

ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

На правах рукописи

Ткаченко Екатерина Сергеевна

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННОГО
УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ**

(на материалах мясоперерабатывающего производства)

Специальность – 08.00.05

Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность;
менеджмент

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Научный руководитель –

доктор экономических наук,

доцент Брянцева Л.В.

КУРСК, 2014

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические положения сбалансированного управления развитием промышленных предприятий	10
1.1 Экономическая сущность процессов сбалансированного управления развитием предприятий	10
1.2 Особенности и факторы управления экономической деятельностью предприятий мясоперерабатывающего производства	26
1.3 Концептуальное содержание системы сбалансированного управления развитием промышленных предприятий	44
2 Моделирование процессов экономического мониторинга развития организаций мясоперерабатывающего производства	58
2.1 Бизнес-анализ функционирования и развития предприятий	58
2.2 Методические подходы к экономической оценке сбалансированности результатов управления развитием предприятий	74
2.3 Идентификация уровня сбалансированности результатов управления развитием предприятий	86
3 Инструментарий сбалансированного управления развитием предприятий мясоперерабатывающего производства	99
3.1 Систематизация инструментов сбалансированного управления развитием	99
3.2 Процедура оценки факторов развития управленческого персонала	108
3.3 Методические положения оценки сбалансированности процессов управления развитием промышленных предприятий	124
Заключение	140
Список использованных источников	142
Приложения	163

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Бизнес-деятельность промышленных предприятий, перерабатывающих сырье сельскохозяйственного животного происхождения, в том числе мясоперерабатывающего производства, в существующих рыночных условиях происходит под возрастающим влиянием преимущественно негативных факторов внешней среды, тормозящих их развитие. За последнее десятилетие в мясопереработке производственные издержки увеличивались быстрее по сравнению с добавленной стоимостью бизнеса, в результате чего экономико-финансовое состояние данных предприятий следует оценить как нестабильное. Положение усугубляется неустойчивым производством и нехваткой отечественного мясного сырья (особенно говядины), что снижает уровень продовольственной безопасности и порождает жесткую конкуренцию среди производителей мясопродуктов.

Функционирование и развитие предприятий в таких условиях требует гибкости в выборе методов и способов постановки целей, достижения результатов и трансформации подходов к построению систем управления. Происходящие в современном менеджменте мясоперерабатывающих предприятий сложные механизмы реорганизации отношений, связанные с повышением значимости бизнес-процессов и человеческих менеджмент-ресурсов, выдвинули в качестве приоритетов создание и использование соответствующих технологических инструментов.

Предварительный бизнес-анализ особенностей, факторов и тенденций развития отечественных мясоперерабатывающих предприятий выявил множество разнородных проблем и нереализованных возможностей, связанных с недостатками авторитарной функциональной управленческой деятельности, недоиспользующей экономические методы и инструменты менеджмента и его специфические технологии, такие как сбалансированное управление. В настоящее время в менеджменте предприятий мясопереработки находят распространение отдельные зарубежные и отечественные инструменты маркетингового

анализа, финансового контроллинга, экономической диагностики эффективности деятельности производственных подразделений, однако, они, как правило, недостаточно адаптированы к специфике российских условий, не устраняют несбалансированность стратегических и оперативных целей, а также разрыв между последними и получаемыми в результате эффектами. Вследствие этого первостепенную важность имеет концептуальное и методическое обеспечение процедур и инструментов сбалансированного управления развитием промышленных организаций.

Степень научной разработанности темы. В исследовании использованы научные положения по изучаемым вопросам, разработанные отечественными и зарубежными учеными – экономистами. Особую научную значимость представляют теоретические и методологические положения Ю.В. Вертаковой, О.С. Виханского, Э.А. Смирнова, Н.И. Лыгиной, С.В. Рубцова, Э.Н. Кузьбожева, А.И. Хорева, В.А. Плотникова, В.М. Попова, Е.В. Харченко, Ю.И. Трещевского, М.Г. Ушачева об общих закономерностях развития бизнеса, об основополагающих принципах управления промышленными бизнес-процессами.

Теоретическое обоснование экономических методов и корпоративные инструменты сбалансированного управления развитием предприятий получили отражение в разработках зарубежных и российских авторов – Р. Каплана, Д. Нортон, Ж. Смолитча, П. Хорвата, И.Г. Ольве, М. Брауна, Ф. Гуйяра, Ж. Роя, С.В. Рассказовой, Г.В. Широковой, А.Н. Полозовой, Л.В. Брянцевой, К.В. Щиборща, А. Мицкевича, В.Г. Кандалинцева.

Отдавая должное теоретическому и практическому вкладу названных специалистов и, базируясь на полученных ими результатах, нужно признать, что некоторые существенные аспекты сбалансированного управления развитием промышленных предприятий, касающихся обоснования методов и инструментов менеджмента, учитывающих особенности мясоперерабатывающих предприятий, изучены недостаточно. В связи с этим в диссертационной работе разработаны и предложены к использованию на предприятиях мясоперерабатывающего производства методы и инструменты системы сбалансиро-

ванного управления развитием, реализация которых дает возможность принимать управленческие решения, обеспечивающие рост добавленной стоимости бизнеса и конкурентных преимуществ.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является теоретическое обоснование и инструментальное обеспечение системы сбалансированного управления развитием промышленных предприятий, адаптированного к бизнес-условиям мясоперерабатывающего производства.

В соответствии с названной целью в диссертации поставлены и решены следующие задачи:

обосновать концептуальные положения системы сбалансированного управления развитием промышленных предприятий;

выявить особенности, проблемы и возможности развития бизнес-деятельности предприятий мясопереработки;

разработать методы экономической оценки сбалансированности результатов управления развитием промышленных предприятий;

предложить процедуры оценки факторов развития управленческого персонала промышленных предприятий;

разработать методические положения оценки сбалансированности управленческих процессов на промышленных предприятиях.

Предмет и объект исследования. Предмет исследования составляют экономические и управленческие отношения, складывающиеся в системе сбалансированного управления развитием промышленных предприятий. В качестве объекта исследования выбраны мясоперерабатывающие предприятия. Прикладные исследования и экономические расчеты выполнены на материалах мясокомбинатов Воронежской области.

Области исследования. Диссертационная работа соответствует паспорту специальности 08.00.05 по пунктам: п. 1 Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность (пп. 1.1.13 Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов); п. 10 Менеджмент (пп. 10.12 Оценка управления организациями как

социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления).

Теоретико-методологическая основа и методы исследования. Теоретическую и методологическую основу научного исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам сбалансированного управления развитием предприятий и разработке инструментария управленческой деятельности. Методологической базой исследования послужили: диалектический метод, методы исторического, логического, количественного и качественных подходов. Для подтверждения достоверности результатов использовались частные методы: экономической статистики, графический, матричный, экспертных оценок и другие.

Эмпирической базой исследования послужили данные Министерства экономического развития РФ, Росстата, Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Воронежской области, отчетные материалы научно-исследовательских учреждений, данные финансовой, производственной и управленческой отчетности мясоперерабатывающих предприятий, информационных сайтов сети интернет и другое.

Научная новизна результатов исследования состоит в разработке комплекса научно-методических положений, направленных на формирование системы сбалансированного управления развитием промышленных предприятий, адаптированных к специфике бизнес-процессов мясоперерабатывающих предприятий.

Наиболее существенные результаты, содержащие научные приращения и выносимые на защиту, заключаются в следующем:

по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность):

1) обоснованно содержание системы методов и инструментов сбалансированного управления развитием промышленных предприятий, в основу которого, в отличие от традиционных подходов, положено системообразующее со-

четание процессного, логистического, нормативного и результатно-целевого подходов (п. 1.1.13 паспорта научной специальности 08.00.05);

2) структурированы направления и классифицированы ключевые особенности, проблемы и возможности развития промышленных предприятий, проявление которых, в отличие от существующих приемов, оценены матричным методом: по вертикали – области действия факторов, по горизонтали – параметры развития бизнес-деятельности (п. 1.1.13 паспорта научной специальности 08.00.05);

3) разработан инструмент оценки факторов развития управленческого персонала промышленных предприятий, отличающийся классификацией качественных параметров в оценочных картах по трем группам (влиятельность, практичность, креативность) и целесообразный для использования в ходе служебной аттестации менеджеров (п. 1.1.13 паспорта научной специальности 08.00.05).

по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент):

4) обоснованы методические подходы к экономической оценке сбалансированности результатов управления развитием промышленных предприятий, отличительной чертой которых является процедура формирования аналитических матриц с целью идентификации уровня сбалансированности по трем составляющим: сформированные ресурсы, поглощенные издержки, полученные экономические эффекты (п.п. 10.12 паспорта научной специальности 08.00.05);

5) разработан методический инструмент оценки сбалансированности процессов управления развитием промышленного предприятия, отличительным признаком которого является комплексность количественно-качественной характеристики процессов управления по каждому бизнес-процессу и оценка достижения баланса целей и результатов менеджмента предприятия в целом (п.п. 10.12 паспорта научной специальности 08.00.05).

Теоретическая и практическая значимость работы. Практическая значимость исследования состоит в уточнении сущности и содержания сбаланси-

рованного управления развитием промышленных предприятий, обосновании подходов к формированию инструментов сбалансированной управленческой деятельности на развивающемся предприятии. Основные научно-концептуальные результаты исследования доведены до практических рекомендаций и предложений, применяемых в сбалансированном управлении развитием промышленных предприятий.

Практическую ценность имеют разработки, в которых содержатся: матрица особенностей, проблем и возможностей управления развитием промышленных предприятий, позволяющая выявить области, обладающие дисбалансом; методика оценки сбалансированности результатов управления, дающие возможность идентифицировать предприятия, на которых имеются нереализованные возможности развития; процедура оценки факторов развития менеджеров, обеспечивающая информацией систему управления для принятия аттестационных решений; методика определения сбалансированности процессов управления, дающие возможность определить результативность (количество и качество) усилий менеджеров, направленных на развитие бизнес-процессов.

Апробация результатов исследования. Результаты диссертационного исследования представлены в докладах X Miedzynarodowej naukowí-praktycznej konferencji «Kluczowe aspekty naukowej dzialalnosci - 2014» (Чехия, Пцемусл, 2014); Международной научно-практической конференции «Проблемы современных экономических, правовых и естественных наук в России» (Воронеж, 2014); XX Международной научно-практической конференции «Современные подходы к формированию концепции экономического роста: теория и практика» (Санкт-Петербург, 2014); Международной конференции «Методология современной науки» (Донецк, 2014); VIII Международной научной конференции «Образование, Экономика, Право в современном информационном обществе» (Москва, 2012); XXVI Международной научно-практической конференции «Экономическая стратегия развития субъектов макросреды и микросреды в условиях рыночной экономики» (Москва, 2014); Международной конференции

«Развитие экономических и межотраслевых наук в XXI веке» (Новосибирск, 2014).

Публикации результатов исследования. Основные положения диссертации, содержащиеся в ней выводы, рекомендации и предложения изложены в 20 опубликованных работах, среди которых: 3 статьи в рецензируемых научных журналах, 17 статей в сборниках научных трудов, материалов конференций. В работах, опубликованных в соавторстве, из приведенного в конце автореферата списка, лично соискателю принадлежат: концептуальные положения сбалансированного управления развитием [1; 2; 6; 13]; характеристики особенностей, тенденций, результатов деятельности мясоперерабатывающих предприятий [8; 9; 14; 15].

Объем и структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников из 276 наименований, 12 приложений. Работа изложена на 141 страницах машинописного текста, включает 18 рисунка и 54 таблицы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1 Экономическая сущность сбалансированного управления развитием предприятий

Пищевые производства оказывают существенное влияние на состояние национальной экономики России, поскольку от их качественного функционирования зависит уровень продовольственной безопасности и жизни населения – непосредственных потребителей. Поэтому одной из важных целей нашего общества является создание системы такого продовольственного обеспечения, которое было бы не только разнообразным, но и доступным для потребителей, жизненный уровень которых еще недостаточно высок, а в определенные периоды – снижается.

В настоящее время в силу политических и экономических факторов Россия оказалась в состоянии продовольственной зависимости от импорта, причем речь идет не столько о поставках конечной пищевой продукции, сколько о сырьевых ресурсах для производственной переработки. За период проведения рыночных реформ производство продукции агропромышленного сектора сократилось почти вдвое, в том числе в сельском хозяйстве на 40 %, что ограничило возможности России в деле обеспечения населения продовольствием собственного производства; объем продукции пищевых производств с 1990 года сократился на 33 %; импорт пищевых продуктов за последние пять лет превысил аналогичный экспорт в 4 раза [3]. Данные таблицы 1.1 иллюстрируют динамические процессы, протекающие в основных пищевых производствах нашей страны в 1995-2012 годах. Резкое сокращение объемов производства продуктов питания наблюдалось в 1995-1998 годах; с 1999 года в отдельных производствах наблюдалось некоторое оживление бизнес-деятельности (производство растительных масел, сахарное, мукомольное).

Таблица 1.1 – Объемы производства основных продуктов питания в России (1995-2012 годы)

Продукция	Годы																	
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Мясо и пищевые субпродукты, тыс. т	2370	1900	1510	1315	1113	1193	1284	1456	1677	1698	1827	2185	2561	2899	3380	3906	4187	4687
Колбасные изделия, тыс. т	1293	1296	1147	1087	948	1052	1224	1468	1700	1832	1957	2198	2411	2454	2238	2384	2465	2521
Масло сливочное, тыс. т	421	323	292	276	262	267	271	279	285	271	277	268	272	272	233	207	216	214
Цельномолочная продукция (в пересчете на молоко), млн т	5,6	5,3	5,2	5,6	5,6	6,2	6,7	7,7	8,5	8,7	9,5	10,0	10,5	10,3	10,9	11,87	10,66	11,25
Растительные нерафинированные масла, тыс. т	802	879	687	782	881	1375	1281	1197	1598	1897	2206	2755	2735	2485	3271	3085	3008	4134
Сахар-песок, тыс. т	3155	3294	3778	4745	6808	6077	6590	6165	5841	4852	5588	5833	6112	5873	5023	4762	7104	5333
Мука, млн т	14,0	11,8	12,2	12,0	12,7	12,1	12,0	10,9	11,2	10,8	10,2	10,4	10,3	10,3	10,2	9,82	9,85	9,67
Крупа, тыс. т	1418	988	992	0,5	899	932	994	951	890	893	926	1030	1113	1136	1258	1231	1170	1354
Макаронные изделия, тыс. т	603	444	453	554	707	704	764	821	874	950	982	1036	1014	1027	1011	1107	1093	1053
Мargarиновая продукция, тыс. т	198	200	222	239	379	462	515	536	542	561	630	664	752	762	437	435	434	461
Хлеб и хлебобулочные изделия, тыс. т	11315	10624	9831	9425	9273	9005	8575	8388	8390	8220	7868	7815	7676	7500	7200	7119	7024	6892

Экономисты-аналитики отмечают, что для экономики промышленной продовольственной сферы характерны следующие негативные явления [2; 3; 11; 45; 98; 142; 212]:

несущественные темпы роста производства отечественной сельскохозяйственной продукции, что не создает необходимых условий для выработки продуктов питания из отечественного сырья и полного удовлетворения растущего спроса населения на продовольственную продукцию;

интенсивный рост импорта продовольственных товаров и импортозамещающего сельскохозяйственного сырья для переработки;

рост издержек производственных предприятий опережающими темпами из-за постоянного увеличения цен на энергоносители, что приводит к сокращению уровня доходности производства конечной продукции и оказывает тормозящее влияние на процессы финансирования инвестиций и инноваций в обновление потенциала ресурсов;

вступление России в ВТО, чреватое экономической и финансовой дискриминацией российских производителей производственной и промышленно-перерабатывающей продукции АПК (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Особенности вступления России в ВТО (проблемы для производства и переработки мяса)

Характеристика 1	Автор, источник 2
Вступление России в ВТО 23 августа 2012 г. требует значительных изменений в сложившейся системе правового регулирования проблем качества и безопасности пищевых продуктов и гармонизации национальных стандартов с международными. Для повышения безопасности пищевых продуктов и устранения препятствий при перемещении товаров Европейская Комиссия разработала новые правовые рамки, охватывающие всю цепь создания пищевого продукта, обеспечивающие высокий уровень охраны здоровья потребителей и четкое распределение ответственности за безопасность продукции	Тулякова Т. В., Соломатов А. А., Шибанов Е. И. [241, с. 9].
По условиям вступления в ВТО мы должны и дальше снижать господдержку сельского хозяйства, хотя уровень ее и так многократно ниже, чем в развитых странах. Например, доля сельского хозяйства в расходах совокупного бюджета в США составляет 24%, в ЕС – 33%, у партнеров по Таможенному союзу – около 20%. Усложняется защита товаропроизводителей из-за снижения импортных тарифов и упрощения доступа иностранных товаров и услуг на наш рынок, что приведет к серьезному ослаблению позиций нашего сельского хозяйства	Милосердов В.В., Милосердов К.В. [137, с. 15].
Экономика России начала функционировать в рамках Единого экономического пространства, а, следовательно, требуется согласование всех принятых условий вступления в ВТО с партнерами по этому интеграционному формированию. С 2013 г., то есть с первого года функционирования экономики России в ВТО, начала действовать новая Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия до 2020 года, которая содержит	Ушачев И.Г. [246, с. 1, 2].

Продолжение таблицы 1.2

1	2
механизмы и экономические инструменты, обеспечивающие ускоренное развитие производства в условиях ВТО. Оценивая условия вступления России в ВТО, необходимо своевременно поставить задачу выравнивания уровня жизни сельских жителей в России и в других развитых странах	
Можно выделить по крайней мере следующие существенные угрозы: снижение уровня продовольственной независимости и безопасности России в связи с возрастающим импортом продовольствия при либерализации доступа на рынки крупных мировых экспортеров; ухудшение финансового положения российского агробизнеса из-за возрастающей конкуренции со стороны крупных международных корпораций с тенденцией к монополизации ими внутреннего рынка и каналов внешней торговли; угрозы тем видам аграрного сектора, где произойдут существенное снижение тарифных ставок на импорт и отмена квотирования при одновременном сокращении уровня государственной поддержки. Таким образом, присоединение России к ВТО не только не повысит уровень продовольственной безопасности страны, но и с высокой вероятностью создаст реальные угрозы его понижения	Крылатых Э.Н. [94, с. 3].
После вступления в ВТО больше всего пострадает мясное производство. Потребление говядины в рационе россиян резко сократилось, так как беднеющее население перешло на более дешевую курятину; в структуре мясного рациона говядина в советское время составляла 45%, сейчас – менее 20%. Цена российской говядины очень высокая, что вызывается низкой продуктивностью скота и высокой энергоемкостью производства. В этом производстве существует острейшая проблема кадров. Практически нет механизаторов, которые могли бы работать на сложной высокопроизводительной технике, сельское хозяйство ощущает острый недостаток в квалифицированных специалистах (агрономах, механизаторах, экономистах, ветврачах и т.д.)	Милосердов В.В., Милосердов К.В. [137, с. 15].
С присоединением к ВТО пошлина на живых свиней, ввозимых в Россию, снижается с 40% до 5%, что приведет к резкому увеличению импорта, замороженная свинина будет ввозиться вообще без всяких пошлин. Россия вынуждена будет выровнять внутренние цены на энергоносители и транспортные тарифы и мировые, что отрицательно скажется на себестоимости производства, приведет к резкому увеличению расходов, к дополнительной инфляции и снижению конкурентоспособности на мировом рынке, произойдет снижение рентабельности отечественных организаций и их конкурентоспособности	Милосердов В.В., Милосердов К.В. [137, с. 15].
Если таможенный тариф на «Готовые мясные изделия» с 2015 года снижается до 6-8% от цены товара, рассчитанной от 0,25 евро специфической составляющей, то в этом случае неизбежная и легко считаемая величина таможенного тарифа на сырье не может и не должна превышать величину в 5-7%. В сложившихся «де-юре» условиях надо срочно снизить барьеры на импорт «красного» мяса и унифицировать ставки таможенного тарифа на этом уровне. В связи с тем, что, мясоперерабатывающая отрасль формирует около 50% заказов свиноводческой отрасли, то будет происходить торможение дальнейшего развития свиноводческой отрасли и произойдет ее стагнация	Мамиконян М.Л. [133, с. 6].
Вопросы расширения экспорта мяса, особенно при действующих правилах ВТО, представляют трудноразрешимую задачу для российских экспортеров: расширение экспорта мяса и мясопродуктов невозможно без создания специальных федеральных экспортных программ под эгидой Минэкономразвития РФ и других федеральных и региональных государственных ведомств, которые регулируют внешнюю торговлю продовольственными товарами	Крылатых Э.Н. [94, с. 18].
После вступления России в ВТО режим развития продовольственного комплекса страны станет еще более либеральным; открытость экономики обеспечит еще более благоприятные условия иностранным компаниям, работающим на российском продовольственном рынке, и, соответственно, отечественным экспортерам – для вывоза из России сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия; в качестве одной из угроз в этом случае может быть усиление колебания цен на внутреннем рынке и рост продовольственной инфляции; учитывая технико-технологическое отставание отечественного продовольственного комплекса и его низкую конкурентоспособность, потребуются принять меры, позволяющие избежать негативных последствий от экспансии импорта по всем наиболее чувствительным группам продовольствия в соответствии с параметрами, установленными Доктриной продовольственной безопасности страны	Васильева Н.А., Сухорукова А.М. [32, с. 27].

Продолжение таблицы 1.2

1	2
Присоединение к ВТО наступило раньше, чем отечественное скотоводство достигло необходимой доли высокоэффективных компаний в общем объеме производства. Государственная бюджетная поддержка должна в максимальной степени быть адресной – направлена на финансирование и поддержку конкурентоспособных бизнес-проектов, связанных с обеспечением социально-экономической стабильности, касающихся наибольшей части (доли) населения страны. Проекты типа «мраморная говядина», квази-«экологическое производство», «органическое растениеводство» должны финансироваться за счет средств инициаторов этих маркетинговых проектов и коммерческих кредитов	Мамиконян М.Л. [133, с. 7].
Тарифное квотирование, как доказавшая свою эффективность мера защиты внутреннего мясного рынка, в результате подписанного Соглашения исключается из инструментов регулирования, поэтому Россия лишается возможности снижать эту квоту, и она фиксируется на уровне 2013 года; квота на свинину с 2020 года полностью отменяется и заменяется на плоский тариф в размере 25%; аналогичная ситуация с фиксированием квот складывается с говядиной, что еще больше усложнит вывод этого производства из кризиса	Ушачев И.Г. [246, с. 3]
Новые условия означают коренной негативный перелом по уровню и условиям регулирования импорта свинины и готовых мясных продуктов уже в переходный до 2020 года период. Практически отменены защитные барьеры: для импорта живых свиней импортная пошлина уменьшена до 5%; для импорта «Готовых мясных изделий» в 3 раза снижается импортный таможенный тариф. Ситуация обостряется тем, что эти условия вызывают новые проблемы перед мясным сектором стран Таможенного Союза (ТС), возникает много сложностей в части возможностей господдержки животноводства в странах ТС, а также согласования условий присоединения Белоруссии и Казахстана к ВТО	Мамиконян М.Л. [133, с. 5].

В период становления рыночных отношений в России наиболее ощутимым для населения можно считать торможение и свертывание процессов развития именно организаций пищевых производств, в том числе мясоперерабатывающих, которые претерпели за последние годы значительные трансформации, неоднозначно реагируя на формирующиеся рыночные отношения. Мясоперерабатывающее производство, так же как и многие другие пищевого профиля, не явилось исключением. Если обратиться к информации о результатах деятельности конкретных производителей мясопродуктов, то можно убедиться, насколько проблематична и неустойчива их позиция на рынке мясопродуктов. Особое влияние, на наш взгляд, оказали возникшие с середины 2008 года кризисные макроэкономические явления (с 2008 года), которые в существующих условиях все еще проявляют себя в деятельности промышленных предприятий.

Данное утверждение подтверждается высказываниями Рыхтиковой Н.А. о том, что в кризисных условиях «... для предприятий отраслей пищевой промышленности появляются дополнительные возможности развития, обусловленные их стратегической значимостью и первоочередной необходимостью продукции в системе потребления», а поэтому «... нынешние кризисные явления ... требуют от предприятий определенных изменений в системе управле-

ния» [204, с. 34]. Кроме того, как отмечает Серегин С.Н., процессы взаимодействия предприятий с банками, когда сохраняются высокие учетные ставки по кредитам, лишаящие многие из них возможности получить кредиты на пополнение оборотных средств и инвестиционные кредиты на развитие и модернизацию технической базы промышленности, снижают возможности преодоления экономического кризиса [212, с. 22].

Отметим, для того, чтобы смягчить влияние негативных факторов внешней среды, возникающих в ходе развития кризиса, необходимо обратиться к базовому движителю экономической деятельности – системе управления ею, и рассмотреть эту категорию как процесс, в котором действуют общие законы и закономерности управления бизнесом и балансируются элементы процессов управления, специфично проявляющиеся в каждом конкретном производстве.

Обратимся к следующим высказываниям:

Виханского О.С., сформулировавшего основополагающие подходы к рассмотрению управления организацией, каковыми он считает:

рассмотрение управления с точки зрения процессов, происходящих внутри организации;

рассмотрение управления с позиции процессов включения организации во внешнюю среду;

рассмотрение управления организацией с точки зрения процесса осуществления самой этой деятельности [37, с. 9];

Фидельмана Г.Н., Дедикова С.В., утверждающих, что «... процессный подход является одним из базовых принципов, положенных в основу видения организации» [249, с. 15];

Хорева А.И., Полозовой А.Н., доказавших, что бизнес как процесс остается одним и тем же независимо от его масштабов и структуры производимых товаров, технологий и рынков, от культуры и компетенции управления, поскольку это – общая реальность бизнеса [259, с. 8].

За последние 15-20 лет произошли переориентации взглядов на человеческую деятельность в рамках организации, что позволяет в более широком ракурсе рассматривать организацию как процесс и как явление, а человека в ней –

как субъект и объект управления. Это влечет за собой изменение подходов к процессам управленческой деятельности: от управленческого сопровождения проблем к реализации возможностей бизнеса, для профессиональной отдачи менеджеров и для всестороннего профессионального развития. Нами выделены следующие подходы, соответствующие современным взглядам на производственное предприятие и процессы менеджмента в нем как организацию людей, объединенных общей целью управления деятельностью и ее результатов, в частности:

экономический подход к процессам управления предприятием дает такие возможности как система измерения эффективности, алгоритмизация и нормирование процессов;

органический подход дает новое представление предприятия подобно живой системе, существующей в окружающей среде. На предприятии предполагается управляющая и управляемая системы как собрание элементов процесса, соединенных средствами управления, коммуникации и контроля;

гуманистический подход к трактовке предприятия с позиции культуры рассматривает вопросы управления в рамках определенных ценностей, правил, принятых норм поведения, исповедуемых человеком как самостоятельной, активной, развивающейся личностью;

психологический подход предлагает к использованию богатый спектр теоретических положений мотивации менеджеров и коллектива людей к развитию бизнес-деятельности;

корпоративный подход к рассмотрению организации предполагает определенный нормативный свод внутренних правил, вырабатываемый с точки зрения целесообразности во взаимодействиях, взаимоотношениях, адекватных особенностям процессного менеджмента и позволяющих сделать его более эффективным.

«Стратегией развития пищевой и перерабатывающей промышленности РФ на период до 2020 года» предусмотрено системное решение проблем развития предприятия по видам экономической деятельности, ресурсное и финансовое обеспечение, а также механизмы реализации соответствующих мероприятий и

показателей их результативности [218, с. 1]. Стратегическая цель, поставленная в данном документе, заключается в «... обеспечении гарантированного и устойчивого снабжения населения страны безопасным и качественным продовольствием [218, с. 2].

Характерные особенности российского бизнеса, сформулированные Федосеевым А. и Котельниковым И., заключаются в том, что имеют место:

превалирование ресурсного подхода к формированию стратегии;

непрозрачная среда осуществления бизнес - операций;

низкая ликвидность нематериальных активов;

чрезмерное делегирование ответственности подчиненным, представляющим прямую и явную угрозу бизнесу [248, с. 9].

Ивлев В.А. и Попова Т.В. недостатками структурного подхода к организации и управлению деятельностью предприятия выделяют следующие:

разбиение технологий выполнения работы на отдельные, как правило, не связанные между собой фрагменты, которые выполняются различными структурными элементами организационной структуры;

отсутствие цельного описания технологий выполнения работы, в лучшем случае существует только фрагментарная (на уровне структурных элементов), и то не совсем актуальная документируемость технологий;

отсутствие ответственного за конечный результат и контроль над технологией в целом, а также ориентации на клиента (внешнего или внутреннего);

отсутствие ориентации на внешнего клиента, а также внутренних потребителей промежуточных результатов деятельности;

высокие накладные расходы, как правило, непонятно откуда появляющиеся;

неэффективность информационной поддержки, обусловленная наличием «лоскутной» автоматизации деятельности отдельных структурных элементов и неудачными попытками внедрения на предприятиях информационных систем. [68, с. 1]

По мнению Мадеры А.Г., сложность принятия решений в управленческих проблемах обуславливается неопределённым характером последствий этих ре-

шений [115]. В процессе их принятия, как считает автор, субъект конструирует множество возможных последствий или сценариев развития событий; каждый сценарий, в принципе, может актуализироваться, какое из последствий и с какой вероятностью актуализируется при принятии того или иного решения, априори неизвестно, наилучшее решение, принятое сегодня, является таковым только на момент его принятия, в то время, как завтра в результате произошедших необратимых изменений внешних и внутренних условий принятые ранее решения могут привести к неожиданным нежелательным последствиям [115, с. 21].

К недостаткам систем управления российскими предприятиями с точки зрения Панасенко С. можно отнести следующее:

несоответствие организационной структуры целям реструктуризации и требованиям рынка, излишняя централизация управления по большинству функций;

отсутствие системы целевого управления, бизнес - планирования;

отсутствие целостной и эффективной системы планирования, бюджетного управления, контроля затрат;

инерционная система учета, не обеспечивающая менеджеров оперативной информацией для принятия решений;

негибкая, не ориентированная на инновации система управления;

отсутствие у топ-менеджеров и прочего персонала опыта работы в условиях рынка, неэффективная система мотивации персонала. [169, с. 2]

Становится очевидным, что в системе управления российских предприятий все больше наблюдаются дисбалансы различного рода.

Перечисленные недостатки и сложности, как мы считаем, становятся «прозрачными», если предприятие выбирает «развитие» в качестве приоритета своей деятельности и выстраивает управленческие отношения, подчиняясь этой направленности. Поэтому необходимо выявить, каким образом организация должно развиваться и каким образом при этом выстраивать процессы управления им, чтобы происходящие в ней перемены были адекватны вызовам среды.

Таблица 1.3 - Характеристика взглядов на понятие « управление» с точки зрения сбалансированности управленческих воздействий

Сущность, содержание	Автор
1	2
<p>Исполнение экономических рычагов, опережающих возникновение негативных ситуаций, или сбалансированное управление предприятием на основе формируемых информационно -аналитическим центром корпорации экономических прогнозов, и является главной идеей прогнозно-адаптивного подхода к управлению предприятием в условиях глобальной экономической нестабильности.</p>	<p>Максимов А., Коренная К., Логиновский О. [116, с. 146]</p>
<p>Показатели сбалансированной системы формируются в зависимости от мировоззрения и стратегических целей каждой конкретной организации и поэтому для нее индивидуальны. Они представляют собой баланс между внешними отчетными данными для собственников (акционеров) и клиентов и внутренними характеристиками наиболее значимых бизнес-процессов, инноваций, обучения и роста. Это равновесие между результатами прошлой деятельности и будущего роста. Сама система представляет собой сочетание объективных, легко поддающихся количественному учету результатов и субъективных, в некоторой степени произвольных, параметров будущего роста</p>	<p>Крылов С.И. [95, с. 30]</p>
<p>Методические подходы к оценке эффективности функционирования предприятий условно можно разделить на несколько групп:</p> <ul style="list-style-type: none"> - традиционный (на основе финансовых показателей); - на основе методики «Сбалансированная система показателей эффективности» (Balanced Scorecard); - управление по целям МВО; - управление эффективностью бизнеса BPM (Business Performance Management); - управление на основе ключевых показателей эффективности - KPI (Key Performance Indicators); - на основе концепции бенчмаркинга, которая предусматривает сопоставление показателей эффективности экономического субъекта с эталонными (лучшими предприятиями) в аналогичной отрасли <p>Результатом использования сбалансированной системы показателей эффективности в управлении предприятием является:</p> <ul style="list-style-type: none"> - управление компанией как системой; - согласованность краткосрочных целей с долгосрочными целями деятельности компании; - использование для оценки деятельности компании финансовых и нефинансовых показателей; - анализ и оценка различных аспектов деятельности компании; - взаимосвязь внутренней среды компании с внешней средой; - выявление проблем в течение оцениваемого периода; - стимулирование сотрудников компании 	<p>Никулина Т.А. [155, с. 712-715]</p>

1	2
<p>Концептуальные основы управления сбалансированным развитием социально-экономической системы должны опираться на следующие принципы и критерии оптимальности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) согласованность и непротиворечивость тактических и стратегических целей; 2) использование логики системного подхода к решению всех задач управления; 3) обеспечение гибкости системы управления в условиях быстро меняющейся среды; 4) обеспечение достаточного количества и рациональной структуры всех видов материальных, трудовых и информационных ресурсов; 5) рост уровня экономической культуры и доверия к власти при минимизации уровня конфликтности и криминальности социальной среды; 6) гарантии социальной защищенности всех слоев населения; 7) создание правовых, политических, экономических и социально-культурных предпосылок для обеспечения конкурентоспособности и эффективного функционирования первичного звена экономики - субъектов хозяйственной деятельности; 8) сочетание прямых и косвенных методов государственного регулирования поведения всех категорий участников общественно-экономических отношений 	Бородушко Е.С. [23, с. 107]
<p>В общем случае под сбалансированным управлением экономической системы понимается соотношение взаимно обусловленных ее частей, элементов, определяющих нормативное существование, функционирование, работу</p>	Тебекин А.В. [225, с. 305]

Таблице 1.3 нами систематизированы основные характеристики взглядов на понятие «управление» с точки зрения сбалансированности управленческих воздействий.

Как следует, в частности, из данных таблицы 1.3, большинство авторов предполагает рассматривать управление с точки зрения целевого или результатного подходов.

Основные закономерности управления развитием предприятиями, разделяемые нами, сформулированы Павлуцким А:

1) определение четкой стратегии развития компании и последовательность в ее реализации; создание взаимосвязанных планов реализации этой стратегии;

контроль исполнения планов и бюджетов с помощью системы управленческого учета; максимальная формализация и стандартизация процессов внутри организации, что позволит сделать его работу организованной и контролируемой;

постоянное совершенствование операционной деятельности [168, с. 25];

2) процесс развития прерывен, идет в форме резких скачков и рывков, порой драматичных; развитие протекает во времени в виде последовательности стадий; на каждой стадии возникает определенная система со структурными характеристиками, присущими только этому этапу; структура в рамках каждой последующей стадии отличается от предыдущей большей сложностью и дифференцированностью; развитие необратимо [168, с. 71].

Здесь явно прослеживаются взгляды авторов на управление как процесс, что соответствует нашим представлениям о сбалансированности в управлении.

Определенное место пониманию сущности и раскрытию содержания категории «развитие» применительно к предприятием уделяется многими российскими и зарубежными учеными и специалистами (таблица 1.4).

В частности, вопросы развития предприятий и проблем управления ими нашли отражение в работах Блинова А.О., Брянцевой Л.В., Вертаковой Ю.В., Ивановой Т.Ю., Хорев А.И., Приходько В.И., Полозовой А.Н., Букреева А.М.,

Романовой А.Н., Саликова Ю.А., Табачниковой М.Б., Харченко Е.В., Алексеичевой Е.Ю., Плотникова В.А., Анискина Ю.П., Хачатурова А.Е., Павлуцкого А., Широковой Г.В. и других авторов.

Поскольку в современной деятельности социальные, политические, организационно-управленческие, экономические, технико-технологические переменны постоянно и интенсивно воздействуют на все процессы социально-экономической жизни России, то существенным, но одновременно сложными становятся умение сбалансировано управлять развитием предприятий в условиях постоянных и динамических изменений [118; 119; 125; 127].

Мы согласны с авторами считающими, что освоение методов управления бизнес-деятельностью, особенно в промышленных предприятий, необходимо начинать с обеспечения готовности к организационным преобразованиям, в частности, представляют интерес рекомендации:

Мицкевича А., утверждающего, что балансы на конкретном предприятии должны быть основаны на анализе несбалансированности существующей системы управления и привязке балансов к конкретной ситуации через фокус ключевых бизнес-процессов [139, с. 6];

Хлевой Е.А., считающей, что сбалансированный механизм управления бизнес-процессами учитывающий их специфику и реальное положение, базироваться на современных методах прогнозирования, анализа и многокритериальной оптимизации, позволяет изменить как сами бизнес-процессы, так и методики их внедрения в соответствии с практическими потребностями организации, адаптировать бизнес-процессы под постоянно меняющиеся условия [254, с. 82-83].

Сбалансированность управления развитием находит свое практическое воплощение находит через оценку на основе системы соответствующих показателей (таблица 1.5). С точки зрения Коновалой Г.И. [87, с. 89] сбалансированная система показателей оценки должна связывать стратегические, тактические и оперативные планы.

Таблица 1.4 – Характеристика категории «развитие предприятия» с точки зрения процессов управления им

Сущность, содержание	Автор, источник
1	2
Развитие – это качественные изменения объектов, связанные с преобразованием их внутренних и внешних связей; это высший тип движения и изменения, связанный с переходом одного качества, состояния, к другому от старого к новому	Анисимов Ю.П., Смольянова Е.Л. [5, с. 11]
Для обеспечения главной цели управления организацией - обеспечения ее конкурентоспособности и устойчивого развития, необходимо, чтобы вносимые в структуру и механизм управления организацией изменения соответствовали целям и задач управления в целом и по каждому отдельному направлению деятельности	Башминов А.В. [13, с. 574]
Развитие означает процесс дифференциации, усложнение организации системы, увеличение возможности приспособления и большей автономии. Развитие – это философская категория, а также общенаучное и частнонаучное понятие, которые отражают суть представления о закономерных и внутренне взаимосвязанных феноменах активности, изменчивости, устойчивости. Развитие – это переход от одного состояния к другому	Богомолова И.П. [20, с. 23, 25]
Развитие организации – один из конкретных видов изменений, это – управляемое изменение системы в сторону прогресса, главные пределы развития заложены в самой системе.	Брянцева Л.В. [27, с. 36]
Развитие означает качественное изменение системы (в том числе и ее структуры) в сторону улучшения общего её функционирования	Власова Л. [38, с. 19]
Динамическая устойчивость предприятия связанного со способностью производственной системы сохранять свои основные функциональные параметры, развивается и изменяется в соответствии с изменением внешней среды и восстанавливает установившиеся параметры при существенных изменениях экзо- и эндогенных факторов	Васин Н.С., Рябых К.С. [33, с. 23-24]
Развитие организации – процесс закономерного перехода управления с одного качественного уровня на другой, обеспечивающий конкурентные преимущества производства или своевременную его переориентацию на другие рынки; развитие представляет собой закономерное, качественное изменение и характеризуется необратимостью и направленностью	Иванова Т. Ю., Приходько В. И. [67, с. 45, 47]
Под развитием понимается такое преобразование бизнеса, которое сопровождается скорее качественными, а не количественными изменениями бизнеса, что характерно для роста. Развитие направлено на непрерывное расширение возможностей бизнеса и их использование, соответствует видению и целям собственников, причем видение, миссия, стратегия могут меняться	Королев В. А. [87, с. 10]
Под организационным развитием понимается процесс создания и накопления организационных способностей. Под адаптивным развитием понимается процесс создания, накопления и использования источников новых организационных способностей на рынках труда, капитала и товаров с целью обеспечения выживания предприятия в долгосрочном и краткосрочном периодах	Коршунова Е. Д. [90, с. 4, 5]
Индивидуальные изменения лежат в основе всех движений организации	Камерон Э., Грин М. [77, с.21]
Только последовательное системное выстраивание постоянно действующих механизмов способно сделать процессы развития самовоспроизводимыми, непрерывными	Литти С. [109, с.19]
Организационное развитие представляет собой долгосрочную работу по повышению способности организации обновлять себя, решать возникающие проблемы и быстро реагировать на внешние и внутренние изменения	Мумладзе Р. Г. [140, с. 140]
Изменения в любой части организации, как правило, оказывает влияние на организацию в целом	Ньюстром Д., Дэвис К [158, с.342]
Изменения – это не единственная прививка: чтобы сохранить ведущие позиции в быстро меняющемся мире, необходимо уметь стимулировать своё развитие	Оболенски Н. [160, с.8]
Организационное развитие обусловлено качественными изменениями потенциала организации по отношению к изменениям внешней среды. Развитие – это появление новых возможностей обеспечения конкурентных преимуществ. Управление развитием организации включает последовательность фактов изменений, выводящие ее как экономическую систему на новый уровень	Полозова А.Н. [188, с. 102, 109]

Продолжение таблицы 1.4

1	2
Закон развития: гласит: в процессе жизнедеятельности организации происходят необратимые и закономерные изменения, направленные на максимальное использование энергетического потенциала для достижения поставленной цели, в результате чего происходит качественное изменение состояния организации	Рогожин С. В., Рогожина Т. В. [196, с. 94]
В основу создания стратегии развития принимается концепция стратегического управления, которая состоит в том, что для предприятия является необходимым быстро реагировать на изменения, непрерывно меняющиеся технологии и неопределенности внешней среды.	Ростокин Д.Г. [199, с. 169-170]
Развитие предполагает движение от простого к сложному, от низшего к высшему, процесс обновления, движения по восходящей линии, от старого к новому, более высокому качественному состоянию, рождение нового, отмирания старого в противоположность распаду, регрессу, деградации. Основная особенность, отличающая развитие от процесса роста, является качественное изменение во времени переменных, характеризующих состояние развивающейся системы, причем это качественное изменение носит скачкообразный характер	Саликов Ю.А. [205, с. 98]
Развитие – любое качественное изменение системы, то состава элементов, связей между ними, изменение поведения и функционирования системы	Табачникова М.Б. [223, с. 86]
Эффективность управления организациями, их развитие и организационные изменения обычно предлагается оценивать экономическими категориями. Не любое изменение (даже целевое, декларируемое как развитие) является развитием. Для того чтобы определить «изменение стало развитием», необходимо дополнить экономические критерии ресурсными и нормативными ограничениями критериев развития	Титова В. А. Дрижанова О. Н. [228, с. 69-72]
Развитие означает освоение выпуска новых изделий, новых форм их применения, новых рынков и каналов сбыта, новых организационных структур управления и т.д. для достижения конкурентных преимуществ	Токаренко Г. С. [234, с. 14]
Под организационным развитием подразумевается концепция планирования, инициирования и осуществления процессов изменения социальных систем с привлечением широкого круга участников. Сторонники эволюционной концепции исходят из того, что в первую очередь должны меняться взгляды, ценностные представления и модели поведения членов социотехнической системы, а затем и сама система ("организация" в институциональном понимании)	Том Н. [235, с. 4]
Предвидеть развитие ситуации, адаптироваться к изменениям, то есть развиваться, конкурировать, добиваться успеха возможно только учитывая сложнейшие переплетения внешней и внутренней среды организации, взаимодействия многих переменных, тенденции развития общества и человечества	Хачатуров А.Е. [252, с. 3]

Таблица 1.5 – Роль и задачи сбалансированных показателей оценки в процессах управления развитием предприятия

Характеристика 1	Автор, источник 2
В большей степени система сбалансированных показателей будет полезна компаниям, которые нуждаются в максимально эффективном менеджменте для реализации стратегических целей, а также предприятиям, которые прошли процедуру реструктуризации и испытывают трудности при построении системы менеджмента	Афанасьев А. [7, с. 1]
Должны способствовать реализации единой стратегии организации. Показатели должны отслеживать реализацию стратегии и корректировать ее в соответствии с изменяющимися условиями, обеспечивать основу для планирования и оценки исполнения бюджета и деятельности каждого сотрудника	Гершун А., Нефедьева Ю. [42, с. 3]
Состоит в том, чтобы трансформировать миссию компании в конкретные, вполне осязаемые задачи и показатели	Каплан Р., Нортон Д. [79, с. 14]
Трансформировать миссию компании в конкретные задачи, показатели, а главное – в действия	Мицкевич А. [139, с.7]
Сбалансированная система показателей должна охватывать все важные направления деятельности организации	Переверзев Н. [172, с. 13]
BSC должна обеспечить развернутые ответы на следующие вопросы: как оценивают организацию владельцы, каково мнение потребителей, какие внутрифирменные процессы	Рассказов С.В., Рассказова А.Н. [194, с.

Продолжение таблицы 1.5

1	2
обеспечивают исключительное положение на рынке, каким образом персонал может добиться улучшения положения	21-22]
Управлять бизнесом как единым целым; добиться требуемой прозрачности бизнеса; контролировать своих менеджеров без необходимости чрезмерного погружения в те предметные области, за которые они отвечают	Федосеев А., Котельников И. [248, с. 10]
Сбалансированная система показателей наиболее эффективна при проведении организационных изменений. Менеджеры должны разрабатывать плановые показатели на три-пять лет вперед, которые в случае их выполнения изменят компанию. Эти задачи характеризуют дискретность деятельности бизнес-единицы	Широкова Г.В. [268, с. 413]
Внедрение BSC решает задачи: 1) получить инструмент отслеживания правильности направления и скорости движения компании; 2) правильная мотивация персонала; 3) корректная постановка целей менеджерами среднего звена	Школин А. [270, с. 36]
Постоянный контроль достижения корпоративных целей (развитие, интеграция, инвестиции)	Экономический словарь [192, с. 6]

Таким образом, показатели, характеризующие результаты сбалансированности управления деятельностью должны охватывать все важные процессы менеджмента.

Особую значимость в последние десятилетия, по нашему взгляду, приобретает концепция «устойчивого развития», которая, по мнению Ильиной О., предполагает наличие сбалансированной системы, обеспечивающей экономическую эффективность, социальную справедливость и экологическую безопасность [69, с. 106].

В управлении развитием предприятия, основанном на сбалансированности отношений и взаимодействиях субъектов во внешней и внутренней среде, ведущую роль играет также информация. Как отмечает Попова Т.В., недостатками подходов к управлению [68] является неэффективность информационной поддержки, обусловленная неудачными попытками внедрения на предприятиях информационных систем. С точки зрения Брянцевой Л.В. в управлении предприятием, основанном на сбалансированности отношений и взаимодействиях субъектов во внешней и внутренней среде, ведущую роль играет информация [27]. Мы разделяем точку зрения этого автора, которая считает, что, чем больше предприятие, чем сложнее его структура, многозначнее его место в экономике и социуме, тем больше внешней и внутренней информации используется для ее жизнедеятельности; такая система может приобретать новые качества

управляемого саморегулирования и саморазвития; ранее существовавшие независимые информационные потоки способны превращаться в «информационный симбиоз», и задача управления состоит в придании ему свойств сбалансированности [27].

Таким образом, по-нашему мнению, с помощью информации в сбалансированном управлении развитием можно согласовать воздействия, поступающие с различных уровней, в том числе: воздействия с высокого уровня; воздействия с низкого уровня; воздействия от других объектов одно и того же уровня; собственные внутренние воздействия. При этом структура каждого уровня поддерживается за счет обмена информацией, гармонизирующей социально-экономические отношения между ними. Кроме того, следует согласиться с Брянцева Л.В., утверждающей, что на каждом предприятии должен присутствовать процесс сбалансированности информационных потоков, циркулирующих в направлении горизонтальных и вертикальных связей системы [27].

По-нашему мнению, учитывая изложенное, целью сбалансированного управления, должно стать восстановление баланса взаимосвязей и взаимодействий между взаимосвязанными и взаимозависимыми элементами предприятия как системы и воспроизводства их нового состояния на основе достижения динамического равновесия отношений между носителями этих взаимосвязей и взаимодействий – менеджеров и трудовых коллективов. От полноты использования всех возможностей, заложенных в них, зависит уровень организации управления развитием предприятия поставленной целью поддержания его в сбалансированном состоянии, адекватном состоянию бизнес-среды.

При этом важная роль человеческих ресурсов, особенно управленческого персонала в сбалансированном управлении предприятия состоит в том, что через человеческую деятельность, движимую разнообразными целями, предприятие способно поддерживаться в состоянии динамического равновесия с определенными результатами, проходя последовательно фазы разбалансированности и сбалансированности по отношению к среде, и при этом каждое новое со-

стояние сбалансированности протекает на новом уровне развития предприятия и характеризуется новыми результатами.

Резюмируя выше изложенное, мы пришли к выводу, что в современной отечественной теории управления нашли отражение многие вопросы сбалансированного управления развитием предприятий, но отдельные аспекты менеджмента, связанные с методами и инструментами сбалансированности управленческих воздействий, в частности в пищевых производствах, не нашли достаточного отражения.

1.2. Особенности и факторы управления экономической деятельностью предприятий мясоперерабатывающего производства

Существующие условия развития промышленного производства в условиях волатильности конъюнктуры мирового рынка и ряда внутренних ограничений, можно объяснить изменениями социальной, денежно-кредитной, налоговой политики России за 2010-2013г.: рост экономики в 2013 году составил 1,4% при первоначальном прогнозировании более 3,00%. Президент В.В. Путин в своем Послании Федеральному собранию в 2013 году подчеркнул, что экономический спад в России обусловлен внутренними и внешними причинами, определяющими деятельность предприятий, так как каждая экономическая система (предприятия, компании, холдинги) не могут функционировать как отдельный локальный объект [73].

В мясоперерабатывающем производстве за последние годы происходят разнообразные изменения, связанные, прежде всего, с развитием рыночных отношений, имеет место неустойчивость экономической деятельности, резкие колебания доходности вследствие дестабилизирующего влияния как общемирового кризиса 2008г., так и неготовности менеджмента предприятий противостоять жестким влияниям среды.

Наибольшее влияние на тенденции развития мясопереработки оказывает мясное производство, так как именно в этой сфере сельского хозяйства произ-

водится основной вид сырья – мясо различных видов и субпродукты, которые являются ключевой основой состава продукции мясоперерабатывающих предприятий и 80-85% их себестоимости.

За последние десятилетия выпуск продукции агропромышленного комплекса России существенно снизился, что резко сократило возможности страны обеспечивать население продовольствием отечественного производства. В связи с этим потребление основных продуктов питания и, в частности, мяса и мясных изделий, не достигает уровня развитых зарубежных стран. Физиологической нормой потребления мяса и мясных продуктов по исследованиям ГУ НИИ питания РАМН считается 82 кг на человека (с учетом 4 кг субпродуктов 2-ой категории). В 1990г. по данным официальной статистической отчетности этот показатель равнялся 75 кг., однако тогда, в расчет принимался внутривоздушный оборот, то есть на человека в год приходилось не более 50 кг мяса и мясных продуктов.

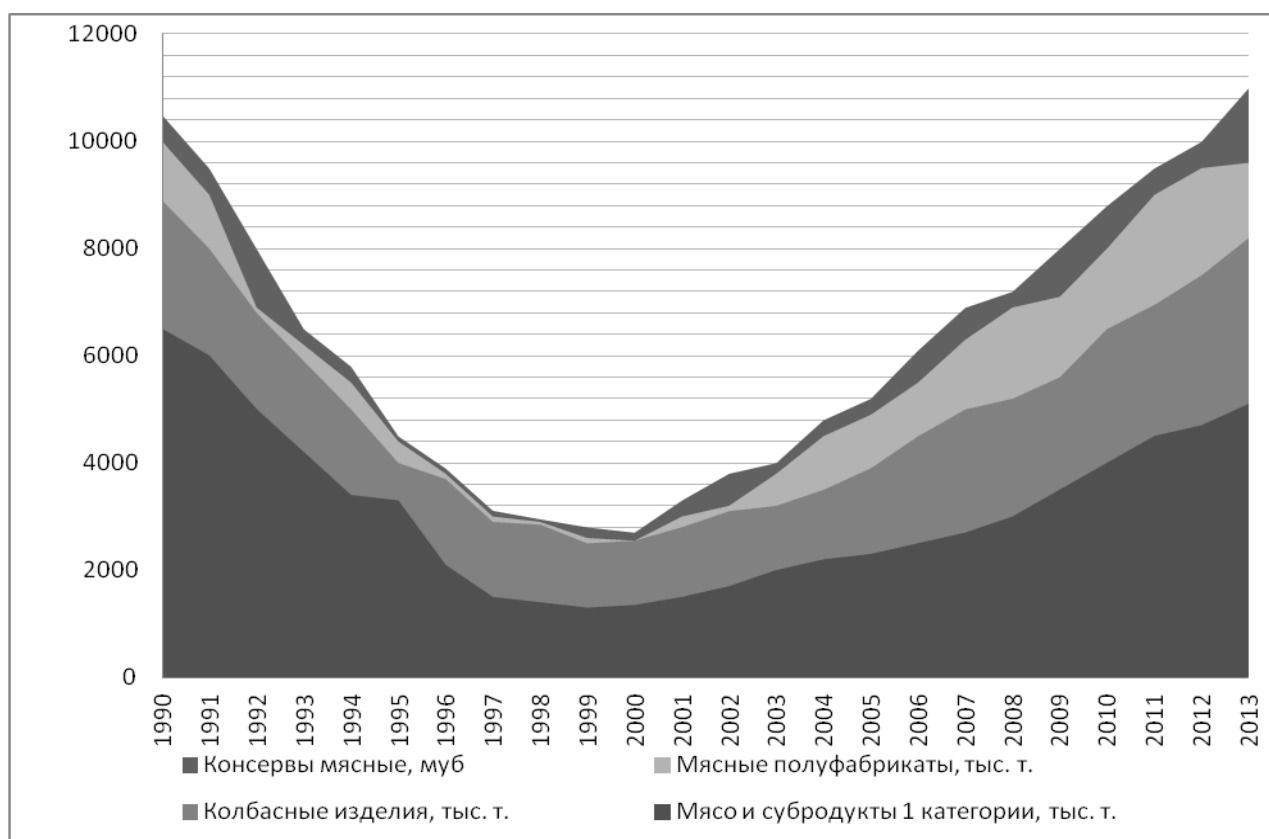


Рисунок 1.1 - Объемы производства основных мясных изделий в России (1990-2013 гг.)

Таблица 1.6 - Потребление основных продуктов питания в Российской Федерации (на душу населения в год, килограмм)

Продукты питания	Годы														
	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Картофель	106	124	109	109	106	109	108	109	110	109	111	113	104	105	108
Овощи и продовольственные бахчевые культуры	89	76	79	81	80	84	85	87	90	94	100	103	101	101	111
Фрукты и ягоды	35	29	32	35	39	39	43	46	48	51	54	56	58	58	59
Мясо и мясопродукты в пересчете на мясо	75	55	45	47	50	52	54	55	59	62	66	67	69	69	73
Молоко и молочные продукты в пересчете на молоко	387	254	215	219	227	231	232	234	238	241	243	246	247	248	252
Яйца и яйцопродукты -штук	297	216	229	235	244	246	243	251	257	256	254	262	269	269	275
Рыба и рыбопродукты	20,4	9,7	10,4	10,5	11,0	11,3	11,9	12,6	13,1	13,9	14,6	15,0	15,5	15,9	16,1
Сахар	47	32	35	35	36	36	37	38	39	39	40	37	39	39	36
Масло растительное	10,2	7,5	9,9	10,4	10,5	11,0	11,6	12,2	12,6	12,8	12,7	13,1	13,4	13,5	13,6
Хлебные продукты (хлеб и макаронные изделия в пересчете на муку, мука, крупа и бобовые)	120	122	117	120	121	120	119	121	121	121	120	119	119	119	121

К 2000г. потребление мяса и мясных продуктов сократилось до 43 кг на человека в год, и только начиная с 2001г. наметился незначительный рост потребления, в 2011г. приходилось 69 кг на душу населения (таблица 1.6) [43; 45], что можно объяснить ростом мясопереработки с 2001 года (рисунок 1.1). Тем не менее, Россия обладает высоким ресурсным потенциалом, чтобы иметь возможность полностью обеспечить себя продовольствием, в том числе мясом, и быть ведущим его экспортером в мире.

На долю страны приходится 9% мировой пашни, 52% черноземных почв и 20% пресной воды. Однако, как видно из данных приложения А, данный потенциал используется не полностью. Сравнивая показатели производства различных видов продукции на душу населения, можно увидеть, что страны с гораздо меньшим объемом пастбищ производят в два раза больше продукции (Австрия, Белоруссия), или равной в суммовом объеме производств (Германия) [150]. Такие результаты связаны, по нашему мнению, не только с интенсивным использованием имеющихся ресурсов, но и особенно, их качественной переработкой.

Сравнивая данные таблицы 1.6 и приложения А можно констатировать: при потреблении 69 кг мяса и мясных продуктов на человека, отечественные производители могут обеспечить только 50 кг на душу населения, что дает основание считать треть потребляемых мясопродуктов в России импортными (Приложение Б) [150].

В условиях преодоления экономического кризиса, развитие мясопродуктового подкомплекса АПК России осложняется удорожанием всех видов его составляющих, таких как корма, транспортные расходы, электроэнергия, ветеринарное обслуживание и т.д.; также, имеются проблемы с достаточностью бюджетного финансирования и инвестиций. Отдельные положительные тенденции не позволяют характеризовать общую ситуацию в животноводстве достаточно благополучно. Следует отметить, что рост производства мяса достигается при помощи таких скороспелых и интенсивных производств, как свиноводство и птицеводство. Производство основных продуктов животноводства всех категорий приведено в приложении В [150].

Проблемой на рынке мясного сырья следует считать отсутствие целостной системы заготовительных предприятий, осуществляющих сбор, доставку, первичный убой и разделку скота. Частично эти функции выполняют предприятия мясопереработки, однако их финансовые и организационные возможности весьма ограничены. Более того, переработке подвергаются лишь около 25% общего объема мяса. При этом использование мощностей в зависимости от региона колеблется в диапазоне от 28,3% в Центрально-Черноземном регионе до 54,5% в Дальневосточном, в целом по РФ составляет 33,5% .

В сфере отечественного производства говядины сложилась не простая ситуация: 98% поголовья КРС относится к молочным породам и только 2% - к мясным. Другими словами, говядина, которая перерабатывается конечными потребителями, является побочным продуктом молочного производства и существенно уступает своими качествами зарубежным аналогам [16]. Резкое снижение объёмов производства говядины началось с 2005г. (Приложение Г). В целом за период 2000-2012г. выработка такого вида мяса сократилась в 1,33 раза. Это повлияло на рост объемов выпуска продукции мясоперерабатывающих предприятий, которая в основном производится с использованием мяса импортного производства.

В связи с тем, что отечественные поставщики говядины и мяса другого КРС не могут обеспечивать ни стабильное качество сырья, ни требуемых условий и графиков поставок, можно предположить, что зависимость отечественных производителей мясных продуктов от импортного сырья в ближайшее время, как минимум, 5-7 лет, сохранится.

Поэтому в решении проблемы обеспечения населения России мясной продукцией значительная роль отводится свиноводству как наиболее интенсивной и эффективной сферы животноводства. Благодаря исключительно ценным особенностям свиней – плодовитость, скороспелость, всеядность пригодность продукции убоя для различных кулинарных направлений и длительного их хранения, этот вид экономической деятельности стимулируется и развивается. Однако, основной проблемой эффективного развития свиноводства в РФ является недостаточный объем производства комбикормов. Чтобы снизить зависимость от по-

ставщиков многие предприятия создают собственные подразделения по производству комбикормов.

За последние двадцать лет Россия только наращивала объемы импортируемого мяса и мясопродуктов, наибольший рост заметен за период с 2000 года по 2005 год. Это объясняется влиянием нескольких причин:

в девяностые годы почти полностью было свернуто мясное скотоводство; кризис углублялся, падал генетический потенциал мясных коров (в среднем по всем породам он в России существенно ниже, чем в странах с развитым скотоводством); на восстановление этой сферы АПК был необходим большой объем денежных ресурсов и времени;

рост доходов населения и невозможность отечественных производителей удовлетворить возникший спрос на мясную продукцию, что привело к массированным зарубежным поставкам мясного сырья и мясопродуктов;

для мясоперерабатывающих предприятий стоимость ввозимого мяса дешевле, чем отечественное сырье.

Снижение потребления импортных ресурсов в России наблюдалось, начиная с 2009г.; использование импортного мяса в 2011г. снизилось по сравнению с 2008г. на 14%, что явилось следствием введения в действие Государственных программ дотаций сельскохозяйственным производителям и развития фермерства (приложение Д). Однако, после присоединения России к ВТО с 2012 года наблюдается рост на 23,5% объемов поставок мяса крупного рогатого скота и свинины.

Основными странами-поставщиками мяса и мясной продукции на рынки РФ в последнее десятилетие стали: Бразилия (26% от общего объема поставок за 2012г.), США (21%), страны ЕС (29%), другие страны (24%). По итогам 2012 года импортная свинина и говядина составляли 36% и 37% всего мясного рынка, мясо птицы — четверть (таблица 1.7).

На потребление импортного мяса влияет цена, ввозимое мясо даже с учетом наценок остается дешевле отечественного. Так в 2012г. средняя цена производителей говядины в России составило 168,31 рубль за килограмм в то время как

импортное мясо, завезенное на территорию РФ, имело цену 112,2 рублей за килограмм.

Таблица 1.7 - Средний объем закупленного импортированного сырья на предприятиях мясопереработки РФ, в % к общему потреблению сырья

Показатель	Годы					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Говядина	15,8	19,6	17,9	16,1	15,4	19,8
Свинина	11,7	12,4	13,9	14,1	14,0	17,3
Курятина	5,2	5,2	5,7	4,9	4,7	4,9

Помимо большого объема импортного сырья для мясоперерабатывающих предприятий, фактором, тормозящим эффективность развития мясного подкомплекса АПК, является низкое качество мясного сырья, особенно у бразильских предприятий-поставщиков.

Диспаритет цен следует рассматривать с двух сторон:

между АПК и другими секторами экономики;

между производственными звеньями внутри АПК.

Таблица 1.8 - Отношение индекса роста цен на топливо к индексу роста цен на реализуемую продукцию мясоперерабатывающих предприятий

Показатель	Годы									
	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Мясо и мясная продукция	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Топливо дизельное	2,3	2,5	5,9	5,5	5,9	5,7	6,3	6,5	6,9	7,1
Бензин	2,8	2,5	6,8	5,5	5,9	5,7	6,3	6,4	6,8	6,9
Диспаритет: ГСМ/мяса и мясной продукции	2,6	2,8	6,3	5,8	6,0	6,0	6,5	6,0	6,3	6,4

За последние годы соотношение цен на сельскохозяйственную продукцию и факторы сельскохозяйственного производства (например: топливо), отражает не только сохранение диспаритета, но и его нарастание. Так, цены на ГСМ в 2012 году выросли в 6,4 раза быстрее, чем на мясо и мясную продукцию (таблица 1.8).

Данные приложения Г (рисунка 2) показывают рост объемов производства свинины за период 2000-2012г. в 1,44 раза.

Переработка мясного сырья и производство мясопродуктов является одним из важнейших видов экономической деятельности, которая призвана обеспечить население необходимым количеством и качеством мяса и мясопродуктов. Потребление этих видов продуктов питания является одним из важнейших показателей качества жизни населения. Однако, современная ситуация, сложившаяся на рынках мяса и мясопереработки в настоящее время, достаточно сложна.

Изменение производства видов продукции мясоперерабатывающего производства подвержено определенным колебаниям. Как видно из данных таблицы 1.9 в общем объеме производства мясопереработки снижается доля мясных и мясорастительных консервов, колбасных изделий и растет – полуфабрикатов.

За период 2010-2012г. доля колбасных изделий в общей емкости продуктов мясопереработки возросла до 48,15% (таблица 1.9). Данный вывод можно подтвердить показателями таблицы 1.8. Как видно из данных, основу продуктов мясоперерабатывающего производства в последние годы составляет не только мясо, но и ингредиенты более дешевые, соответствующие вкусовым показателям.

Таблица 1.9 - Состав и динамика производимой продукции мясоперерабатывающего производства в РФ

Показатель	Годы		Структура произведенной продукции, %		Отклонения	Темпы динамики 2012/2011 гг.
	2011	2012	2011	2012		
Изделия колбасные, тыс. т.	2246	2521	50,6	48,15	275	112,24
Полуфабрикаты мясные (охлажденные), тыс. т.	404	575	9,1	10,98	171	142,33
Полуфабрикаты мясные (замороженные), тыс. т.	1099	1489	24,76	28,44	390	135,49
Консервы мясные, млн. условных банок	584	553	13,16	10,56	-31	94,69
Консервы мясорастительные, млн. условных банок	106	97,2	2,39	1,86	-8,8	91,70
Итого	4439	5235	100	100,00	796	117,94

Также происходят существенные изменения в составе колбасных изделий на рынке. Как видно из данных таблицы 1.11, в потреблении снижается доля твердокопченых колбасных изделий и копченостей, а растет доля вареных колбас, сосисок и сарделек.

Таблица 1.10 - Зависимость потребления мясных ресурсов и производства товаров мясоперерабатывающего производства в России

Показатель	Годы		Отклонения	Темпы динамики 2012/2011 гг.
	2011	2012		
Общий объем мясных ресурсов доступных к использованию, тыс. т.	10022	10135	113	101,13
Личное потребление, тыс. т.	9871	9989	118	101,20
Производственное потребление, тыс. т.	37	39	2	106,32
Совокупное производство продуктов мясоперерабатывающих предприятий, тыс. т.	4439	4653,3	214,3	104,83
в том числе колбасные изделия	2246	2388	142	106,32

Таблица 1.11 - Структура колбасных изделий на рынке и ее изменений в России, %

Показатель	Годы		Отклонения
	2011	2012	
Колбасы вареные	44,5	44,7	0,2
Сосиски и сардельки	26,6	26,9	0,3
Колбасы полукопченые	16,6	16,7	0,1
Колбасы твердокопченные	3,8	3,2	-0,6
Колбасы копченые	8,5	8,5	0,0
Итого	100	100	0

За период 2010-2012г. доля вареных колбасных изделий, сосисек и сарделек, колбас полукопченых выросла на 0,6% при соответствующем снижении доли твердокопченых колбас.

В то же время существуют колебания структуры емкости колбасных изделий по регионам (таблица 1.12).

Таблица 1.12 - Структура рынка колбасных изделий в регионах России (2012 г.)

Регион	Вид продукции				Итого, %
	Колбасы вареные, %	Сосиски и сардельки, %	Колбасы полу- и твердокопченые, %	Копченые, %	
Центральный федеральный округ	36	32	19	13	100
Центрально-Черноземный регион	35	32	22	11	100
Северо-Западный федеральный округ	27	32	26	15	100
Южный федеральный округ	36	32	24	8	100
Приволжский федеральный ок.	36	32	24	8	100
Уральский федеральный округ	39	29	21	11	100
Сибирский федеральный округ	35	30	24	11	100
Дальневосточный федеральный округ	35	24	28	13	100

Из данных таблицы 1.12 видно, что Центральный и Северо-Западный федеральные округа преобладают по производству всех видов колбасных изделий, являющимися исключительными по привлекательности. Также наблюдается неодинаковое потребление мясных продуктов по группам обеспеченности населения (таблица 1.13).

Таблица 1.13 - Среднедушевое потребление мясных продуктов по группам обеспеченности населения России (2012 г.)

Показатель	Среднедушевое потребление по группам обеспеченности населения, кг в год				
	Богатые	Состоятельные	Среднеобеспеченные	Малообеспеченные	Бедные
Варенные колбасы	3,2	2,6	2,2	2	1,4
Сосиски	3,4	3,2	2,9	2,7	1,2
Сардельки	2,2	1,8	1,6	1,1	0,5
Полукопченые и сырокопченые колбасы	3	2,6	2,1	1,6	0,6
Мясные деликатесы	4	3,8	3,2	2,2	0

Учитывая показатели таблицы 1.13, можно констатировать, что потребление мясных продуктов, характеризующие развитие производства, связано с платежеспособностью спроса населения, диспаритетом цен, а также ассортиментом продукции, поэтому необходимо и далее использовать эффективные методы маркетингового воздействия.

Усиливают диспаритет цен на продукцию мясоперерабатывающих предприятий также условия банковского кредитования их деятельности, которые приводят к недоступности кредитных ресурсов из-за высоких процентных ставок. Привлекая заемные средства, мясоперерабатывающие предприятия вынуждены отдавать часть своего дохода в банковский сектор. Одним из способов компенсировать все более растущие расходы предприятий является рост цен на их продукцию, возможность которого весьма ограничена социальными факторами, так как снижение платежеспособного спроса населения РФ, уменьшает потребление продукции, что приводит к снижению доходов мясоперерабатывающего производства (таблица 1.14).

Таблица 1.14 - Покупательная способность среднедушевых денежных доходов населения в сопоставимых ценах (в месяц, килограммов) [11]

Показатель	Годы					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Говядина (кроме бескосточки), кг	54,98	52,17	57,76	61,30	54,97	46,41
Свинина (кроме бескосточки), кг	51,46	48,16	55,36	61,08	61,12	57,59
Куры (кроме куриных окорочков), кг	86,95	91,27	104,07	115,24	124,45	126,57
Колбаса вареная высшего сорта, кг	45,93	43,89	47,94	51,35	47,69	41,71
Говядина, свинина тушеная консервированная, за условных банок	178	169	178	190	183	166

В 2007-2012г. покупательная способность большинства населения России упала, что связано с несопоставимыми значениями роста цен на продукцию мясоперерабатывающих предприятий и темпами роста средней оплаты труда. Так, если цена на говядину и свинину за рассматриваемый период выросла в 2,4 раза, то средняя заработная плата за этот же промежуток – 1,7 раза.

В настоящее время производители мяса создали соответствующие союзы и ассоциации: птицеводы имеют один союз (Росптицесоюз), животноводы – четыре (Мясной союз России, Национальная мясная ассоциация, Росживотноводсоюз и Россвинпром). Эти структуры добиваются изменения сложившейся ситуации увеличением объемов льготного кредитования в сфере мясопереработки, что позволит ускорить обращение денежных средств в расчетах и повысит стабильность предприятий. Однако, на данный момент только незначительное количество предприятий данной сферы могут пользоваться такими услугами кредитных организаций, а остальные получают кредитные средства на равных условиях с предприятиями других видов экономической деятельности, что только усугубляет ситуацию.

За последние пять лет потребление кредитных ресурсов на предприятиях мясопереработки выросло в 3,25 раз (в 2012г. по сравнению с 2007г.); в то время как ставки по предоставляемым кредитам, не обеспеченные помощью государства – выросли в 4,15 раза [159]. Недоступность способов получения льготных кредитных ресурсов приводит к невозможности приобретения современного оборудования. Большинство отечественных производителей мясной продукции используют устаревшее оборудование или, приобретая объекты основных средств, заранее предполагают эксплуатировать его слишком интенсивно. Имеют место случаи, когда предприятия мясопереработки развиваются, приобретая новое оборудование, привлекая и обучая новый персонал, но они (предприятия) как правило, принадлежат иностранным собственникам, поэтому прибыль от их деятельности не реинвестируется в экономику субъектов Российской Федерации.

Таблица 1.15 – Матрица ключевых особенностей, проблем экономической деятельности и возможностей развития мясоперерабатывающих предприятий (внешняя и сопряженная среда)

Направление	Особенности	Проблемы	Возможности развития
Государственное регулирование и политика	<p>Мясоперерабатывающее производство регулируется разнообразными Кодексами, ФЗ, Постановлениями Правительства, ГОСТами, ПБУ, охватывающими вопросы контроля, учета, технологии, использования ресурсов и т.д.</p> <p>Одной из актуальных задач государственной политики в области здорового питания населения РФ является производство функциональных продуктов питания, обогащенных микронутриентами (витаминами, макро- и микроэлементами) [245, с. 76]</p>	<p>Необходимо обеспечивать население отечественным мясом на 85%, иначе не обеспечивается продовольственная безопасность государства. Сейчас в среднем россияне потребляют 63кг мяса в год, доля импортного в этом потреблении превышает 30% [201, с. 40].</p>	<p>Создание интервенционного фонда, позволяющего краткосрочно выходить на рынок и снимать с него избытки мяса птицы и свинины, для стабилизации российского мясного рынка путем нейтрализации волатильности цен [202, с. 71]</p>
Рыночные и социальные отношения	<p>Как источник белка мясные продукты занимают особое место в потребительской корзине населения страны. Уровень потребления колбасных изделий служит индикатором благосостояния нации [15, с. 32].</p> <p>Современное направление развитие пищевой биотехнологии ориентировано на обеспечение сбалансированности питания, как в качественном, так и в количественном отношении, и создании эффективных функциональных пищевых продуктов [209, с. 18]</p>	<p>Деятельность мясного производства сопровождается непрерывным условием воздействия на окружающую среду; антропогенные нагрузки на биосферу должны иметь разумные пределы, превышения которых ведет к нарушению равновесия в природе и к дисбалансу в экономических системах. Поэтому необходимо жестко контролировать их воздействие [148, с. 7].</p> <p>Рынок мясных изделий отличается слабой консолидацией, поэтому уровень конкуренции среди мясоперерабатывающих предприятий высокий [15, с. 32].</p>	<p>Потребительские тесты могут ориентировать производителя на оптимизацию или совершенствования тех или иных характеристик продукта. Сенсорные способности среднего потребителя позволяют отличить хорошую колбасу от плохой, а честный продукт – от фальсификации [99, с. 13]</p>
Стандарты и регламенты	<p>В настоящее время в РФ активно развивается такое направление развития животноводства, как производство говядины с рисунком мраморности. Так говядина должна отвечать самым высоким требованиям, поэтому в связи разработан национальный стандарт в РФ ГОСТ Р 55455-2013: «Мясо. Говядина высококачественная. Технические условия», который определяет требования к высококачественной говядине, опираясь на особенности национального рынка и промышленности [153, с. 52].</p> <p>Колбаса вареная, изготовленная по ГОСТУ является знакомым историческим продуктом. Такие стандарты используют в России уже более 80 лет, поскольку приверженность потребителей к колбасе «Докторская», «Любительская», «Молочная» сохраняется [99,</p>	<p>Актуальной задачей является создание нормативной базы, позволяющей контролировать качество продукции, так как официальная оценка качества мясной продукции направлена, как правило, на определение ее безопасности, практически не затрачивает определение состава использованного сырья и выяснения соответствия продукции нормативным документам [253, с. 22].</p> <p>НИИ мясной промышленности является разработчиком всех государственных стандартов вареных колбас, начиная с 30-годов 20-ого столетия [99, с.10].</p>	<p>В 2013г. Таможенным союзом разработан техрегламент «О безопасности мяса и мясной продукции», обязывающий производителей соблюдать, исторические ГОСТы на популярные сорта колбасы [211, с. 71].</p> <p>Организации, которые самостоятельно модернизируют ГОСТ Р 52196-2011 (колбаса «Докторская»), могут продавать свою продукцию лишь при отсутствии жестокой конкуренции [99, с. 13].</p> <p>В настоящее время разраба-</p>

	<p>с. 10].</p> <p>Гостовские вареные колбасы присутствуют в ассортименте практически каждого мясоперерабатывающего предприятия [99, с. 10].</p> <p>За последние 20 лет отклонения от стандартов вареных колбас приобрели массовый характер, а их уровень можно часто квалифицировать как грубую фальсификацию [99, с. 10].</p> <p>Учет изделий из мяса в последние три года затруднен из-за недостатков классификации продукции по видам экономической деятельности согласно ОК 034-2007 (КПЕС 2002) [150, с. 10].</p>		<p>тывается новый вариант Общественного классификатора продукции по видам экономической деятельности ОК 034-2013 (КПЕС 2008) будет учитывать ГОСТ Р 52428-2005 «Продукция мясной промышленности. Классификация» [150, с. 10].</p> <p>Нормирование получения и использования побочного сырья осуществляется в соответствии с действующей нормативной документацией [209, с. 8,10].</p>
--	--	--	---

Таблица 1.16 - Матрица характеристики ключевых особенностей, проблем экономической деятельности и возможностей развития мясоперерабатывающих предприятий (внутренняя среда)

Направление	Особенности	Проблемы	Возможности развития
1	2	3	4
Технология и техника	<p>В мясном производстве технологический процесс представляет собой сложную и многоступенчатую систему последовательно выполняемых технологических операций [147, с. 35].</p> <p>Развитие животноводства и перерабатывающей промышленности в настоящее время переживает подъем: активно модернизируются имеющиеся предприятия, расчет число новых средних и малых комплексов. Особую важность имеет выполнение Федерального закона о качестве и безопасности пищевых продуктов [201, с. 14].</p> <p>Основными видами деятельности являются: заготовка скота, производство и реализация мясопродуктов, доступности продукции. Предприятия включают: мясожировые, колбасные, консервные производства, жестяно-баночный, автотранспортный цеха, холодильник, очистные сооружения, котельные, тарное производство.</p>	<p>На сегодняшний день все современные предприятия оснащены оборудованием иностранных производителей, необходимых для высокотехнологичного производства в сфере уоя и первичной переработке скота [157, с. 14].</p>	<p>Создание полного цикла производства мясной продукции с налаженными каналами поставок сырья и собственными животноводческими подразделениями [15, с. 32].</p> <p>Применение БИК-анализа при входном контроле сырья в мясопереработке обеспечивает возможность перехода к сплошному технологическому контролю сырья и продукции от выборочного, что дает возможность повысить эффективность использования качественного сырья и исключить брак при его переработке [233, с. 48].</p>
Ассортимент продукции и сбыт	<p>В течение последних 17 лет особо значимых структурных изменений в групповом ассортименте колбасных изделий не произошло. В то же время снижается доля вареных колбас, сосисок и сарделек (на 7,5%) при увеличении удельного веса копченых колбасных изделий (на 10,1%) [149, с. 10].</p> <p>Производители, ориентируясь на запросы потребителей, заботящихся о здоровье, начинают производить продукцию с меньшим содержанием жиров, специальные линейки на продукции и для детей как эффективной целевой группы [143, с. 97].</p> <p>В настоящее время доля мясных полуфабрикатов стабильно растет на 17-19% ежегодно в отличие от доли колбасных изделий (2,8%), так, как потребители отдают предпочтение готовой мясной продукции – мясо в натуральном виде и полуфабрикат [149, с. 9]. Причем потребительские предпочтения смещаются в сторону охлажденной продукции вместо замороженной [149, с.9; 100, с. 28].</p> <p>Рынок замороженных мясных полуфабрикатов подошел к стадии насыщения, особенно пельмени, производителям которых удалось изменить негативное отношение к которой продукции потребителей, ценящих свое время и ведущих активный образ жизни (в среднем по России их</p>	<p>Органические показатели часто не соответствуют ГОСТ р 52/96-2013 «Изделия колбасные вареные» и требованиям ТУ, по которым они изготавливаются [4, с. 26].</p> <p>Важным становится необходимость привести с единым качественным показателем колбасы одного названия, если их вырабатывают разные производители, так как технологические вольности в процессе производства являются недопустимыми [99, с. 10].</p> <p>Известные бренды страдают от подражаний [99, с. 10].</p> <p>Широкий ассортимент колбасных изделий с искусственными оболочками [214, с. 30].</p> <p>Нерациональность торгового ассортимента, несоответствующего потребностям населения, неразвитая инфраструктура дистрибуции, существование посреднических структур, жесткая внутриотраслевая конкуренция [8, с. 226].</p>	<p>Разработка национальных продуктов (например, рубленых полуфабрикатов) с антиоксидантными свойствами способствует расширению ассортимента продуктов питания с профилактическими свойствами [274, с. 62].</p> <p>Пересмотр традиционно сложившегося в России ассортимента мясопродуктов в сторону увеличения объемов производства продукции из натурального сырья с разнообразными органолептическими характеристиками является современным принципом организации производстве предприятий мясопереработки [102, с. 66].</p> <p>Основные предпосылки расширения ассортимента продукции из мяса птицы: возросший спрос на продукцию, мировые тенденции, комплексное и рациональное использование мяса птицы, повышение экономической эффективности производства [240, с. 32].</p> <p>Колбасные изделия, сосиски и сардельки пользуются повышенным спросом у покупателей [4, с. 26].</p> <p>Высокое качество вырабатываемой продукции обеспечивает разработку технологий новых видов мясных изделий с нетрадиционными органолептическими характеристиками различным целевым назначениям [201, с. 40].</p>

1	2	3	4
	<p>покупают более 80% потребителей) [100, с. 28]. Целесообразно использовать натуральную оболочку в виде следующих причин: ликвидность (70% покупателей считают такую колбасу высшего сорта, 2/3 – деликатесом, 80% - натуральным экологическим чистым продуктом); технологичность; рентабельность (стоимость выше 15-20%); безопасность (самая экологически безопасная) [214, с. 30].</p>		
<p>Сырье, ингредиенты, побочные продукты, отходы</p>	<p>Экономическая эффективность мясопереработки в значительной степени зависит от рационального использования всех ресурсов, получаемых в результате убоя скота, в том числе – максимальное использование на пищевые цели субпродуктов второй категории (выход составляет 13,8% к весу мяса на костях, но более половины не используется для переработки) [106, с. 20]. Ресурсосбережение – важный фактор повышения конкурентоспособности отечественных предприятий за счет внутренних резервов, например, комплексной переработки сырья [201, с. 40]. В настоящее время сбор и переработку побочного сырья осуществляют только крупные предприятия, причем только около 30% общего объема, хотя оно – источник ценного животного белка, дефицит которого в рационе питания населения нашей страны растет [201, с. 41]. Использование натуральных добавок растительного происхождения, вызванное рядом факторов: существование ориентации населения на потребление «здоровых» пищевых продуктов; повышение пищевой и биологической ценности готовых изделий; постоянный поиск более удачных аналогов соевым наполнителям [102, с. 66]. В процессе убоя и первичной переработки скота на долю основного сырья приходится 50%, остальное – это побочное сырье, которое также целесообразно использовать при производстве мясных продуктов [201, с. 40]. Обеспечение комплексной переработки всех видов сырья, как основного, так и побочного в этом же производстве или в качестве сырья в других производствах и видах деятельности.</p>	<p>Значительное количество молодняка КРС, направляется на убой с низкой живой массой и плохой упитанностью, поэтому не используется полностью продуктивные возможности животных. Это происходит из-за несбалансированного кормления и неудовлетворительных условий содержания, что часто совпадает с зимним периодом выращивания молодняка [153, с. 55]. Важен вопрос о качестве сырья, так как, многие недобросовестные производители условиях жесткой конкуренции для сокращения издержек используют низкосортное сырье или мясные ингредиенты заменяют растительными без информирования об этом покупателей [233, с. 46]. Невысокое качество мясного (в том числе оболочного) сырья, не обладающего способностью прочно связывать и удерживать воду для получения высоких и устойчивых выходов готовых продуктов [4, с. 26]. Мясное сырье не содержит все микронутриенты, которые должны регулярно поступать в организм человека [145, с. 31]. Мясоперерабатывающее производство, используя сырье, получаемое из-за рубежа, тормозит развитие не только отечественного животноводства, но и смежных отраслей [201, с. 40].</p>	<p>Многие проблемы рационального использования сырья решает глубокая переработка мяса птицы, которая позволяет рационально использовать нестандартное по упитанности и обработке птичье мясо, то есть вовлечь в сферу переработки сырья, на находящиеся ранее эффективного сбыта [240, с. 32]. Актуальным является сочетание мясного и растительного сырья, обогащающего продукт биологически активными веществами, не влияющей на вкус и не ухудшающей функционально-технические свойства [16, с. 24]; комплексных пищевых добавок (Прилекс), позволяющих вырабатывать качественную продукцию при низкоккачественном мясном сырье [4, с. 27]; вкусоароматических добавок компании АромаС-М, применение которых в производстве замороженных полуфабрикатов дает весомые преимущества [263, с. 29]; натуральных растительных белковых ингредиентов ЦЕЛЛЮЛА, САНИВА, Текста компании «SOTEXPRO» изготовленных из гороха, бобов, позволяющих повысить эффективность мясного производства, расширить ассортимент и удовлетворить растущий спрос на продукцию для здорового и спортивного питания [145, с.31]; йодисконцентрате в технологии мясных изделий, дающего возможность получать продукцию с высокой биологической и пищевой ценностью [64, с. 47].</p>
<p>Персонал и условия труда</p>	<p>В мясоперерабатывающих организациях в соответствии с законом «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» осуществляется производственный</p>	<p>Неблагоприятный состав воздушной среды в цехах организаций мясопереработки влияет на состояние здоровья работников. Это требует</p>	<p>Целесообразно применение мотивационно-стимулирующих программ, оценок-аттестаций, трудовых регламентов и стандартов, программ персонал-</p>

Продолжение таблицы 1.16

1	2	3	4
	<p>контроль за соблюдением требований санитарно-гигиенических правил и проведением профилактических мероприятий, направленных на предупреждение возникновения заболеваний, работающих в производственных помещениях.</p> <p>Цеха основного производства с охлаждающим микроклиматом в соответствии с технологическими требованиями должна поддерживаться температура воздуха 12С, относительная влажность 80%. Поэтому условия труда в таких производствах относятся к вредным, что требует проведения мероприятий, направленных на сохранение здоровья персонала [173].</p>	<p>проведения мероприятий: организационных, социально-экономических, санитарно-гигиенических, лечебно-профилактических [173, с. 52].</p> <p>Анализ параметров микроклимата в помещениях с охлаждающим микроклиматом показывает, что условия труда соответствуют классу 3.2 (вредные 2 степени), в помещениях с нагревающим микроклиматом 3.4 (вредные 4 степени на грани опасных). Такой микроклимат требует компенсации за вредные условия труда, применение средств индивидуальной защиты [173, с. 57].</p>	<p>мониторинга, оперативных карт развития, персонал-контроллинга, методик оценки трудоресурсной составляющей бизнеса [8; 28; 27; 53; 184; 243].</p>
<p>Формы общественного производства</p>	<p>Снижается необходимость внутриотраслевой кооперации, увеличивается в межотраслевой: либо с животноводческими предприятиями по поставке скота, либо с предприятиями, используемыми побочную продукцию в качестве сырья в своем производстве [147, с. 39].</p> <p>Особенностью является выраженная региональная специфика форм производства обусловленная экономическими, историческими и географическими различиями развития региона [147, с. 36].</p> <p>Доминируют крупные холдинги, имеющие собственную сырьевую базу, осуществляющие дифференцированный бизнес и продвижение его в смежные отрасли производства, молочное производство и др.[147, с. 36].</p> <p>В настоящее время уровень концентрации предприятий мясной отрасли объективно оптимизируется, исходя из условий и факторов рынка – его емкости, изменение вкусов и предпочтений потребителей, и новой специфики сырьевой базы [147, с. 36].</p>	<p>Сложности производственного процесса требует применения соответствующих форм его общественной организации: специализации, концентрации, комбинирования, кооперирования. Однако преобладают внутриотраслевая кооперация [147, с. 35].</p>	<p>При прочих равных условиях более масштабное производство удешевляет производимый продукт, такие предприятия будут более конкурентоспособными, поэтому должны доминировать крупные производства, а остальные будут к ним приспосабливаться, занимая свои ниши [147, с. 36].</p> <p>Целесообразно применение такой формы кооперации, как совместное использование несколькими предприятиями продукции одних и тех же вспомогательных производств: электроэнергии, пара, горячей воды и др., это – межотраслевое кооперирование [147, с. 39].</p> <p>Формирование региональных кластеров, объединяющих производство и переработку мяса [27].</p>

На конец 2012г. почти 18% предприятий данного вида экономической деятельности принадлежат иностранным собственникам, поскольку, во-первых, деятельность данных предприятий основывается на ввезённом сырье, так как производство мяса в Европе гораздо дешевле, во-вторых, переработка и продажа продукции в России позволяют получить сверхприбыль.

Учитывая изложенное, представляет особый интерес систематизировать:

- 1) ключевые особенности мясоперерабатывающего производства;
- 2) проблемы, с которыми сталкиваются мясоперерабатывающие предприятия;
- 3) возможности, которыми располагают, но не используют или недоиспользуют предприятия мясопереработки в ходе развития своей экономической деятельности [120; 121; 122; 123; 124].

С этой целью нами разработана специальная информационно-аналитическая матрица, по вертикали которой излагаются направления (области) проявления вышеназванных аспектов развития мясоперерабатывающих предприятий, в контексте среды (внешней, сопряженной, внутренней) и по горизонтали – излагается сама суть аспектов – особенности, проблемы и возможности развития в контексте ключевых характеристик (таблицы 1.15, 1.16).

Резюмируя изложенные в таблицах 1.15 и 1.16 содержание ключевых аспектов, следует признать, что в деятельности предприятий мясопереработки существует множество трудноустранимых проблем связанных с сильнейшим влиянием негативных факторов внешней среды. Однако, и во внутренней среде, наряду с реализованными возможностями, также существуют нерешенные задачи, препятствующие сбалансированному управлению развитием экономической деятельности.

1.3. Концептуальное содержание системы сбалансированного управления развитием промышленных предприятий

Объективную реальность социально-экономической жизни российского общества и бизнес - условия, которые сопровождают экономическую деятельность отечественных промышленных предприятий, необходимо признать находящимися в существенной зависимости от динамичной среды и её растущей неопределенности. При этом темпы и вектор влияния факторов внешней и сопряженной среды существенно влияют на применяемые методы и инструменты менеджмента, в результате чего недостатки последних тормозят развитие промышленных предприятий.

Среди наиболее типичных недостатков, связанных с управлением развитием предприятий, выделяют следующие:

бюрократия, конфликты, неуправляемость, преобладание личного отношения над служебными [195, с. 138];

отсутствие стандартов управления, игнорирование понятия миссии, приоритет прибыли, слабое структурирование должностных инструкций [108, с. 3; 74, с. 5];

отсутствие единого критерия эффективности организационного развития, недоучет турбулентности внешней среды, несоответствие организационной структуры целям и требованиям рынка, неэффективная система мотивации менеджеров [229, с.16; 6, с. 68-70].

Одним из главных недостатков управления развитием, как подчеркивают многие специалисты, является недооценка преимуществ процессного управления [14; 179; 200], поэтому оно, как справедливо отмечает Трунова Е.В., де-факто отсутствует. Бизнес-процессы, как правило не идентифицированы, поэтому менеджеры не имеют даже теоретического представления о сущности процессного подхода к управлению.

В данном перечне типичных недостатков российского управления развитием предприятий явно просматривается главная причина подобных явлений — от-

существование системного восприятия менеджмента, как с точки зрения самого развития предприятия, так и управленческой деятельности в нём [232; 128].

Однако, развитие российских промышленных предприятий, по нашему мнению, неотделимо от развития системы управления ими, под которым мы понимаем, во-первых, процесс закономерного перехода менеджмента с одного качественного уровня на другой, защищающий конкурентные возможности во внешнем рыночном поле; во-вторых, развитие управления – это система изменений в самом управлении, внутри предприятия, вследствие чего его развитие приобретает интегральный характер, так как позитивные изменения даже в отдельных элементах системы управления приводят к совершенствованию всей системы. Но при этом необходимо учитывать, как утверждает Букреев А.М., чье мнение мы разделяем, что «... Без сбалансированности всех частей и элементов системы, видов и потоков деятельности, всех происходящих процессов не может быть нормального процесса хозяйственной деятельности. Надо иметь в виду, что закон сбалансированности реализуется, в конечном счете, с законом несбалансированности» [156, с 80].

Успешность сбалансированного управления развитием во многом определяется тем, как все аспекты менеджмента ориентированы на сущностные свойства его объекта – перерабатывающего предприятия как сложной открытой системы. Поэтому рассмотрение управляемого развития сложных предприятий как систем с позиций сбалансированности предполагает разработку и использование системы подходов, методологически предусматривающих формирование целого из частей. То есть каждая из них взаимосвязана и взаимопроникаема друг в друга, но ни одна не главенствует, а связующие объективно отношения многогранны и логичны, с возможностью множественности подходов к их реализации и синергичности результатов [27; 157; 182; 187; 210].

Опираясь на высказывания Блинова А.О. о сути методологии исследования систем управления как «...определение цели и предмета исследования, подходов и ориентиров в его поведении, выбора средств и методов, определяющих наилучший результат» [21, с 49], Ивановой Т.Ю., Приходько В.И. о сущности методологии исследовательской деятельности как включающей в себя «...выбор средств и

методов исследования, определение рациональной последовательности исследовательской деятельности» [57, с. 16], нами акцентировано внимание на методах и подходах к управлению развитием промышленных предприятий. Относительно методов, используемых в ходе сбалансированного управления развитием, мы придерживаемся традиционных взглядов и принимаем в их числе экономические, организационные, административные, социально-психологические.

Понимание подходов в сбалансированном управлении развитием и взаимодействиями в сложном и открытом производстве, которое присуще предприятиям, перерабатывающим сельскохозяйственную продукцию, на наш взгляд, неразрывно связано с понятием «система», вообще, и «социально-экономическая система», в частности. Мы согласны с таким пониманием системы и предприятия как системы, в котором преодолено традиционное представление о нем только как о структурной упорядоченности частей, и связаны две части единого целого – структурного и процессного [182].

Аспект, характеризующий промышленные предприятия в динамике и как динамический объект управления в совокупности представлений современных авторов не нашел своего достаточного истолкования, так как в них доминирует видение системы в статике. Поэтому нами внесены коррективы в формулировку сущности предприятия как системы; это – целостная совокупность взаимосвязанных элементов:

- 1) с упорядоченным множеством значимых свойств, присущих им в определенный отрезок времени;
- 2) имеющая определенную структуру и порядок, обусловленный расположением элементов в определенных взаимозависимостях и взаимодействиях;
- 3) способная к осуществлению строгой последовательности действий с последующим качественными и количественными изменением параметров системы, определяющих ее, взаимодействия с окружающей средой для результатного достижения поставленных целей.

При этом мы исходим из уточненного толкования понятия системы как совокупности элементов качественного содержания, соединенных между собой

длительными и внутренними устойчивыми связями и взаимодействиями, характеризующимися их отношениями, с внешним окружением по уровню сбалансированности и степени открытости (закрытости) по отношению к ним.

В предложенном нами понимании сущности системы предполагается обязательное наличие таких ее свойств, которые присущи промышленным предприятиям стремящимся осуществлять сбалансированное управление своим развитием, а именно:

конкретность, когда элементы системы – физические объекты и личности;

сложность, выражающаяся в достаточно больших размерах системы, в которой возникают и обновляются многообразные, информационные и финансовые материальные потоки, высокий уровень неопределенности и рисков;

динамизм, предполагающий наличие входов и выходов, объединяющих бизнес-процессы, в которых двигаются потенциальные потоки, изменяя их состояние;

адаптивность, то есть приспособляемость к меняющимся условиям среды, стремление к соответствию внутреннего потенциала элементов потенциалу целого через стремление меньшего к большему;

иерархичность, предполагающая сгруппированность элементов системы по уровням управления, в которых имеют место взаимосвязи, расположенные вертикально, соединяющие разные уровни системы, и горизонтально расположенные, соединяющие элементы в пределах одного уровня;

целенаправленность, то есть наличие целей, адекватных возможностям системы к получению искомым прогрессивных результатов в конкретных условиях среды;

эмерджентность, характеризуемая наличием новых качеств у системы как целого, которые отсутствуют у ее элементов.

Следует особо подчеркнуть, что до сегодняшнего дня в представлении ученых-экономистов о системном подходе к управлению не нашло должной полноты осмысления такое свойство организации, как эмерджентность. Воспринимая промышленное предприятие как сложную открытую систему, мы распространяем на

нее понимание эмерджентности, изложенное О.Ю. Тихоплавым [229], и Л.В. Брянцев [27] согласно которому системные свойства целостного объекта предприятия качественно отличаются от свойств всех входящих в систему элементов. Последовательное логическое продвижение в понимании свойства эмерджентности промышленного предприятия как сложной открытой системы дает основание признать, во-первых, не столько эффект несводимости свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов, сколько, невыводимости из них свойств целого объекта. Так как цели сложной открытой системы не совпадают с рядом частных целей ее отдельных элементов, то, находясь в изменяющейся среде постоянно, каждый ее элемент неодинаково реагирует на них и по-разному реализует свой частные цели, что не может сказываться и на результатах. Таким образом, каждый из составляющих систему элементов утрачивают свои первоначальные свойства. При этом, будучи включенными в систему, каждый из них приобретает свойства системного характера, позволяющего оставаться элементом целого. В результате вся система, выполняя свои стратегические и оперативные цели и задачи, приобретает новые качества (как результат достижения цели – целевой результат), не свойственные ее элементам. То есть речь идет об изменениях в состоянии организации, осуществляющей свою деятельность в динамичной среде.

Для сбалансированного управления развитием промышленного предприятия как системы со свойствами эмерджентности, как мы считаем, необходимо учитывать потенциал развития. Он заложен в самом свойстве эмерджентности, которой присуща та или иная степень синергии. Закон синергии интерпретируется как обязательное присутствие в любой системе (в том числе на предприятии) такого набора элементов, при котором его потенциал всегда будет, либо существенно больше простой суммы потенциалов его элементов, либо существенно меньше [27; 156; 188; 189]. Задача сбалансированного управления развитием предприятия, таким образом, состоит в том, чтобы реализовать в наибольшей степени потенциальный синергетический эффект, присутствующий в эмерджентной системе, поддерживая ее в максимально возможном состоянии целостности в изменяющихся условиях внешней, сопряженной и внутренней среды.

Рассмотрим основные характеристики промышленного предприятия как объекта сбалансированного управления, которые проявляются через значимые черты его предназначения и существования как сложной открытой системы с присущими ему общими и специфическими свойствами. Рассматривая промышленное предприятие как систему и опираясь на его системные признаки, мы выявили основные составляющие взглядов на предприятие как экономическую систему, включая оценочные позиции, значимые для сбалансированного управления развитием, в следующем порядке: целостность → сложность → иерархичность → целенаправленность → способность к развитию (таблица 1.17).

В связи с этим для сбалансированного управления развитием промышленных предприятий как экономических систем, нацеленного на достижение успеха через развитие их элементов, приобретают важное значение следующие принципы:

- централизация;
- адаптивность;
- обратные связи;
- пропорциональность.

Таблица 1.17 – Эволюция взглядов на предприятие как экономическую систему в аспекте сбалансированного управления им

Определения	Акцент	Источники
Совокупность элементов, находящаяся в оптимальных связях друг с другом, образующая определенную целостность; определенное множество взаимосвязанных элементов, образующих устойчивое единство и целостность, обладающее интегральными свойствами.	Целостность	[136]
Определенный порядок, основанный на взаимной связи чего-либо; устройство чего-либо; структура, представляющая собой единство закономерно расположенных взаимосвязанных частей	Упорядоченная целостность	[62]
Множество составляющих единство элементов, связей и взаимодействий между ними и внешней средой, образующие присущую данной системе целостность, качественную определенность и целенаправленность; комплекс вовлеченных компонентов, у которых взаимодействие направленно на получение фокусировочного полезного результата	Целостность и целенаправленность	[107]
Целенаправленная система, в которой люди имеют собственные цели	Целенаправленность	[81]
Определенная соподчиненность подсистем различных уровней на основе сочетания централизованного управления и автономности частей; структура, в которой существует подразделение составляющих ее элементов на подмножества разных уровней	Сложность, иерархичность	[62]

Обобщая отдельные аспекты общего современного научного понимания предприятия как экономической системы, мы резюмируем:

1) наличие в ней общих свойств, присущих предприятию как системе вообще;

2) в ней присутствуют особые качества, в том числе: имущественная и юридическая обособленность, наличие баланса целей и результатов, социальность, где доминируют интересы субъектов социума.

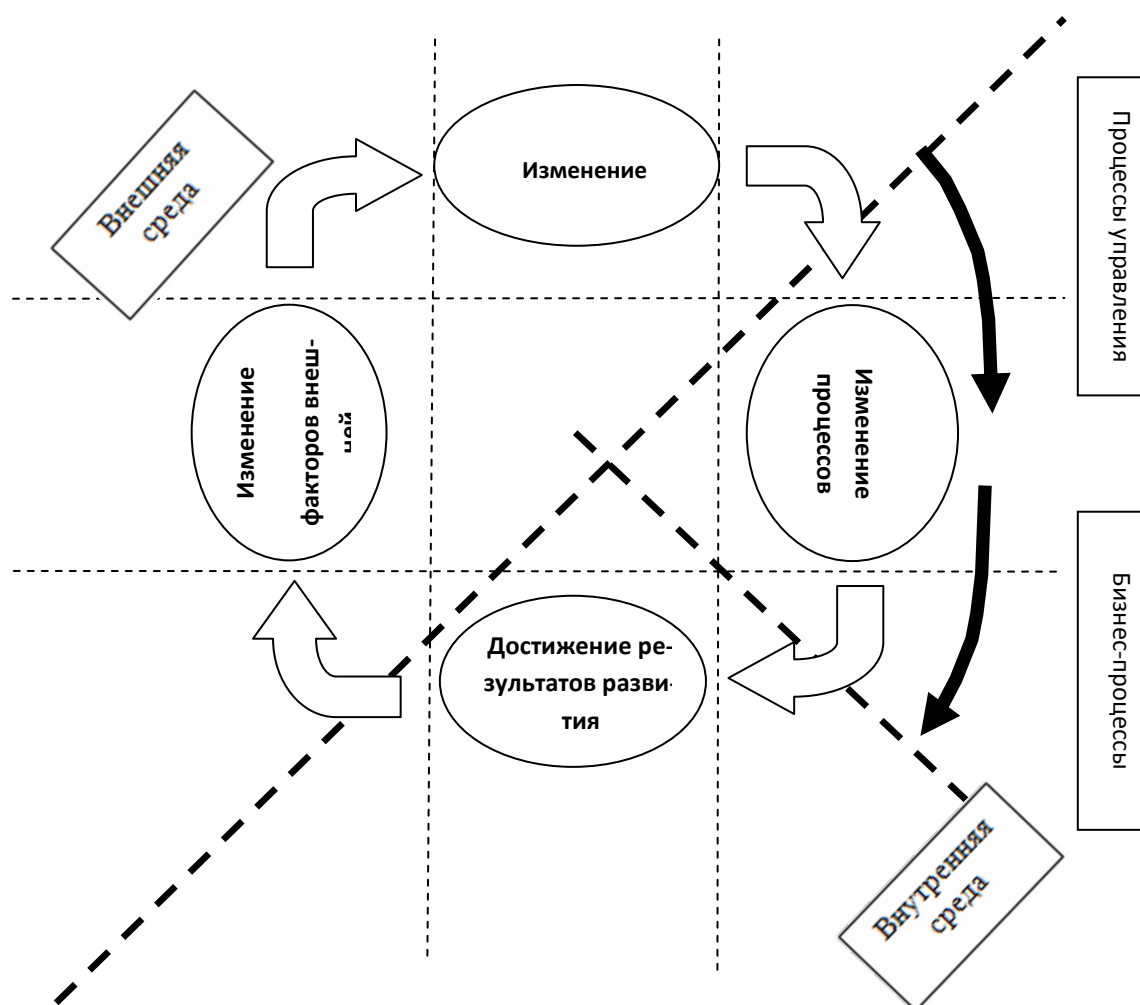


Рисунок 1.2 – Реализация процессного подхода в сбалансированном управлении развитием промышленного предприятия

Таким образом, промышленные предприятия, имея все сущностные признаки системы вообще, характеризуется как экономическая система рядом конкретизирующих ее деятельность специфических качеств, главными из которых мы считаем: особенности взаимосвязей и взаимодействий (на пересечении экономики,

социологии, психологии, политики, исторических и культурных традиций); характер деятельности (как управляемые бизнес - процессы); многоцелевая направленность деятельности (достижение экономического и социального результатов); способность реагировать на изменения условий внешней, сопряженной и внутренней среды как следствие открытости (на принципах устойчивости, адаптивности, трансформативности).

Существует еще одна важная сущностная характеристика промышленного предприятия, в том числе занятого переработкой сельскохозяйственного сырья животного происхождения, такая, которая раскрывает содержание организации как система.

Поэтому мы разделяем позиции Брянцевой Л.В. и Полозовой А.Н., в соответствии с которыми содержание управления развитием предприятия как системы раскрывается в двух основных аспектах: во-первых, представлении предприятия как статической системы; во-вторых, - как динамической [27; 188; 182].

На рисунке 1.2 представлено наше видение реализации процессного подхода в сбалансированном управлении предприятием. В данном контексте мы рассматриваем экономическую деятельность предприятия как совокупность бизнес-процессов, а управление как систему процессов менеджмента. Названные процессы связаны с изменениями, которые характеризуют опосредованный динамический аспект системного понимания предприятия и процессов сбалансированного управления его развитием.

При этом становится очевидным, что процессный подход к управлению сбалансированным развитием предприятия обеспечивает цикличность управленческих воздействий, что подтверждается следующими нашими рассуждениями.

Изменение условий внешней среды характеризует результат движения внешней среды (изменение факторов среды) и является причиной изменения процессов внутри организации, то есть: $I_y \rightarrow R_{\text{ДВнет}} \rightarrow I_p$

Изменение процессов внутренней среды отражает процессный аспект сбалансированного управления развитием предприятие и характеризует движение внутренней среды ($D_{\text{внуф}}$) как ответной реакции на изменения условий внешней

Таблица 1.18 – Детализация (декомпозиция) процессов сбалансированного управления развитием мясоперерабатывающей организации

Основные процессы управления	Основные бизнес-процессы		
	1- заготовка и хранение сырья	2 – переработка сырья	3 - хранение и реализация продукции
1	2	3	4
1 - Планирование	2.1-1 Планирование поставок мясного сырья: отечественного и импортного	2.2-1 Планирование основных производственных процессов. Планирование объемов производства основной и побочной продукции, образования и размещения отходов	2.3-1 Планирование загрузки холодильников и складских помещений
	2.1-2 Планирование запасов мясного сырья	2.2-2 Планирование использования производственной мощности	2.3-2 Разработка системы реализации готовой продукции (по видам) (объем, цена и т.д.)
	2.1-3 Планирование загрузки холодильников и складских помещений	2.2-3 Планирование трудоемкости производственных процессов	2.3-3 Налоговое планирование (по основным видам налогов)
	2.1-4 Составление плана затрат организации на заготовку и хранение сырья	2.2-4 Составление плана производственных затрат организации	2.3-4 Планирование денежных потоков (поступлений) организации
2 - Регламентация и стандартизация	2.1-1 Регламентация взаимодействий с поставщиками в рамках системы договорных отношений	2.2-1 Утверждение норм выработки готовой продукции (по видам)	2.3-1 Регламентация взаимодействий с покупателями в рамках системы договорных отношений
	2.1-2 Выбор формы расчетов с поставщиками мясного сырья	2.2-2 Утверждение норм расхода сырья, материалов, электроэнергии и т.д.	2.3-2 Выбор формы расчетов с покупателями и заказчиками
	2.1-3 Утверждение качественных характеристик закупаемого мясного сырья	2.2-3 Утверждение качественных характеристик на каждом этапе производства	2.3-3 Утверждение внутреннего техрегламента на хранение и маркировку продукции
	2.1-4 Утверждение норм транспортных расходов, оплачиваемых организацией	2.2-4 Утверждение численности производственного персонала	2.3-4 Регламентация взаимодействия с покупателями и заказчиками при решении спорных вопросов и по претензиям
3 - Организация	3.1-1 Организация работы (взаимодействия) с поставщиками	3.2-1 Организация производственных процессов	3.3-1 Организация равномерного затаривания складов и отгрузки продукции
	3.1-2 Формирование системы договорных отношений с поставщиками	3.2-2 Организация вспомогательных процессов	3.3-2 Обеспечение соблюдения требований к хранению и транспортировке готовой продукции
	3.1-3 Организация хранения мясного сырья	3.2-3 Организация обеспечивающих процессов	3.3-3 Организация расчетов с покупателями и заказчиками
	3.1-4 Обучение персонала работе с поставщиками	3.2-4 Повышение квалификации персонала	3.3-4 Обучение персонала работе с покупателями и заказчиками
4 - Учет	4.1-1 Учет поступления мясного сырья . Учет налога на добавленную стоимость по приобретенным материальным ценностям	4.2-1 Учет расхода мясного сырья (по видам продукции и переделам)	4.3-1 Учет реализации готовой продукции (по видам). Формирование финансовых результатов по обычным видам деятельности
	4.1-2 Учет расчетов с поставщиками мясного сырья и др. запасов	4.2-2 Учет расхода иных ресурсов (в том числе трудовых и использования основных средств)	4.3-2 Учет расчетов с покупателями и заказчиками. Формирование резервов по сомнительным долгам
	4.1-3 Учет расчетов с транспортными организациями и др. контрагентами	4.2-3 Учет готовой продукции (по видам), отходов производства	4.3-3 Учет расчетов с бюджетом
	4.1-4 Учет расчетов с персоналом и внебюджетными фондами	4.2-4 Учет расчетов с персоналом и внебюджетными фондами	4.3-4 Учет расчетов с персоналом и внебюджетными фондами
5 - Анализ	5.1-1 Анализ исполнения плана поставок сырья и бюджета затрат на его исполнение	5.2-1 Анализ материалоемкости производства (по видам продукции)	5.3-1 Анализ продаж (по срокам, покупателям, анализ выполнения планов и пр.)
	5.1-2 Анализ уровня и динамики закупочных цен	5.2-2 Анализ трудоемкости и производительности	5.3-2 Анализ отпускных цен (по покупателям, анализ

Продолжение таблицы 1.18

1	2	3	4
		трудо	динамики, анализ выполнения планов и пр.)
	5.2-3 Сравнительный анализ качественных характеристик мясного сырья (отечественного и импортного)	5.2-3 Анализ фондоемкости и фондовооруженности труда	5.3-3 Анализ расчетов (по срокам, покупателям, анализ просроченной и сомнительной задолженности и пр.)
	5.2-4 Анализ загруженности холодильников и складских помещений	5.2-4 Анализ ритмичности производственного процесса	5.3-4 Анализ доходности продаж (по видам продукции, рынкам и т.д.)
6 - Контроль	6.1-1 Контроль поставок (объемов, срока, ассортимента, цен)	6.2-1 Контроль качества готовой и побочной продукции (по видам)	6.3-1 Контроль полноты и своевременности отгрузки готовой продукции (по видам и покупателям)
	6.1-2 Контроль качественных характеристик мясного сырья	6.2-2 Контроль образования, размещения отходов, выбросов в атмосферу и сбросов в водные объекты	6.3-2 Контроль полноты и своевременности расчетов с покупателями и заказчиками
	6.1-3 Контроль соблюдения требований к заготовлению и хранению мясного сырья	6.2-3 Контроль соблюдения норм ТК РФ и обеспечения трудовой дисциплины	6.3-3 Контроль соблюдения техрегламента на хранение и маркировку
	6.1-4 Контроль расчетов (своевременности и полноты расчетов, выполнения договорных обязательств)	6.2-4 Контроль и обеспечение производственной, пожарной и экологической безопасности	6.3-4 Контроль соблюдения норм действующего законодательства
7 - Координация	7.1-1 Обеспечение условий для достижения планового уровня показателей	7.2-1 Участие организации в федеральных и региональных программах модернизации производства	7.3-1 Обеспечение условий для достижения планового уровня показателей
	7.1-2 Расширение сети поставщиков	7.2-2 Обеспечение ритмичности движения внутренних материальных потоков	7.3-2 Расширение сети покупателей и заказчиков
	7.1-3 Обеспечение взаимодействия с Национальной мясной ассоциацией (НМА), Некоммерческой организацией Мясной союз России (НОМСР), «Национальным Союзом Мясопереработчиков»(НСМ), Некоммерческой организацией «Ассоциация операторов российского рынка мяса птицы» (АОМП), Союзом производителей свинины («Россвинопром»), Департаментом Аграрной политики Воронежской области, кредитными организациями	7.2-3 Оптимизация использования трудовых ресурсов	7.3-3 Обеспечение взаимодействия с Национальной мясной ассоциацией (НМА), Некоммерческой организацией Мясной союз России (НОМСР), «Национальным Союзом Мясопереработчиков»(НСМ), Некоммерческой организацией «Ассоциация операторов российского рынка мяса птицы» (АОМП), Союзом производителей свинины («Россвинопром»), Департаментом Аграрной политики Воронежской области, крупными сетевыми организациями
	7.1-4 Урегулирование взаимоотношений с поставщиками	7.2-4 Оптимизация внутренних информационных потоков и взаимодействия структурных подразделений организации	7.3-4 Урегулирование взаимоотношений с покупателями
8 - Мотивация	8.1-1 Мотивация поставщиков для повышения уровня поставок сырья (качество сырья, стоимость сырья, оперативность поставок, ассортимент поставок и т.д.)	8.2-1 Мотивация производственного персонала организации для повышения производительности труда	8.3-1 Мотивация покупателей и заказчиков (формирование графиков отгрузки, обеспечение гарантированного уровня цен на готовую продукцию и пр.)
	8.1-2 Мотивация менеджеров для повышения уровня закупок (оптимизация складской логистики, выполнение бюджета расходов на заготовление и т.д.)	8.2-2 Мотивация производственного персонала для сокращения временных потерь (простоев по вине работников)	8.3-2 Мотивация менеджеров для повышения производительности труда и исполнения бюджета доходов и плана денежных потоков (установление стимулирующих надбавок за достижение (перевыполнение) планового уровня показателей)
	8.1-3 Мотивация персонала организации для повышения производительности труда, сокращения ошибок, потерь, простоев и пр. по вине работников	8.2-3 Мотивация производственного персонала для повышения ресурсо- и энергосбережения	8.3-3 Мотивация персонала организации для повышения производительности труда, сокращения ошибок, потерь, простоев и пр. по вине работников (установление стимулирующих надбавок за достижение)
	8.1-4 Мотивация собственников (решение вопросов о формировании собственных сырьевых баз)	8.2-4 Мотивация собственников на развитие производственной деятельности	8.3-4 Мотивация собственников (принятие решений, направленных на развитие)

среды, то есть:

$$I_{п} \rightarrow D_{\text{внуф}} .$$

Достижение результатов развития отражает ($D_{рр}$) содержательный аспект сбалансированного управления и характеризует итог изменения процессов внутренней среды (сначала процессов управления, затем бизнес-процессов), то есть:

$$D_{\text{внуф}} \rightarrow D_{рр} . .$$

Изменение факторов внешней среды отражает динамический аспект и инициирует процесс изменения условий, являющийся следствием (ответной реакцией внешней среды) на развитие внутренней среды предприятия, то есть:

$$D_{рр} \rightarrow I_{ф} \rightarrow I_{у} .$$

Таким образом, необходимо вести речь о сбалансированности процессов – динамический аспект изменений, реализуемых во внутренней среде. То есть нельзя скорректировать уже полученные результаты, можно улучшать процессы (сбалансировать их), которые приведут к достижению целевых результатов развития предприятия.

Полученные результаты описываются набором определенных целевых показателей, уровень которых, в свою очередь, может свидетельствовать о балансе или дисбалансе процессов. При этом, поскольку любой результат есть ни что иное, как уровень реализации процессов сбалансированного управления развитием предприятия и бизнес-процессов, то нет необходимости оценивать сбалансированность между собой процессов управления и бизнес-процессов. Кроме того, результатом процессов управления развитием предприятия в чистом виде является управленческое решение, которое реализуется в бизнес - процессах. Таким образом, сбалансированность целей и затем результатов может быть обеспечена только за счет сбалансированности процессов управления, то есть дисбаланс процессов управления неизбежно приведет к дисбалансу целевых результатов.

В качестве «целевого результата» управления мы, развивая и дополняя идею Брянцевой Л.В. и Воробьева И.И. [27; 39], понимаем такой результат управленческих воздействий в ходе развития промышленного предприятия, который

свидетельствует о достижении поставленной цели прироста стоимости бизнеса на основе согласования тактики со стратегией процессов менеджмента.

В данном случае иерархия и подчиненность процессов менеджмента различаются, что также свидетельствует о некорректности оценки сбалансированности процессов управления и бизнес – процессов. В то же время подобное концептуальное допущение может поставить вопрос о нецелесообразности оценки сбалансированности бизнес- процессов, поскольку их целевой результат характеризует эффективность (результативность) реализации процессов управления на стратегическом и тактических уровнях.

Использование общенаучного системного подхода к сбалансированному управлению развитием предприятия и процессного подхода, дающего возможность активизировать управленческие воздействия в бизнес – процессах, позволяет детализировать процессы управления развитием мясоперерабатывающих предприятий, учитывая особенности экономической деятельности последних.

В таблице 1.18 представлена декомпозиция основных процессов предприятий мясопереработки и основных бизнес – процессов данных предприятий.

Бизнес - процессы («заготовка и хранение сырья», «переработка сырья», «хранение и реализация продукции») включены в декомпозиционную матрицу в агрегированном виде, что полностью соответствует системно - процессному восприятию сбалансированного управления развитием предприятия. Процессы управления включены в декомпозиционную матрицу по иерархическому принципу, поскольку в процессном сбалансированном управлении должна постоянно и непрерывно формироваться необходимая информация о протекании бизнес - процессов, об отклонениях от них, порождаемых неиспользованными возможностями, и, следовательно, о целевых результатах сбалансированного управления развитием.

Нами отмечена явная логистическая природа такой взаимосвязи целей и результатов развивающегося предприятия, поскольку не только бизнес-процессы, а-приори построенные логистически, но и процессы управления, нацеленные на изменения, также соответствуют правилам логистики. Это объясняется тем, что

предприятие необходимо рассматривать также и как сложную информационную систему, где исходная информация о потребностях трансформируется в конечную информацию о возможностях достижения целевых результатов.

Системно - процессный подход к управлению развитием промышленного предприятия выдвигает на приоритетное место также нормативные методы менеджмента, поскольку в силу существенности присутствия человеческого фактора процессы управленческих воздействий визуально труднонаблюдаемы и могут быть истолкованы разнообразно. Кроме того, существует вероятность проявления стихийности в возникновении бизнес - отклонений различного рода. Нормативный подход, как мы считаем в известной степени устраняет эти недостатки, если проводить усиление процессов контроля изменений в ходе развития предприятия на основе нормирования.



Рисунок 1.3 – Характеристика элементов сбалансированности менеджмента в ходе реализации подходов в управлении развитием промышленных предприятий

На основе норм и нормативов, как известно, разрабатываются стандарты и регламенты менеджмента как единые правила регулирования не столько производственной (порядок) сколько трудовой и управленческой деятельности (порядочность).

Таким образом, в сбалансированном управлении развитием предприятия реализуется нормативное сопровождение процессов.

Исходя из изложенных методологических положений, обосновывающих концептуальные подходы к сбалансированному управлению развитием, нами при-

няты следующие подходы применительно к характеру мясоперерабатывающего производства: системный, процессный, логистический, нормативный, результатно - целевой, что детально отражено на рисунке 1.3.



Рисунок 1.4 – Процедура сбалансирования управления развитием промышленного предприятия

Описанные подходы и их проявления в элементах сбалансированности придает предприятию в ходе его развития способность к соответствующим и позитивным изменениям, особенно в неустойчивой и склонной к неопределенности среды, как внутренней так и всё более внешней и сопряжённой.

В связи с этим нами разработаны следующие составляющие процедура сбалансированного управления промышленным предприятием, в том числе мясоперерабатывающего производства (рисунок 1.4).

Таким образом, обновленные концептуальные подходы к формированию сбалансированного управления развития ориентируют его не только на разработку целей, соответствующих миссий предприятия, но и констатируют целевые ориентиры-результаты в качестве искомого итога управленческих действий.

2 СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРОИЗВОДСТВА

2.1 Бизнес-анализ функционирования и развития организаций

Сбалансированность развития мясоперерабатывающих организаций во многом обеспечивает продовольственную безопасность страны. Необходимым условием достижения самокупаемости и самофинансирования мясоперерабатывающих предприятий в условиях рынка является ориентация производства на потребителей и конкурентов, гибкое приспособление к рыночной конъюнктуре.

Актуальной проблемой последнего десятилетия остается проблема оценки сбалансированности развития промышленных организаций, предприятий, объединений, подразделений и др.

Наиболее целесообразным, по нашему мнению, для этих целей становится оценка результатов управления посредством методов бизнес-анализа. Бизнес-анализ, по мнению Брянцевой Л.В. и Полозовой А.Н, это – посредник между информационной базой и менеджментом организации [183, с. 3]. Иначе говоря, разнообразная информация, полученная в ходе проведения методических процедур бизнес-анализа, обеспечивает требуемую поддержку процесса принятия соответствующих управленческих решений в ходе достижения поставленной цели - развитие промышленных предприятий - на основе получения искомых результатов. Данная точка зрения имеет сторонников [184; 183; 258], поэтому практическое воплощение этой идеи следует осуществлять на основе аналитических методов сбалансированного управления развитием предприятий, реализующих принцип «по целевым результатам», обоснованный нами в разделе 1.3.

Складывающиеся бизнес-условия в мясоперерабатывающем производстве вызывают нестабильность данной сферы, что объясняется, в том числе, влиянием мирового экономического кризиса 2008г., а также неспособностью структур

Таблица 2.1 – Экономические показатели деятельности всех предприятий по производству мясопродуктов Воронежской области за 2002-2012 годы

Показатель	Годы										
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Число крупных и средних организаций, ед.	65	65	64	64	52	56	44	42	42	41	41
Индекс физического объема производства продукции, % к предыдущему году	99,4	103,4	82,3	76,6	107,1	92,3	в 2,6 р.	95,4	94,3	93,1	92,8
Индекс потребительских цен, декабрь в % к декабрю предыдущего года	113,3	115,4	116,3	117,2	102,9	114,5	121,2	118,4	119,4	122,5	118,8
Индекс цен производителей, декабрь в % к декабрю предыдущего года	107,4	109,7	110,4	112,8	107,0	104,9	129,2	120,5	115,7	119,8	112,7
Основные средства, млн. р. на конец года	737,4	735,8	732,5	730,4	724,8	864,8	1089,3	964,2	959,4	947,6	934,8
Коэффициент обновления основных средств, %	11,8	11,7	11,6	11,4	12,6	17,2	21,1	16,5	17,3	16,3	11,6
Численность работников, чел.	4244	4231	4188	4158	3778	3892	3943	3804	3795	3704	3805
Средняя номинальная начисленная заработная плата работников, руб.	4065	5026	6065	7303	8806	11069	13930	15653	17316	19094	21104
Коэффициент использования производственной мощности, %:											
мясо	10,9	11,0	11,2	11,6	12,8	13,3	20,9	41,0	33,9	38,6	42,3
колбасные изделия	47,1	47,4	48,0	50,0	44,4	38,9	58,6	52,9	51,8	65,5	68,6
консервы мясные	76,1	76,3	76,4	76,7	76,5	47,4	25,3	14,5	49,1	52,5	56,8

Таблица 2.2 – Производство мяса и мясопродуктов на мясоперерабатывающих предприятиях Воронежской области (2002-2012 годы)

Показатель	Годы										
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Мясо, включая субпродукты I категории, т	26758	24737	16622	11764	13528	15659	31502	64863	49203	46470	72665
из него:											
говядина	15433	12455	8953	5806	5450	4970	3467	3394	5437	3646	4331
телятина	138	176	78	40	53	30	16	15	12	2	1
свинина	7512	8531	5570	4570	5852	9373	19286	19153	38002	36945	58908
баранина	3	7	8	3	1	1	-	-	1	1	-
мясо птицы	2562	2665	1387	932	1708	683	7964	7562	5737	5868	9421
конина	73	84	54	11	10	3	3	3	14	8	4
Колбасные изделия, т	25951	29779	28267	22454	17739	19414	18959	18151	17974	16957	15052
Мясные полуфабрикаты, т	1492	1860	1857	1438	1606	4709	6583	6094	12011	10932	11275
Консервы мясные, тыс. усл. банок	11396	17675	21552	20215	17279	10718	5727	5031	5353	5247	6601

менеджмента применять наиболее подходящие управленческие методы и инструменты [124; 126; 130; 131; 265].

К таким методам относятся процедуры бизнес-анализа, позволяющие выявить изменения в функционировании и развитии мясоперерабатывающих предприятий и адекватно оценить результаты их бизнес-деятельности.

При проведении бизнес-анализа выявляются не только абсолютные показатели деятельности предприятия (экономические, трудовые, натуральные показатели, их динамика), а так же факторы, которые влияли на формирование и тенденцию результативных показателей, а именно:

- особенности ведения деятельности мясоперерабатывающих предприятий;
- особенности влияния ресурсной базы на бизнес-процессы производства и формирование стоимости производимой продукции;
- тенденции конкуренции в мясопереработке с точки зрения фирм-конкурентов и товаров-заменителей;
- социально-экономические факторы и их влияние, как на процесс производства, так и процесс реализации (продвижения) продукции на рынках сбыта [130; 131; 132].

Для проведения бизнес-анализа деятельности организаций Воронежской области воспользуемся данными таблиц 2.1 и 2.2. На территории Воронежской области по состоянию на 31.12.12г. действовали 41 мясоперерабатывающих предприятий (крупные и средние по объемам производства). Из их числа для более детального исследования нами выбраны 8 предприятий, кодированных М1-М8 [132].

Из представленных данных видны следующие тенденции:

- стабильно снижается количество крупных и средних предприятий, работающих в сфере мясопереработки; так, если с 2000г. по 2005г. их число практически не изменялось и составляло 54 и 64 предприятия соответственно, то к 2012г. эта величина снизилась до 41 предприятия. Можно констатировать, что в данном подкомплексе АПК не все предприятия региона выдержали конкуренцию и влияние макроэкономических факторов;

- индексы цен за весь рассматриваемый период постоянно увеличивались, что объясняется нестабильностью других сфер экономики страны и их влиянием на производственную сферу, и только в 2012г. отмечается снижение темпов их роста, что объясняется следствием государственной поддержки и действием программ стимулирования развития сельскохозяйственных и перерабатывающих организаций как взаимозависимых областей деятельности;

- в период с 2000г. по 2012г. возростала средняя номинальная заработная плата работников мясоперерабатывающих организаций с 4065 до 21104 рублей, темп роста данного показателя свидетельствует о том, что он обеспечен в основном не столько темпами инфляции, а не фактическим ростом доходов персонала;

- показатели использования производственных мощностей более чем на 50% меньше от возможного объема загрузки, это объясняется невысокими темпами обновления основных средств, которые в 2012г. составили 11,6%;

- за период с 2002г. по 2007г. объемы производства мяса постоянно снижались, но в 2009 и 2012г. (таблица 2.1 и 2.2, приложения Е) происходит резкое увеличение объемов, и в первом, и втором случаях наблюдается увеличение производства свинины (как результат внедрения «Губернаторской программы развития сельского хозяйства и перерабатывающих производств в Воронежской области»).

В Центрально-Черноземном регионе в настоящее время действуют несколько крупных мясоперерабатывающих комплексов и комбинатов. Сбалансированность управления развитием данных предприятий во многом зависит от политики поведения на рынках сбыта и методик продвижения товара.

При анализе сбалансированности управления развитием предприятий одним из действенных методов является оценка их сбытовой деятельности организаций, которая включает исследование доли рыночной ниши, доли расходов на маркетинг в издержках продаж, удовлетворенность покупателей качественными показателями продукции, удовлетворенность покупателей относительными характеристиками деятельности предприятия.

За период с 2000г. по 2012г. в Центрально-Черноземном регионе в мясоперерабатывающем производстве наблюдается снижение количества особо крупных

из них, составляющих более 10% в совокупном объеме производимой продукции (таблица 2.3, Приложение Е рисунок 1 - 3).

За последнее десятилетие только одно из изучаемых предприятий увеличило стоимость продаж продукции и в конце 2012г. стало занимать рыночную нишу в 19,54%.

Таблица 2.3 - Рыночная доля мясоперерабатывающих предприятий в ЦЧР, %

Годы	Код организации								Прочие организации
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	
2000	3,66	10,65	17,27	1,04	11,67	11,61	1,93	1,62	40,56
2006	3,10	14,18	7,06	10,96	13,75	11,24	4,90	2,75	32,05
2012	2,16	10,26	5,50	10,07	19,54	9,01	9,17	0,24	34,05

Факторами, препятствующими сбалансированному развитию предприятий, которые не изменили объемы производств, либо снизили долю сбыта на рынке, являются малые объемы вложений в операции по продвижению товаров, или неудовлетворенность потребителей качественными характеристиками продукции.

Таблица 2.4 - Анализ расходов на маркетинговую деятельность на предприятиях M1-M8 Воронежской области

Показатель	Предприятие	Годы		
		2000	2006	2012
Доля расходов на маркетинг в издержках продаж, %	M1	-	-	-
	M2	1,00	0,38	0,70
	M3	-	0,39	1,30
	M4	-	-	-
	M5	0,13	0,36	0,32
	M6	1,1	1,3	0,16
	M7	0,46	0,37	0,44
	M8	-	0,90	-

Соотношение рыночной ниши мясоперерабатывающих предприятий и вложений в маркетинговые операции характеризуется прямой зависимостью (таблица 2.3). Так, предприятия M2, M3 и M7, направляя денежные потоки в основную сферу бизнес-деятельности, перманентно осуществляют исследования новых рынков сбыта, новых потребителей, новых видов продукции – обеспечивая улучшение некоторых показателей.

Иная ситуация наблюдается, если рассматривать соотношение ожиданий потребителей продукции мясоперерабатывающих предприятий и фактическую удовлетворенность товаром. Так, предприятия, осуществляющие внушительные финансовые вложения в маркетинговую деятельность (рекламу), часто пренебрегают такими характеристиками продукции, как удовлетворенность покупателей соотношением качества и цены, которое по многим исследуемым предприятиям не выполняется [71], что подтверждают наши исследования (таблица 2.5).

Любое увеличение финансовых вложений в процесс продвижения продукции на рынке повышает постоянные расходы предприятия, а, следовательно, и цену, при этом на качественные характеристики продукции это никак не влияет. Такая тенденция снижает результативные показатели бизнес-деятельности всего предприятия.

Таблица 2.5 - Удовлетворенность покупателей качественными показателями продукции, %

Показатель	Год	Удовлетворенность покупателей							
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
Вкусовые характеристики	2000	62,2	63,8	69,0	60,4	73,6	86,2	71,0	74,4
	2006	64,2	64,4	73,4	61,4	73,0	66,8	68,2	75,2
	2012	63,8	66,4	52,6	70,8	74,0	75,4	84,4	97,8
Внешний вид продукта	2000	73,2	68,8	75,2	79,0	84,6	77,6	65,8	70,8
	2006	69,8	82,2	77,4	68,8	98,0	86,8	88,2	70,6
	2012	58,8	81,8	73,4	65,8	100,0	76,8	87,2	84,6
Аромат продукта	2000	64,6	66,2	71,4	62,8	76,0	88,6	73,4	76,8
	2006	66,6	66,8	75,8	63,8	75,4	69,2	70,6	77,6
	2012	66,2	68,8	55,0	73,2	76,4	77,8	86,8	100
Соответствие продукта ожиданиям	2000	соот	н/с	соот	соот	соот	соот	соот	соот
	2006	соот	соот	соот	соот	соот	н/с	н/с	соот
	2012	н/с	н/с	н/с	соот	н/с	н/с	соот	соот

Предприятия, которые затрачивают большой объем денежных средства на продвижение товара на рынке, часто не уделяют внимание качеству продукции, тем самым разочаровывая потребителей реализуемой продукции. В наших исследованиях мы выделяем организацию M4, продукция которой полностью удовле-

творяет покупателей качественными характеристиками, при этом предложение этой продукции не ограничено объемами производства (рисунок 2.1, 2.2).

Таблица 2.6 - Удовлетворенность покупателей относительными характеристиками деятельности предприятий М1-М8 Воронежской области, %

Показатель	Годы	Данные по продукции организаций							
		М1	М2	М3	М4	М5	М6	М7	М8
Цена на продукцию	2000	84,0	92,0	86,8	84,4	93,0	85,4	90,4	84,0
	2006	88,0	96,0	86,4	68,6	62,2	86,8	71,6	93,0
	2012	90,2	92,0	82,2	64,4	68,8	84,2	65,4	97,4
Доступность продукции (по точкам продаж)	2000	62,0	82,0	44,0	84,0	42,0	82,0	40,6	58,0
	2006	64,0	90,0	84,0	92,0	82,4	90,0	84,0	59,0
	2012	61,0	85,0	81,0	99,6	84,6	92,0	90,0	42,0
Ассортимент продукции	2000	67,4	87,4	49,4	89,4	47,4	87,4	46,0	83,4
	2006	69,4	95,4	89,4	97,4	87,8	95,4	89,4	84,4
	2012	66,4	90,4	86,4	97,0	90,0	97,4	95,4	87,4

У данного предприятия сформировался постоянный круг покупателей и заказчиков, потребности которых данный мясокомбинат полностью удовлетворяет.

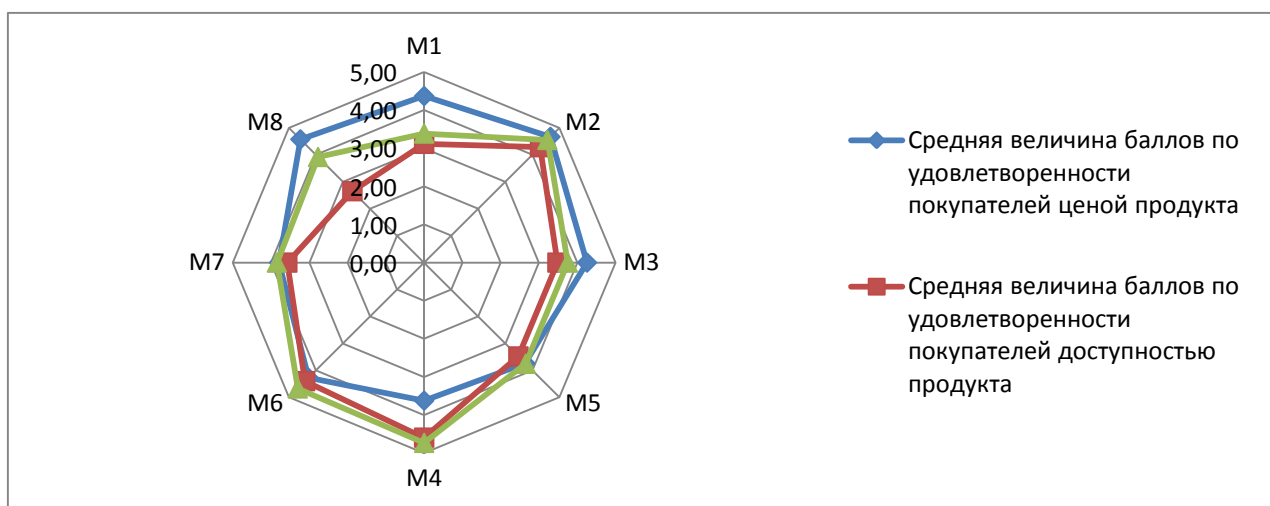


Рисунок 2.1 - Диаграмма распределения баллов по удовлетворенности покупателей качественными характеристиками товаров по предприятиям М1-М8 Воронежской области (2000-2012 годы)

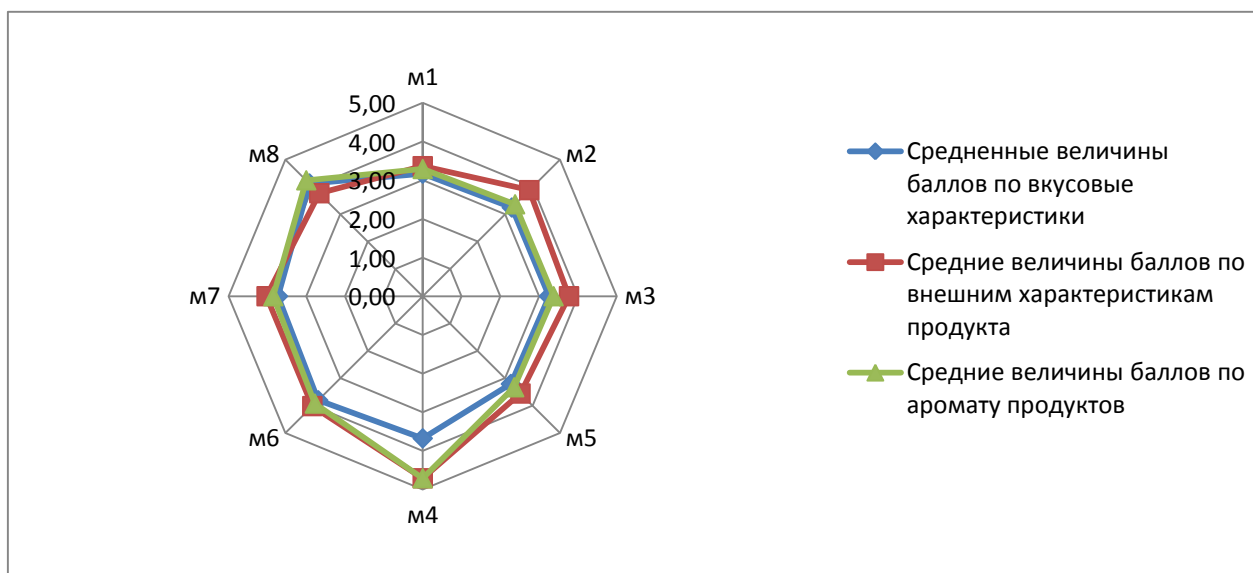


Рисунок 2.2 - Диаграмма распределения баллов по удовлетворённости покупателей качественными показателями продукции по предприятиям М1-М8 Воронежской области (2000-2012 годы)

Политика формирования ассортимента продукции способствует обеспечению стабильного дохода, а, следовательно, эффективности деятельности предприятия.

Для определения лидера и соотношения организаций в сфере сбытовой политики целесообразно, применить метод «Эталонного предприятия» [44, С. 442-444]. За эталонное предприятие по критерию «удовлетворенность покупателей продукцией» определим предприятие М4 и по указанному методу произведем расчет (таблица 2.6, 26).

Таблица 2.6– Расчет исходных данных для определения эталонного предприятия

Годы	Предприятия							
	М1	М2	М3	М4	М5	М6	М7	М8
2000	78,50	63,03	90,91	100,00	97,84	38,96	96,20	65,89
2006	75,40	53,14	48,55	100,00	75,24	50,20	56,48	62,88
2012	83,04	53,05	76,43	100,00	63,65	44,23	43,59	61,41

При использовании метода «Эталонного предприятия» были выявлены наиболее стабильно развивающиеся предприятия мясоперерабатывающего производства в Воронежской области.

Таблица 2.7 – Оценка степени удовлетворенности потребителей продукцией мясоперерабатывающих предприятий М1-М8 Воронежской области

Годы	Предприятия							
	М1	М2	М3	М4	М5	М6	М7	М8
2000	5	7	4	1	2	8	3	6
2006	2	6	8	1	3	7	5	4
2012	2	6	3	1	5	7	8	4

Таковыми предприятиями оказались средние по масштабам производств организации М4, М1, которые при умеренных финансировании по направлениям продвижения продукции на рынке, уделяют внимание качеству продукции. Продукция данных предприятий пользуется устойчивым спросом, а, значит, обеспечивает предприятиям высокий уровень результативных экономических показателей деятельности.

Рассмотрим, как политика реализации и удовлетворения потребностей покупателей повлияли на объемы проданной продукции и финансовые результаты, на примере исследуемых мясокомбинатов М1-М8 за период 2001-2012 годы.

Основываясь на данных Приложения Ж, бизнес-деятельность изучаемых мясокомбинатов М1-М8 за период 2001-2012 годы можно назвать несбалансированной по некоторым показателям, так как на изучаемых предприятиях наблюдается тенденция к снижению объемов производства продукции, кроме организаций М3, М4.

По данным таблицы 2.9 видно, что добавленная стоимость в на тонну произведенной продукции и переработанного сырья за период возрастает, это можно объяснить как инфляционными изменениями, так и отчасти ростом самой добавленной стоимости, например в М4, М5, М7.

Таблица 2.8 – Объем произведенной продукции и переработанного сырья мясокомбинатами Воронежской области за период 2001-2012г.

Показатель	Период	Предприятия								В среднем
		М1	М2	М3	М4	М5	М6	М7	М8	
Переработано сырья, т	2001	2530	4937	982	2512	6157	4127	1467	4366	3385
	2002	2617	5046	1119	3997	8862	5225	1393	3891	4019
	2003	2797	4992	2579	4078	10305	4869	2289	3759	4459
	2004	1418	3603	5003	3015	6248	1946	2754	3682	3459
	2005	800	2085	5100	1921	5182	1170	1208	2259	2466
	2006	378	2403	5341	2160	5518	1035	505	1681	2378
	2007	185	2967	5523	2326	5580	1233	554	1251	2452
	2008	163	1636	4240	1868	5491	1184	205	1311	2012
	2009	747	2291	3167	4404	5917	1407	498	401	2354
	2010	954	4968	3105	3916	5581	1515	457	316	2602
	2011	559	3216	3058	3637	5421	1136	106	345	2185
	2012	727	3699	2814	4497	5484	1829	423	323	2475
Среднее за период		1156	3487	3503	3194	6312	2223	988	1965	2854
Произведено продукции	2001	1239	2567	452	1306	3078	1525	784	2314	1658
	2002	1282	2630	515	2251	4436	1931	744	2179	1996
	2003	316	2640	1260	2334	5088	2834	1445	2124	2255
	2004	699	1899	2528	1801	3123	1127	1648	2085	1864
	2005	403	1156	2690	1279	1106	700	730	1220	1161
	2006	202	1325	2983	1439	2914	648	285	891	1336
	2007	99	1612	2949	1596	3233	648	313	663	1389
	2008	87	895	2343	1309	3418	740	104	694	1199
	2009	528	1565	1969	3082	3612	927	295	213	1524
	2010	513	3021	1650	2752	3366	969	285	168	1591
	2011	302	2516	2085	2570	3399	738	63	194	1483
	2012	387	2552	2075	3147	3696	1174	251	168	1681
Среднее за период		505	2032	1958	2072	3372	1163	579	1076	1595
Выход продукции из переработанного сырья, ед.	2001	0,49	0,52	0,46	0,52	0,50	0,37	0,53	0,53	0,49
	2002	0,49	0,52	0,46	0,56	0,50	0,37	0,53	0,56	0,50
	2003	0,11	0,53	0,49	0,57	0,49	0,58	0,63	0,57	0,50
	2004	0,49	0,53	0,51	0,60	0,50	0,58	0,60	0,57	0,55
	2005	0,50	0,55	0,53	0,67	0,21	0,60	0,60	0,54	0,53
	2006	0,53	0,55	0,56	0,67	0,53	0,63	0,56	0,53	0,57
	2007	0,54	0,54	0,53	0,69	0,58	0,53	0,56	0,53	0,56
	2008	0,53	0,55	0,55	0,70	0,62	0,63	0,51	0,53	0,58
	2009	0,71	0,68	0,62	0,70	0,61	0,66	0,59	0,53	0,64
	2010	0,54	0,61	0,53	0,70	0,60	0,64	0,62	0,53	0,60
	2011	0,54	0,78	0,68	0,71	0,63	0,65	0,59	0,56	0,64
	2012	0,53	0,69	0,74	0,70	0,67	0,64	0,59	0,52	0,64
Среднее за период		0,50	0,59	0,55	0,65	0,54	0,57	0,58	0,54	0,57

Таблица 2.9 – Удельные показатели доходов от бизнес-деятельности организаций МК1-МК8 (2001-2012 годы)

Показатель	год	Организации							
		М1	М2	М3	М4	М5	М6	М7	М8
Добавленная стоимость на объем произведенной продукции, тыс.р/г	2001	6,85	17,45	1,08	12,64	8,81	32,56	11,48	9
	2002	7,58	19,64	7,51	14,8	11,61	46,23	14,93	10,07
	2003	45,24	24,66	3,45	27,8	11,06	35,78	10,71	10,04
	2004	15,20	39,44	8,75	54,8	22,03	55,37	22,42	15,8
	2005	14,21	61,99	9,68	79,54	70,51	93,82	46,07	26,21
	2006	16,96	83,28	10,87	78,79	28,17	48,38	131,12	26,42
	2007	19,78	51,58	11,61	94,45	37,22	30,09	268,85	37,76
	2008	18,90	58,20	15,02	106,44	42,5	40,3	1390,89	48,24
	2009	-2,24	24,63	12,76	40,81	44,63	37,02	659,54	81,56
	2010	25,13	15,85	20,68	37,39	48,81	41,65	647,62	47,57
	2011	40,56	23,86	8,80	62,61	59,02	151,44	2738,6	62,96
	2012	37,15	32,83	13,88	61,43	77,00	55,21	200,44	36,77
Добавленная стоимость на объем переработанного сырья, тыс. р./г	2001	3,36	9,07	0,5	6,57	4,4	12,03	6,14	4,77
	2002	4,43	10,23	3,46	8,34	5,81	17,09	7,97	5,64
	2003	5,11	13,04	1,68	15,91	5,46	20,83	6,76	5,67
	2004	7,5	20,79	4,42	32,73	11,01	32,07	13,42	8,95
	2005	7,16	34,37	5,11	52,96	15,05	56,13	27,84	14,16
	2006	9,06	45,92	6,07	52,49	14,88	30,29	74	14
	2007	10,59	28,02	6,2	64,81	21,56	15,82	151,9	20,01
	2008	10,09	31,84	8,3	74,59	26,46	25,19	705,62	25,54
	2009	-1,58	16,82	7,94	28,56	27,24	24,39	390,69	43,32
	2010	13,51	9,64	10,99	26,28	29,44	26,64	403,88	25,29
	2011	21,91	18,67	6	44,24	37	98,38	1627,66	35,4
	2012	19,78	22,65	10,23	42,99	51,90	35,44	118,94	19,12
Совокупные доходы на объем произведенной продукции. Тys. р./г	2001	55,67	103,00	4,25	14,28	82,41	217,72	75,34	79,68
	2002	70,45	113,52	51,96	17,49	79,78	217,73	65,14	79,68
	2003	381,29	145,62	55,16	110,18	77,28	155,02	67,85	79,69
	2004	159,69	254,46	65,62	190,78	131,79	357,91	91,18	79,67
	2005	241,28	364,18	83,88	332,12	423,84	565,03	224,91	108,93
	2006	277,09	390,17	94,54	288,22	203,43	500,29	703,56	140,65
	2007	142,41	250,54	81,87	280,94	197,62	407,99	721,51	165,73
	2008	190,41	417,39	99,71	424,03	227,98	305,96	3199,53	152,47
	2009	45,31	211,96	89,40	143,05	219,12	300,08	1656,90	232,31
	2010	147,85	120,01	110,63	148,43	222,79	296,78	1434,87	102,20
	2011	223,98	261,53	112,96	171,03	221,91	366,08	6324,56	135,35
	2012	325,76	265,25	117,09	170,19	215,02	254,75	1593,40	136,30
Совокупные доходы на объем переработанного сырья, тыс. р./г	2001	27,26	53,56	1,96	7,42	41,20	80,45	40,26	42,23
	2002	34,51	59,17	23,91	9,85	39,94	80,47	34,79	44,62
	2003	43,08	77,01	26,95	63,06	38,16	90,23	42,83	45,03
	2004	78,72	134,11	33,15	113,96	65,87	207,28	54,56	45,11
	2005	121,54	201,91	44,24	221,12	90,46	338,05	135,92	58,83
	2006	148,08	215,14	52,80	192,01	107,43	313,23	397,06	74,55
	2007	76,21	136,12	43,72	192,77	114,50	214,42	407,64	87,83
	2008	101,63	228,34	55,10	297,14	141,91	191,22	1623,18	80,71
	2009	32,03	144,79	55,58	100,11	133,76	197,71	981,50	123,40
	2010	79,51	72,98	58,79	104,31	134,37	189,82	894,83	54,33
	2011	121,00	204,61	77,02	120,86	139,14	237,83	3758,93	76,11
	2012	173,41	183,00	86,34	119,10	144,91	163,52	945,49	70,89

В то время, как отрицательное значение добавленной стоимости наблюдается в 2% случаев, убыточный результат от продаж составляет 15% случаев, что свидетельствует о принятии невзвешенных решений менеджерами изучаемых мясокомбинатов Воронежской области, а, следовательно, может привести к разбалансированности в управлении под влиянием внешних факторов ведения бизнеса (таблица 2.10).

Таблица 2.10 - Удельные показатели прибыли от бизнес-деятельности организаций МК1-МК8 (2001-2012г.)

Показатель	год	Организации							
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
Прибыль от продаж на тонну произведенной продукции, тыс. р.	2001	1,13	4,70	-2,72	-3,55	0,90	11,34	-1,11	1,00
	2002	1,65	6,56	3,76	4,02	3,30	16,32	1,59	2,28
	2003	9,71	4,95	-2,20	9,98	2,12	11,20	1,10	2,37
	2004	0,53	2,31	3,35	13,36	6,18	9,80	-3,13	2,32
	2005	-7,99	7,64	3,49	34,35	20,82	20,13	5,38	3,71
	2006	-24,46	0,02	3,33	28,97	4,62	25,21	14,43	4,38
	2007	-51,18	-5,76	2,67	35,57	2,96	-15,27	15,59	7,54
	2008	-22,93	-25,13	4,37	17,31	0,34	-61,16	95,47	6,67
	2009	-12,56	-24,00	2,42	5,52	2,17	-31,75	40,59	21,48
	2010	2,81	0,11	4,17	-3,24	0,03	-24,26	15,13	27,97
	2011	4,44	0,40	0,23	-1,85	9,15	-38,50	-83,27	13,44
	2012	5,52	0,16	1,09	0,86	9,85	-24,91	23,02	4,26
Чистая прибыль на тонну переработанного сырья, тыс. р.	2001	0,21	1,68	-1,61	-0,18	-0,51	2,27	-0,13	0,29
	2002	-0,74	2,78	1,23	1,95	0,83	3,62	0,03	0,18
	2003	-0,98	1,60	-1,60	4,80	0,63	3,33	0,01	0,17
	2004	-2,13	0,38	0,63	5,75	1,93	0,16	0,02	0,15
	2005	-11,40	2,71	-0,34	14,57	2,75	-0,05	0,01	0,28
	2006	-13,25	0,28	0,94	13,01	0,80	0,30	0,14	0,40
	2007	-18,72	-1,94	0,30	19,70	0,74	-19,67	0,21	0,48
	2008	-11,91	-17,04	0,73	3,96	0,70	-95,31	13,16	0,19
	2009	-2,63	-3,01	0,72	1,52	-0,41	-29,80	9,86	0,41
	2010	0,34	0,06	0,26	-2,68	-0,02	-16,32	1,22	0,57
	2011	46,58	0,07	-0,53	0,01	0,94	-52,29	0,89	0,58
	2012	34,09	0,09	0,07	0,81	0,50	-11,59	0,06	0,89

Положительным фактом можно отметить рост прибыли от продаж на тонну произведенной продукции за период с 2010-2012г. практически по всем предприятиям, кроме M2 и M6.

Неблагоприятным для финансовых результатов деятельности мясокомбинатов оказался период 2008-2009г., что является отражением общеэкономического кризиса и его последствий.

Для более детального бизнес-анализа деятельности выбранных предприятий мы провели оценку их деловой активности предприятий.

По данным таблицы 30 оборачиваемость материальных запасов на изучаемых мясокомбинатах за исследуемый период времени неоднородна. Так в M1, M3 она возрастает, а в M2, M5 снижается; это связано с тем, что крупные предприятия зависят от своевременности поставок сырья.

Так как логистика транспортировки основного вида сырья (мяса) на предприятиях поставщиков развита недостаточно, то они обеспечивают не только процесс текущего производства, но и сверхнормативные объемы - для форс-мажорных ситуаций.

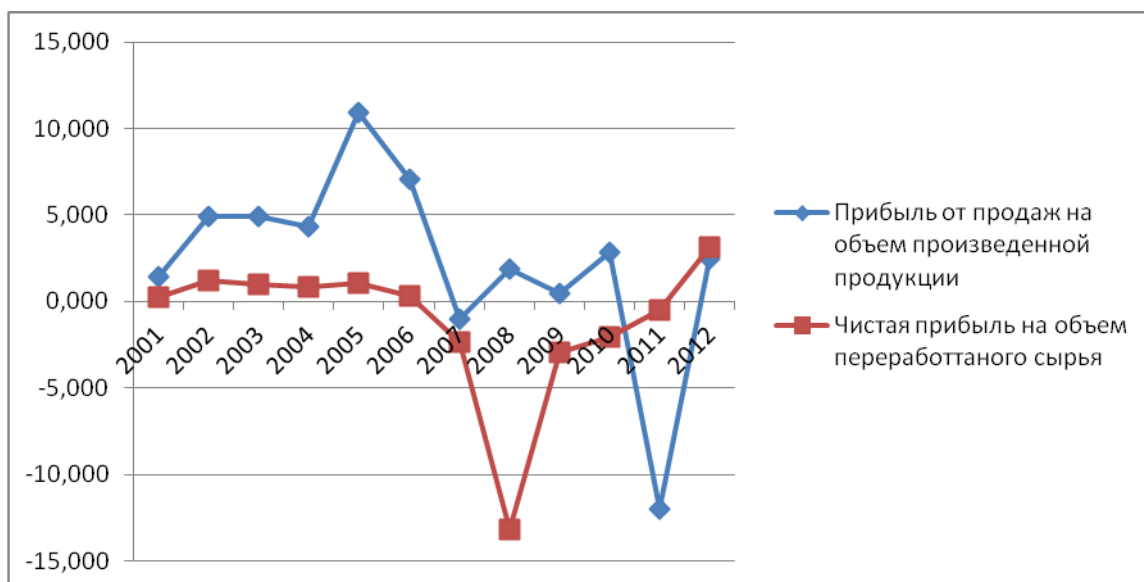


Рисунок 2.3 – Сравнительная характеристика динамики удельных показателей прибыли предприятий М1-М8 в среднем за период (2001-2012г.)

Динамика трудоемкости по предприятиям за исследуемый период снижается в среднем с 0,01 в 2001г. до 0,0007 в 2012г.; данная тенденция отражает результат внедрения автоматизированных процессов в бизнес-деятельность мясокомбинатов, что способствует снижению зависимости от человеческого фактора и повышению интенсивности производства.

Более объективные выводы можно сделать после проведения анализа рентабельности предприятий М1-М8 (таблица 2.11, рисунок 2.4):

- за рассматриваемый период наблюдаются значительные вариации показателей рентабельности как на каждом предприятии по годам, так и между различными предприятиями;

Таблица 2.11 - Анализ деловой активности предприятий М1-М8 (2000-2012г.)

Показатель	Годы	Предприятия							
		М1	М2	М3	М4	М5	М6	М7	М8
Оборачиваемость материальных запасов, кол. оборотов	2001	9,45	13,11	13,82	33,79	13,24	12,48	9,57	9,99
	2002	10,31	9,23	5,99	59,64	10,54	12,96	4,45	6,88
	2003	12,41	7,82	42,43	34,57	9,83	7,07	7,65	9,18
	2004	13,65	12,99	55,17	15,66	12,60	8,28	8,29	7,20
	2005	22,48	8,85	18,94	18,19	10,74	8,64	11,99	8,52
	2006	17,49	11,69	21,82	15,96	10,26	6,81	15,81	9,53
	2007	14,73	9,05	19,81	11,81	6,53	5,58	10,60	11,19
	2008	35,25	6,13	22,76	12,10	5,83	4,67	15,75	18,78
	2009	13,85	114,62	11,61	10,27	5,44	6,31	11,89	549,80
	2010	6,23	19,81	28,70	9,16	3,37	7,81	9,87	2,86
	2011	9,45	11,93	26,35	8,86	2,51	11,12	10,07	26257,00
	2012	10,31	7,29	24,09	9,15	1,90	-	5,91	-
Трудоемкость производства продукции, чел.-час/т.р.	2001	0,0025	0,0031	0,0469	0,0181	0,0022	0,0019	0,0031	0,0024
	2002	0,0020	0,0028	0,0026	0,0098	0,0017	0,0017	0,0038	0,0017
	2003	0,0016	0,0022	0,0014	0,0013	0,0015	0,0017	0,0019	0,0017
	2004	0,0016	0,0018	0,0006	0,0017	0,0014	0,0018	0,0014	0,0016
	2005	0,0016	0,0020	0,0005	0,0014	0,0012	0,0005	0,0014	0,0014
	2006	0,0024	0,0016	0,0004	0,0015	0,0010	0,0006	0,0008	0,0016
	2007	0,0094	0,0019	0,0005	0,0014	0,0009	0,0007	0,0007	0,0017
	2008	0,0075	0,0017	0,0005	0,0011	0,0008	0,0009	0,0005	0,0020
	2009	0,0014	0,0006	0,0005	0,0011	0,0007	0,0007	0,0004	0,0010
	2010	0,0016	0,0009	0,0007	0,0015	0,0007	0,0006	0,0005	0,0025
	2011	0,0009	0,0005	0,0005	0,0016	0,0007	0,0012	0,0005	0,0004
	2012	0,0007	0,0005	0,0004	0,0014	0,0007	0,0011	0,0006	0,0004
Соотношение между темпами динамики производительности и оплаты труда, ед.	2001	-	-	-	-	-	-	-	-
	2002	1,16	0,99	10,33	2,24	0,85	0,74	0,56	0,58
	2003	0,96	0,77	0,72	4,83	0,79	0,71	1,24	0,87
	2004	1,01	0,95	1,93	1,05	1,08	1,60	1,01	5,03
	2005	0,94	0,75	1,00	0,46	0,89	1,18	0,86	0,87
	2006	0,61	1,23	0,99	0,78	0,92	0,88	1,11	0,59
	2007	0,39	0,93	0,77	0,81	0,74	0,48	1,02	0,70
	2008	1,19	1,12	0,89	1,13	0,95	0,76	1,30	0,82
	2009	5,85	1,13	0,95	1,02	1,07	1,19	1,14	1,79
	2010	0,76	0,80	0,76	0,71	0,96	1,17	0,75	0,36
	2011	0,58	2,09	1,55	1,19	1,19	0,91	1,03	1,43
	2012	1,26	0,92	1,10	1,11	0,99	1,07	0,80	0,97

- все значения рентабельности ниже прогрессивных (позволяющих вести сбалансированное управление развитием), при этом в 30% случаев рентабельность принимает отрицательное значение;

- максимальные положительные тенденции по всем видам рентабельности наблюдается у организации М4, М5 и М1, неблагоприятное финансовое положение

ние демонстрирует организация МК6, что подтверждают результаты выполненного бизнес-анализа.

Таблица 2.12 –Рентабельность экономической деятельности мясоперерабатывающих предприятий М1-М8 Воронежской области (2001-2012 годы)

Показатели	период	Предприятия								В среднем по группе
		М1	М2	М3	М4	М5	М6	М7	М8	
Рентабельность продаж, %	2001	2,03	4,56	-64,08	-24,85	1,09	5,21	-1,47	1,25	-9,53
	2002	2,34	5,78	7,24	23,02	4,14	7,5	2,45	2,86	6,92
	2003	2,55	3,4	-3,98	9,05	2,75	7,23	1,62	2,98	3,2
	2004	0,33	0,91	5,1	7	4,69	2,74	-3,43	2,92	2,53
	2005	-3,31	2,1	4,16	10,34	4,91	3,56	2,39	3,41	3,45
	2006	-8,83	0,01	3,52	10,05	2,27	5,04	2,05	3,12	2,15
	2007	-35,94	-2,3	3,26	12,66	1,5	-3,74	2,16	4,55	-2,23
	2008	-12,04	-6,02	4,38	4,08	0,15	-19,99	2,98	4,38	-2,76
	2009	-27,73	-11,32	2,7	3,86	0,99	-10,58	2,45	9,25	-3,8
	2010	1,9	0,1	3,77	-2,19	0,01	-8,17	1,05	27,37	2,98
	2011	1,98	0,15	0,2	-1,08	4,12	-10,52	-1,32	9,93	0,44
	2012	1,694	0,062	0,933	0,505	4,580	-9,780	1,445	3,127	0,321
Рентабельность продукции, %	2001	2,17	4,98	-41,31	-19,91	1,19	5,6	-1,59	1,37	-5,94
	2002	2,49	6,48	7,8	29,9	4,71	8,27	2,78	3,03	8,18
	2003	2,73	3,72	-4,1	9,96	3,08	8,08	1,79	3,11	3,55
	2004	0,35	1,01	5,68	7,53	5,37	2,98	-3,63	3,05	2,79
	2005	-3,34	2,4	4,52	11,54	5,67	3,94	2,8	3,59	3,89
	2006	-8,36	0,01	3,75	12,74	2,57	5,68	2,32	3,24	2,74
	2007	-27,43	-2,59	3,42	17,46	1,77	-4,38	2,48	4,81	-0,56
	2008	-10,75	-6,69	4,66	5,07	0,17	-20,9	3,35	4,58	-2,56
	2009	-29,52	-11,77	2,81	5,07	1,13	-11,25	2,73	10,19	-3,83
	2010	1,94	0,1	3,98	-2,73	0,02	-8,59	1,16	37,68	4,19
	2011	2,25	0,16	0,2	-1,36	5,04	-11,09	-1,46	11,03	0,6
	2012	2,081	0,053	0,082	0,864	0,431	-7,331	0,007	1,289	-0,315
Рентабельность организации, %	2001	3,87	11,52	-19,23	-2,48	-2,58	9,29	-0,45	2,82	0,35
	2002	-10,11	18,28	14,29	41,37	5,00	13,91	0,1	1,29	10,52
	2003	-14,41	7,71	-4,85	62,61	3,54	9,25	0,07	1,14	8,13
	2004	-17,9	1,41	3,51	20,57	7,79	0,18	0,12	0,89	2,07
	2005	-66,65	4,87	-1,9	25,82	7,58	-0,03	0,02	1,12	-3,65
	2006	-58,06	0,59	11,11	21,32	1,67	0,13	0,11	1,01	-2,76
	2007	-68,87	-5,51	3,7	25,68	1,03	-9,44	0,16	0,9	-6,54
	2008	-26,38	-19,46	7,62	4,35	0,61	-44,71	3,29	0,37	-9,29
	2009	-61,13	-27,14	4,72	4,14	-0,31	-15,97	3,88	0,31	-11,44
	2010	12,49	0,98	1,83	-7,25	-0,01	-10,36	0,37	0,4	-0,19
	2011	65,19	0,24	-3,8	0,03	0,57	-116,01	0,05	0,56	-6,65
	2012	19,66	0,05	0,08	0,68	0,34	-7,09	0,01	1,25	1,87

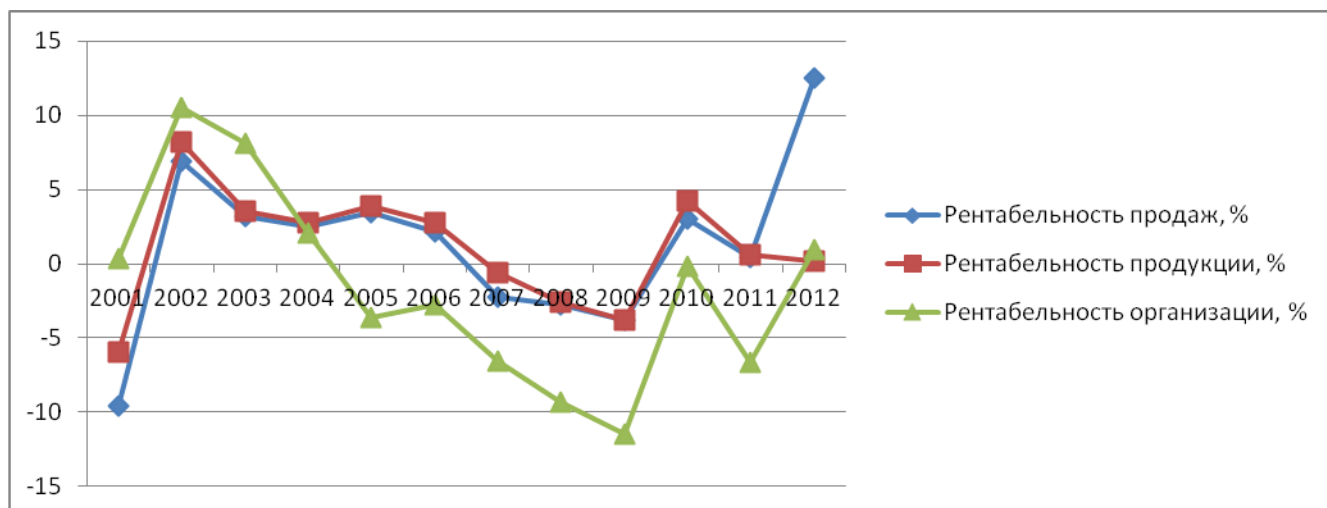


Рисунок 2.4 – Рентабельность производства в среднем по группе организаций М1-М8 мясокомбинатов Воронежской области (2001-2012 годы)

Проведя анализ вероятности банкротства (таблицы 3-5 приложение Ж) мы выявили, что с финансовой точки зрения неустойчивыми в изучаемый период были предприятия М1, М6, М7, М8.

Выполнив бизнес-анализ деятельности мясокомбинатов М1-М8 за период 2001-2012г., можно сделать вывод, что данные организаций весьма нестабильны в своем функционировании и, как следовательно - развитии, они довольно сильно зависимы от внешнего финансирования (доля заемного капитала варьируется от 40%-65%), в то же время имеются положительные тенденции роста объемов продажи, добавленной стоимости и рентабельности.

2.2. Методические подходы к экономической оценке сбалансированности результатов управления развитием предприятий

Сбалансированное управление развитием промышленных предприятий должно сопровождаться постоянной экономической оценкой результатов экономической деятельности как следствия управленческих воздействий. Поэтому целесообразным является переход к системному управлению развитием предприятий, используя методы сбалансированного менеджмента. Мы разделяем точку зрения Брянцева Л.В. и Полозовой А.Н., считающих, что «... процесс сбалансированного соединения частного в общее обеспечивается созданием достаточно

прочных взаимосвязей, проявляющих наличие в соединяемых элементах отношений, имеющих причинно-следственную природу» [180, с. 19].

Как было доказано в разделах 1.1 и 1.2, современный менеджмент выдвигает на приоритетное место особенности развития предприятий в конкурентной среде, при этом возникает необходимость учитывать изменчивость (волатильность) данной среды, а также степень адаптации системы управления к динамичным и уско-ряющимся изменениям условий функционирования [184;187;182;183;258].

В настоящее время широкое применение находят такие экономические мето-ды бизнес-анализа, как рейтингование и матричное моделирование показателей. Рассмотрим отдельные преимущественные положения перечисленных видов эконо-мических методов управления.

Хотинской Г.И. и Карпудовым Ю.С. подчеркивается способность рейтинго-вания, а именно уровень и динамика рейтингов, сигнализировать о необходимости сохранения, расширения или свертывания взаимосвязей предприятия в совре-менной хозяйственной среде [260, с.41]. Авторы особо подчеркивают, что рей-тинги «... характеризуют уровень стабильности, надежности, устойчивости и пла-тежеспособности ..., что актуально для предприятий всех отраслей и видов дея-тельности [260, с.41]. При этом особую ценность могут представлять собой рей-тинги, дополненные ранжирование [260, с.16]. а также рейтинги, используемые в качестве весовых коэффициентов [27,с. 2-40].

Как правило, рейтинг показателей оценивается в баллах, с тем чтобы устра-нить их разнородность [27; 29;39; 97; 243; 246;259], однако, на наш взгляд града-ция рейтинга в некоторых случаях снижает точность оценок.

Устранить этот недостаток можно, если для оценки показателей использовать матричное моделирование, позволяющее, по мнению Полозовой А.Н., наиболее адекватно описывать процессы функционирования и развития предприятий [180, с.222]. Кроме того, по мнению Фроловой Н.В, «... среди множества моделей, предлагаемых аналитиками для целей динамического анализа взаимосвязей, наи-более целесообразными признаются матричные» [255,с.81], и, как подчеркивает

Силаков А., « ... матричные модели представляют собой некое средство визуализации разработанных решений для демонстрации в различных целях» [215, с.83].

Наибольшую ценность представляют собой матрицы, дающие возможность сконцентрировать экономические показатели, отобранные по определенному принципу, и посредством их сопоставления (соотношения), перейти к индексному анализу. Именно такой подход нашел подтверждение как целесообразный в ходе выполнения аналитических процедур, связанных с оценкой организационно-экономической устойчивости предприятия [255], стратегического управления развитием предприятий [182], финансового состояния предприятий [36], уровня управленческой деятельности [53], кредитоспособности предприятий [74], производственно-хозяйственной деятельности предприятий [55]. Данные таких матриц (квадратные таблицы) представляют производственный процесс, как отмечает Уварова Г, в виде модели «вход - выход» [55, с.7], что соответствует нашему представлению о процессном подходе к сбалансированному управлению развитием предприятия.

Исходя из перечисленных теоретических предпосылок, наше видение целевых результатов сбалансированного управления развитием предприятий в контексте методов бизнес-анализа предусматривает понимание процессов менеджмента как системы, состоящей из трех элементов:

- 1) процесс управления формированием ресурсов промышленного предприятия;
- 2) процесс управления поглощением (использованием) ресурсов;
- 3) процесс управления получением экономических эффектов от использования ресурсов.

Каждый из этих элементов характеризуется набором ключевых оценочных показателей, выбор которых применительно к предприятиям пищевых производств следует осуществлять так, как это рекомендуют Брянцева Л.В., Гребнева И.В., Полозова А.И., Нуждин Р.В. [14; 26; 27; 85; 182; 185].

При этом под показателем мы понимаем, во первых, количественную характеристику определенного критерии (целевого результата) деятельности, во-

вторых, количественную величину, отражающую уровень конкретного процесса. Такой подход не противоречит традиционным взглядам, имеющие место в практике экономического анализа [1; 24; 14; 185; 257] . Кроме того, мы разделяем точку зрения Мицкевича А., считающего, что хотя интегральные показатели и теряют в информативности по сравнению с исходными показателями, но их целесообразно использовать в качестве целевых ориентиров для контроля бизнес-процессов и оценки работы руководителей подразделений [85,с.6].

С методологической точки зрения применение такого подхода оправдано ориентацией на требования к показателям, сформулированными Брауном М.Г, [179,с.1,2]:

- взаимосвязь с видением, ценностями и ключевыми факторами успеха;
- должны охватывать прошлое, настоящее и будущее;
- должны соблюдать баланс интересов;
- должны распространяться на все уровни предприятий и быть последовательными;
- могут быть объединены в несколько сводных;
- должны меняться по мере изменения стратегий и ситуации;
- несколько жизненно важных вместо множества несущественных.

Нами применительно к экономической деятельности мясоперерабатывающих организаций разработана «Методика оценки сбалансированности результатов управления развитием промышленных предприятий» [232], которая внедрена в ООО «Мясокомбинат Острогожский».

Разработанные методические процедуры включают 6 этапов:

Выбираются и характеризуются ключевые оценочные абсолютные показатели, характеризующие систему управления по элементам: сформированные ресурсы; поглощенные ресурсы (издержки); полученные эффекты (таблица 2.13). Для того, чтобы обосновать нашу позицию по данному вопросу, необходимо воспользоваться мнениями Винокурова В.А, считающего, что «...результатирующие показатели должны расти большими темпами по сравнению с показателями, отражающими темпы роста ресурсов» [36,с.126], Мересте У.И, полагающего, что

«...при вполне бездиспропорционном повышении эффективности более конечные параметры должны расти быстрее, чем менее конечные» [143,с.34], Полозовой А.Н, утверждающей, что «... в отличие от ресурсов, затраты и расходы всегда носят временной характер, то есть их можно констатировать как поглощение ресурсов соответствующими элементами производственного процесса. Следовательно, начальным моментом ...являются ресурсы, конечным – ... признанные доходы» [182, с.215-216].

Таблица 2.13 – Показатели оценки системы сбалансированного управления развитием предприятий

Элемент	Показатель	Код показателя
Сформированные ресурсы	Персонал, чел	ЧП
	Активные основные средства, тыс.р.	АО
	Материальные оборотные средства, тыс.р.	МО
Поглощенные ресурсы (издержки)	Расходы на оплату труда, тыс.р.	ЗП
	Постоянные расходы, тыс.р.	ПР
	Переменные затраты, тыс.р.	ПЗ
Полученные экономические эффекты	Доход от продаж, тыс.р.	ДП
	Прибыль от продаж, тыс.р.	ПП
	Добавленная стоимость, тыс.р.	ДС

Иначе говоря, поглощенные ресурсы (материальные, трудовые, технические) в ходе развития предприятия обязательно трансформируются в затраты и расходы (кроме, естественной убыли, потерь от стихийных бедствий, выбытия в случаях перепродажи, порчи и т.п.), в отличие от сформированных ресурсов, которые по определению считаются потенциальными. С другой стороны, процесс поглощения ресурсов неизбежно порождает какой - либо конечный результат – положительный или отрицательный синергетический эффект. Положительными экономическими эффектами в данном случае мы будем считать доходы, превышающие сумму поглощенных ресурсов (издержек), а отрицательными – убытки.

Наиболее распространенными подходами в управлении получением доходов являются в настоящее время признания в качестве показателей, их оценивающих, такие экономические категории, как – стоимость, вновь созданная стоимость, маржинальный доход, добавленная стоимость, свободный предпринима-

тельский доход, EVA, чистый доход (прибыль) [8; 28; 98; 97; 157; 182; 184; 210; 258].

Нами для целей бизнес-анализа принята добавленная стоимость в качестве конечного результативного показателя, характеризующего в числе других сбалансированность управленческих действий в ходе развития предприятия.

Категория «добавленная стоимость» получила за последние годы многоаспектное применение, являясь характеристикой «чистого» прироста стоимости; добавленная стоимость, по мнению Полозовой А.Н., которое мы разделяем, «... чаще всего используются как критерий оценки деятельности организации» [182,с.148].

Масса добавленной стоимости, как в расчете на тонну произведенной продукции, так и на тонну переработанного сырья, имеет весьма обширный размах вариации на исследуемых предприятиях, что наглядно демонстрируют данные таблицы 2.14.

Такие результаты добавления стоимости на мясоперерабатывающих предприятиях за длительный период дают основание априорно констатировать существенные неиспользованные возможности, связанные с развитием предприятий и управлением этими процессами.

Кроме того, как мы считаем, в данной категории в наибольшей степени сочетаются идеи «сбалансированности» и процессного подхода, выраженного в данном случае как процесса роста стоимости бизнеса (добавления стоимости), что подтверждается и другими мнениями, в частности, Панковой С.В и Киселевой О.В, считающих что управление должно быть нацелено на обеспечения роста рыночной стоимости компании, исповедуя следующие принципы: использовать показатель, адекватно оценивающий деятельность предприятия – поток генерируемых денежных средств; новые капитальные вложения должны осуществляться при условии, что они создают новую стоимость; в изменяющихся условиях бизнес-среды сочетание активов компании должно изменяться с целью обеспечения максимального роста стоимости предприятия[182,с.17], и Павловой А.М.,

Таблица 2.14 – Добавленная стоимость мясоперерабатывающих предприятий М1-М8 Воронежской области (2001-2012г.)

Показатель	Год	Предприятия							
		М1	М2	М3	М4	М5	М6	М7	М8
Добавленная стоимость, т.р.	2001	8492	44796	490	16505	27107	49651	9003	20823
	2002	9717	51641	3868	33324	51518	89277	11106	21953
	2003	14295	65111	4343	64889	56274	101407	15477	21323
	2004	10628	74901	22121	98689	68806	62406	36954	32948
	2005	5727	71656	26046	101735	77988	65673	33632	31980
	2006	3425	110343	32415	113384	82085	31353	37370	23536
	2007	1959	83150	34239	150737	120324	19501	84150	25036
	2008	1644	52091	35193	139333	145279	29824	144653	33477
	2009	-1182	38539	25131	125780	161207	34320	194564	17372
	2010	12892	47876	34118	102908	164280	40362	184571	7992
	2011	12248	60036	18356	160913	200602	111765	172532	12214
	2012	14378	83775	28794	193313	284595	64818	50310	6177
	Добавленная стоимость на тонну произведенной продукции, тыс.р./т.	2001	6,85	17,45	1,08	12,64	8,81	32,56	11,48
2002		7,58	19,64	7,51	14,8	11,61	46,23	14,93	10,07
2003		45,24	24,66	3,45	27,8	11,06	35,78	10,71	10,04
2004		15,20	39,44	8,75	54,8	22,03	55,37	22,42	15,8
2005		14,21	61,99	9,68	79,54	70,51	93,82	46,07	26,21
2006		16,96	83,28	10,87	78,79	28,17	48,38	131,12	26,42
2007		19,78	51,58	11,61	94,45	37,22	30,09	268,85	37,76
2008		18,90	58,20	15,02	106,44	42,5	40,3	1390,89	48,24
2009		-2,24	24,63	12,76	40,81	44,63	37,02	659,54	81,56
2010		25,13	15,85	20,68	37,39	48,81	41,65	647,62	47,57
2011		40,56	23,86	8,80	62,61	59,02	151,44	2738,6	62,96
2012		37,15	32,83	13,88	61,43	77,00	55,21	200,44	36,77
Добавленная стоимость на тонну переработанного сырья, тыс. р./т		2001	3,36	9,07	0,50	6,57	4,40	12,03	6,14
	2002	4,43	10,23	3,46	8,34	5,81	17,09	7,97	5,64
	2003	5,11	13,04	1,68	15,91	5,46	20,83	6,76	5,67
	2004	7,50	20,79	4,42	32,73	11,01	32,07	13,42	8,95
	2005	7,16	34,37	5,11	52,96	15,05	56,13	27,84	14,16
	2006	9,06	45,92	6,07	52,49	14,88	30,29	74	14
	2007	10,59	28,02	6,20	64,81	21,56	15,82	151,9	20,01
	2008	10,09	31,84	8,30	74,59	26,46	25,19	705,62	25,54
	2009	-1,58	16,82	7,94	28,56	27,24	24,39	390,69	43,32
	2010	13,51	9,64	10,99	26,28	29,44	26,64	403,88	25,29
	2011	21,91	18,67	6,00	44,24	37,00	98,38	1627,66	35,4
	2012	19,78	22,65	10,23	42,99	51,90	35,44	118,94	19,12

утверждающей, что необходимо осуществлять контроль равновесия показателей: прибыль – затраты, учитывая правило достижения равновесия: через определенные промежутки времени заданные величины сравнивают с фактическими и определяют, не нужны ли противодействующие меры для достижения необходимого или желаемого состояния [25, с.5].

На основе изложенного нами выстроена логическая последовательность процессов: 1) формирования ресурсов (образования потенциала бизнес-процессов); 2) поглощения ресурсов (формирования издержек в виде затрат и расходов); 3) получение экономических эффектов (доходов – стоимости продаж, прибыли, добавленной стоимости). Схематично это отражено на схеме-рисунка 2.5.

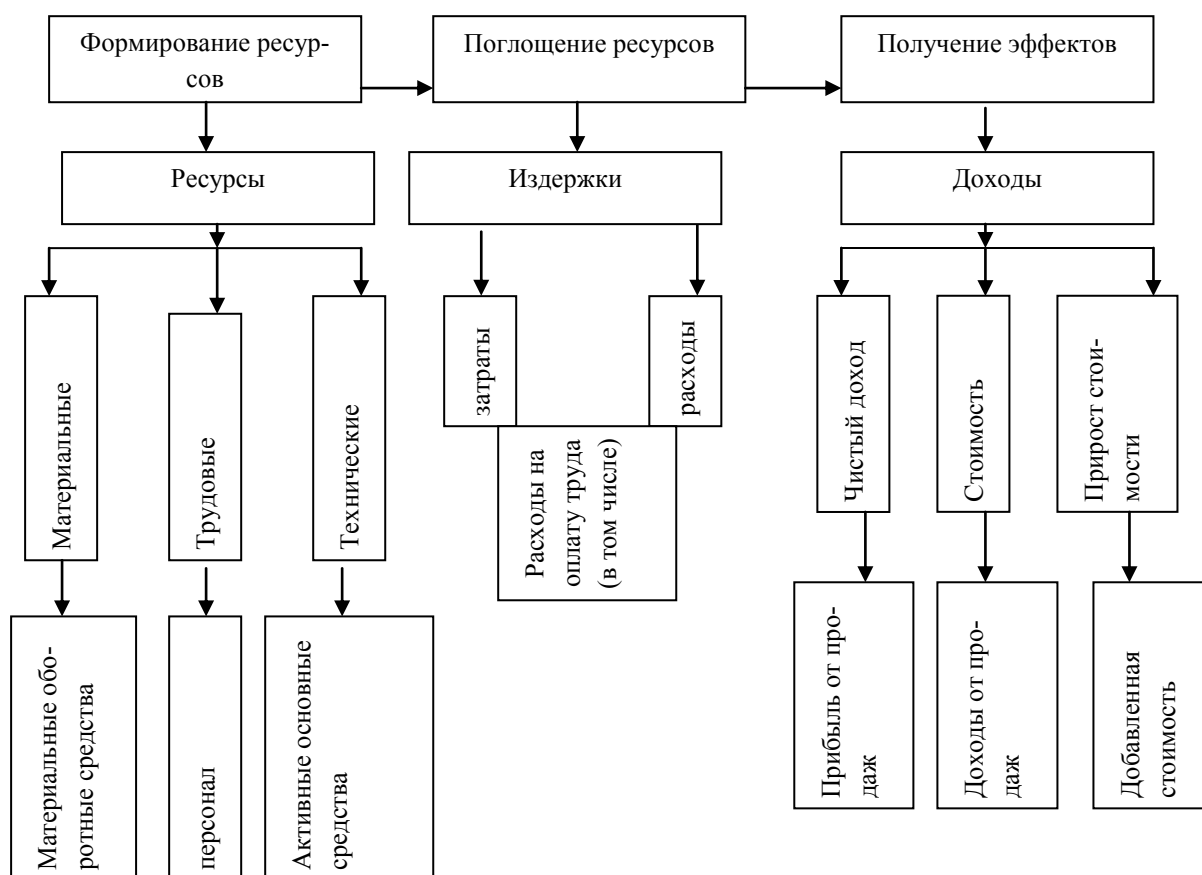


Рисунок 2.5 – Взаимосвязь показателей, характеризующих результаты управления развитием предприятий

Таблица 2.15 – Матричная модель оценки сбалансированности результатов управления развитием промышленных предприятий

Организация «X»		Полученные экономические эффекты			Поглощенные ресурсы (издержки)			Сформированные ресурсы		
		Добавленная стоимость	Прибыль от продаж	Доходы от продаж	Переменные затраты	Постоянные расходы	Расходы на оплату труда	Материальные оборотные средства	Активные основные средства	Персонал
Полученные экономические	Добавленная стоимость	1								
	Прибыль от продаж	12	1							
	Доходы от продаж	13	23	1						
Поглощенные ресурсы (издержки)	Переменные затраты	14	24	34	1					
	Постоянные расходы	15	25	35	45	1				
	Расходы на оплату труда	16	26	36	46	56	1			
Сформированные ресурсы	Материальные оборотные средства	17	27	37	47	57	67	1		
	Активные основные средства	18	28	38	48	58	68	78	1	
	Персонал	19	29	39	49	59	69	79	89	1

2. Составляется трехэлементная матричная модель оценки результатов управления развитием мясоперерабатывающих предприятий (таблица 2.15):

1.1. Рассчитываются ключевые относительные показатели, характеризующие результаты;

1.2. Рассчитываются индексы (темпы динамики ключевых относительных показателей), характеризующие результаты, в текущем году по сравнению с предыдущим годом.

Таблица 2.16 – Экономическая сущность ключевых показателей матрицы

Код п/п	Формула определения показателя	Характеристика аспекта	
		Информационный	Аналитический
1	2	3	4
12	Добавленная стоимость/ Прибыль от продаж	Соотношение добавленной стоимости и прибыли от продаж	Динамика результатов
13	Добавленная стоимость/Доходы от продаж	Доходность продаж	Динамика результатов
23	Прибыль от продаж/Доходы от продаж	Доходность продаж	Результативность
14	Добавленная стоимость/Переменные затраты	Доходность затрат	Результативность
24	Прибыль от продаж/Переменные затраты	Доходность затрат	Результативность
34	Доходы от продаж/Переменные затраты	Доходность затрат	Результативность
15	Добавленная стоимость/Постоянные расходы	Доходность расходов	Результативность
25	Прибыль от продаж/Постоянные расходы	Доходность расходов	Результативность
35	Доходы от продаж/Постоянные расходы	Доходность расходов	Результативность
45	Переменные затраты/Постоянные расходы	Соотношение затрат и расходов	Использование ресурсов
16	Добавленная стоимость/Расходы на оплату труда	Доходность расходов на оплату труда	Результативность
26	Прибыль от продаж/Расходы на оплату труда	Доходность расходов на оплату труда	Результативность
36	Доходы от продаж/Расходы на оплату труда	Доходность расходов на оплату труда	Результативность
46	Переменные затраты/Расходы на оплату труда	Затрагоёмкость оплаты труда	Использование ресурсов
56	Постоянные расходы/Расходы на оплату труда	Расходоёмкость оплаты труда	Использование ресурсов
17	Добавленная стоимость/Материальные оборотные средства	Доходность материальных оборотных средств	Результативность
27	Прибыль от продаж/Материальные оборотные средства	Доходность материальных оборотных средств	Результативность
37	Доходы от продаж/Материальные оборотные средства	Оборачиваемость материальных оборотных средств	Результативность
47	Переменные затраты/Материальные оборотные средства	Переменная затратность материальных оборотных средств	Использование ресурсов
57	Постоянные расходы/Материальные оборотные средства	Постоянная затратность материальных оборотных средств	Использование ресурсов
67	Расходы на оплату труда/Материальные оборотные средства	Мотивация труда	Результативность
18	Добавленная стоимость/Активные основные средства	Доходность активных основных средств	Результативность
28	Прибыль от продаж/Активные основные средства	Доходность активных основных средств	Результативность
38	Доходы от продаж/Активные основные средства	Доходность активных основных средств	Использование ресурсов
48	Переменные затраты/Активные основные средства	Переменная затратность активных основных средств	Использование ресурсов
58	Постоянные расходы/Активные основные средства	Постоянная затратность активных оборотных средств	Использование ресурсов
68	Расходы на оплату труда/Активные основные средства	Соотношение расходов на оплату труда и немобильных средств	Обеспеченность ресурсами
78	Материальные оборотные средства/Активные основные средства	Соотношение мобильных и немобильных средств	Результативность
19	Добавленная стоимость/Персонал	Производительность труда	Результативность
29	Прибыль от продаж/Персонал	Производительность труда	Результативность
39	Доходы от продаж/Персонал	Производительность труда	Использование ресурсов
49	Переменные затраты/Персонал	Переменная затратность персонала	Обеспеченность ресурсами
59	Постоянные расходы/Персонал	Постоянная затратность персонала	Результативность
69	Расходы на оплату труда/Персонал	Среднегодовая оплата труда	Результативность
79	Материальные оборотные средства/Персонал	Обеспеченность труда мобильными материальными средствами	Результативность
89	Активные основные средства/Персонал	Обеспеченность труда активными основными средствами	Использование ресурсов

Экономическая сущность полученных относительных показателей и их индексов (темпы динамики ключевых относительных показателей) нами опреде-

лена как характеристика двух аспектов – информационного и аналитического (таблица 2.16): первый отражает информационную целесообразность показателя к применению, второй – аналитическую пригодность для поддержки управленческих решений, связанных с развитием предприятий.

3. Составляется нормативное динамическое соотношение сбалансированности управления развитием предприятий:

$$T_{дс} > T_{пп} > T_{дп} > T_{пз} > T_{пр} > T_{зп} > T_{мо} > T_{ло} > T_{чп} ;$$

где $T_{дс}$ - темпы динамики добавленной стоимости;

$T_{пп}$ - темпы динамики прибыли от продаж;

$T_{дп}$ - темпы динамики доходов от продаж;

$T_{пз}$ - темпы динамики переменных затрат;

$T_{пр}$ - темпы динамики постоянных расходов;

$T_{зп}$ - темпы динамики расходов на оплату труда;

$T_{мо}$ - темпы динамики материальных оборотных средств;

$T_{ло}$ - темпы динамики активных основных средств;

$T_{чп}$ - темпы динамики персонала.

Приведенное нормативное динамическое соотношение выведено нами на основе рассуждений, приведенных в п.1 «Методики оценки системы сбалансированности результатов управления развитием промышленных предприятий», а также на рекомендациях Шеремета А.Д. и Негашева Е.В. по использованию для этих целей экспертных опросов и математического моделирования [180,с.149].

4. Определяются матричные интегральные индексы (темпы динамики) сбалансированности результатов предприятий: $T_{ср} = \sqrt[n]{T_1 \dots T_n}$; $T_{пи} = \sqrt[k]{T_j \dots T_k}$;

$$T_{пз} = \sqrt[l]{T_g \dots T_l} ,$$

где $T_{ср}$, $T_{пи}$, $T_{пз}$ - интегральные индексы (темпы динамики) результатов системы управления развитием организаций, соответственно по показателям блоков: «сформированные ресурсы» (Блок 1), «поглощенные ресурсы» (Блок 2), «полученные экономические эффекты» (Блок 3);

i, j, q -индексы матрицы, входящие в состав определенного элемента;

n,k,l-количество индексов (темпов динамики), соответствующих определенному элементу;

T- индексы (темпы динамики) ключевых относительных показателей матрицы, входящие в состав определенного элемента.

5. Определяется уровень сбалансированности результатов управления развитием предприятий: $Y_p = \sqrt[d]{T_{cp} * T_{pr} * T_{pz}}$,

где d-количество блоков результатов сбалансированности управления развитием предприятий.

6. Интерпретация уровня сбалансированности результатов управления развитием предприятий. Полученные индексы характеризуются следующим образом:

$Y_p > 1$ - сбалансированные результаты управления развитием предприятий;

$Y_p < 1$ - несбалансированные результаты управления развитием предприятий;

$Y_p = 1$ - состояние равновесия.

Таким образом, использование данной методики позволяет идентифицировать уровень сбалансированности результатов управления развитием промышленных предприятий с позиции системного подхода:

во-первых, оценивая элементы менеджмента: управление формированием ресурсов, управление поглощением ресурсов (формирование), управление конечным эффектом управленческих воздействий - получением доходов;

во-вторых, определяя интегральные оценки баланса результатов самой системы управления, на основе реализации методологического принципа – «от частного к общему», что является методом, активизирующим процессы менеджмента с целью достижения развития предприятий.

2.3 Идентификация уровня сбалансированности результатов управления развитием организации

В ходе идентификации уровня сбалансированности результатов управления развитием мясоперерабатывающих предприятий Воронежской области, по методике изложенной в разделе 2.1, нами выявлено, что на всех изучаемых промышленных предприятиях за период с 2001-2012г. нормативное соотношение не было выполнено ни разу (то есть невыполнение составляет 100%) (приложение И таблицы 1-8).

Самое большое количество противоречий нормативному соотношению выявлено в М3, наибольшее количество соответствий нормативам – М1, М2, М4, М5, М7, но за различные периоды.

Так, нормативное соотношение было выполнено в нескольких случаях внутри блоков: среди показателей блока 1 в 6,81% случаев, блока 2 – 14,77%, блока 3 – 21,13%. Это свидетельствует о том, что менеджерам данных организаций необходимо уделять больше внимания формированию финансовых результатов, а также проводить аналитический контроль за расходами, не связанными с производством, но не в меньшей степени влияющих на сбалансированность и рентабельность бизнес-деятельности.

Проведенная оценка характеризует управление развитием промышленных предприятий как недостаточно сбалансированное и не отрегулированное, что в свою очередь тормозит их развитие.

Матрица ключевых показателей оценки результатов управления мясоперерабатывающими предприятиями представлена в таблицах 1-8 приложения К.

Для расчета показателей сбалансированной системы ключевых показателей были использованы различные источники информации:

- информация, содержащаяся в бухгалтерской (финансовой) отчетности
- информация содержащиеся в производственной и статической отчетности организации.

При оценке показателей можно сделать следующие выводы:

1) Относительно значений коэффициентов блока «Полученные экономические результаты» можно констатировать следующее:

- почти на всех наблюдаемых предприятиях выявлен рост доли уровня добавленной стоимости и в прибыли от продаж, и в доходах организации (показатель 12 и 13 матрицы ключевых показателей), кроме М6 и М8; самыми благоприятными периодами в управлении экономическими результатами можно назвать периоды с 2003-2006г. и с 2010-2012г., в данных периодах предприятия (особенно М1, М2) уделяли должное внимание торговой политике, направленной на увеличение объемов продаж, и закупочной политике, направленной на оптимизацию закупочных цен на сырье.

- уровень рентабельности продаж необходимо признать достаточно низким (диапазон 2-6%); в интервале 2002-2004г. данный показатель имеет тенденцию к снижению (кроме М5 и М8), что было связано с ростом расходов на технологическое обновление производственной базы, а с 2009г. происходит рост значений, который объясняется макроэкономическими факторами;

2) Относительно значений показателей блока «Поглощенные издержки» можно отметить следующее:

- уровень добавленной стоимости на один рубль переменных затрат по мясокомбинатам составляет от 0,11 до 0,17, кроме предприятий М4, М7 и М8 уровень на которых больше в три раза; положительными периодами для М1, М2, М3, М5, являются 2004-2007г. и 2009-2012г., когда предприятия интенсивно корректировали политику затрат (подыскивали новые виды оболочки на продукцию и т.п.);

- аналогичную динамику проявляют показатели: доля добавленной стоимости на 1 рубль постоянных расходов и доля добавленной стоимости на 1 рубль расходов. Необходимо отметить, что постоянные расходы осуществляются предприятиями более эффективно, но данная положительная динамика на всех мясокомбинатах снижается к концу рассматриваемого периода. Значительный рост данных показателей наблюдается в 2009-2011 г. в М6, М7, М8. Для М6 и М8 первое связано со снижением расходов, не связанных с производством

продукции (затраты на рекламу, уменьшение непроизводственных основных средств, а, следовательно, снижение расходов на содержание и ремонт зданий сооружений); второе было обеспечено контролем за расходованием средств, направляемых на оплату труда (был пересмотрен штат сотрудников и произведены некоторые ротация кадров). Рост обоих показателей в М7 обеспечен значительным скачком объемов продаж и, соответственно, увеличением добавленной стоимости;

- доля прибыли от продаж на 1 рубль переменных затрат на большинстве рассматриваемых предприятий за весь изучаемый период имеет минимальные значения, что является негативным фактором для стимулирования управления развития мясокомбинатов. Самые худшие значения показывает М6, что связано с значительными изменениями в управленческих расходах организации (за период с 2007-2012г. они увеличились в 1,47 раза);

- динамика показателей прибыли от продаж на 1 рубль постоянных расходов и расходов на оплату труда работников совпадают. Значительный рост данных показателей произошел в 2010-2012г., кроме М6, в которой значения данных показателей за весь период снижаются (только в 2006г. был незначительное положительное увеличение).

- характеризуя оборачиваемость переменных расходов организаций, можно сказать, что она минимальна у МК1, МК2, МК3, МК6 (среднее значение оборачиваемости расходов составляет 1,07 оборота в год), что связано с ростом цен на отечественное сырье и низким качеством импортного мяса, которое приходится обрабатывать, применяя дополнительные средства (как термические при производстве продукции, так и биохимические при обеззараживании). Оборачиваемость постоянных расходов имеет негативные значения у - М4, М7, М8; среднегодовое значение составляет 8,6 оборота в год, что связано с ростом объемов заготовленного сырья. Из-за сложности приобретения качественного мяса его закупают заранее в больших объемах, и нерегулярность поставок вызывает рост расходов на его хранение;

- за последнее десятилетие роль постоянных расходов в издержках возросла, это связано с тем, что мало на сегодняшний день продукцию необходимо постоянно продвигать на рынки сбыта (что делать все сложнее из-за высокой конкуренции на рынках мясопродуктов). Так в изучаемых мясокомбинатах переменные затраты к 2012г. превышали постоянные расходы в среднем в 7,5раз, в то время как на 2001г. данное соотношение составляло 10,1 раза. Наименьшее соотношение расходов наблюдается на средних предприятиях таких как М4 и М7 (показатель в среднем по годам равен 6,30 и 3,96 раза соответственно). Это связано так же с тем, что средним предприятиям приходится содержать на своем балансе крупногабаритные объекты (непроизводственные административные здания и сооружения, автопарк машин), а значит их коммунальные расходы и иные затраты по содержанию основных средств значительно превышают расходы мелких предприятий;

- динамика трудоотдачи указывает на то, что на средних предприятиях она выше (М1, М3, М7, М8) и на 2012г. в среднем составляет 20,89, в то время как в крупных мясокомбинатах М4 и М5 данный показатель равен 7,11 и 14,00 на 2012г. Это объясняется тем, что на данных предприятиях меньшая доля управленческого персонала, а, следовательно, производственную нагрузку несет на себе малая часть членов персонала организации;

- уровень переменных затрат и постоянных расходов относительно расходов на оплату труда показывает стабильный рост показателей с 2010г. (кроме М5), что объясняется нежеланием руководства предприятия индексировать заработную плату работников; при этом проводятся разовые мероприятия по стимулированию персонала в виде выплат премий и иных поощрений.

3) Относительно значений показателей блока «Сформированные ресурсы» можно выделить следующее:

- за рассматриваемый период времени практически на всех предприятиях материальные оборотные средства используются все менее эффективно, на что указывает динамика доли добавленной стоимости и доходов от продаж в материальных оборотных активах, в то время как в 2001г. данные показатели со-

ставляли в среднем 3,62 и 9,93 рубля соответственно, то к 2012г. их уровень составлял – 0,92 и 5,42 рубля соответственно.

Самые действенные шаги в управлении, направленные на развитие организации, предприняли за рассматриваемый период только М2, М4, М7 – была проведена работа в сфере поиска новых рынков сбыта продукции (в виде рекламных акций и маркетинговых исследований), рассмотрены новые возможности по экономии средств (смена поставщиков, пересмотр материально-сырьевой базы).

Оценивая полученные результаты необходимо признать, что показатели всех трех блоков не отвечают поставленным требованиям сбалансированного управления развитием предприятий в большей части случаев.

Значения темпов динамики матрицы ключевых показателей приведены в приложении Л.

При оценке темпов динамики (цепным способом) были сделаны следующие выводы:

- показатели первого блока оценки имеют широкий размах вариативного ряда, особенно выделяются значения добавленной стоимости на 1 рубль прибыли от продаж;
- во втором блоке - прибыль от продаж на 1 рубль постоянных расходов;
- в третьем блоке – постоянные расходы на 1 рубль материальных оборотных средств.

Становится ясно, что на результативные показатели бизнес-деятельности мясокомбинатов оказывают влияние сторонние (внешние) факторы – поставщики мяса (как отечественные, так зарубежные), и внутренние (внутрифирменные) факторы – достоверность и уверенность постоянных расходов организации.

Данные особенности деятельности мясокомбинатов необходимо учитывать при ведении управленческой деятельности и разработке мероприятий по развитию бизнес-процессов.

Таблица 2.17 и рисунок 2.6 дают возможность сделать вывод о динамике развития мясокомбинатов Воронежской области: так, изменения в темпах клю-

чевых показателей блока 1 принимают отрицательное значение в 21,59% из рассматриваемых случаев, в блоке 2 показателей – 37,50%, а в блоке 3 – 22,72%.

Таблица 2.17 - Среднее значение динамики ключевых показателей предприятий М1-М8 Воронежской области (2001-2012 годы)

Показатели	Годы	Предприятия								Среднее значение
		МК1	МК2	МК3	МК4	МК5	МК6	МК7	МК8	
Блок 1	2002	0,93	1,03	2,57	1,64	1,84	1,28	2,02	1,30	1,58
	2003	1,07	1,08	1,26	0,48	1,04	1,06	0,80	1,00	0,97
	2004	2,37	1,54	2,36	1,13	1,19	0,94	1,20	1,39	1,51
	2005	0,59	1,30	0,91	0,96	1,00	1,07	1,58	1,14	1,07
	2006	1,36	1,25	1,01	1,10	1,03	0,80	0,94	0,85	1,04
	2007	2,30	0,96	1,16	1,16	1,36	1,00	1,65	1,17	1,34
	2008	1,06	1,19	1,07	1,13	0,54	2,49	1,13	1,26	1,23
	2009	1,67	1,05	1,03	1,09	2,65	1,08	0,95	1,25	1,35
	2010	2,25	1,08	1,21	0,95	0,54	1,13	1,40	1,58	1,27
	2011	1,04	0,91	2,76	1,63	1,21	2,17	1,66	1,37	1,60
	2012	0,74	1,69	2,16	1,85	1,22	0,67	1,22	0,91	1,31
	Среднее значение		1,40	1,19	1,59	1,19	1,24	1,24	1,32	1,20
Блок 2	2002	1,08	1,24	3,62	1,72	1,68	1,00	1,34	1,32	1,62
	2003	1,16	0,95	0,78	2,27	0,83	0,90	1,04	1,01	1,12
	2004	0,74	0,81	2,16	0,94	1,23	0,92	0,95	2,17	1,24
	2005	0,66	1,16	0,97	1,72	0,99	1,15	1,28	0,99	1,11
	2006	1,09	1,06	0,93	0,89	0,81	2,45	1,02	0,87	1,14
	2007	1,42	0,96	0,89	0,98	0,81	0,80	1,19	1,01	1,01
	2008	1,45	1,20	1,12	0,77	0,74	1,84	1,30	1,00	1,18
	2009	1,46	1,07	0,84	0,95	2,35	1,08	0,97	1,93	1,33
	2010	2,49	1,50	1,21	0,78	0,74	1,03	0,77	1,49	1,25
	2011	0,97	1,39	1,02	1,24	1,19	1,58	1,31	0,93	1,20
	2012	0,97	1,00	1,97	1,17	1,05	1,08	2,19	0,85	1,28
	Среднее значение		1,23	1,12	1,41	1,22	1,13	1,26	1,21	1,23
Блок 3	2002	1,15	1,06	1,47	1,53	1,78	1,34	1,09	1,36	1,35
	2003	1,26	1,11	1,99	2,24	1,01	1,03	1,48	1,05	1,40
	2004	0,90	1,13	2,17	0,71	1,27	0,78	1,40	1,20	1,19
	2005	0,92	1,09	1,13	1,37	1,05	2,14	1,10	1,10	1,24
	2006	1,08	1,43	1,17	1,09	0,97	0,88	1,34	0,96	1,12
	2007	1,30	0,85	1,03	1,02	0,97	1,09	1,23	1,16	1,08
	2008	0,99	1,16	1,10	1,25	0,88	2,07	1,49	1,36	1,29
	2009	1,62	3,30	0,72	0,95	1,72	0,99	1,13	1,10	1,44
	2010	2,31	1,68	1,65	1,03	0,93	1,13	0,80	0,43	1,24
	2011	0,64	1,29	0,83	1,13	1,35	2,13	1,10	1,74	1,27
	2012	1,09	1,13	1,77	1,31	1,13	1,01	1,00	0,88	1,16
	Среднее значение		1,20	1,38	1,37	1,24	1,19	1,33	1,20	1,12

Необходимо отметить, что, при положительном темпе динамики ключевых показателей (кроме блока 1), значения средних темпов снизились за изучаемый период. Так в блоке 1 снижение произошло с 1,58 до 1,31, в блоке 2 - с 1,62 до 1,28, а в блоке 3 – с 1,35 до 1,16. Необходимо отметить положительную динамику показателей блока 1 в период с 2003 по 2004 годы, значения среднегодовых темпов ключевых показателей выросли с 0,97 до 1,51 и за оставшийся период не переходили в отрицательную зону, то есть всегда были больше единицы.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что большинство из предприятий делают упор на политику увеличения продаж, а не рассматривают пути снижения расходов, не осуществляют поиск дополнительных возможностей.

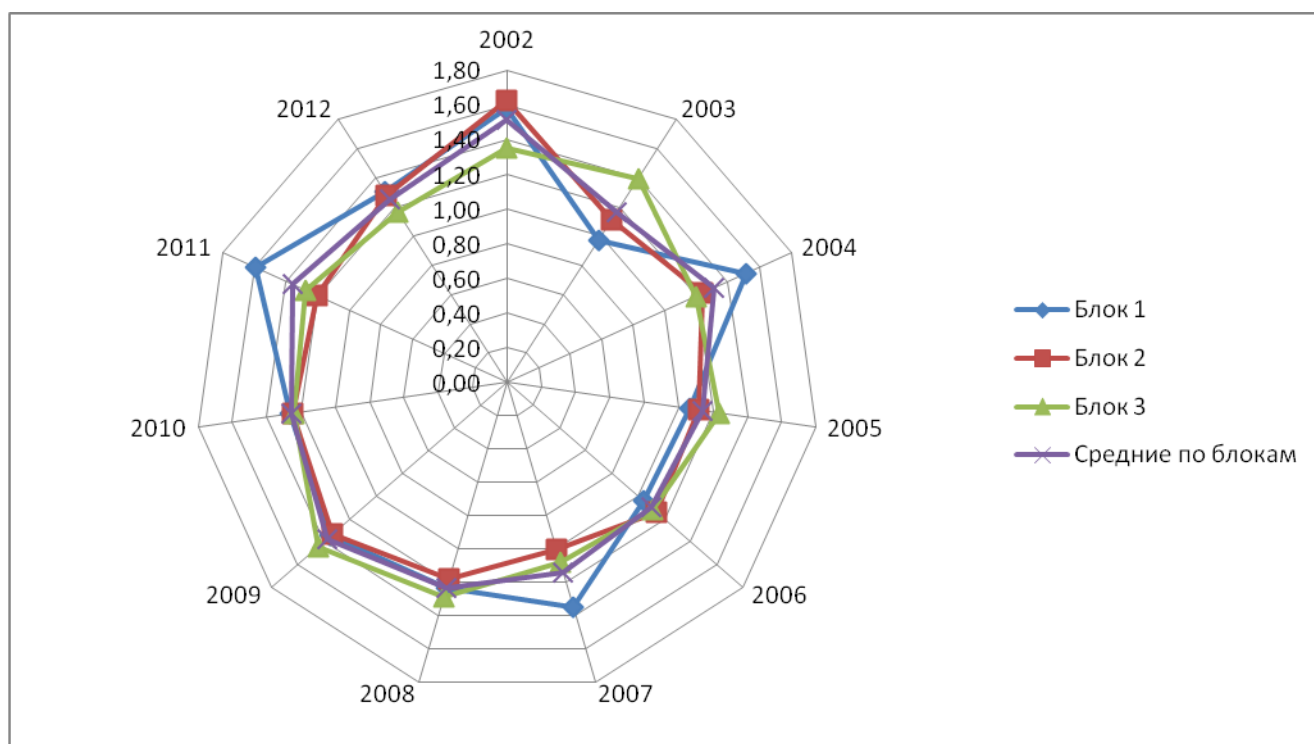


Рисунок 2.6 – Динамика темпов ключевых показателей оценки сбалансированности результатов управления развитием предприятий М1-М8 Воронежской области (2002-2012г.)

При проведении оценке результатов сбалансированности результатов управления развитием предприятий мы при расчетах учитывали влияние роба-

стных значений. Робастность в анализе – это подходы, направленные на снижение влияния отклонений оценочного значения в исследуемой величине от моделей, используемых в классическом анализе [111]. Наличие в исследовании выделяющихся величин (робастных значений) может негативно сказаться на результативных значениях и формируемых выводов. Поэтому в проводимом анализе мы оценим как робастные значения индексов больше 10,00 и менее 0,01, а, следовательно, данные индексы не будут включаться в выборку при расчетах.

Таблица 2.18 - Значения интегральных показателей сбалансированности результатов управления развитием предприятий

Предприятие	Период	Темпы показателей сформированных ресурсов (T_{cp})	Темпы показателей поглощенных издержек (T_{nu})	Темпы показателей полученных экономических результатов (T_{np})
1	2	3	4	5
МК1	2002	0,91	1,07	1,14
	2003	1,07	1,13	1,24
	2004	0,86	0,57	0,77
	2005	0,39	0,48	0,69
	2006	1,03	0,95	1,02
	2007	1,73	0,87	1,04
	2008	0,80	1,19	0,82
	2009	1,61	1,37	1,52
	2010	0,53	1,86	1,98
	2011	1,04	0,97	0,22
	2012	0,73	0,95	1,02
МК2	2002	1,01	1,11	1,02
	2003	0,99	0,76	1,07
	2004	0,95	0,68	1,02
	2005	1,07	1,18	1,03
	2006	1,25	0,95	1,35
	2007	0,96	0,96	0,84
	2008	0,77	1,18	1,04
	2009	0,88	0,78	1,65
	2010	1,07	1,17	0,85
	2011	0,78	1,48	1,09
	2012	1,23	0,78	0,99
МК3	2002	1,40	1,31	0,65
	2003	1,06	0,67	0,97
	2004	2,35	1,67	1,58
	2005	0,91	0,96	0,88
	2006	1,00	0,93	1,11
	2007	1,07	0,87	1,02
	2008	1,04	1,09	1,02
	2009	0,96	0,79	0,67
	2010	1,20	1,08	0,91
	2011	0,56	0,57	0,59
	2012	0,71	0,88	1,32
МК4	2002	1,36	1,22	1,10
	2003	0,45	1,31	1,17
	2004	1,09	0,90	0,56

Продолжение таблицы 2.18

1	2	3	4	5
	2005	0,89	1,02	1,17
	2006	1,09	0,88	1,08
	2007	1,15	0,97	0,99
	2008	0,82	0,71	1,15
	2009	1,09	0,93	0,94
	2010	0,81	0,77	1,00
	2011	1,28	0,99	1,03
	2012	1,20	1,06	1,12
МК5	2002	1,23	1,40	1,09
	2003	0,99	0,81	1,00
	2004	1,11	1,19	1,02
	2005	1,00	0,98	1,04
	2006	0,88	0,78	0,92
	2007	1,23	0,76	0,92
	2009	1,06	1,04	1,25
	2010	0,12	0,31	0,54
	2011	1,21	1,17	0,89
	2012	1,16	1,00	1,10
МК6	2002	1,26	0,96	1,23
	2003	1,06	0,89	0,97
	2004	0,77	0,85	0,74
	2005	1,05	1,12	1,03
	2006	0,70	1,48	0,72
	2007	0,87	0,65	0,92
	2008	1,47	1,02	1,62
	2009	0,96	1,03	0,96
	2010	1,09	1,02	1,13
	2011	1,36	0,52	1,19
	2012	0,65	0,94	0,96
	МК7	2002	1,97	1,22
2003		0,78	0,99	1,44
2004		0,95	0,75	1,16
2005		1,46	1,16	1,02
2006		0,94	1,01	1,31
2007		1,59	0,93	1,09
2008		1,11	1,24	1,44
2009		0,94	0,96	1,08
2010		1,09	0,73	0,76
2011		1,56	1,22	1,03
2012		0,92	1,00	0,73
МК8	2002	1,08	1,20	1,24
	2003	1,00	1,01	1,02
	2004	1,35	1,25	0,92
	2005	1,14	0,96	1,05
	2006	0,85	0,77	0,89
	2007	1,14	0,96	1,11
	2008	1,24	0,95	1,26
	2009	1,07	1,68	0,66
	2010	1,21	1,18	0,17
	2011	1,00	0,74	1,64
	2012	0,70	0,69	0,85

Результаты оценки интегральных индексов блоков результатов сбалансированности управления развитием представлены в таблице 2.18.

С 2002 по 2012г. наиболее меняются интегральный индексы блока 1 «Сформированные ресурсы», более стабильно проявляют себя интегральные индексы блока 2 «Поглощенные ресурсы» и блока 3 «Полученные экономические эффекты», при этом все три индекса к 2012г. значительно снижают свои значения по сравнению с 2002г. (таблица 2.19).

Таблица 2.19 – Динамика среднегодовых значений интегральных индексов результатов сбалансированности управления развитием предприятий М1-М8 Воронежской области (2002-2012 годы)

Период	Тср	Тпи	Тпэ
2002	1,277	1,188	1,057
2003	0,923	0,947	1,110
2004	1,179	0,982	0,971
2005	0,987	0,982	0,990
2006	0,967	0,967	1,051
2007	1,216	0,870	0,990
2008	0,947	0,990	1,131
2009	1,073	1,073	1,091
2010	0,890	1,015	0,916
2011	1,101	0,957	0,962
2012	0,912	0,912	1,012

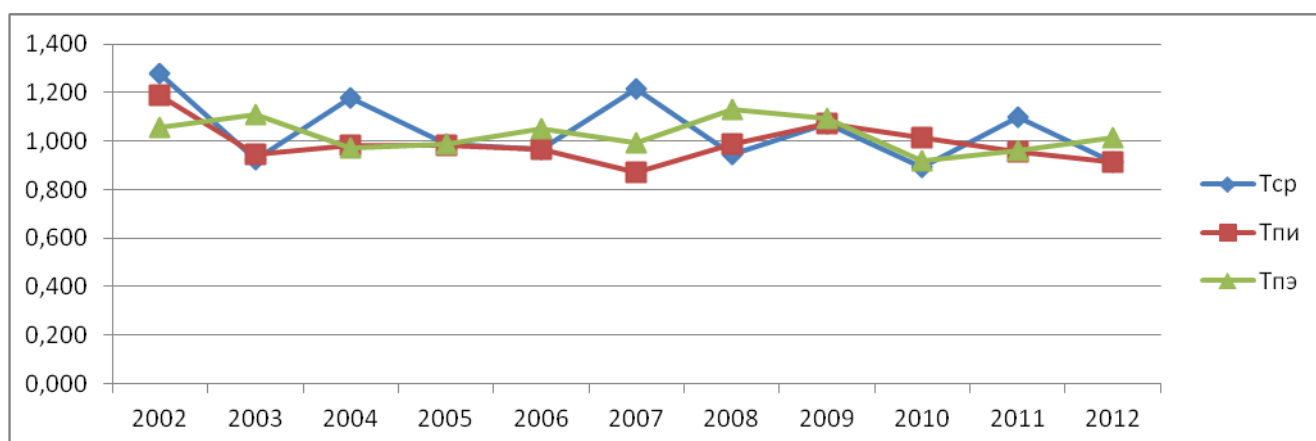


Рисунок 2.7- Динамика средних показателей результатов сбалансированности управления развитием предприятий М1-М8 Воронежской области (2002-2012 годы)

На данную динамику влияют такие факторы как цены на сырьевую базу, изменения в государственной политике в сфере социального страхования (в данном периоде выросли ставки страховых платежей), изменение квалифицированного состава работников.

Основываясь на данных таблицы 2.20, рисунках 2.8 можно сделать выводы:

- наиболее сбалансированные результаты управления развитием проявляются у М3, М4, М6, М7, данные предприятия имеют среднее значение уровня сбалансированности больше единицы.

Таблица 2.20 – Показатели оценки уровня сбалансированности результатов управления развитием организацией предприятий М1-М8 Воронежской области (2002-2012 годы)

Годы	Предприятие								Среднее значение
	М1	М2	М3	М4	М5	М6	М7	М8	
2002	1,04	1,05	1,06	1,22	1,23	1,14	1,33	1,17	1,16
2003	1,15	0,93	0,88	0,88	0,93	0,97	1,04	1,01	0,97
2004	0,72	0,87	1,84	0,82	1,11	0,78	0,94	1,16	1,03
2005	0,51	1,09	0,91	1,02	1,01	1,07	1,20	1,05	0,98
2006	1,00	1,17	1,01	1,01	0,86	0,91	1,08	0,84	0,98
2007	1,16	0,92	0,98	1,03	0,95	0,80	1,17	1,07	1,01
2008	0,92	0,98	1,05	0,87	0,49	1,34	1,26	1,14	1,01
2009	1,50	1,04	0,80	0,98	1,11	0,98	0,99	1,06	1,06
2010	1,25	1,02	1,05	0,86	0,27	1,08	0,84	0,62	0,87
2011	0,61	1,08	0,57	1,09	1,08	0,94	1,25	1,07	0,96
2012	0,89	0,98	0,94	1,13	1,08	0,84	0,88	0,74	0,93
Среднее значение	0,98	1,01	1,01	0,99	0,92	0,99	1,09	0,99	0,989

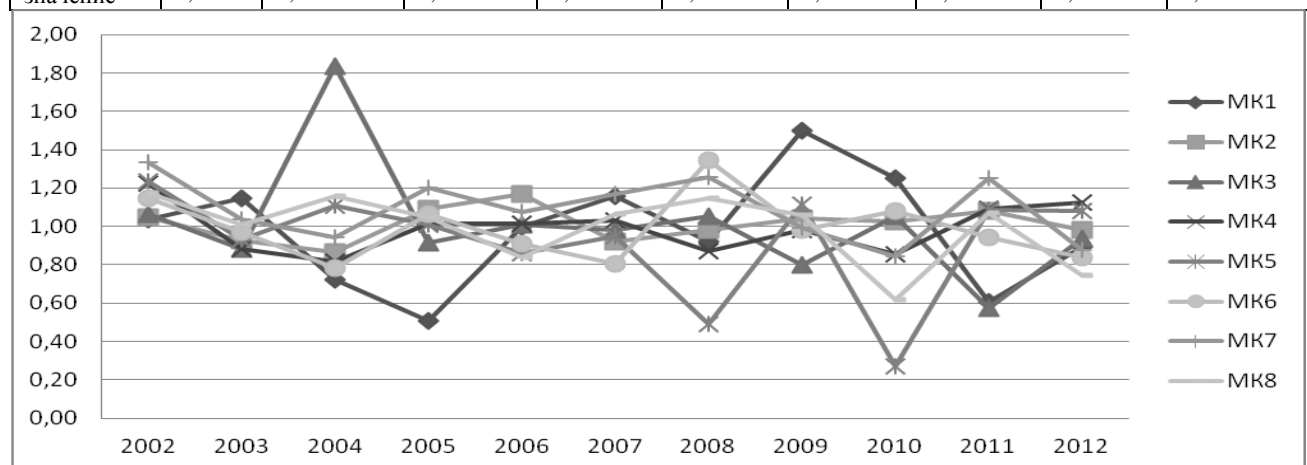


Рисунок 2.8 – Динамика уровня сбалансированности результатов управления развитием предприятий М1-М8 Воронежской области за период с 2002-2012г.

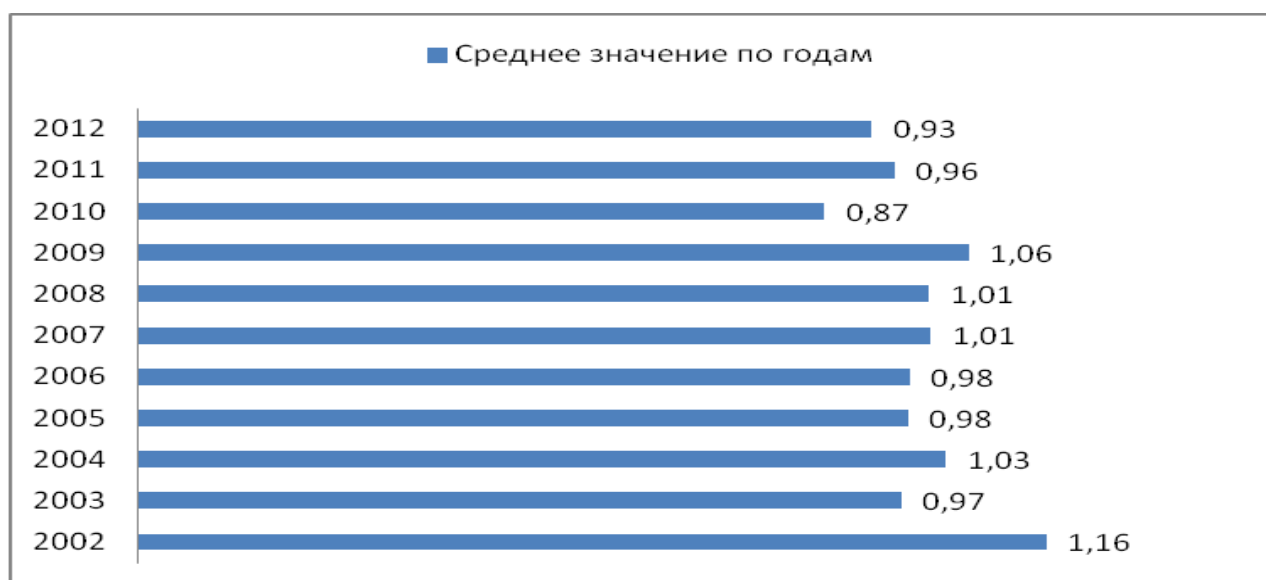


Рисунок 2.9 – Среднегодовые значения уровня сбалансированности результатов управления развитием предприятий М1-М8 Воронежской области за период с 2002-2012г.

Необходимо учесть, что на предприятии М8 в рассматриваемом периоде в 27,27% случаев (за 3 года из 11 лет) наблюдаются негативные значения сбалансированности, в то время как остальные предприятия имели несбалансированные результаты управления развитием в 4 или 5 случаях из 11, а, следовательно, данные мясокомбинаты вели более оптимальную и стабильную политику управления развитием, принимая соответствующие решения по использованию ресурсов в своих бизнес-процессах.

- наиболее неблагоприятными годами по сбалансированности результатов управления развитием предприятий можно считать периоды 2006г. и 2009г.; причиной данных тенденций являются макроэкономические факторы – экономический кризис, последствия влияния которого затронули все производственные сферы (рост цен на все ресурсы), что привело к пересмотру ассортиментной политики почти всех предприятий (стали больше производить более дешевой продукции для увеличения спроса). Самые лучшие показатели проявили М4, М7, М8, что подтверждается вышеизложенными оценками результатов.

Проведенная оценка выявила разбалансированность в управлении развитием предприятий, что характеризует в некоторой степени несовершенство применяемых методов и инструментов в менеджменте для достижения норма-

тивных соотношений значений ключевых показателей. Основываясь на приведенных выше результатах оценки уровня сбалансированности управления развитием предприятия, можно выделить главные области, в которых следует применить новые способы и методы менеджмента в ходе управления развитием предприятий:

- своевременное и достоверное информационное обеспечение менеджмента;

- учет факторов, как внешних так и внутренних, влияющие на бизнес-процессы организаций;

- стимулирование развития управленческого персонала;

- переход на процессное управление развитием предприятий;

- освоение процедур оценки сбалансированности процессов управления.

3 ИНСТРУМЕНТАРИЙ СБАЛАНСИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРОИЗВОДСТВА

3.1 Систематизация инструментов сбалансированного управления развитием

Промышленные предприятия, являясь сложными динамическими системами, включают в себя технико-технологические, финансово-экономические и социальные взаимосвязанные подсистемы. Для полной реализации возможностей развития данных подсистем целесообразно применять адаптивные и наиболее подходящие инструменты сбалансированного управления, которые позволяют наиболее продуктивно интегрировать взаимодействие процессов для получения оптимальных эффектов как результатов развития экономической деятельности предприятий.

Так, мясоперерабатывающее производство можно представить в следующей взаимозависимости подсистем деятельности:

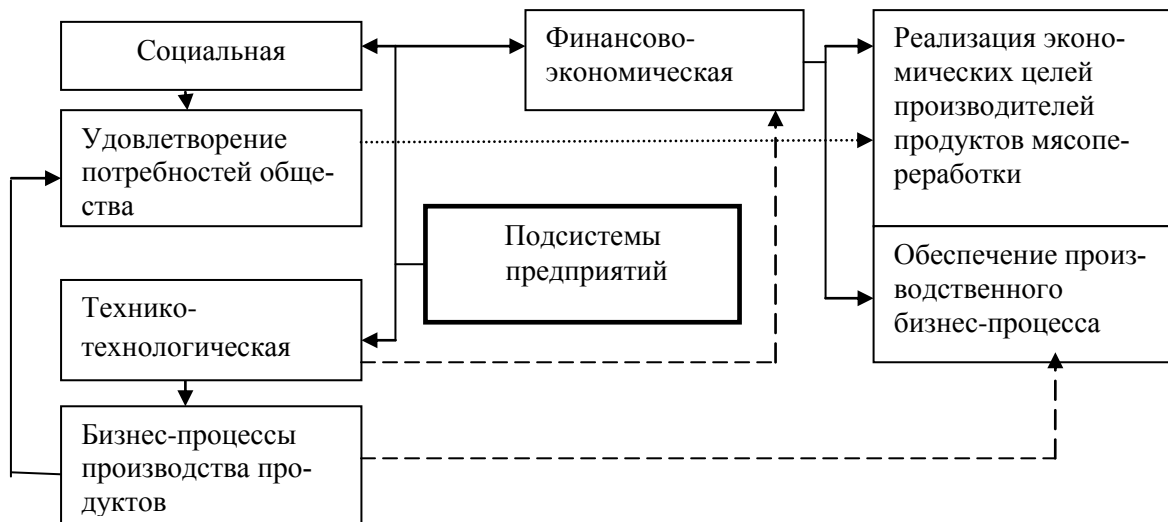


Рисунок 3.1 – Взаимозависимость подсистем деятельности мясоперерабатывающего производства (фрагмент)

Организации мясоперерабатывающего производства не могут вести деятельность, не взаимодействуя с иными субъектами экономики (поставщиками

сырья и материалов, потребителями продукции, органами государственной власти и другими), а следовательно, сбалансированность управления развитием предприятия зависит не только от адекватности применения инструментов управления во внутренних элементах предприятия как системы, но и от своевременности принятия во внимания и полноты оценки влияния внешних факторов на результаты применения инструментов управления.

На каждом предприятии имеется своя система ценностей (получение максимального дохода собственниками, удовлетворение социальных нужд персонала, расширение производственной деятельности, добавление стоимости бизнеса), в «открытой системе» всегда имеется несколько способов, которыми их можно достигнуть, при аналогичном соотношении условий и особенностей бизнес-процессов предприятий [149, с. 96-97].

Основным способом ведения деятельности «открытой системы» является то, что формируя множество вариантов достижения цели и используя условия бизнес-среды, для повышения уровня своего развития до максимального значения, организация должна противостоять или правильно использовать влияние факторов, способствующих или препятствующих её развитию [100; 182; 217; 246].

На предприятиях мясоперерабатывающего производства под влиянием факторов, способствующих и препятствующих сбалансированному развитию возникает сложность в выборе и применении инструментов сбалансированного управления, при разработке которых необходимо учитывать: их зависимость от ресурсного потенциала организации, масштабы бизнес-деятельности, специфику мясоперерабатывающего производства, процессы управления, уровень развития управленческого персонала.

В настоящее время сложилось несколько точек зрения о формировании понятия «инструмент управления», его характеристик, среди которых наиболее актуальные, по нашему мнению, следующие:

- 1) Инструментарий как средство управления развитием:

- по мнению Латфуллина Г.Р., Райченко А.В., инструментарий, применяемый в управлении, – комплекс средств и методов, упорядоченный и целенаправленно воздействующий на экономический субъект [105]. Авторы утверждают, что при разработке методов управления в конкретной организации необходимо оценить правильность и оптимальность выбранных инструментов, так как именно с помощью них будет производиться достижение поставленных целей. Мы разделяем такой подход, при котором инструменты занимают одно из главных мест при достижении сбалансированности управления развитием организацией и координации применяемых методов;

- Райченко А.В. подчеркивает необходимость применения инструментов оценки компетентности субъектов менеджмента в процессе управления изменениями. Автор, чье мнение мы поддерживаем, считает необходимым преодолеть имеющиеся разночтения и трактует эти понятия следующим образом: Компетентность – совокупность личных характеристик, способностей, навыков и особенностей человека, которые делают его способным активизированным и мотивированным к выполнению работы определенного вида; на этой основе автором создан инструмент управления – модель компетентности, имеющая определенное качество универсальности, ориентированная на совокупного менеджера и классификацию признаков оценки компетентности [193];

- основываясь на мнении Канта И. о том, что «... любая организация есть живой организм...», А.Н. Богатко была разработана система управления развитием предприятия, в которой инструментарий управления понимается как средство управления; при этом средство управления должно обеспечивать результативность, обоснованность его применения в управлении развитием организации. Под средствами управления автор понимает – синтез, управленческие решения, планирование и прогнозирование. Разделяя основные идеи автора необходимо отметить, что имеется некоторая ограниченность в представлении инструментов только как средств управления [18];

2) Инструментарий как совокупность приемов управления:

- Райченко А.В. основываясь на том, что во всех отраслях имеется свой спектр особенностей бизнес-деятельности, утверждает « ... инструментарий - комплекс взаимно адаптированных теоретических и практических приемов управления ...». Автор правомерно берет за основу цели организации, утверждая, что инструменты управления в совокупности являются развивающимся ресурсом и позволяют производить централизованное воздействие на развитие организации. Мы согласны с автором, что инструментарий нельзя назвать статичным средством в управлении развитием [193];

- по мнению Щенникова С.Ю., инструментарий управления - это совокупность приемов, при применении которых не должно возникать сложностей, быть понятными, результативными [273]. Автор указывает на то, что все используемые инструменты должны быть понятны пользователю и не вызывать дополнительных вопросов, комплекс инструментов не должен быть перенасыщен используемыми приемами, чтобы не производить дополнительную нагрузку на менеджеров, что вполне согласуется со сбалансированным управлением;

3) Инструменты как методики управления:

- по мнению Афонина И.В., методы, применяемые при управлении в нестабильных (кризисных) ситуациях, что происходит часто в современной истории мировой экономики, являются инструментами управления. Обоснование своего мнения автор указывает, что и то, и другое является «жизненно необходимым» элементом управления и без них невозможно принятие сбалансированных и экономически правильных управленческих решений [8]. Под инструментами автор понимает систему методик – кривая опыта, анализ рынка реализации продукции, график прибыльности;

- важность применения методического подхода к стандартизации инструментов управления изменениями в промышленных организациях обосновывает Абарина Е.В. [1]. В основу активизации управления изменениями в промышленных организациях автором заложен поиск инструментов нормализации возможности раннего распознавания и предупреждения бизнес – отклонений. Для реализации пошагового исполнения процедур, автором предложен, на наш

взгляд действенный инструмент- шаблон архитектуры стандарта управления изменениями в бизнес-процессах, включающих 6 этапов: 1) инициация процесса стандартизации управления; 2) предварительное моделирование стандарта; 3) оценка существующей практики стандартизации; 4) формирование архитектуры поддержания процессов; 5) реализация стандартизации; 6) заключительный этап).

- по мнению Полозовой А.Н., которое мы поддерживаем, в работе предприятий необходимо применять массив регламентов контроллинга бизнес-деятельности промышленного предприятия. Главная задача организационного контроллинга состоит в том, чтобы своевременно улавливать малейшие ошибки в управлении персоналом для раннего распознавания и предупреждений ошибок. Эта задача реализуется через регулирование на основе регламентации. Отсюда важнейшей целью контроллинга в менеджменте промышленного предприятия является разработка соответствующего инструментария, позволяющего решать поставленную задачу регламентация всех сторон формирования, использования и развития кадрового потенциала и трудового процесса [180];

- Горковенко Е.В. предлагаются (как инструмент управления) методические положения и алгоритм экономической диагностики состояния и управления развития промышленных организаций. Данные методические положения и алгоритм диагностики, как мы считаем, безусловно, позволяет объяснить выявляемые изменения в бизнес-деятельности предприятия и позволяют производить выбор мер для рекомендации среднему звену менеджеров мясоперерабатывающих организаций в целях стимулирования развития системы управления в экономическом субъекте [47].

- Воробьев И.Н. выделяет методические процедуры экономической диагностики условий и факторов бизнес-деятельности. В основу методических процедур развития бизнеса автором правомерно положены аналитические составляющие в виде системы организационно экономических, организационно-технических и экономико-финансовых показателей деятельности промышленных предприятий, детально рассматриваемых в контексте методики [39];

- Абарина Е.В. предлагает применять процедуры реструктуризации на основе приоритетных для реинжиниринга бизнес-процессов предприятий промышленности. Данные процедуры как инструмент позволяют выбрать наиболее главные и перспективные направления проектирования бизнес-процессов предприятий промышленности на основании систематизации, анализа и оценки поставленных задач. В процессе исследования выделяются этапы бизнес-процессов, реализуется попарное сравнение и экспертная оценка ранжированных показателей [1]; для прогнозирования развития внутрифирменных взаимосвязей Абариной Е.В. была также разработана пространственно-временная модель прогнозирования состояния производственного бизнес-процесса, которая, по нашему мнению, позволяет точно оценить тенденции изменений поведения бизнес-процессов, выделить случайный и закономерный характер явлений.

Авторы устанавливают также взаимозависимость между инструментами управления и проблемами бизнес-деятельности. По их мнению, если изменить или неправильно применить инструмент управления, то меняется и проблема или возникают следующие проблемы. Поэтому выбор применяемых инструментов должен основываться на сложившейся внешней и внутренней финансово-экономической характеристике бизнес-деятельности организации. На наш взгляд, данная точка зрения не является полной, так как базировать выбор инструментов управления только по выявленным проблемам нелогично, они должны не только разрешать текущие сложности, но стимулировать деятельность всей организации, направленной на развитие;

Существенное внимание уделяется авторами выбору инструментов управления. Отметим некоторые из них, используемые в процессном управлении (рисунки 3.2):

- матрицы пространственного моделирования – наиболее просты в применении для любого уровня пользователей, они точно определяют количество времени, которое потребуется для завершения производимого процесса и появления первых результатов его совершения.

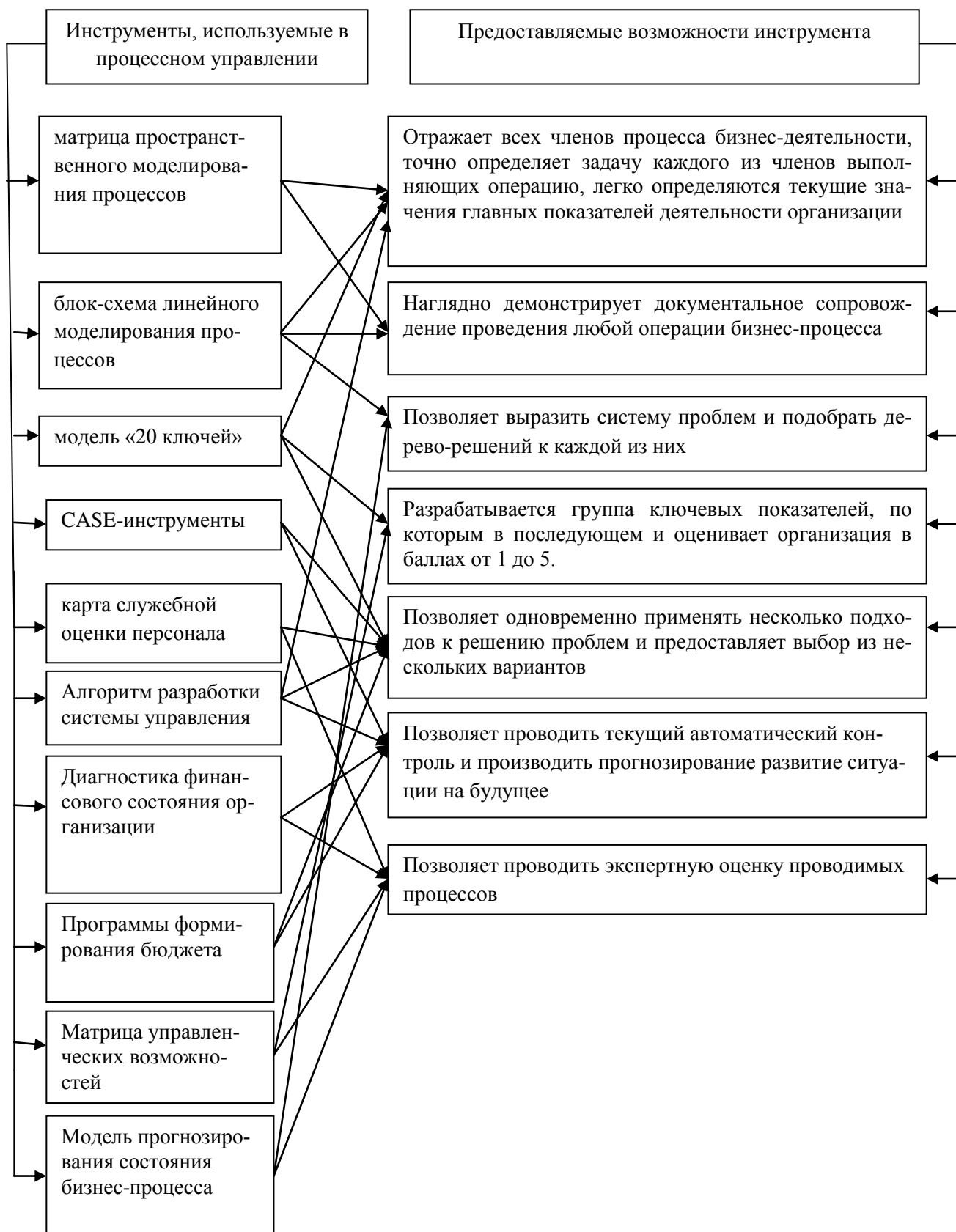


Рисунок 3.2 – Инструменты процессного моделирования и проявление их возможностей

Максимальным недостатком данного инструмента, на наш взгляд, является внесение условий и порядка совершения операций без последующей его корректировки;

- блок-схема – отличительным преимуществом их, как мы считаем, является простота формирования процессных моделей, нет необходимости применять технические средства расчета значений, позволяет выявить возможные проблемы на каждом этапе выполнения процессов управления и приоритетные способы их решения;

- модель оценки производимых модернизаций и усовершенствований на предприятиях «20 ключей». Данный инструмент, по нашему мнению позволяет эффективно скорректировать уже совершаемые процессы управления для достижения искомого результата;

- инструмент управления, дающий возможность формировать автоматизированный процесс контроля за производимыми процессами и обеспечивающий по нашему мнению высвобождение времени для более тщательной разработки креативных управленческих решений в ходе развития предприятия - CASE-инструменты;

- с помощью карт служебной оценки персонала, на наш взгляд, обеспечивается разработка рекомендаций по сбалансированности нагрузки работников, оптимального использования и изменения состава трудовых ресурсов, определяются лица возможные к поощрению в виде карьерного роста.

Для предприятий, работающих в мясопереработке достижение целей на краткосрочный период и перспективу и применяемые инструменты сбалансированного управления развитием, составляют единую систему элементов, которая и определяет условия и особенности бизнес-процессов (рисунок 3.3).

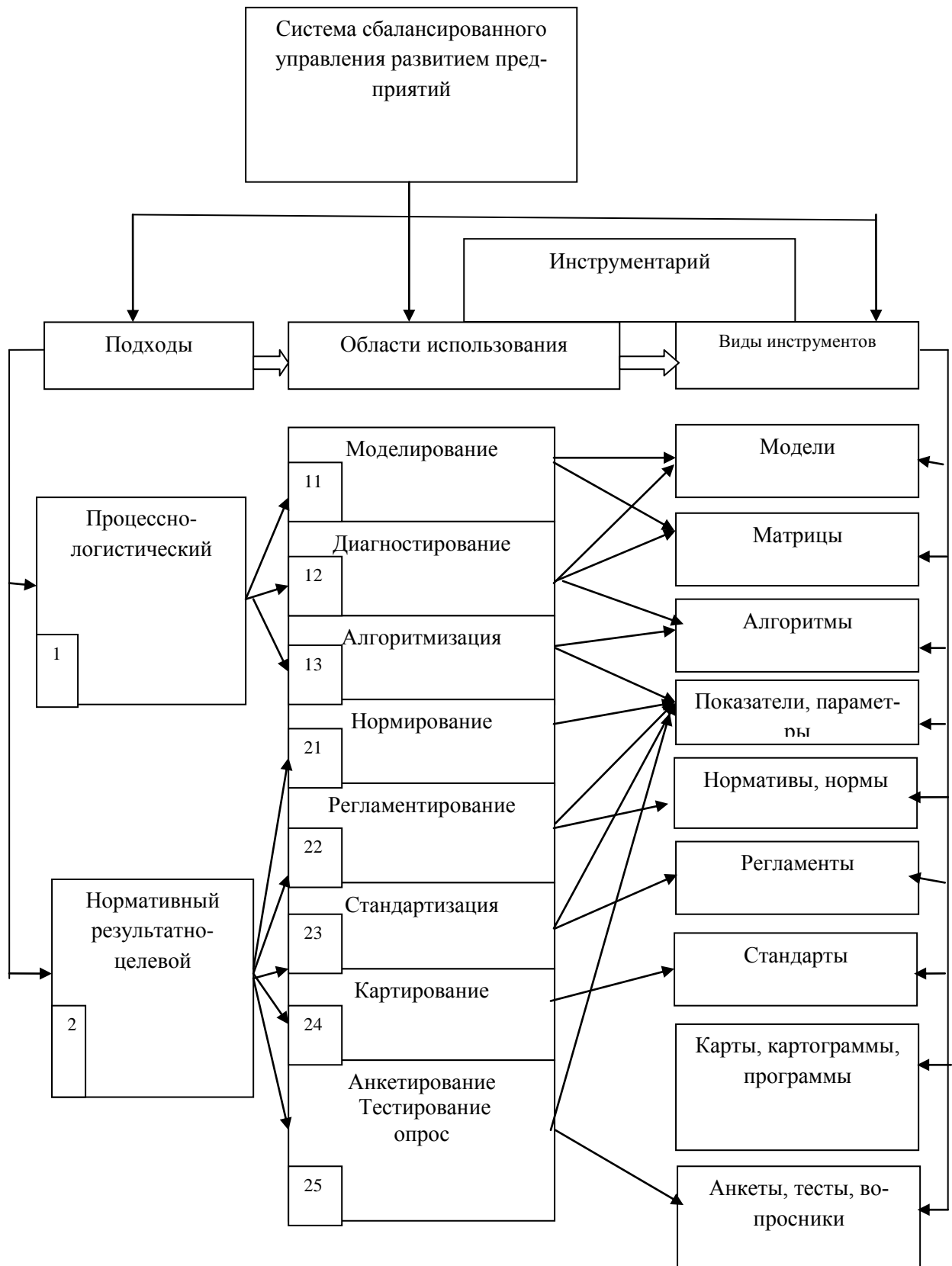


Рисунок 3.3 – Реализация системного подхода в формирования инструментария сбалансированного управления развитием промышленных предприятий

Задействованный в представленной схеме инструментов процессный подход учитывает, что управление имеет вид процесса, то есть систему взаимодействующих элементов, последовательное применение которых позволяет предприятиям достичь поставленных целей.

3.2. Процедура оценки факторов развития управленческого персонала

Инструменты менеджмента, применяемые на предприятиях в ходе процессов управления их развитием, подвергаются в последнее время все большему обновлению [231; 129]. Так, получают признание способы оценки управленческого персонала, в том числе его развития, такие как анкетирование, тестирование, опрос, экспертиза, картирование, рейтингование, графическое профилирование, стандартизация, регламентирование [76; 189; 215; 260; 273].

Мы считаем необходимым и эффективным применять такие оценочные инструменты, которые позволяют осуществлять процедуры, соответствующие поставленным целевым результатам и возможностям субъектов оценки. Например, тестирование предполагает выбор менеджером одного (или несколько) ответов на поставленный вопрос относительно предложенных вариантов [260, с. 129; 76, с. 142]; анкетирование сопровождается фиксированным набором возможных вариантов, из которых менеджер выбирает приемлемый для него [189, с. 145; 76, с. 142]; графическое профилирование визуально отражает качественные параметры менеджеров в их иерархии в соответствии с принятыми единицами оценки [260, с. 132; 192, с. 159].

В данной совокупности инструментов наибольшую аналитическую ценность, как мы считаем, имеет анкетирование, сочетаемое с картированием, тестированием и экспертизой. Такой инструмент приобретает форму карты в виде анкеты для оценки конкретного менеджера по ряду факторов – качественных параметров, характеристику которых (в баллах) проставляют специально отобранные эксперты, являющиеся работниками предприятия (таблица 3.1), компетентность которых относительно уровня характеристики конкретного фактора

не должна вызывать сомнения.

Таблица 3.1 – Карта оценки факторов развития менеджеров (шаблон)

Код фактора	Фактор, характеристики	Оценка в баллах	Оценка экспертов				Средний экспертный балл
			1-й	2-й	3-й	...	
Ф1							
Ф2							
...
Сумма баллов	-	-					-
Средний балл	-	-			-		

Нами разработана и рекомендована менеджменту промышленных, в том числе мясоперерабатывающих предприятий, «Карта оценки факторов развития менеджеров», составленная на основе классификационных групп соответствующих факторов по признакам «авторитетность и влияние», «находчивость и практичность», «креативность» (рисунок 3.4), детализация которой представлен в таблице 3.2.

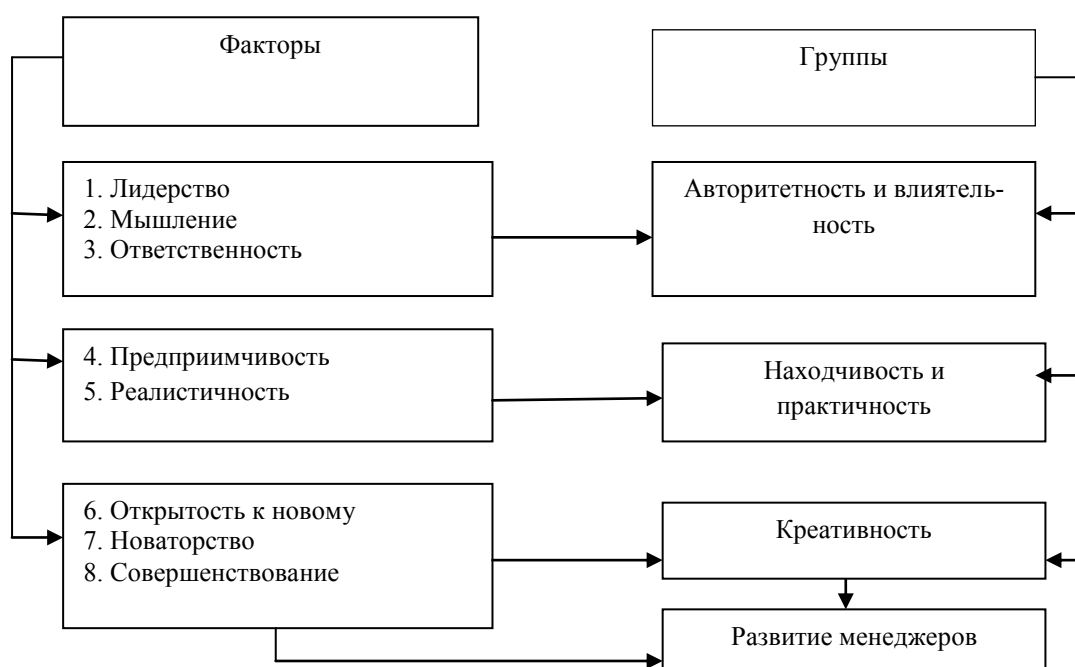


Рисунок 3.4 – Классификация факторов развития менеджеров промышленных предприятий

По каждому фактору приведены возможные характеристики качества проявления, которые оценены нами в баллах от нуля до пяти по принципу: чем выше балл, тем лучше качественная характеристика.

Таблица 3.2 – Характеристика факторов развития менеджеров

Факторы			Факторы		
Код фактора	Характеристика	Оценка, балл	Код фактора	Характеристика	Оценка, балл
ФА	1.Лидерство		ФД	5. Реалистичность	
	1.1 Склонность к лидерству	5		5.1 Склонность к независимости	5
	1.2 Проявление лидерства в зависимости от ситуации	4		5.2 Умение приспосабливаться к ситуации	3
	1.3 Не склонен к лидерству	2		5.3 Идеалист	1
ФБ	2. Мышление		ФЕ	6. Открытость к новому	
	2.1 Конструктивное	5		6.1 Любознательность	5
	2.2 Логическое	4		6.2 Разумная степень принятия нового	4
	2.3 Абстрактное	3		6.3 Равнодушие	1
ФВ	3. Ответственность		ФЖ	7. Новаторство	
	3.1 Высокое чувство долга	5		7.1 Инноватор	5
	3.2 Импульсивность	3		7.2 Новатор	4
	3.3 Беспечность	0		7.3 Консерватор	2
ФГ	4. Предприимчивость		ФИ	8. Совершенствование	
	4.1 Готовность к риску	5		8.1 Саморазвитие	5
	4.2 Проявление осторожности	4		8.2 Проявление интереса в зависимости от ситуации	3
	4.3 Теряется в сложных ситуациях	1		8.3 Инертность	0

Рекомендованная «Карта оценки факторов развития менеджеров» апробирована нами в ходе анкетирования в 2012 году менеджеров трех мясоперерабатывающих предприятий Воронежской области. Предприятия были выбраны из восьми мясокомбинатов, длительное время функционирующих на областном мясоперерабатывающем рынке. Всего было отобрано по 7 менеджеров на каждом предприятии, согласившихся пройти экспертизу. В качестве экспертов, оценивающих факторы развития менеджеров, то есть их качественные параметры, были привлечены по 4 сотрудника высшего уровня менеджмента предприятий, в том числе – юристы и начальники отделов кадров.

Таблица 3.3 – Карта оценки факторов развития менеджеров мясоперерабатывающего предприятия (Мб.1 Воронежской области)

Признак, характеристика	Оценка в баллах	Оценка экспертов				Сумма баллов	Средний балл
		1-й	2-й	3-й	4-й		
1. Лидерство							
1.1.Склонность к лидерству	5	+	+		+	19	4,75
1.2.Проявление лидерства в зависимости от ситуации	4			+			
1.3. Не склонен к лидерству	2						
2.Мышление							
2.1.Конструктивное	5					16	4,00
2.2.Логическое	4	+	+	+	+		
2.3.Абстрактное	3						
3.Ответственность							
3.1.Высокое чувство долга	5	+	+		+	18	4,50
3.2.Импульсивность	3			+			
3.3.Беспечность	0						
4. Предприимчивость							
4.1.Готовность к риску	5				+	17	4,25
4.2.Проявление осторожности	4	+	+	+			
4.3.Теряется в сложных ситуациях	1						
5.Реалистичность							
5.1.Склонность к независимости	5	+			+	16	4,00
5.2. Умение приспособляться к ситуации	3		+	+			
5.3.Идеалист	1						
6.Открытость к новому							
6.1.Любознательность	5	+	+			18	4,50
6.2.Разумная степень принятия нового	4			+	+		
6.3.Равнодушие	1						
7.Новаторство							
7.1.Инноватор	5		+			17	4,25
7.2.Новатор	4	+		+	+		
7.3.Консерватор	2						
8. Совершенствование							
8.1.Саморазвитие	5	+	+		+	18	4,50
8.2.Проявление интереса в зависимости от ситуации	3			+			
8.3.Инертность	0						
Сумма баллов	-	37	36	29	37	139	-
Средний балл	-	4,63	4,50	3,63	4,63	-	4,35

Результаты обработки карт (в количестве 21 штука) приведены в таблицах 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 1-18 приложения М и на рисунке 3.5.

Таблица 3.4 – Карта оценки факторов развития менеджеров мясоперерабатывающего предприятия (М7.1 Воронежской области)

Признак, характеристика	Оценка в баллах	Оценка экспертов				Сумма баллов	Средний балл
		1-й	2-й	3-й	4-й		
1. Лидерство						17	4,25
1.1.Склонность к лидерству	5		+				
1.2.Проявление лидерства в зависимости от ситуации	4	+		+	+		
1.3. Не склонен к лидерству	2						
2.Мышление						13	3,25
2.1.Конструктивное	5						
2.2.Логическое	4			+			
2.3.Абстрактное	3	+	+		+		
3.Ответственность						14	3,50
3.1.Высокое чувство долга	5		+				
3.2.Импульсивность	3	+		+	+		
3.3.Беспечность	0						
4. Предприимчивость						16	4,00
4.1.Готовность к риску	5						
4.2.Проявление осторожности	4	+	+	+	+		
4.3.Теряется в сложных ситуациях	1						
5.Реалистичность						14	3,50
5.1.Склонность к независимости	5		+				
5.2. Умение приспосабливаться к ситуации	3	+		+	+		
5.3.Идеалист	1						
6.Открытость к новому						7	1,75
6.1.Любознательность	5						
6.2.Разумная степень принятия нового	4			+			
6.3.Равнодушие	1	+	+		+		
7.Новаторство						10	2,50
7.1.Инноватор	5			+			
7.2.Новатор	4	+	+		+		
7.3.Консерватор	2						
8. Совершенствование						14	3,50
8.1.Саморазвитие	5	+					
8.2.Проявление интереса в зависимости от ситуации	3		+	+	+		
8.3.Инертность	0						
Сумма баллов	-	25	28	29	23	105	-
Средний балл	-	3,13	3,50	3,63	2,88	-	3,28

Таблица 3.5 – Карта оценки факторов развития менеджеров мясоперерабатывающего предприятия (М8.1 Воронежской области)

Признак, характеристика	Оценка в баллах	Оценка экспертов				Сумма баллов	Средний балл
		1-й	2-й	3-й	4-й		
1. Лидерство						12	3,00
1.1.Склонность к лидерству	5						
1.2.Проявление лидерства в зависимости от ситуации	4		+	+			
1.3. Не склонен к лидерству	2	+			+		
2.Мышление						16	4,00
2.1.Конструктивное	5						
2.2.Логическое	4	+	+	+	+		
2.3.Абстрактное	3						
3.Ответственность						9	2,25
3.1.Высокое чувство долга	5						
3.2.Импульсивность	3		+	+	+		
3.3.Беспечность	0	+					
4. Предприимчивость						10	2,50
4.1.Готовность к риску	5						
4.2.Проявление осторожности	4			+	+		
4.3.Теряется в сложных ситуациях	1	+	+				
5.Реалистичность						14	3,50
5.1.Склонность к независимости	5		+				
5.2. Умение приспосабливаться к ситуации	3	+		+	+		
5.3.Идеалист	1						
6.Открытость к новому						17	4,25
6.1.Любознательность	5		+				
6.2.Разумная степень принятия нового	4	+		+	+		
6.3.Равнодушие	1						
7.Новаторство						8	2,00
7.1.Инноватор	5						
7.2.Новатор	4						
7.3.Консерватор	2	+	+	+	+		
8. Совершенствование						6	1,50
8.1.Саморазвитие	5						
8.2.Проявление интереса в зависимости от ситуации	3	+	+				
8.3.Инертность	0			+	+		
Сумма баллов	-	19	27	24	22	92	-
Средний балл	-	2,38	3,38	3,00	2,75	-	2,88

Таблица 3.6 – Результаты обработки оценки факторов развития менеджеров мясоперерабатывающего предприятия М6 Воронежской области

Признак, характеристика	Оценка в баллах	Количество оценочных баллов менеджеров							Средняя сумма бал- лов	Средний балл
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Лидерство										
1.1 Склонность к лидерству	5	3	2	0	3	0	3	0	7,86	-
1.2 Проявление лидерства в за- висимости от ситуации	4	1	2	2	1	3	1	1	6,29	-
1.3 Не склонен к лидерству	2	0	0	2	0	1	0	3	1,71	-
Сумма баллов	-	19	18	12	19	14	19	10	15,86	-
Средний балл	-	4,75	4,50	3,00	4,75	3,50	4,75	2,50	-	3,96
2. Мышление										
2.1 Конструктивное	5	0	1	1	2	0	1	0	3,57	-
2.2 Логическое	4	4	3	3	2	3	3	3	12,00	-
2.3 Абстрактное	3	0	0	0	0	1	0	1	0,86	-
Сумма баллов	-	16	17	17	18	15	17	15	16,43	-
Средний балл	-	4,00	4,25	4,25	4,50	3,75	4,25	3,75	-	4,11
3. Ответственность										
3.1 Высокое чувство долго	5	3	4	2	0	0	2	1	8,57	-
3.2 Импульсивность	3	1	0	2	4	4	2	3	6,86	-
3.3 Беспечность	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	-
Сумма баллов	-	18	20	16	12	12	16	14	15,43	-
Средний балл	-									3,86
4. Предприимчивость										
4.1 Готовность к риску	5	1	0	0	1	0	0	0	1,43	-
4.2 Проявляет осторожность	4	3	4	4	3	2	4	3	13,14	-
4.3 Теряется в сложных ситуа- циях	1	0	0	0	0	2	0	1	0,43	-
Сумма баллов	-	17	16	16	17	10	16	13	15,00	-
Средний балл	-	4,25	4,00	4,00	4,25	2,50	4,00	3,25	-	3,75

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
5. Реалистичность										
5.1 Склонность к независимости	5	2	2	1	4	0	2	0	7,86	-
5.2 Умение приспосабливаться к ситуации	3	2	2	3	0	4	2	3	6,86	-
5.3 Идеалист	1	0	0	0	0	0	0	1	0,14	-
Сумма баллов	-	16	16	14	20	12	16	10	14,86	-
Средний балл	-	4,00	4,00	3,50	5,00	3,00	4,00	2,50	-	3,71
6. Открытость новому										
6.1 Любознательность	5	2	1	4	1	2	3	0	9,29	-
6.2 Разумная степень риска в принятии нового	4	2	3	0	3	2	1	3	8,00	-
6.3 Равнодушие	1	0	0	0	0	0	0	1	0,14	-
Сумма баллов	-	18	17	20	17	18	19	13	17,43	-
Средний балл	-	4,50	4,25	5,00	4,25	4,50	4,75	3,25	-	4,36
7. Новаторство										
7.1 Инноватор	5	1	1	1	3	0	0	0	4,29	-
7.2 Новатор	4	3	3	3	1	3	1	1	8,57	-
7.3 Консерватор	2	0	0	0	0	1	3	3	2,00	-
Сумма баллов	-	17	17	17	19	14	10	10	14,86	-
Средний балл	-	4,25	4,25	4,25	4,75	3,50	2,50	2,50	-	3,71
8. Совершенствование										
8.1 Саморазвитие	5	3	0	2	2	0	0	0	5,00	-
8.2 Проявление интереса в зависимости от ситуации	3	1	4	2	2	3	3	1	6,86	-
8.3 Инертность	0	0	0	0	0	1	1	3	0,00	-
Сумма баллов	-	18	12	16	16	9	9	3	11,86	-
Средний балл	-	4,50	3,00	4,00	4,00	2,25	2,25	0,75	-	2,96
Общая сумма баллов	-	17,38	16,63	16,00	17,25	13,00	15,25	11,00	15,22	-
Общий средний балл	-	4,35	4,16	4,00	4,31	3,25	3,81	2,75	-	3,80

Таблица 3.7 – Результаты обработки оценки факторов развития менеджеров мясоперерабатывающего предприятия М7 Воронежской области

Признак, характеристика	Оценка в баллах	Количество оценочных баллов менеджеров							Средняя сумма баллов	Средний балл
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Лидерство										
1.1 Склонность к лидерству	5	1	0	0	2	2	0	1	4,29	-
1.2 Проявление лидерства в зависимости от ситуации	4	3	1	3	2	2	1	3	8,57	-
1.3 Не склонен к лидерству	2	0	3	1	0	0	3	0	2,00	-
Сумма баллов	-	17	10	14	18	18	10	17	14,86	-
Средний балл	-	4,25	2,50	3,50	4,50	4,50	2,50	4,25	-	3,71
2. Мышление										
2.1 Конструктивное	5	0	0	0	2	1	2	0	3,57	-
2.2 Логическое	4	1	1	4	2	3	2	1	8,00	-
2.3 Абстрактное	3	3	3	0	0	0	0	3	3,86	-
Сумма баллов	-	13	13	16	18	17	18	13	15,43	-
Средний балл	-	3,25	3,25	4,00	4,50	4,25	4,50	3,25	-	3,96
3. Ответственность										
3.1 Высокое чувство долга	5	1	1	0	1	3	2	1	6,43	-
3.2 Импульсивность	3	3	3	3	3	1	2	3	7,71	-
3.3 Беспечность	0	0	0	1	0	0	0	0	0,00	-
Сумма баллов	-	14	14	9	14	18	16	14	14,14	-
Средний балл	-	3,50	3,50	2,25	3,50	4,50	4,00	3,50	-	3,54
4. Предприимчивость										
4.1 Готовность к риску	5	0	0	0	1	1	0	1	2,14	-
4.2 Проявляет осторожность	4	4	3	3	3	3	4	3	13,14	-
4.3 Теряется в сложных ситуациях	1	0	1	1	0	0	0	0	0,29	-
Сумма баллов	-	16	13	13	17	17	16	17	15,57	-
Средний балл	-	4,00	3,25	3,25	4,25	4,25	4,00	4,25	-	3,89
5. Реалистичность										
5.1 Склонность к независимости	5	1	0	0	1	1	0	2	3,57	-

Продолжение таблицы 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
5.2 Умение приспособливаться к ситуации	3	3	2	3	3	3	3	2	8,14	-
5.3 Идеалист	1	0	2	1	0	0	1	0	0,57	-
Сумма баллов	-	14	8	10	14	14	10	16	12,28	-
Средний балл	-	3,50	2,00	2,50	3,50	3,50	2,50	4,00	-	3,07
6. Открытость новому										
6.1 Любознательность	5	0	1	0	1	0	3	2	5,00	-
6.2 Разумная степень риска в принятии нового	4	1	3	3	3	4	1	2	9,71	-
6.3 Равнодушие	1	3	0	1	0	0	0	0	0,57	-
Сумма баллов	-	7	17	13	17	16	19	18	15,28	-
Средний балл	-	1,75	4,25	3,25	4,25	4,00	4,75	4,50	-	3,82
7. Новаторство										
7.1 Инноватор	5	0	0	0	0	0	0	0	0,00	-
7.2 Новатор	4	1	1	2	3	3	0	3	7,43	-
7.3 Консерватор	2	3	3	2	1	1	4	1	4,29	-
Сумма баллов	-	10	10	12	14	14	8	14	11,72	-
Средний балл	-	2,50	2,50	3,00	3,50	3,50	2,00	3,50	-	2,93
8. Совершенствование										
8.1 Саморазвитие	5	1	0	0	0	1	0	0	1,43	-
8.2 Проявление интереса в зависимости от ситуации	3	3	3	3	2	3	1	3	7,71	-
8.3 Инертность	0	0	1	1	2	0	3	1	0,00	-
Сумма баллов	-	14	9	9	6	14	3	9	9,14	-
Средний балл	-	3,50	2,25	2,25	1,50	3,50	0,75	2,25	-	2,29
Общая сумма баллов	-	13,13	11,75	12,00	14,75	16,00	12,50	14,75	13,55	-
Общий средний балл	-	3,28	2,94	3,00	3,69	4,00	3,13	3,69	-	3,39

Таблица 3.8 – Результаты обработки оценки факторов развития менеджеров мясоперерабатывающего предприятия М6 Воронежской области

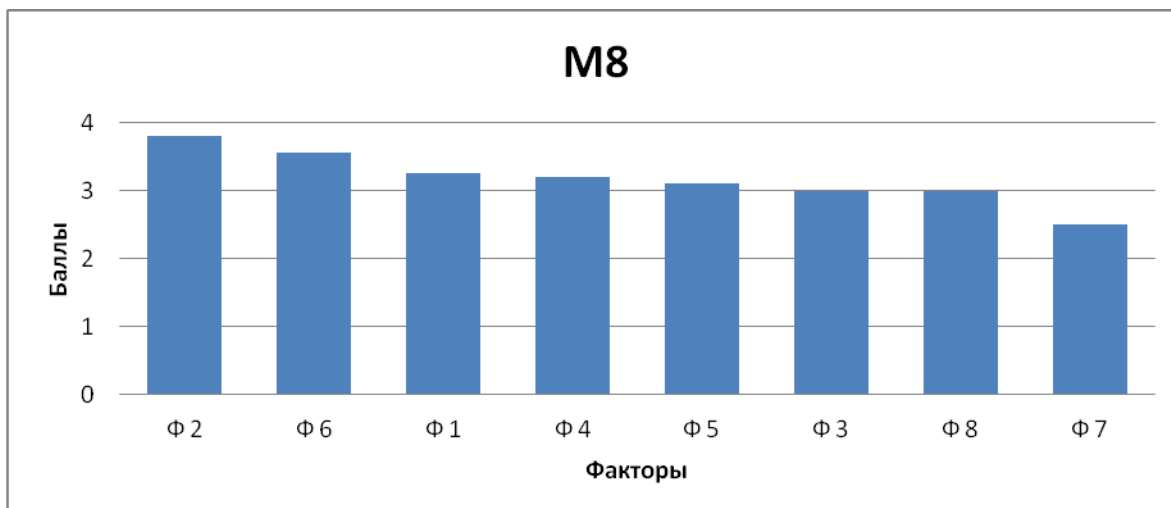
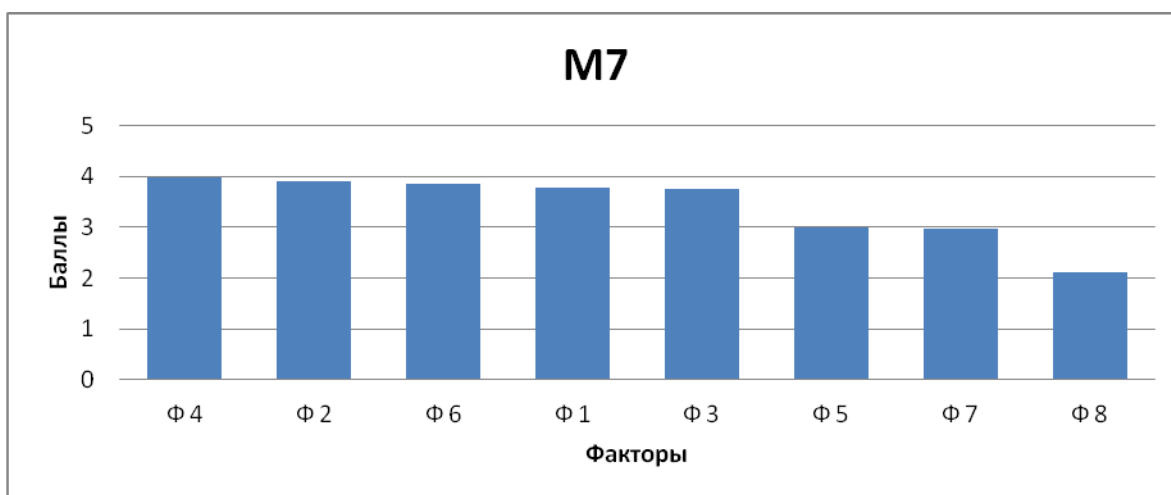
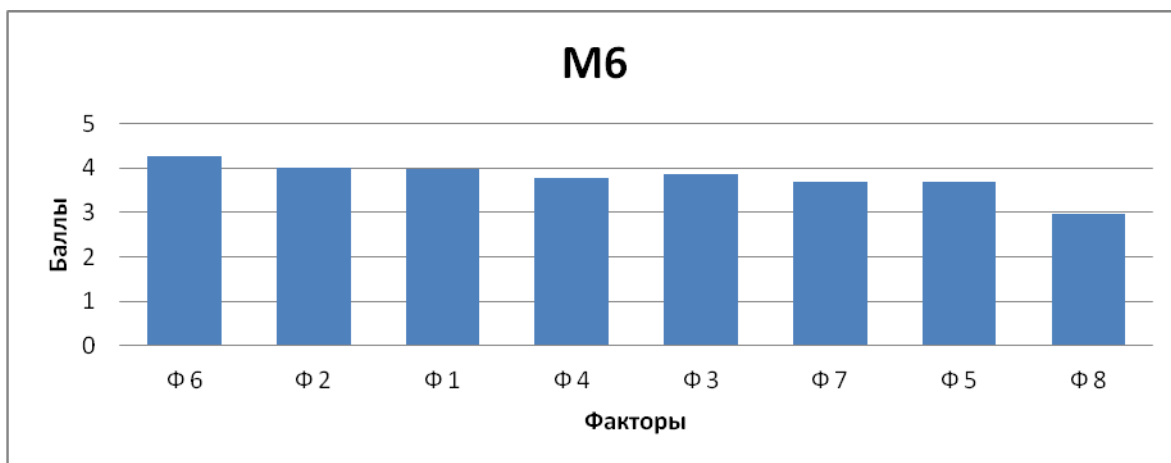
Признак, характеристика	Оценка в баллах	Количество оценочных баллов менеджеров							Средняя сумма баллов	Средний балл
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Лидерство										
1.1 Склонность к лидерству	5	0	1	0	0	0	1	1	2,14	-
1.2 Проявление лидерства в зависимости от ситуации	4	2	3	0	3	2	3	3	9,14	-
1.3 Не склонен к лидерству	2	2	0	4	1	2	0	0	2,57	-
Сумма баллов	-	12	17	8	14	12	17	17	13,85	-
Средний балл	-	3,00	4,25	2,00	3,50	3,00	4,25	4,25	-	3,46
2. Мышление										
2.1 Конструктивное	5	0	0	0	1	0	1	1	2,14	-
2.2 Логическое	4	4	2	1	3	2	3	3	10,29	-
2.3 Абстрактное	3	0	2	3	0	2	0	0	3,00	-
Сумма баллов	-	16	14	13	17	14	17	17	15,43	-
Средний балл	-	4,00	3,50	3,25	4,25	3,50	4,25	4,25	-	3,86
3. Ответственность										
3.1 Высокое чувство долга	5	0	1	1	2	0	0	0	2,86	-
3.2 Импульсивность	3	3	3	3	2	3	4	4	9,43	-
3.3 Беспечность	0	1	0	0	0	1	0	0	0,00	-
Сумма баллов	-	9	14	14	16	9	12	12	12,29	-
Средний балл	-	2,25	3,50	3,50	4,00	2,25	3,00	3,00	-	3,07
4. Предприимчивость										
4.1 Готовность к риску	5	0	1	0	0	0	1	1	2,14	-
4.2 Проявляет осторожность	4	2	3	3	3	1	3	3	10,29	-
4.3 Теряется в сложных ситуациях	1	2	0	1	1	3	0	0	1,00	-
Сумма баллов	-	10	17	13	13	7	17	17	13,43	-
Средний балл	-	2,50	4,25	3,25	3,25	1,75	4,25	4,25	-	3,36
5. Реалистичность										
5.1 Склонность к независимости	5	1	1	0	0	0	0	1	2,14	-
5.2 Умение приспосабливаться к ситуации	3	3	3	4	4	4	4	3	10,71	-

Продолжение таблицы 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
5.3 Идеалист	1	0	0	0	0	0	0	0	0,00	-
Сумма баллов	-	14	14	12	12	12	12	14	12,85	-
Средний балл	-	3,50	3,50	3,00	3,00	3,00	3,00	3,50	-	3,21
6. Открытость новому										
6.1 Любознательность	5	1	4	0	2	0	1	1	6,43	-
6.2 Разумная степень риска в принятии нового	4	3	0	0	2	2	3	3	7,43	-
6.3 Равнодушие	1	0	0	4	0	2	0	0	0,86	-
Сумма баллов	-	17	20	4	18	10	17	17	14,72	-
Средний балл	-	4,25	5,00	1,00	4,50	2,50	4,25	4,25	-	3,68
7. Новаторство										
7.1 Инноватор	5	0	0	0	0	0	0	0	0,00	-
7.2 Новатор	4	0	1	0	2	1	2	2	4,57	-
7.3 Консерватор	2	4	3	4	2	3	2	2	5,71	-
Сумма баллов	-	8	10	8	12	10	12	12	10,28	-
Средний балл	-	2,00	2,50	2,00	3,00	2,50	3,00	3,00	-	2,57
8. Совершенствование										
8.1 Саморазвитие	5	0	0	0	0	0	1	1	1,43	-
8.2 Проявление интереса в зависимости от ситуации	3	2	0	3	2	4	3	2	6,86	-
8.3 Инертность	0	2	4	1	2	0	0	1	0,00	-
Сумма баллов	-	6	0	9	6	12	14	11	8,29	-
Средний балл	-	1,50	0,00	2,25	1,50	3,00	3,50	2,75	-	2,07
Общая сумма баллов	-	11,50	13,25	10,13	13,50	10,75	14,75	14,63	12,64	-
Общий средний балл	-	2,88	3,31	2,53	3,38	2,69	3,69	3,66	-	3,16

Таблица 3.9 – Мнение экспертов о факторах развития менеджеров предприятий мясоперерабатывающего производства М6, М7 и М8 Воронежской области (на 01.01.2013г.)

М6		Баллы		М7		Баллы		М8		Баллы	
Эксперт шифр	Персонал шифр	Сумма	Средний	Эксперт, шифр	Персонал шифр	Сумма	Средний	Эксперт, шифр	Персонал шифр	Сумма	Средний
Э6.1	М6.1	37	4,63	Э7.1	М7.1	25	3,13	Э8.1	М8.1	19	2,38
	М6.2	33	4,13		М7.2	23	2,88		М8.2	24	3,00
	М6.3	33	4,13		М7.3	14	1,75		М8.3	21	2,63
	М6.4	35	4,38		М7.4	26	3,25		М8.4	24	3,00
	М6.5	30	3,75		М7.5	32	4,00		М8.5	23	2,88
	М6.6	33	4,13		М7.6	30	3,75		М8.6	34	4,25
	М6.7	24	3,00		М7.7	28	3,50		М8.7	33	4,13
Итого		225	4,02	Итого		178	3,18	Итого		178	3,18
Э6.2	М6.1	36	4,50	Э7.2	М7.1	28	3,50	Э8.2	М8.1	27	3,38
	М6.2	34	4,25		М7.2	30	3,75		М8.2	29	3,63
	М6.3	30	3,75		М7.3	27	3,38		М8.3	24	3,00
	М6.4	34	4,25		М7.4	33	4,13		М8.4	33	4,13
	М6.5	29	3,63		М7.5	34	4,25		М8.5	20	2,50
	М6.6	32	4,00		М7.6	26	3,25		М8.6	30	3,75
	М6.7	27	3,38		М7.7	34	4,25		М8.7	30	3,75
Итого		222	3,97	Итого		212	3,79	Итого		193	3,45
Э6.3	М6.1	29	3,63	Э7.3	М7.1	29	3,63	Э8.3	М8.1	24	3,00
	М6.2	33	4,13		М7.2	19	2,38		М8.2	25	3,13
	М6.3	33	4,13		М7.3	29	3,63		М8.3	18	2,25
	М6.4	34	4,25		М7.4	28	3,50		М8.4	27	3,38
	М6.5	21	2,63		М7.5	31	3,88		М8.5	22	2,75
	М6.6	30	3,75		М7.6	21	2,63		М8.6	27	3,38
	М6.7	24	3,00		М7.7	31	3,88		М8.7	30	3,75
Итого		204	3,65	Итого		188	3,36	Итого		173	3,09
Э6.4	М6.1	37	4,63	Э7.4	М7.1	23	2,88	Э8.4	М8.1	22	2,75
	М6.2	33	4,13		М7.2	22	2,75		М8.2	28	3,50
	М6.3	32	4,00		М7.3	26	3,25		М8.3	18	2,25
	М6.4	35	4,38		М7.4	31	3,88		М8.4	24	3,00
	М6.5	24	3,00		М7.5	31	3,88		М8.5	21	2,63
	М6.6	27	3,38		М7.6	23	2,88		М8.6	27	3,38
	М6.7	13	1,63		М7.7	25	3,13		М8.7	24	3,00
Итого		201	3,59	Итого		181	3,24	Итого		164	2,93
В среднем по группе экспертов		213	3,80	В среднем по группе экспертов		190	3,39	В среднем по группе экспертов		177	3,16



- | | |
|---------------------|-----------------------|
| 1- Лидерство | 5- Реалистичность |
| 2- Мышление | 6- Открытость новому |
| 3- Ответственность | 7- Новаторство |
| 4- Предприимчивость | 8 - Совершенствование |

Рисунок 3.5 – Балльная оценка факторов развития менеджеров предприятий мясоперерабатывающего производства М6, М7, М8 Воронежской области (на 01.01.2013г.)

Оценка полученных результатов позволила сделать следующие выводы:

- средний балл характеристик (качественных параметров) менеджеров предприятия М6, равный 3,80 (76% от максимально возможного), варьируется от 2,96 до 4,36, то есть размах вариации весьма существенен;

- средний балл характеристик (качественных параметров) менеджеров предприятия М7, равный 3,39 (68% от максимально возможного), варьируется от 2,29 до 3,89, то есть размах вариаций довольно велик, но меньше, чем на предприятии М6;

- средний балл характеристик (качественных параметров) менеджеров предприятия М8, равный 3,16 (63% от максимально возможного), варьируется от 2,07 до 3,86, то есть размах вариации практически совпадает с величиной на предприятии М6, хотя уровень среднего балла самый низкий из трех предприятий. Так как для оценки были выбраны менеджеры схожих профессий данных предприятий, то следует признать что на предприятии М8 преобладают негативные факторы, препятствующие развитию менеджеров;

- среди качественных параметров развития, получивших наибольшее число высших оценок экспертов на предприятии М6 (4 и 5 баллов), можно выделить у большинства менеджеров такие, как «склонность к лидерству», «склонность к независимости», «высокое чувство долга», «импульсивность», «любопытность», «разумная степень принятия нового», «логическое мышление», «инноваторство», «новаторство». Данные результаты необходимо признать следствием стремления менеджеров к саморазвитию и креативности;

- среди качественных параметров развития, получивших наибольшее число высших оценок экспертов на предприятии М7 (4 и 5 баллов), можно выделить у большинства менеджеров, такие как «проявление лидерства в зависимости от ситуации», «проявление осторожности», «разумная степень принятия нового», «логическое мышление». Такие результаты следует оценить как следствие кадровой политики, направленной на поощрение конформизма;

- среди качественных параметров развития, получивших наибольшее число высших оценок экспертов на предприятии М8 (4 и 5 баллов) следует выделить у большинства менеджеров такие, как «проявление лидерства в зависимо-

сти от ситуации», «проявление осторожности», «любопытность», «логическое мышление», «разумная степень принятия нового». Такие результаты дают основание констатировать отсутствие у менеджеров новаторского подхода к разработке управленческих решений, что, безусловно, не способствует их развитию.

Нами был составлен открытый перечень рекомендаций, которыми руководство предприятий, в том числе и тех, менеджеры которых подверглись оценке, может воспользоваться, в частности, в ходе служебной аттестации специалистов. К ним отнесены:

- 1) оставить в прежней должности с прежним окладом;
- 2) оставить в прежней должности с обязательным прохождением переподготовки;
- 3) оставить в прежней должности с увеличением оклада;
- 4) зачислить в резерв для рекомендаций на более высокую должность;
- 5) перевести на другую должность без повышения оклада;
- 6) перевести на другую должность с повышением и категории и оклада;
- 7) перевести на другую должность без повышения категории с повышением оклада;
- 8) перевести на другую должность с повышением категории и оклада с рекомендацией прохождения переподготовки;
- 9) понизить в должности с понижением оклада;
- 10) уволить с должности.

Ориентируясь на разработанный перечень аттестационных решений, нами были даны следующие рекомендации относительно развития карьеры менеджеров предприятия М8 - пункты 2, 5, 10. Кроме того, на всех предприятиях, где выполнялась оценка факторов развития менеджеров, следует осуществлять разработку новых или обновление некоторых пунктов мотивационно-стимулирующих программ саморазвития менеджеров с целью повышения уровня самоуправления на основе целесообразного использования факторов креативности их деятельности.

3.3 Методические положения оценки сбалансированности процессов управления развитием промышленных предприятий

Одним из инструментов, реализующих нормативный и результатно-целевые подходы к сбалансированному управлению развитием, а также устраняющих отмеченные выше некоторые недостатки менеджмента мясоперерабатывающих предприятий, является прием и способы методического характера. Преимущества оценочных инструментов в полной мере учтены нами в ходе разработки методических положений оценки сбалансированности процессов управления развитием промышленных предприятий.

Нами разработан и внедрен в ООО «Масловские колбасы» следующий алгоритм оценки сбалансированности процессов управления:

- 1 итерация - определить основные бизнес-процессы;
- 2 итерация - определить основные процессы управления;
- 3 итерация - детализировать процессы управления в соответствии с выделенными бизнес-процессами;
- 4 итерация - оценить трудоемкость каждого процесса управления относительно бизнес-процессов;
- 5 итерация - рассчитать коэффициенты распределения трудозатрат процессов управления в соответствии с уровнем трудоемкости;
- 6 итерация - определить фактический уровень показателей оценки по каждому бизнес-процессу;
- 7 итерация - оценить уровень показателей в соответствии с балльной шкалой измерений;
- 8 итерация - скорректировать балльную оценку показателей с учетом коэффициентов распределения трудозатрат процессов управления;
- 9 итерация - определить фактический уровень сбалансированности процессов управления развитием предприятия.

Рассмотрим содержание каждой итерации применительно к мясоперерабатывающему производству.

1) 1 итерация - определить основные бизнес-процессы. С учетом специфических особенностей мясоперерабатывающего производства, детально рассмотренных в разделах 1.2, 2.1, нами выделены в качестве основных бизнес-процессов следующие: 1 - заготовка и хранение сырья; 2 - переработка сырья (производство основной и побочной продукции); 3 - хранение и реализация основной и побочной продукции. Данные бизнес-процессы имеют следующие отличительные особенности:

непосредственно связаны с осуществлением основной деятельности мясоперерабатывающей организации;

характеризуются цикличностью;

осуществляются параллельно-последовательно. Результат (выход) одного бизнес-процесса выступает в качестве входящего объекта реализации в следующем бизнес-процессе (то есть бизнес-процесс 3 не может быть осуществлен раньше бизнес-процесса 2 или 1). В то же время данные процессы могут осуществляться параллельно во времени и пространстве, но в данном случае в качестве объектов реализации бизнес-процессов выступают различные результаты, полученные в предыдущих периодах. Например, в октябре месяце может осуществляться: 1 - заготовка сырья; 2 – переработка сырья, заготовленного в сентябре; 3 – продажа готовой продукции, произведенной в августе и т.д.

2) 2 итерация - определить основные процессы управления. В качестве основных процессов управления нами выделены: 1- планирование; 2 - регламентация и стандартизация; 3 - организация; 4 - учет; 5 - анализ; 6 - контроль; 7 – координация; 8 – мотивация. Следует указать та тот факт, что все процессы управления взаимозависимы, поэтому на результативность одного процесса в большей или меньшей степени оказывают влияние достижения других процессов управления. Подобное рассмотрение процессов управления позволяет говорить о необходимости обеспечения их сбалансированности для достижения необходимого уровня целевых результатов в ходе развития предприятия.

3) 3 итерация - детализировать процессы управления в соответствии с выделенными бизнес-процессами. Детализация процессов управления разви-

тием, разработанная нами для мясоперерабатывающих предприятий, представлена в таблице 1.18 раздела 1.3.

Таблица 3.10 – Стандартизированные (приведенные) трудозатраты процессов управления развитием мясоперерабатывающих предприятий (на 01.01.2013г.)

Основные процессы управления развитием	Основные бизнес-процессы						Итого
	1- заготовка и хранение сырья		2 – переработка сырья		3 - хранение и реализация продукции		
	код процесса управления	трудозатраты (в год), чел. час	код процесса управления	трудозатраты (в год), чел. час	код процесса управления	трудозатраты (в год), чел. час	
1 - Планирование	1.1-1	747	1.2-1	877	1.3-1	945	x
	1.1-2	779	1.2-2	1095	1.3-2	671	
	1.1-3	868	1.2-3	889	1.3-3	744	
	1.1-4	700	1.2-4	1265	1.3-4	810	
	Итого	3095	Итого	4126	Итого	3169	
2 - Регламентация и стандартизация	2.1-1	974	2.2-1	1065	2.3-1	1058	x
	2.1-2	1021	2.2-2	849	2.3-2	971	
	2.1-3	1198	2.2-3	916	2.3-3	1154	
	2.1-4	664	2.2-4	1110	2.3-4	814	
	Итого	3857	Итого	3940	Итого	3996	
3 - Организация	3.1-1	1778	3.2-1	2075	3.3-1	1585	x
	3.1-2	1645	3.2-2	1911	3.3-2	1977	
	3.1-3	1854	3.2-3	1918	3.3-3	1989	
	3.1-4	1397	3.2-4	1754	3.3-4	1958	
	Итого	6673	Итого	7658	Итого	7509	
4 - Учет	4.1-1	2385	4.2-1	2449	4.3-1	2393	x
	4.1-2	2261	4.2-2	2436	4.3-2	2399	
	4.1-3	2364	4.2-3	2397	4.3-3	2438	
	4.1-4	2376	4.2-4	2207	4.3-4	2324	
	Итого	9386	Итого	9489	Итого	9554	
5 - Анализ	5.1-1	1507	5.2-1	1370	5.3-1	1296	x
	5.1-2	1373	5.2-2	1591	5.3-2	1426	
	5.1-3	1069	5.2-3	2001	5.3-3	1541	
	5.1-4	893	5.2-4	1841	5.3-4	1544	
	Итого	4842	Итого	6803	Итого	5808	
6 - Контроль	6.1-1	1834	6.2-1	1764	6.3-1	2121	x
	6.1-2	2023	6.2-2	2007	6.3-2	1483	
	6.1-3	2027	6.2-3	1837	6.3-3	1584	
	6.1-4	1662	6.2-4	1957	6.3-4	1855	
	Итого	7546	Итого	7565	Итого	7044	
7 - Координация	7.1-1	2519	7.2-1	1975	7.3-1	2391	x
	7.1-2	2255	7.2-2	1592	7.3-2	2336	
	7.2-3	1819	7.2-3	1464	7.3-3	1733	
	7.2-4	1891	7.2-4	1595	7.3-4	2146	
	Итого	8485	Итого	6626	Итого	8606	
8 - Мотивация	8.1-1	745	8.2-1	1024	8.3-1	1476	x
	8.1-2	783	8.2-2	1012	8.3-2	1579	
	8.1-3	1117	8.2-3	1286	8.3-3	1092	
	8.1-4	1240	8.2-4	1501	8.3-4	769	
	Итого	3885	Итого	4823	Итого	4916	
Итого	x	47768	x	51030	x	50602	149400

1)) 4итерация - оценить трудоемкость каждого процесса управления относительно бизнес-процессов. Оценка трудоемкости про-

цессов управления осуществлялась нами совместно со специалистами предприятий М2, М4, М5. Данные предприятия отличаются ассортиментом и объемами производства, а также штатом управленческого персонала. В целом проведенный опрос специалистов, анализ штата персонала и отработанного времени свидетельствуют о том, что уровень трудозатрат каждого процесса управления относительно бизнес-процессов практически идентичный и варьируется в отдельных случаях исключительно в зависимости от объема производства.

В таблице 3.10 представлены стандартизированные (нормативные) трудозатраты процессов управления, обеспечивающие высокий уровень целевых результатов бизнес-процессов организации в целом.

5) 5 итерация - рассчитать коэффициенты распределения трудозатрат процессов управления в соответствии с уровнем трудоемкости. В данном случае стандартизированная трудоемкость устанавливает нормативный уровень продолжительности каждого процесса управления. В качестве коэффициентов распределения трудозатрат процессов управления нами принимается доля трудозатрат конкретного процесса управления. При этом коэффициенты распределения нами предлагается рассчитывать в разрезе бизнес-процессов и в целом по бизнес-деятельности предприятия (таблица 3.11).

Данные таблицы 3.11 свидетельствуют о том, что наибольшая доля управленческих усилий при реализации бизнес-процесса «заготовления и хранение сырья» приходится на осуществление управленческих процессов: учет - 19,03%; координация – 15,87%; контроль – 14,62 %.

Полученные соотношения объясняются следующими минимально-необходимыми требованиями и допущениями:

учет – все факты хозяйственной деятельности подлежат стоимостной оценке, документальному оформлению, сплошному и своевременному отражению в учете; вся информация учитывается и систематизируется для оперативного формирования объективной и достоверной информационной базы,

необходимой для принятия управленческих решений и обеспечения мероприятий по их реализации;

координация – процесс управления базируется на регулировании отношений с поставщиками, покупателями, собственниками, персоналом и т.д.; координация обеспечивает сбалансированное взаимодействие (направление и размер прилагаемых усилий);

контроль – должен способствовать высокому уровню реализации управленческих решений в контексте цель-результат (целевой результат).

Таблица 3.11 – Стандартизированное распределение трудозатрат по процессам управления развитием мясоперерабатывающих предприятий (на 01.01.2013г.)

Основные процессы управления развитием	Основные бизнес-процессы						Коэффициент распределения, %
	1- заготовка и хранение сырья		2 – переработка сырья		3 - хранение и реализация продукции		
	код процесса управления	Коэффициент распределения, %	код процесса управления	Коэффициент распределения, %	код процесса управления	Коэффициент распределения, %	
1	2	3	4	5	6	7	8
1 - Планирование	1.1-1	1,56	1.2-1	1,72	1.3-1	1,87	x
	1.1-2	1,63	1.2-2	2,15	1.3-2	1,33	
	1.1-3	1,82	1.2-3	1,74	1.3-3	1,47	
	1.1-4	1,47	1.2-4	2,48	1.3-4	1,60	
	Итого	6,48	Итого	8,09	Итого	6,26	
2 - Регламентация и стандартизация	2.1-1	2,04	2.2-1	2,09	2.3-1	2,09	x
	2.1-2	2,14	2.2-2	1,66	2.3-2	1,92	
	2.1-3	2,51	2.2-3	1,80	2.3-3	2,28	
	2.1-4	1,39	2.2-4	2,18	2.3-4	1,61	
	Итого	8,08	Итого	7,72	Итого	7,90	
3 - Организация	3.1-1	3,72	3.2-1	4,07	3.3-1	3,13	x
	3.1-2	3,44	3.2-2	3,74	3.3-2	3,91	
	3.1-3	3,88	3.2-3	3,76	3.3-3	3,93	
	3.1-4	2,92	3.2-4	3,44	3.3-4	3,87	
	Итого	13,96	Итого	15,01	Итого	14,84	
4 - Учет	4.1-1	4,99	4.2-1	4,80	4.3-1	4,73	x
	4.1-2	4,73	4.2-2	4,77	4.3-2	4,74	
	4.1-3	4,95	4.2-3	4,70	4.3-3	4,82	
	4.1-4	4,97	4.2-4	4,32	4.3-4	4,59	
	Итого	19,64	Итого	18,59	Итого	18,88	
5 - Анализ	5.1-1	3,15	5.2-1	2,68	5.3-1	2,56	x
	5.1-2	2,87	5.2-2	3,12	5.3-2	2,82	
	5.1-3	2,24	5.2-3	3,92	5.3-3	3,05	
	5.1-4	1,87	5.2-4	3,61	5.3-4	3,05	
	Итого	10,13	Итого	13,33	Итого	11,48	
6 - Контроль	6.1-1	3,84	6.2-1	3,46	6.3-1	4,19	x
	6.1-2	4,24	6.2-2	3,93	6.3-2	2,93	
	6.1-3	4,24	6.2-3	3,60	6.3-3	3,13	
	6.1-4	3,48	6.2-4	3,83	6.3-4	3,67	
	Итого	15,80	Итого	14,82	Итого	13,92	
7 - Координация	7.1-1	5,27	7.2-1	3,87	7.3-1	4,73	x
	7.1-2	4,72	7.2-2	3,12	7.3-2	4,62	
	7.2-3	3,81	7.2-3	2,87	7.3-3	3,42	
	7.2-4	3,96	7.2-4	3,13	7.3-4	4,24	

Продолжение таблицы 3.11

1	2	3	4	5	6	7	8
	Итого	17,76	Итого	12,98	Итого	17,01	15,87
8 - Мотивация	8.1-1	1,56	8.2-1	2,01	8.3-1	2,92	х
	8.1-2	1,64	8.2-2	1,98	8.3-2	3,12	
	8.1-3	2,35	8.2-3	2,52	8.3-3	2,16	
	8.1-4	2,60	8.2-4	2,94	8.3-4	1,52	
	Итого	8,15	Итого	9,45	Итого	9,72	9,12
Итого	-	100,00	-	100,00	-	100,00	100,00

б) битерация - определить фактический уровень показателей по каждому бизнес-процессу. В таблице 3.12 представлены показатели, разработанные нами для оценки целевых результатов процессов управления мясоперерабатывающего предприятия бизнес-процесса «Заготовка и хранение сырья».

Таблица 3.12 – Система показателей, характеризующая целевые результаты процессов управления развитием, реализуемых в бизнес-процессе «Заготовка и хранение сырья»

Основные процессы управления	Детализация процессов управления для бизнес-процесса «заготовка и хранение сырья»	Показатель
1	2	3
1 - планирование	1.1-1 Планирование поставок мясного сырья: отечественного и импортного	1.1-1-1 Коэффициент вариации поставок 1.1-1-2 Длительность приемки сырья 1.1-1-3 Отклонение фактической доли отечественного мясного сырья от плана
	1.1-2 Планирование запасов мясного сырья	1.1-2-1 Период покрытия страховым запасом 1.1-2-2 Период оборачиваемости запасов
	1.1-3 Планирование загрузки холодильников и складских помещений	1.1-3-1 Загруженность холодильников и складских помещений
	1.1-4 Составление плана затрат организации на заготовку и хранение сырья	1.1-4-1 Отклонение удельной стоимости мясного сырья от планового уровня 1.1-4-2 Соотношение динамики закупочных цен на мясное сырье и цены реализации готовой продукции (по основным группам)
2- регламентация и стандартизация	2.1-1 Регламентация взаимодействий с поставщиками в рамках системы договорных отношений	2.1-1-1 Доля авансируемых поставок 2.1-1-2 Доля предоставленных кредитов поставщиками
	2.1-2 Выбор формы расчетов с поставщиками мясного сырья	2.1-2-1 Доля наличных, безналичных расчетов (по срочности оплаты) 2.1-2-2 Доля неденежных расчетов (товарообменные операции)
	2.1-3 Утверждение качественных характеристик закупаемого мясного сырья	2.1-3-1 Интегральный показатель безопасности сырья (токсичные элементы; пестициды; радионуклиды; микробиологические показатели) 2.1-3-2 Интегральный показатель качества сырья (цвет, влажность, pH, массовая доля жировой ткани, содержание костных включений; температура замораживания; срок хранения на момент поставки и т.д.)
	2.1-4 Утверждение норм транспортных расходов, оплачиваемых организацией	2.1-4-1 Отклонение фактической стоимости перевозки 1 км-тонны от планового уровня

Продолжение таблицы 3.12

1	2	3
3 - организация	3.1-1 Организация работы (взаимодействия) с поставщиками	3.1-1-1 Доля договоров, исполненных поставщиками в полном объеме 3.1-1-2 Доля договоров, исполненных поставщиками в срок 3.1-1-3 Отклонение удельных затрат на транспортировку мясного сырья от планового уровня 3.1-1-4 Доля отечественного мясного сырья
	3.1-2 Формирование системы договорных отношений с поставщиками	3.1-2-1 Временная обеспеченность договорами необходимого объема сырья по срокам (ритмичность исполнения договоров) 3.1-2-2 Оборачиваемость кредиторской задолженности 3.1-2-3 Период оборота кредиторской задолженности 3.1-2-4 Соотношение кредиторской и дебиторской задолженности 3.1-2-5 Доля просроченной кредиторской задолженности
	3.1-3 Организация хранения мясного сырья	3.1-3-1 Средний срок хранения сырья 3.1-3-2 Отклонение удельной стоимости хранения сырья от планового уровня
	3.1-4 Обучение персонала работе с поставщиками	3.1-4-1 Доля работников, повысивших квалификацию (по группам персонала и по периодичности повышения квалификации)
4 - учет	4.1-1 Учет поступления мясного сырья. Учет налога на добавленную стоимость по приобретенным материальным ценностям	4.1-1-1 Отклонение от требований по учету затрат для целей налогообложения 4.1-1-2 Наличие ошибок в учете
	4.1-2 Учет расчетов с поставщиками мясного сырья и др. запасов	4.1-2-1 Удовлетворенность внутренних потребителей результатами учета расчетов с поставщиками 4.1-2-2 Наличие ошибок в учете расчетов с поставщиками
	4.1-3 Учет расчетов с транспортными организациями и др. контрагентами	4.1-3-1 Удовлетворенность внутренних потребителей результатами учета расчетов с транспортными компаниями 4.1-3-2 Наличие ошибок в учете расчетов с транспортными компаниями
	4.1-4 Учет расчетов с персоналом и внебюджетными фондами	4.1-4-1 Удовлетворенность внутренних потребителей результатами учета расчетов с персоналом и внебюджетными фондами 4.1-4-2 Наличие ошибок в учете
5 - анализ	5.1-1 Анализ исполнения плана поставок сырья и бюджета затрат на его исполнение	5.1-1-1 Удовлетворенность внутренних потребителей результатами анализа поставок 5.1-1-2 Резервы оптимизации поставок
	5.1-2 Анализ уровня и динамики закупочных цен	5.1-2-1 Удовлетворенность внутренних потребителей результатами анализа закупочных цен
	5.2-3 Сравнительный анализ качественных характеристик мясного сырья (отечественного и импортного)	5.1-3-1 Удовлетворенность внутренних потребителей результатами анализа заготовленного сырья 5.1-3-2 Выявленные резервы оптимизации сети поставщиков
	5.2-4 Анализ загруженности холодильников и складских помещений	5.1-4-1 Удовлетворенность внутренних потребителей результатами анализа загруженности холодильников и складских помещений 5.1-4-2 Резервы сокращения времени и стоимости хранения сырья
6 - контроль	6.1-1 Контроль поставок (объемов, срока, ассортимента, цен)	6.1-1-1 Контроль поставок (объемов, срока, ассортимента, цен)
	6.1-2 Контроль качественных характеристик мясного сырья	6.1-2-1 Оперативность выявления отклонений качественных характеристик мясного сырья
	6.1-3 Контроль соблюдения требований к заготовлению и хранению мясного сырья	6.1-3-1 Оперативность выявления несоответствия установленным требованиям бизнес-процессов заготовления и хранения мясного сырья
	6.1-4 Контроль расчетов (своевременности и полноты расчетов, выполнения договорных обязательств)	6.1-4-1 Удовлетворенность внутренних потребителей результатами контроля расчетов с поставщиками
7 - координация	7.1-1 Обеспечение условий для достижения планового уровня показателей	7.1-1-1 Уровень положительных отклонений фактических значений показателей от плановых
	7.1-2 Расширение сети поставщиков	7.1-2-1 Доля новых поставщиков в структуре поставок (по объему и по стоимости)
	7.1-3 Обеспечение взаимодействия с Национальной мясной ассоциацией (НМА), Некоммерческой организацией Мясной союз России (НОМСР), «Национальным Союзом Мясопереработчиков»(НСМ), Некоммерческой организацией «Ассоциация операторов российского рынка мяса птицы» (АОМП), Союзом производителей свинины («Россвинопром»),	7.1-3-1 Участие в разработке и реализации программ развития животноводческого и мясоперерабатывающего подкомплексов АПК; участие в совместных мероприятиях, конференциях и т.п.

Продолжение таблицы 3.12

1	2	3
	Департаментом Аграрной политики Воронежской области, кредитными организациями	
	7.1-4 Урегулирование взаимоотношений с поставщиками	7.1-4-1 Снижение расходов на урегулирование взаимоотношений 7.1-4-2 Улучшение имиджа организации 7.1-4-3 Число судебных дел с участием поставщиков 7.1-4-4 Число проигранных судебных дел с участием поставщиков
8 - мотивация	8.1-1 Мотивация поставщиков для повышения уровня поставок сырья	8.1-1-1 Соблюдение сроков поставок 8.1-1-2 Соблюдение объемов поставок
	8.1-2 Мотивация менеджеров для повышения уровня закупок	8.1-2-1 Положительная динамика показателей
	8.1-3 Мотивация персонала организации для повышения производительности труда	8.1-3-1 Количество простоев, сбоев, нарушений по причине человеческого фактора
	8.1-4 Мотивация собственников	8.1-4-1 Уровень модернизации, обновления объектов инфраструктуры складского хозяйства

Кодировка показателей (гр.3 таблица 3.12) осуществляется способом, приведенным в таблице 3.13 на примере нескольких показателей.

Таблица 3.13 – Примеры кодировки показателей

Показатель	Составные элементы кода показателя			
	Номер процесса управления	Номер бизнес-процесса	Номер подпроцесса управления (номер группы показателей)	Номер показателя в группе
Доля просроченной кредиторской задолженности	3	1	2	5
Резервы оптимизации поставок	5	1	1	2
Улучшение имиджа организации	7	1	4	2
Количество простоев, сбоев, нарушений по причине человеческого фактора	8	1	3	1

Система показателей характеризуется качественными, количественными и динамическими составляющими, позволяющими адекватно оценить полученные целевые результаты. Систематическое применение на практике данных показателей позволит менеджерам предприятий разработать процедуру индикативного управления развитием, базирующуюся на оценке динамических отклонений и совокупности последующих управленческих решений. Кроме того, использование полученных данных позволит скорректировать отдельные управленческие инструменты, используемые менеджментом предприятия (например, усовершенствовать модели прогнозирования или методики мониторинга).

7) 7 итерация - Оценить уровень показателей в соответствии с балльной шкалой измерений. С целью унификации и сопоставимости анализа результативности процессов управления развитием нами рекомендуется осуществлять балльную оценку фактических значений показателей в соответствии с разработанной шкалой измерений (приложение Н). Балльная оценка варьируется в диапазоне от 1 балла (минимальный уровень) до 5 баллов (максимальный уровень). Использование балльной оценки необходимо для формирования базы сопоставимых результатов, которая позволит оценивать достигнутый уровень как качественных, так и количественных целевых показателей, отличающихся содержанием, размерностью, единицами измерения и т.д. Результаты балльной оценки показателей мясоперерабатывающих предприятий М 5 и М 6 за 2013 г. представлены в гр. 4 таблицы 3.14 и 3.15.

Итоговые значения (балльная оценка) по каждому показателю определялась нами как среднеарифметическая оценка полученных результатов.

8) 8 итерация - скорректировать балльную оценку показателей с учетом коэффициентов распределения трудозатрат процессов управления. Скорректированные значения рассчитываются по каждому детализированному процессу управления. Коэффициенты распределения, используемые при расчете были представлены ранее, из которой данные переносятся в таблицы 3.14 и 3.15 (гр.5). Фактические значения корректировки результатов балльной оценки представлены в таблицах 3.14 и 3.15 (гр. 6). Итоговое значение корректировки по каждому процессу управления определялось путем суммирования значений по каждому детализированному процессу.

9 итерация - определить фактический уровень сбалансированности процессов управления развитием предприятия.

Как отмечалось выше, при максимальном уровне сбалансированности управленческих процессов (100%) предприятием достигаются максимальные значения всех показателей (5 баллов = max балл).

Таким образом, при оценке сбалансированности нами предлагается осуществлять оценку без детализации процессов управления и с учетом макси-

мально возможного уровня достижения целевых результатов с учетом корректировки балльной оценки:

$$U_{\text{спу}} = \frac{\sum(\text{стандартизированные оценки}) * 100\%}{(\text{МАХ балл} * (\sum (\text{коэффициенты распределения}/100))} .$$

В целом для оценки уровня сбалансированности управленческих процессов нами приняты следующие соотношения: высокий – 85-100 %; средний – 70-85 %; низкий – 55-70%; критический – менее 55%.

Таблица 3.14 – Оценка сбалансированности процессов управления развитием при реализации бизнес-процесса «Заготовление и хранение сырья» МК5 предприятия (за 2012 г.)

Процессы управления	Код показателя	Фактическое значение	Балльная оценка ¹	Коэффициент распределения ² , %	Стандартизированная оценка, ед.	Уровень сбалансированности, %
1	2	3	4	5	6=4*5/100	7
1 - Планирование						
1.1-1 Планирование поставок мясного сырья: отечественного и импортного	1.1-1-1	0,065 ед.	4	-	-	
	1.1-1-2	40-55 мин.	4			
	1.1-1-3	7 %	2			
	Итого	-	3,33			
1.1-2 Планирование запасов мясного сырья	1.1-2-1	17дн.	4	-	-	-
	1.1-2-2	165 дн.	1			
	Итого	-	2,50			
1.1-3 Планирование загрузки холодильников и складских помещений	1.1-3-1	86,43 %	5	1,82	0,0910	
1.1-4 Составление плана затрат организации на заготовку и хранение сырья	1.1-4-1	13,12%	1	-	-	
	1.1-4-2	0,26 ед.	4			
	Итого	-	2,5			
Итого по процессу «1 - планирование»		-	-	6,48	0,2205	68,06
2 – регламентация и стандартизация						
2.1-1 Регламентация взаимодействий с поставщиками в рамках системы договорных отношений	2.1-1-1	24,35%	1	-	-	
	2.1-1-2	11,03%	3			
	Итого	-	2			
2.1-2 Выбор формы расчетов с поставщиками мясного сырья	2.1-2-1	0,31%	5	-	-	
	2.1-2-2	1,05%	4			
	Итого	-	4,5			
2.1-3 Утверждение качественных характеристик закупаемого мясного сырья	2.1-3-1	Соответствует	5	-	-	
	2.1-3-2	Соответствует	3			
	Итого	-	4			
2.1-4 Утверждение норм транспортных расходов, оплачиваемых организацией	2.1-4-1	5,48%	4	1,39	0,0556	
Итого по процессу «2 - регламентация и стандартизация»		-	-	8,07	0,2931	72,55

¹ Итоговое значение определяется как среднеарифметическая величина

² Значения коэффициентов из таблицы 3

Продолжение таблицы 3.14

1	2	3	4	5	6	7
2 – организация						
3.1-1 Организация работы (взаимодействия) с поставщиками	3.1-1-1	0,92 ед.	4	-	-	-
	3.1-1-2	0,96 ед.	5			
	3.1-1-3	2,5%	5			
	3.1-1-4	16,24%	1			
	Итого	-	3,75			
3.1-2 Формирование системы договорных отношений с поставщиками	3.1-2-1	0,91 ед.	4	-	-	-
	3.1-2-2	7,80 об.	3			
	3.1-2-3	46,78 дн.	3			
	3.1-2-4	1,35 ед.	4			
	3.1-2-5	3,21 %	5			
Итого	-	3,80	3,44	0,1307		
3.1-3 Организация хранения мясного сырья	3.1-3-1	менее 15 сут.	5	-	-	-
	3.1-3-2	2,13%	5	-	-	
	Итого	-	5	3,88	0,1940	
3.1-4 Обучение персонала работе с поставщиками	3.1-4-1	3,43 %	4	2,92	0,1168	-
Итого по процессу «3 - организация»		-	-	13,97	0,5810	83,24
4- учет						
4.1-1 Учет поступления мясного сырья. Учет налога на добавленную стоимость по приобретенным материальным ценностям	4.1-1-1	Не приводят к увеличению налоговых платежей	5	-	-	-
	4.1-1-2	Ошибки выявлены внутренними «аудиторами»	4			
	Итого	-	4,5			
4.1-2 Учет расчетов с поставщиками мясного сырья и др. запасов	4.1-2-1	Информация предоставляется оперативно и в полном объеме	5	-	-	-
	4.1-2-2	Ошибки выявлены внутренними «аудиторами»	4			
	Итого	-	4,5			
4.1-3 Учет расчетов с транспортными организациями и др. контрагентами	4.1-3-1	Информация предоставляется оперативно и в полном объеме	5	-	-	-
	4.1-3-2	Ошибки отсутствуют	5			
	Итого	-	5			
4.1-4 Учет расчетов с персоналом и внебюджетными фондами	4.1-4-1	Не всегда	4	-	-	-
	4.1-4-2	Ошибки выявлены внутренними «аудиторами»	4			
	Итого	-	4			
Итого по процессу 4 «учет»		-	-	19,65	0,8837	89,99
5 – анализ						
5.1-1 Анализ исполнения плана поставок сырья и затрат на его исполнение	5.1-1-1	Не всегда	4	-	-	-
	5.1-1-2	Незначительно	2			
	Итого	-	3,0			
5.1-2 Анализ уровня и динамики закупочных цен	5.1-2-1	Значительно	4	2,87	0,1148	-
5.1-3 Сравнительный анализ качественных характеристик мясного сырья (отечественного и импортного)	5.1-3-1	Частично	3	-	-	-
	5.1-3-2	Не существенно	2			
	Итого	-	2,5			
5.1-4 Анализ загруженности холодильников и складских помещений	5.1-4-1	Всегда	5	-	-	-
	5.1-4-2	В средней степени	3			
	Итого	-	4			
Итого по процессу 5 «анализ»		-	-	10,14	0,3401	67,15

Продолжение таблицы 3.14

1	2	3	4	5	6	7
6 - контроль						
6.1-1 Контроль поставок (объемов, срока, ассортимента, цен)	6.1-1-1	Оперативно	4	3,84	0,154	-
6.1-2 Контроль качественных характеристик мясного сырья	6.1-2-1		4	4,24	0,170	
6.1-3 Контроль соблюдения требований к заготовлению и хранению мясного сырья	6.1-3-1	Всегда оперативно	5	4,24	0,212	
6.1-4 Контроль расчетов (своевременности и полноты расчетов, выполнения договорных обязательств)	6.1-4-1	Оперативно	3	3,48	0,104	
Итого по процессу 6 «контроль»		-	-	15,80	0,640	80,93
7 - координация						
7.1-1 Обеспечение условий для достижения планового уровня показателей	7.1-1-1	Примерно половина	3	5,27	0,1581	-
7.1-2 Расширение сети поставщиков	7.1-2-1	3,17%	4	4,72	0,1888	
7.1-3 Обеспечение взаимодействия с отраслевыми союзами и ассоциациями	7.1-3-1	Постоянный активный участник	4	3,81	0,1905	
7.1-4 Урегулирование взаимоотношений с поставщиками	7.1-4-1	Снижение расходов на 10,13%	4	-	-	
	7.1-4-2	Существенно по отдельным группам респондентов	4			
	7.1-4-3	Существенно снизилось	5			
	7.1-4-4	Существенно снизилось	5			
Итого		-	4,5	3,96	0,1782	
Итого по процессу 7 «координация»		-	-	17,76	0,7156	80,59
8 - мотивация						
8.1-1 Мотивация поставщиков для повышения уровня поставок сырья (качество сырья, стоимость сырья, оперативность поставок, ассортимент поставок и т.д.)	8.1-1-1	Не всегда	4	-	-	-
	8.1-1-2	Не всегда	4			
	Итого		-	4	1,56	
8.1-2 Мотивация менеджеров для повышения уровня закупок	8.1-2-1	Большая часть/ значительная часть	4	1,64	0,0656	
8.1-3 Мотивация персонала организации для повышения производительности труда	8.1-3-1	Немного/ незначительно	3	2,34	0,0705	
8.1-4 Мотивация собственников	8.1-4-1	Незначительная часть инфраструктуры обновлена и соответствует современному уровню	2	2,60	0,052	
Итого по процессу 8 «мотивация»		-	3,4	8,13	0,2505	61,47
Итого по бизнес-процессу «Заготовление и хранение сырья»		-	-	-	3,9241	78,48

Таблица 3.15 – Оценка сбалансированности процессов управления развитием при реализации бизнес-процесса «Заготовление и хранение сырья» предприятия М6 (за 2012 г.)

Процессы управления	Код показателя	Фактическое значение	Бальная оценка ³	Коэффициент распределения ⁴ , %	Стандартизованная оценка, ед.	Уровень сбалансированности, %
1	2	3	4	5	6=4*5/100	7
1 - планирование						
1.1-1 Планирование поставок мясного сырья: отечественного и импортного	1.1-1-1	0,085 ед.	4	-	-	-
	1.1-1-2	98 мин.	2			
	1.1-1-3	2,13%	4			
	Итого	-	3,33			
1.1-2 Планирование запасов мясного сырья	1.1-2-1	9 дн.	2	-	-	-
	1.1-2-2	14,82 дн.	5			
	Итого	-	3,50			
1.1-3 Планирование загрузки холодильников и складских помещений	1.1-3-1	72,33 %	3	1,82	0,0546	-
1.1-4 Составление бюджета затрат организации на заготовку и хранение сырья	1.1-4-1	6,66%	3	-	-	
	1.1-4-2	1,16 ед.	2			
Итого	Итого	-	2,5	1,47	0,0368	
Итого по процессу «1 - планирование»		-	-	6,48	0,2004	61,85
2 – регламентация и стандартизация						
2.1-1 Регламентация взаимодействий с поставщиками в рамках системы договорных отношений	2.1-1-1	18,46%	2	-	-	-
	2.1-1-2	7,53%	4			
	Итого	-	3,0			
2.1-2 Выбор формы расчетов с поставщиками мясного сырья	2.1-2-1	0,45 %	5	-	-	-
	2.1-2-2	2,01%	3			
	Итого	-	4			
2.1-3 Утверждение качественных характеристик закупаемого мясного сырья	2.1-3-1	Соответствует	5	-	-	-
	2.1-3-2	Соответствует	3			
	Итого	-	4			
2.1-4 Утверждение норм транспортных расходов, оплачиваемых организацией	2.1-4-1	8,24%	3	1,39	0,0417	-
Итого по процессу «2 - регламентация и стандартизация»		-	-	8,07	0,2889	
3 – организация						
3.1-1 Организация работы (взаимодействия) с поставщиками	3.1-1-1	0,75 ед.	2	-	-	-
	3.1-1-2	0,76 ед.	2			
	3.1-1-3	9,46 %	3			
	3.1-1-4	7,84%	1			
	Итого	-	2			
3.1-2 Формирование системы договорных отношений с поставщиками	3.1-2-1	0,81 ед.	3	-	-	-
	3.1-2-2	1,13 об.	1			
	3.1-2-3	321,75 дн.	1			
	3.1-2-4	12,95 ед.	1			
	3.1-2-5	12,79 %	3			
	Итого	-	1,8			
3.1-3 Организация хранения мясного сырья	3.1-3-1	менее 15 сут.	5	-	-	-
	3.1-3-2	2,54%	5			
	Итого	-	5			
3.1-4 Обучение персонала работе с поставщиками	3.1-4-1	1,48 %	2	2,92	0,0584	-
Итого по процессу «3 - организация»		-	-	13,97	0,3887	

³ Итоговое значение определяется как среднеарифметическая величина

⁴ Значения коэффициентов из таблицы 3

Продолжение таблицы 3.15

1	2	3	4	5	6	7
4- учет						
4.1-1 Учет поступления мясного сырья. Учет налога на добавленную стоимость по приобретенным материальным ценностям	4.1-1-1	Не приводят к увеличению налоговых платежей	5	-	-	
	4.1-1-2	Ошибки выявлены внутренними «аудиторами»	4			
	Итого	-	4,5	4,99	0,22455	
4.1-2 Учет расчетов с поставщиками мясного сырья и др. запасов	4.1-2-1	Значительно/ Не всегда	4	-	-	
	4.1-2-2	Ошибки выявлены внутренними «аудиторами»	4			
	Итого	-	4,0	4,73	0,1892	
4.1-3 Учет расчетов с транспортными организациями и др. контрагентами	4.1-3-1	Значительно/ Не всегда	4	-	-	
	4.1-3-2	Ошибки отсутствуют	5			
	Итого	-	4,5	4,95	0,22275	
4.1-4 Учет расчетов с персоналом и внебюджетными фондами	4.1-4-1	Значительно/ Не всегда	4	-	-	
	4.1-4-2	Ошибки выявлены внутренними «аудиторами»	4			
	Итого	-	4	4,97	0,1988	
Итого по процессу 4 «учет»		-	-	19,65	0,8353	85,06
5 – анализ						
5.1-1 Анализ исполнения плана поставок сырья и затрат на его исполнение	5.1-1-1	Частично/Редко	3	-	-	
	5.1-1-2	Незначительно	2			
	Итого	-	2,5	3,15	0,07875	
5.1-2 Анализ уровня и динамики закупочных цен	5.1-2-1	Значительно/ Не всегда	4	2,87	0,1148	
5.1-3 Сравнительный анализ качественных характеристик мясного сырья (отечественного и импортного)	5.1-3-1	Частично/Редко	3	-	-	
	5.1-3-2	Не существенно/ не значительно	2			
	Итого	-	2,5	2,24	0,056	
5.1-4 Анализ загруженности холодильников и складских помещений	5.1-4-1	Значительно/ Не всегда	4	-	-	
	5.1-4-2	Незначительно	2			
	Итого	-	3,0	1,87	0,0561	
Итого по процессу 5 «анализ»		-	-	10,14	0,30565	60,35
6 - контроль						
6.1-1 Контроль поставок (объемов, срока, ассортимента, цен)	6.1-1-1	Оперативно	4	3,84	0,154	
6.1-2 Контроль качественных характеристик мясного сырья	6.1-2-1		4	4,24	0,170	
6.1-3 Контроль соблюдения требований к заготовлению и хранению мясного сырья	6.1-3-1		4	4,24	0,1696	
6.1-4 Контроль расчетов (своевременности и полноты расчетов, выполнения договорных обязательств)	6.1-4-1	Оперативно	3	3,48	0,104	
Итого по процессу 6 «контроль»		-	-	15,80	0,597	75,59
7 - координация						
7.1-1 Обеспечение условий для достижения планового уровня показателей	7.1-1-1	Не существенны	1	5,27	0,0527	
7.1-2 Расширение сети поставщиков	7.1-2-1	1,89%	2	4,72	0,0944	
7.1-3 Обеспечение взаимодействия с отраслевыми союзами и ассоциациями	7.1-3-1	Пассивный участник	2	3,81	0,0762	
7.1-4 Урегулирование взаимоотношений с поставщиками	7.1-4-1	Снижение расходов на 5,64%	3	-	-	
	7.1-4-2	Несущественно/ практически не изменился	2			
	7.1-4-3	Снизилось в средней степени	4			
	7.1-4-4	Снизилось в средней степени	4			
Итого		-	3,25	3,96	0,1287	

Продолжение таблицы 3.15

1	2	3	4	5	6	7
Итого по процессу 7 «координация»		-	-	17,76	0,3520	39,64
8 - мотивация						
8.1-1 Мотивация поставщиков для повышения уровня поставок сырья	8.1-1-1	Частично/ Редко	3	-	-	-
	8.1-1-2	Частично/ Редко	3			
	Итого	-	3	1,56	0,0468	
8.1-2 Мотивация менеджеров для повышения уровня закупок	8.1-2-1	Значительно меньшая часть	1	1,64	0,0656	
8.1-3 Мотивация персонала организации для повышения производительности труда	8.1-3-1	Не изменилось	2	2,34	0,0705	
8.1-4 Мотивация собственников	8.1-4-1	Улучшение не осуществлялось	1	2,60	0,026	
Итого по процессу 8 «мотивация»		-	-	8,13	0,2089	51,26
Итого по бизнес-процессу «Заготовление и хранение сырья»		-	-	-	3,1771	63,54

Результаты оценки сбалансированности процессов управления развитием при осуществлении бизнес-процесса «Заготовления и хранения сырья», в частности организации М5, позволяет сделать следующие выводы:

1. Достаточно высокий уровень сбалансированности был достигнут при реализации следующих процессов управления: организация - 83,24 %; контроль – 80,93%; координация – 80,59%. Это объясняется приоритетом авторитарных методов управления, присущих данному мясокомбинату.

2. Самый низкий уровень сбалансированности зафиксирован по процессу «мотивация» 61,47%. Полученный результат, с одной стороны, характеризует недостаточное внимание менеджмента организации к процессу внутреннего стимулирования, а с другой стороны, – столь низкий уровень данного процесса может означать отсутствие сбалансированности интересов внешних и внутренних стейкхолдеров предприятия, что в будущем может привести к существенной разбалансированности целей и результатов. Важность данного направления обусловлена также невозможностью мгновенной реализации какого-либо мероприятия для значительного повышения заинтересованности в долгосрочном периоде, поскольку краткосрочные монетарные инструменты обеспечивают при их применении, как правило, только достижение оперативных целей и характеризуются неустойчивой экономической результативностью.

В целом по бизнес-процессу «Заготовление и хранение сырья» обеспечен средний уровень сбалансированности процессов управления развитием - 78,48 %.

Таблица 3.16 – Расчет эффекта от реализации рекомендации для предприятия М5 (2012 год)

Процесс управления	Уровень сбалансированности процессов управления по бизнес-процессу «Заготовление и хранение сырья», %		Изменение сбалансированности, пп.
	До внедрения	После внедрения	
1 – Планирование	68,06	76,96	8,90
2 – Регламентация и стандартизация	72,55	75,07	2,52
3 – Организация	83,24	85,56	2,32
4 – Учет	89,99	92,40	2,41
5 – Анализ	67,15	72,47	5,32
6 – Контроль	80,96	80,96	0,00
7 – Координация	80,59	81,70	1,11
8 – Мотивация	61,47	67,85	6,38
Итого по бизнес-процессу	78,48	81,32	2,83

Аналогичным образом должна быть проведена оценка сбалансированности процессов управления бизнес-процессов «переработка сырья» и «хранение и реализация готовой продукции».

Внедрение разработанного инструмента оценки управленческой деятельности мясоперерабатывающих предприятий позволит повысить сбалансированность процессов управления (таблица 3.16).

Общий эффект от внедрения разработанных мероприятий относительно роста добавленной стоимости в организации МК5 составит не менее 10,278 млн. руб. в год (1874 руб. на тонну переработанного сырья).

Таким образом, результаты оценки позволяют:

дать количественную оценку сбалансированности процессов управления развитием по каждого бизнес-процесса, оценить уровень сбалансированности менеджмента развития предприятия в целом;

выявить приоритетные области совершенствования системы управления развитием предприятия. К ним должны быть отнесены процессы управления с наименьшим уровнем сбалансированности по всем бизнес-процессам;

определить менеджеров, ответственных за недостаточный уровень реализации отдельных процессов управления развитием.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные исследования системы сбалансированного управления развитием промышленных предприятий дали основание сделать следующие выводы:

1. Являясь сложными, но открытыми экономическими системами, промышленные предприятия осуществляют свою деятельность в жестких условиях постоянно меняющейся среды. Существующие на предприятиях технологии управления являются реактивными, препятствующие балансу целей и результатов. Как эмерджентная система промышленное предприятие развивается, если сбалансированное управление его развитием опирается на принципы адаптации, устойчивости, трансформативности. Для промышленных предприятий, перерабатывающих сырье сельскохозяйственного животного происхождения, в том числе мясоперерабатывающего производства, актуальным становится формирование системы сбалансированного управления развитием, реализующего процессный, логический, нормативный, результатно-целевой подходы, позволяющие обеспечить баланс целей и результатов.

2. Установлено, что на процесс сбалансированного управления развитием промышленных предприятий оказывают воздействие многообразные факторы внешней (сопряженной) и внутренней среды, как позитивные, так и негативные, создающие краткосрочные и долгосрочные проблемы в бизнес-процессах. Для оценки возможностей реализации позитивных факторов и создания условий для сбалансированности процессов управления развитием целесообразно использовать специальную матрицу ключевых особенностей, проблем и возможностей развития мясоперерабатывающих предприятий. Анализ составляющих матрицы применительно к деятельности мясокомбинатов выявил недооценку процессного подхода в управлении, поэтому такие процессы выделены и детализированы по трем бизнес-процессам и семи процессам управления развитием.

3. Обоснована необходимость оценки результатов управления на основе методов бизнес-анализа, которую целесообразно проводить, используя реко-

мендованные менеджменту мясоперерабатывающих предприятий соответствующие процедуры, включающие шесть этапов, девять ключевых абсолютных показателей, матричную модель оценки сбалансированности результатов управления, включающую 36 относительных показателей, интегральный уровень оценки сбалансированности результатов управления развития предприятия. Результаты расчетов дали основание констатировать разбалансированность целей и результатов менеджмента на мясоперерабатывающих предприятиях за исследуемый период почти в половине случаев.

4. Классифицированы факторы развития управленческого персонала промышленных предприятий по трем группам и восьми факторам, на основе которых разработана и рекомендована процедура оценки факторов развития менеджеров. Процедура, апробированная на трех мясоперерабатывающих предприятиях, дала возможность констатировать недостатки кадровой политики на предприятиях и составить перечень рекомендаций, учитывающий эти результаты для последующей служебной аттестации специалистов.

5. Доказана необходимость оценки сбалансированности процессов управления развитием промышленных предприятий на основе сочетания количественного инструмента (коэффициента распределения трудозатрат процессов) и качественного инструмента (балльная оценка достигнутых результатов бизнес-процессами). Данная позиция рекомендована менеджменту мясоперерабатывающих предприятий с целью оценки качественных и количественных усилий менеджеров в формировании добавленной стоимости. Апробация методических процедур на двух мясокомбинатах дала возможность сформировать приоритетные направления для сбалансированности процессов управления их развития.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абарина Е.В. Реструктуризация промышленных предприятий на основе реинжиниринга бизнес-процессов: автореф. дис., канд. эконом наук. Воронеж, 2009. 24 с.
2. Аграрная экономическая политика // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2014. № 4. С.19.
3. Агропромышленный комплекс России в 2012г. (экономический обзор) // АПК: экономика, управление. 2013. № 4. С. 55-66.
4. Андреенков В.А., Митасева Л.Ф., Пыльцова Л.А., Сергиенко О.И., Леонова В.Н. Качественные вареные колбасы, сосиски и сардельки эконом-класса // Мясная индустрия. 2013. 11. С.26-29.
5. Анисимов Ю. П., Смольянова Е. Л., Шапошникова С. В. Инновационное развитие экономических систем: монография / под ред. Ю.П. Анисимова. Воронеж: Воронежский государственный технический университет, 2009. 407 с.
6. Ансофф Игорь // Управление персоналом. 2006. №20(150). С. 68-73.
7. Афанасьев А. Внедрение BSC: опыт европейских компаний // Финансовый директор. – Режим доступа: <http://www.intalev.ua/library/articles/article.php?ID=5110>
8. Афонин И.В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: учеб. пособие. М.: Дашков и К, 2002. 239 с.
9. АЧС в Литве – проблемы в России // Мясная индустрия. 2014. №2. С.4.
10. Бабань Ю. Методология моделирования бизнес-процессов // Финансовая газета. 2001. №22. С. 15.
11. Байер Е. Тенденции развития мясной отрасли в мире // Мясная индустрия. 2013. № 10. С.12-13.

12. Бауэрсокс Д., Класс Д. Логистика: Интегрированная цепь поставок. 2-е изд. М.: Олимп-Бизнес, 2008. 640 с.
13. Башминов А.В. Создание эффективной системы управления организациями на основе управления развитием // Экономика и предпринимательство. 2013. №12 (ч.4). С. 572-574.
14. Беляева Г. В. Полозова А. Н., Пухова М. М. Инструментарий активизации менеджмент-процессов промышленной организации: монография. – Воронеж: ЦНТИ, 2012. 269 с.
15. Беляева М.А. Системный анализ технологий и бизнес-процессов мясоперерабатывающего предприятия // Пищевая промышленность. 2013. №7. С. 32-35.
16. Битуева Э.Б., Бильтрикова Т.В. Использование посевной редьки при производстве мясного полуфабриката // Мясная индустрия. 2014. №2. С.21-24.
17. Бобылева Г. Перспективы развития мясного птицеводства в условиях глобализации экономики // АПК: экономика, управление. 2013. № 3. С. 72-79.
18. Богатко А.Н. Система управления развитием предприятия (СУРП). – М.: Финансы и Статистика, 2001. 240 с.
19. Богатко А.Н., Толин В.А. Системное управление развитием предприятия. М.: Финансы и статистика, 2001. 145 с.
20. Богомолова И. П., Кривенко Е. И. Адаптивное развитие предприятий на основе инноваций (на примере предприятий винодельческой отрасли). Воронеж: Истоки, 2009. 182 с.
21. Борисов А. Типовые ошибки при описании бизнес-процессов // Финансовая газета. 2009. №19. (907). С. 14-15.
22. Борисова Е. Ранжирование: от теории к практике // Служба кадров и персонал, 2004. №12 С.14-16.
23. Бородушко Е.С. Сбалансированное управление экономической как механизм предотвращения угроз национальной безопасности // Вестник Санкт-петербургского университета МВД России. 2011. №4 (52). С. 106-108.
24. Брякина А.В. Инструменты и методы идикативного управления пред-

приятными пищевой промышленности: автореф. дис. ... канд. эконом наук. Воронеж, 2013. 24 с.

25. Брянцева Л. В, Нуждин Р. В., Воробьев И. Н. Системный подход к технологии сбалансированного менеджмента // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2012. №4. С. 167-171.

26. Брянцева Л. В, Полозова А. Н, Воронин В. П., Гребнева И. В. Бизнес - анализ состояния и развития перерабатывающих организаций: монография. – Воронеж, 2009. 199 с.

27. Брянцева Л. В. Система сбалансированного управления промышленно-производственными подсистемами АПК: монография. Воронеж: Научная книга, 2009. 546 с.

28. Брянцева Л. В., Полозова А. Н., Воронин В. П. Бизнес-анализ состояния и развития перерабатывающих организаций АПК: монография. Воронеж: ЦНТИ, 2009. 199 с.

29. Бурков В.И. Взаимодействие логических и маркетинговых технологий в управлении бизнес-процессами // Известия ИГЭА. 2013. №2(88). С. 62-66.

30. Бурковский Д. В., Кондратьева Е. В., Полозова А. Н. Адаптивные персонал-технологии в сфере интеллектуальных бизнес-услуг. – Елец: Елецкий филиал РосНОУ, 2009. 273 с.

31. Варлачева Н.В., Плучевская Э.В., Погребняк Д.А. Модель процессно-ориентированной системы управления предприятия // Экономический анализ: теория и практика. 2013. №18(321). С. 30-35.

32. Васильева Н.А., Сухорукова А.М. Интеграция России в мировой продовольственный рынок: теоретические и практические аспекты // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2012. № 10. С. 24-27.

33. Васин Н.С., Рябых К.С. Инновационность и устойчивость: проблемы комплементарности // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 1(352). С. 23-27.

34. Вертакова Ю.В., Плотников В.А. Теоретические аспекты учета динамических характеристик социально-экономических систем в управлении региональным развитием // Известия Русского географического общества. 2011. Т. 143. №6. С. 42-50.
35. Вертакова Ю.В., Положенцева Ю.С., Щедрин А.В., Хлынин М.Ю. Кластеризация регионального пространства: опыт Курской области // Вестник Орел-ГИЭТ, 2012. №3 (21). С. 98-104.
36. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. 160 с.
37. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник. 2-е изд. М. : Гардарики, 1996. 416 с.
38. Власова Л. Развитие через преодоление кризисов // Экономика и жизнь. 2009. № 10. С. 19.
39. Воробьев И.Н. Концептуальные подходы и сбалансированному управлению преобразованиями в производственном менеджменте // Управление инновациями: теория, методология, практика: сборник материалов V Международной научно-практической конференции / Под общ. Ред. С.С. Чернова – Новосибирск: ООО агентство «СИБРИНТ». – 2013. С. 90-94.
40. Воробьев И.Н., Брянцева Л.В., Нуждин Р.В. Системный подход к технологии сбалансированного менеджмента // Вестник ВГУИТ. 2012. №4. С. 167-170.
41. Гевак А.Н., Мартынов Л.М. Технологии повышения эффективности бизнес-процессов и автоматизации на машиностроительном предприятии // Экономика и менеджмент системы управления. 2013. №4.1(10). С. 138-144.
42. Гернуш А., Горский М. Технологии Сбалансированного управления. М.: Олимп-Бизнес, 2005. 416 с.
43. Гершун А. Сбалансированная система показателей в компаниях холдингового типа // Финансовая газета. 2006. № 9 (741). С. 14-15.
44. Гинзбург А.И. Экономический анализ. СПб.: Питер, 2011. 448 с.

45. Гончаров В.Д., Котеев С.В. Размещение и специализация животноводства в России // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2013. № 8. С.30-34.

46. Горин С.В. Обеспечение устойчивости функционирования промышленных предприятий на основе управления деловой репутацией: автореф. дис. ... доктора экон. наук. Москва, 2011. 52 с.

47. Горковенко Е.В. Формирование инструментария управления развитием промышленных организаций: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Курск, 2010. 24 с.

48. Горская Н. И., Рейтинговая система оценки экономической эффективности работы сельскохозяйственных предприятий // экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2012. №8 с. 46-49.

49. Гуськова Н.Д., Никитина Н.В. Антикризисное финансовое управление – механизм адаптационного регулирования бизнес-процессов предприятий // Экономика и управление. 2012. №3. С. 267-268.

50. Дёмин И., Шальк Г. Быстро, эффективно и без использования бумаги как носителя информации // Мясная индустрия. 2013. №12. С. 10-11.

51. Дёмин И., Шальк Г. Фактор успеха – любительские технологии // Мясная индустрия. 2013. №10. С. 40-41.

52. Демин И., Шальк Г. Эффективная и гибкая логистика мясоперерабатывающего предприятия // Мясная индустрия. 2013. №11. С.23-25.

53. Денисов А.Ю. Экономическое управление предприятием и корпорацией – М.: Дело и сервис, 2002. 401с.

54. Долгая А.А. Классификация бизнес-процессов предприятия // Пищевая промышленность. 2012. №2. С. 42-44.

55. Долгий А. Критерий коммерческой эффективности сельхозорганизаций // АПК: Экономика, управление, 2012. №8 С. 55-80

56. Долгополова М.В. Экономический анализ в правоприменении (на примере налогового права) // Налоги. 2013. №2. С. 13-16.

57. Драчев Р.С. Целесообразность внедрения процессно-ориентированного управления на производственном предприятии // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2011. №9. С. 32-35.

58. Дубкова В.Б. Оценка влияния факторов повышения производительности труда и ускорения оборачиваемости на налогооблагаемую прибыль // Бухгалтерский учет. 2013. № 10. С.122-125.

59. Егунова Н.В. Классификация факторов роста и развития предприятий на основе естественной и рациональной моделей // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. №1. С. 12-18.

60. Емельянов С.Г., Вертакова Ю.В. Тренды экономической динамики: структурные изменения в прогнозной траектории движения регионального хозяйственного комплекса // Экономика и управление. 2011. №12. С. 23-28.

61. Зайцев А.В. Управление инновациями: вузовская дисциплина и инструмент развития предприятия // Российское предпринимательство. 2011. №4(1). С.33-37.

62. Золотов В., Федорова Н. Предприятие (фирма) в условиях рынка // Консультант директора. 1999. № 19 (103). С. 2-9.

63. Зотов В.В., Пресняков В.Ф., Растольный В.В. Понятийный аспект реинжиниринга бизнес-процессов // Экономика и математические методы. 2008. Т. 44. №2. С. 58-67.

64. Ибрагимова З.Р., Базрова Ф.С., Симеониди Д.Д. Применение йодисконцентрата при выработке мясных изделий // Мясная индустрия. 2013. №12. С.45-47.

65. Иванов В.Н., Серегин С.Н. Экономический рост на инвестиционной основе – ключевой приоритет государственной политики в развитии пищевой промышленности России // Пищевая промышленность. 2014. № 4. С. 8-13.

66. Иванов В.Н., Серегин С.Н., Глазкова И.В., Куликова Е.А. Стимулирование экономического роста как фактор повышения устойчивости работы предприятий пищевой промышленности // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2013. № 11. С.5-10.

67.Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2010. 432 с.

68. Ивлев В. А., Попова Т. В. Процессная организация деятельности промышленных организаций: методы и средства. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/quality/section_60/article_750/

69. Ильина О. Управление проектами: ориентация на устойчивое развитие // Проблемы теории и практики управления. 2012. № 1. С. 106-112.

70. Импорт Бразильской говядины в 2012г. вырос // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2013. № 3. С.70-71.

71. Информация // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2012. №10. С. 30.

72. Кабанов В. Н., Стерхова Н. Г., Волкова Н. В. Стратегемы результативного выбора подрядной строительной организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. № 2. С. 88-97.

73. Как изменялись цены на агропродовольственное сырье в 2013 году // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2014. № 3. С.49-56.

74. Каланшикова З. В. Перспективы развития механизма кредитования торговых организаций российскими коммерческими банками // Финансовый менеджмент, 2002. №3 С. 29-41.

75. Калянов Г.Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов: учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2007. 240 с.

76. Каменнова М. Поэтапная оптимизация бизнес-процессов // Финансовый директор. 2004. № 11 (29). С. 32-40.

77. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями; пер. с англ. М.: Добрая книга, 2006. 360с.

78. Камысовская С.В., Захарова Т.В. Анализ эффективности деятельности субъектов хозяйствования как социально-экономической категории // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 18(369). С. 10-17.

79. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Стратегические карты. Трансформация

нематериальных активов в материальные результаты; пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2007. 512 с.

80. Климов Д. В., Мичурина Ф. З. Информационное обеспечение хозяйственной и управленческой практики // Пищевая промышленность. 2011. № 2. С. 40-41.

81. Колесников С.Н. Инструментарий бизнес: современные методологии управления предприятием. – М.: Статус-КВО 97, 2001. 336 с.

82. Коллинз Д, Паррас Д. Управление изменениями; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.227с.

83. Кондратьев Д., Юшков К. Методический инструментарий оценки уровня синергии и синергетической эффективности производства в организациях пищевой промышленности // Предпринимательство. 2013. №2. С. 47-57.

84. Коновалова Г. И. Комплексный подход и инструментарий создания сбалансированной системы показателей на машиностроительном предприятии // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. № 5. С. 83-89.

85. Контроллинг в производственных организациях: монография / А. Н. Полозова, М. Л. Нейштадт, Л. Е. Совик, А. Е. Жукова, И. М. Ярцева. – Воронеж: АОНО ВПО «Институт менеджмента, маркетинга и финансов», 2013. 184 с.

86. Коптелов А. Процессно-ориентированная аналитика // Финансовая газета. 2009. №12 (900). С. 14-15.

87. Королев В. А. Кто отвечает за развитие бизнеса? // Консультант директора. 2001. № 5 (137). С. 6-12.

88. Короткевич М.З. Подход к оперативному управлению изменениями бизнес-процессов // Транспортное дело России. 2012. №2. С. 213-215.

89. Корсун А.В., Кукушкин И.Г., Вдовенко З.В. Социальная ответственность как основополагающий фактор устойчивого развития промышленного предприятия в рыночных условиях // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. №2. С. 54-61.

90. Коршунова Е. Д. Снижение управленческих рисков предприятия методами адаптивного организационного развития // Управление риском. 2004.

№ 1. С. 2-10.

91. Коршунова Е., Попова О. Продуктовая результативность бизнес-процессов на предприятии // Проблемы теории и практики управления. 2012. №7-8. С. 148-154.

92. Кочетов А.Г. Новационные бизнес-процессы. Пошаговая технология разработки, внедрения и контроля выполнения. М.: Эксмо, 2009. 144 с.

93. Кравченко Т.С., Сухочева Н.А. Особенности эффективной деятельности малого предпринимательства в АПК региона // Экономика и предпринимательство. 2013. №9. С. 708-711.

94. Крылатых Э.Н. Продовольственная безопасность в условиях интеграции: тенденции, достижения, угрозы (обзор круглого стола в РАНХиГС) // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2013. № 4. С. 16-19.

95. Крылов С.И. Сбалансированная система показателей и прикладной стратегический анализ в стратегическом управлении инновационной деятельностью // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 16(367). С. 29-39.

96. Кубышко А.А. Мясное животноводство: на «верном пути» - без движения // Мясная индустрия. 2014. №4. С.4-7.

97. Кудрявцев В.В., Магомедов М.Д. Интеграция предприятий мясной промышленности // Мясная индустрия. 2012. №6. С. 4-7.

98. Кудрявцев В.В., Магомедов М.Д. Развитие сырьевой базы предприятий мясной промышленности // Мясная индустрия. 2012. №5. С. 4-7.

99. Кузнецова Т.Г. Чья колбаса претендует на «Докторскую»? // Мясная индустрия. 2013. №10. С. 10-13.

100. Кузьмичева М.Б. Состояние и развитие рынка мясных полуфабрикатов // Мясная индустрия. 2013. №9. С.28-31.

101. Кундиус В.А., Дворядкин Д.А. Эффективность функционирования сельскохозяйственных организаций в условиях активизации инновационных процессов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2012. №10. С. 72-77.

102. Лаврова Л.Ю., Борцова Е.Л. Применение органопорошка их шрота зародышей пшеницы в производстве варенных колбас // Пищевая промышленность. 2013. №11. С. 66-68.
103. Лапыгина С.В. Антикризисное управление предприятием на основе системы контроллинга: автореф. дис. ... канд. эконом наук. Воронеж, 2002. 24 с.
104. Ларетин Н.А. Перспективы и прогноз развития кормовой базы животноводства России // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2013. № 12. С.12-16.
105. Латфуллин Г. Р., Райченко А. В. Теория организации: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2003. 400 с.
106. Лебедева Л.И., Насонова В.В., Веревкин М.И. Применение субпродуктов в колбасном производстве // Мясная индустрия. 2013. №12. С.20-24
107. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник 2-е изд. – М.: Дело, 2001. 392 с.
108. Литвин М. И. Применение матричных балансов для оценки финансового состояния предприятия // Финансы, 1995. №3 С. 14-17
109. Литти С. Правильный процесс дает правильный результат// Экономика и жизнь. 2010. №3. С.19.
110. Лобова С.В., Понькина Е.В. Сущность эффективности в контексте актуальных парадигм экономики и менеджмента // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 4(355). С. 30-37.
111. Лузин А. «В ногу» со временем // Аргументы и факты – Черноземье. 2014. №29. С.11.
112. Лыгина Н.И. Управление бизнес-процессами промышленных предприятий: системный подход // Известия Юго-Западного государственного университета. 2012. №1.ч.2. С. 78-83.
113. Любушин Н.П., Козлова Е.Е. Учетно-аналитического обеспечения и оценка непрерывности деятельности организации: отечественные и зарубежные подходы // Экономический анализ: теория и практика. 2014. №19(370). С. 2-11.

114. Магамедов А.Н., Пролыгина Н., Драчев Р. Инфраструктура и эффективность товародвижения на рынке мяса и мясопродуктов// АПК: экономика, управление. 2013. № 5. С. 31-38.
115. Мадера А. Г. Метод прогнозирования вероятностей актуализации последствий принятых решений в условиях неопределенности // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. № 6. С. 21-29.
116. Максимов А., Коренная К., Логиновский О. Адаптивное управление промышленной корпорацией в условиях неопределенности // Проблема теории и практики управления. 2013. №13(14). С. 145-150.
117. Максимов Д.А., Кожевников О.Е., Тамбовцев И.М. Системы технического зрения роботов в мясной промышленности // Мясная индустрия. 2013. №7. С. 14-18.
118. Макушникова Е.С. Методические подходы к оценке эффективности развития предприятия предприятий пищевой промышленности // Современные подходы к формированию концепции экономического роста: теория и практика: сборник XX Международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург. 2014. С.78-81.
119. Макушникова Е.С. Особенности определения экономического содержания эффективности развития организаций // Территория науки. 2010. №14(15). С. 28-31.
120. Макушникова Е.С. Процедура Оценки факторов развития менеджеров как инструмент менеджмента // Экономическая стратегия развития субъектов макросреды и микросреды в условиях рыночной экономики: сборник XXVI международной научно-практической конференции. Москва. 2014. С.544
121. Макушникова Е.С. Системная модель внутренних и внешних факторов влияющих на эффективность развития предприятия // Методология современной науки: сборник межд. конференции. Донецк. 2014. С.70-73.
122. Макушникова Е.С. Современные вопросы классификации факторов эффективности развития мясоперерабатывающих предприятий // Территория науки. 2011. №20(21). С. 22-26.

123. Макушникова Е.С. Факторы, препятствующие сбалансированному развитию мясоперерабатывающей подсистемы АПК // Проблемы современных экономических, правовых и естественных наук в России: сб. материалов межд. научно-практ. конференции. Воронеж. 2014. С.174-176.

124. Макушникова Е.С. Эффективность развития мясокомбинатов Воронежской области с 2002г. по 2009г. // Территория науки. 2010. №16(17). С. 96-101.

125. Макушникова Е.С., Брянцева Л.В. Методические аспекты оценки эффективности развития промышленных организаций // Kluczowe aspekty naukowej dzialalnosci - 2014: materialy X Miedzynarodowej naukowii-praktycznej konferencji. Przemysl. 2014. С.100-101.

126. Макушникова Е.С., Брянцева Л.В. Тенденция развития мясоперерабатывающей отрасли ЦЧР РФ // Образование, Экономика, Право в современном информационном обществе: материалы VIII международной научной конференции, Москва, 5-24 февраля 2012г. Москва: НОУ ВПО «МУ им. С.Ю. Витте», 2012. С. 46-50.

127. Макушникова Е.С., Брянцева Л.В. Теоретические основы эффективного управления развитием организации // Финансы. Экономика. Стратегия. 2014. №1. С. 5-9.

128. Макушникова Е.С., Брянцева Л.В. Управление развитием организации как системы // Экономика и предпринимательство. 2014. №1. Ч.2. С. 847-850.

129. Макушникова Е.С., Брянцева Л.В., Горковенко Е.В. Инструменты процессно-ориентированного менеджмента // Проблемы региональной экономики Вестник ЦИРЭ и РНЦИЭ. Воронеж: ЦИРЭ и РНЦИЭ, 2014. Вып. 58. С. 3-9.

130. Макушникова Е.С., Брянцева Л.В., Шамрина И.В. Бизнес-анализ результатов функционирования и тенденции развития мясоперерабатывающих организаций Воронежской области // Проблемы региональной экономики Вестник ЦИРЭ и РНЦИЭ. Воронеж: ЦИРЭ и РНЦИЭ, 2014. Вып. 58. С. 3-9.

131. Макушникова Е.С., Шамрина И.В., Воробьев И.Н., Горковенко Е.В., Гребнев И.В. Условия и тенденции развития промышленных организаций (на примере сахарного и мясоперерабатывающего производства). Воронеж: ЦИРЭ, 2008. 32 с.
132. Макушникова Е.С., Шамрина И.В., Воробьев И.Н., Горковенко Е.В., Гребнев И.В. Анализ и оценка результатов экономической деятельности организаций пищевых производств. Воронеж: ЦИРЭ, 2009. 37 с.
133. Мамиконян М.Л. Все на «фронт», на защиту отечественного мясного производства! // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2013. № 1. С.5-7.
134. Маринец И. Н. Инструментарий управления организационными изменениями // Вестник СевКав ГТУ. 2009. № 9. С. 38-42.
135. Материалы доклада годовичного собрания Россельхозакадемии 14 февраля 2013г. // АПК: экономика, управление. 2013. № 3. С. 13-26.
136. Матющенко С.Е. Оценка эффективности бизнес-процессов сельскохозяйственной организации // Вестник ВГУИТ. 2013. №3. С. 233-238.
137. Милосердов В.В., Милосердов К. В. Что ожидает сельское хозяйство от вступления России в ВТО? // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2013. № 6. С. 13-16.
138. Минсельхоз: в 2013г. россияне съели мяса больше медицинской нормы// Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий (блок информация). 2014. № 3. С.20.
139. Мицкевич А. Сбалансированные системы показателей: авторское видение // Экономика и жизнь. 2011. № 1. С. 6-7.
140. Мумладзе Р. Г. Менеджмент в агропромышленном комплексе: учебник / под ред. Р. Г. Мумладзе. М.: КНОРУС, 2011. 382 с.
141. Муравьева А.А., Пожидаева Р.Г. Совершенствование бизнес-процессов: задача будущих исследований // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2013. №2. С. 145-152.

142. Мясной рынок в оценках и прогнозах // Мясная индустрия. 2013. №12. С.4-5.
143. Мясной ряд радует взгляд // Мясная индустрия. 2014. №2. С.97.
144. Навасардян А.А., Болтунова Е.М. Мясное скотоводство Ульяновской области: проблемы и перспективы развития // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2013. № 12. С.22-24.
145. Натуриальные пищевые ингредиенты из бобовых культур: качество и эффективность // Мясная индустрия. 2014. №4. С.30-31.
146. Небурчилова Н.В., Волынская И.П., Маринина Т.А., Петрунина И.В. Перспективы развития отрасли в условиях присоединения к ВТО // Мясная индустрия. 2012. № 6. С. 8-11.
147. Небурчилова Н.Ф., Волынская И.П. Эволюция основных форм общественной организации производства на российских предприятиях мясной отрасли // Мясная индустрия. 2013. №10. С. 35-39.
148. Небурчилова Н.Ф., Волынская И.П., Петрунина И.В., Чернова А.С. Проблемы безотходного производства в мясной отрасли // Мясная индустрия. 2014. №3. С. 7-10.
149. Небурчилова Н.Ф., Волынская И.П., Петрунина И.П., Чернова А.С. Структурные сдвиги в производстве полуфабрикатов // Мясная индустрия. 2013. №12. С.6-9.
150. Небурчилова Н.Ф., Волынская И.П., Петрунина И.В., Чернова А.С. Структурные изменения ассортиментного состава колбасных изделий // Мясная индустрия. 2014. №2. С. 5-10.
151. Немцов В. Риск-менеджмент инновационных предприятия: современная парадигма // Проблемы теории и практики управления. 2011. №8. С. 43-48.
152. Никаноров П.А. Социальная ответственность – основа устойчивого развития предприятия // Молочная промышленность. 2013. №5. С.10-11.

153. Никитченко В.Е., Никитченко Д.В., Гурина Р.Р. Оценка молодняка крупного рогатого скота мясного направления продуктивности // Мясная индустрия. 2014. №2. С.55-58.
154. Никитченко В.Е., Никитченко Д.В., Гурина Р.С., Сусь И.В., Горбатова В.М. Диагностика молодняка рогатого скота молочного направления продуктивности // Мясная индустрия. 2013. № 12. С.49-51.
155. Никулина Т.А. Анализ методических подходов к оценке эффективности функционирования розничных торговых сетей // Экономика и предпринимательство. 2013. №9. С. 712-716.
156. Нуждин Р.В., Полозова А.Н. Методические подходы к определению и распределению синергетического эффекта // Экономика и предпринимательство. 2012. № 1. С. 244-248.
157. Нуралиев С.У. Конкуренция и особенности регулирования продовольственного рынка на современном этапе // Пищевая промышленность. 2012. №4. С.36-39.
158. Ньюстром Д. Организационное поведение. учебное пособие. СПб.: Идат. Дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2011. 322с.
159. О новых книгах // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий (блок информация). 2014. № 3. С.67.
160. Оболенски Н. Практический реинжиниринг бизнеса. Инструменты и методы для эффективного изменения. М.:Лори,2004.368с.
161. Оголева Л. Н., Чернецова Е. В., Радиковский В. М. Реинжиниринг производства: учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. Л.Н. Оголевой. М.: КНОРУС, 2005. 304 с.
162. Оголева Л.Н. Применение AIMOL-M Foodmax на предприятиях убоя и первичной переработки // Пищевая промышленность. 2013. №11. С. 14.
163. Олянич Д..В., Олянич О.В. Управление финансово-экономическими бизнес-процессами организаций: микрологистический подход // Вестник ДГТУ. 2011. Т 11. №4(55). С. 545-550.

164. Орлова Е.В. Системный анализ и моделирование экономической эффективности проектов: методический подход // Экономика и предпринимательство. 2013. №12 (ч.4). С. 550-558.
165. Официальный сайт «Маркет Центр» - Режим доступа: <http://www.marketcenter.ru/content/doc-2-10630.html>
166. Официальный сайт Росстата - Режим доступа: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/enterprise/economy>
167. Павлуцкий А. Люди и организация: технология совершенствования компаний // Управление персоналом. 2000. № 3. С. 70-73.
168. Павлуцкий А. Процессное консультирование // Менеджмент сегодня. 2004. №1. С. 15-19.
169. Панасенко С. Реформирование системы управления в процессе реструктуризации бизнеса // Финансовая газета. Региональный выпуск. 2005. № 3. С. 14.
170. Панкова С.В. Формирование динамического подхода к комплексному анализу финансово-хозяйственной деятельности организаций // Экономический анализ: теория и практика. 2012. №14 (269). С. 16-22.
171. Парахина В. Н., Федоренко Т. М. Теория организации: учебное пособие. 5-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2009. 296 с.
172. Переверзев Н. Управление предприятием с помощью системы Balanced Scorecard // Финансовый директор. 2003. № 3 (9). С. 12-22.
173. Персиянов В.В., Никифоров Л.Л. Воздушная среда в цехах мясоперерабатывающих предприятий // Мясная индустрия. 2014. №3. С. 50-52.
174. Плотников А.В. Особенности создания ССП как стратегической системы управления бизнесом // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. №3. С. 106-112.
175. Плотников В.А. Инновационная активность российских промышленных предприятий как фактор экономической безопасности // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия; История. Политология. Экономика. Информатика. 2012. №13 (132). Выпуск 23/1. С. 5-10.

176. Плотников В.А. Обеспечение экономической безопасности и устойчивости экономического развития на основе стимулирования промышленного производства // Известия Юго-Западного государственного университета. 2011. №6-1. С. 77-86.

177. Плотников В.А., Зусев Г.Ю. Социальные закономерности и роль человека в современном экономическом развитии // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Серия «Экономические науки». 2011. №2(119). С. 22-26.

178. Плотников В.А., Попов А.И. Выбор новой модели развития и модернизация: основы перехода к инновационной экономике // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2012. №2(74). С. 197-209.

179. Полозова А. Н. Нейштадт М. А., Ярцева И. М. Управление изменениями в промышленных организациях: монография. – Воронеж: АОНО ВПО «Институт менеджмента, маркетинга и финансов», 2013. 110 с.

180. Полозова А. Н. Нейштадт М.Л., Совик Л.Е., Жукова А.Е., Ярцева И.М. Контроллинг в производственных организациях: монография. Воронеж: АОНО ВПО «Институт менеджмента, маркетинга и финансов». 2013. 184 с.

181. Полозова А. Н., Брянцева Л. В. Управленческий анализ в отраслях: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2008. 336 с.

182. Полозова А. Н., Брянцева Л. В., Лохманова И. С. Сбалансированное управление организационным развитием: концепция, инструментарий: монография. Воронеж: Научная книга, 2007. 144 с.

183. Полозова А. Н., Брянцева Л. В., Нуждин Р. В. Развитие сопряженных отраслей свеклосахарного комплекса: тенденции, возможности, стратегии. Воронеж: Научная книга, 2006. 216 с.

184. Полозова А. Н., Горковенко Е. В. Бизнес-анализ доходов и доходности экономической деятельности организаций сахарной промышленности Воронежской области // Сахар. 2010. № 11. С. 16-21

185. Полозова А. Н., Горковенко Е. В. Инструментарий управления развитием перерабатывающих организаций: монография. – Воронеж: ЦНТИ, 2010. 291 с.

186. Полозова А. Н., Горковенко Е. В. Инструменты управления развитием промышленных организаций // Российское предпринимательство, 2010. №7 С. 36-42.
187. Полозова А. Н., Нуждин Р. В., Лохманова И. С. Формирование и развитие бизнес – отношений в промышленных экономических системах. М.: Изд – во МАИ, 2006. 172 с.
188. Полозова А. Н. Стратегическое управление развитием промышленных организаций. - М.: Изд-во МАИ, 2003. 464 с.
189. Полозова А.Н. Возможности современных форм организации бизнеса // Сахар. 2005. № 5. С. 14.
190. Попов В.Н. AGROFARM-2014 Берет рубежи // Мясная индустрия. 2014. №2. С.59-60.
191. Предприятия АПК в рыночной экономике // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий (блок информация). 2013. № 8. С.45.
192. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007. 495 с.
193. Райченко А. В., Хохлова И. В. Менеджмент: учебное пособие. М.: ФОРУМ, 2011. 368 с.
194. Рассказов С. В., Рассказова А. Н. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании // Финансовый менеджмент. 2002. № 4. С. 13-25.
195. Рейнжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / [А.О. Блинов и др.]; под ред. А.О. Блинова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. 343 с.
196. Рогожин С. В., Рогожина Т. В. Теория организации: учебное пособие. М.: Экзамен, 2003. 320 с.
197. Российский статистический ежегодник. 2013. 715 с.
198. Россия – использование внутренних ресурсов // Сахар. 2011. № 5. С. 22-32.

199. Ростокин Д. Г. Применение концепции стратегического управления для построения стратегии развития промышленного предприятия // Менеджмент: теория и практика. 2004. № 3-4. С. 167-170.

200. Рубцов С.В. Уточнение понятия «бизнес-процессов» // Менеджмент России и за рубежом. 2001 № 6.

201. Руднев М.Ю., Шиндин П.В. Экономическая эффективность комплексного использования побочного сырья в мясоперерабатывающем производстве // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2013. №5. С.40-42.

202. Рынок продовольствия и материально-технических средств // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий (блок информация). 2013. № 2. С.52.

203. Рынок продовольствия и материально-технических средств // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2013. №3. С.71.

204. Рыхтикова Н.А. Анализ и управление рисками организации; Учебное пособие – 2-е изд. – «Высшее образование». – 2012.

205. Саликов Ю. А. Системно-функциональные факторы развития современного менеджмента и его инструментария: монография. Воронеж: Научная книга, 2008. 324 с.

206. Салимова Т., Истратова Е. Идентификация ключевых бизнес-процессов компании: современные подходы // Проблемы теории и практики управления. 2009. №5. С. 81-86.

207. Саркисов Г. Влияние интеграционных процессов на эффективность развития предприятий безалкогольной промышленности Российской Федерации // Предпринимательство. 2011. №5. С. 113-119.

208. Саркисов Г.И. Методические аспекты анализа эффективности стратегии развития предприятий безалкогольной промышленности // Экономика и предпринимательство. 2013. №9. С. 511-513.

209. Серба Е.М., Рачков К.В., Игнатова Н.И., Римарева Л.В., Поляков В.А. Создание натуральных биокорректоров пищи для функциональных продуктов // Пищевая промышленность. 2013. №9. С. 18-20.

210. Серёгин С.Н. Структурная политика в решении проблем продовольственной независимости России // Пищевая промышленность. 2008. №6. С.38-45.

211. Серёгин С.Н., Каширина О.Н. Повышение конкурентоспособности – важнейший фактор экономического роста в пищевой промышленности // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2012. № 8. С.11-17.

212. Серёгин С.Н., Каширина О.Н., Колончин К.В. Сырьевая база и формирование экономических условий для повышения конкурентоспособности пищевой промышленности // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2012. № 2. С.10-14.

213. Серёгин С.Н., Колончин К.В. Сырьевая база – основа развития рынка продовольствия России // Пищевая промышленность. 2012. №3. С.8-12.

214. Сидорова Е.В. Натуральная оболочка – лучший выбор для производства колбасных изделий // Мясная индустрия. 2013. №12. С.30-44.

215. Силаков А. Средние промышленные предприятия: процессный переход к управлению // Проблемы теории и практики управления, 2011. №2 с. 81-86.

216. Соболев О.С. Агропродовольственные цены в 2012 году и мировой рынок сахара// Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2013. № 3. С.62-67.

217. Соболев О.С. Регулирование агропродовольственного рынка в условиях снижения цен производителей в 2011 году// Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2012. № 3. С.82-87.

218. Стратегия развития пищевой и перерабатывающей промышленности РФ на период до 2020г.

219. Суркова Т.В. Особенности выбора вида и способа осуществления диверсификационных изменений в практике стратегического развития промышленных предприятий // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. №4. С. 44-51.

220. Сысоева Е.Ф. Направление изменений в финансовом механизме корпорации в условиях переходной экономики // Управление изменениями в социально-экономических системах региона: сб. статей Воронеж: Воронежский государственный университет, 2003. Вып. 1.

221. Сысоева Е.Ф. Современные концепции и финансовые показатели оценки стоимости организации // Механизм корпоративного управления в России: становление и перспективы: материалы научного семинара. Воронеж: ВГУ, 2006.

222. Табачникова М. Б. Теоретические концепции эволюционных изменений социально-экономических систем // Проблемы региональной экономики. Вестник ЦИРЭ; под ред. Ю.А. Корчагина. Воронеж: ЦИРЭ, 2005. Вып. 6. 124 с.

223. Табачникова М. Б. Концептуальные особенности изменений социально-экономических систем // Проблемы региональной экономики. Вестник ЦИРЭ; под ред. Ю.А. Корчагина. Воронеж: ЦИРЭ, 2005. Вып. 6. 124 с.

224. Тебекин А.В., Фомкин С.В. Формирование иерархической структуры принципов, определяющей сбалансированность развития инновационной и инвестиционной деятельности // Аудит и финансовый анализ. 2012. №3. С. 305-308.

225. Тебекин А.В. Формирование иерархической структуры принципов, определяющей сбалансированность развития инновационной и инвестиционной деятельности // Аудит и финансовый анализ. 2012. №3. С. 305.

226. Темиров К.В. Бизнес-процессы предприятия – резервы обеспечения качества выпускаемой продукции // Экономические науки. 2008. №1. С. 161-163.\

227. Технологии моделирования бизнес-процессов // Экономика и жизнь. 2006. №23. С.33.

228. Титова В. А. Дрижанова О.Н. О показателе развития системы здравоохранения и его мониторинге // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. № 4. С. 69-72.
229. Тихоплав О.Ю. Системный подход как метод сложных инженерных задач и проблем. - Киев: Знание, 1984. 147 с.
230. Ткачева Т. Поставили на откорм // Российская газета. 2011. № 5. С. 4-7.
231. Ткаченко (Макушникова) Е.С. Инструментарий сбалансированного управление развитием промышленных организаций // Развитие экономических и межотраслевых наук в XXI веке: Материалы международной конференции. Новосибирск. 2014. С. 21-23.
232. Ткаченко (Макушникова) Е.С. Методика оценки системы сбалансированного управления развитием промышленных организаций // Финансы. Экономика. Стратегия. 2014. №6. С. 24-28.
233. Тлякова Т.В., Шибанов Е.И. Применение БИК – анализ при входном контроле сырья на мясоперерабатывающем комбинате // Мясная индустрия. 2014. №2. С.46-48.
234. Токаренко Г. С. Согласование целей предприятия: прибыль, рост, развитие // Контроллинг. 2002. № 2. С. 14-18.
235. Том Н. Управление изменениями. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/change_management.shtml
236. Томпсон А.А., Стрикленд Ш.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: ИД «Вильямс», 2006. 325 с.
237. Трещевский Ю.И., Мовсесов Т.Г. Конкурентоспособность экономических систем: содержание, оценка, проблемы управления. Воронеж: ВГУ, 2007. 215 с.
238. Трещевский Ю.И., Трещевская Н.Ю. Методология исследования экономики, управления и финансов. Воронеж: Ин-т менеджмента, маркетинга и финансов, 2009. 236 с.

239. Трошева М.В. Эффективность деятельности и механизм развития сельскохозяйственных кооперации в Пермском крае // Экономика и менеджмент системы управления. 2013. №4.1(10). С. 284-286.

240. Трухина Т.Ф. Эффективность функционирования предприятий птицеводческого комплекса // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2012. №2. С. 32-36.

241. Тулякова Т. В., Соломатов А. А., Шибанов Е. И. Пути решения проблем безопасности и качества пищевых продуктов в условиях современной России // Пищевая промышленность. 2012. № 12. С. 8-9.

242. Уварова Г., Анташов В. Сбалансированная система показателей оценки деятельности предприятия // Экономика и жизнь, 2005. №28 с. 7165.
Обухов В.Л. Реалистическая философия: Учебник / В.Л. Обухов, В.П. Сальников, З.С. Алебьев. – СПб.: УМВД России, Химиздат, 1999. 544 с.

243. Удовиченко А.И., Чуриков Л.И. Экономическая стратегия управления бизнесом в рыночных условиях – Воронеж: Издательство ВГУ, 2004. 322с.

244. Усенко Л., Епифанова Т. Направления совершенствования эффективности и устойчивости развития предприятий малого и среднего бизнеса // Предпринимательство. 2013. №4. С. 59-67.

245. Устинова А.В., Москаленко Е.А., Патеева С.В. Нутриентная адекватность и безопасность свинины, обогащенной микроэлементами // Мясная индустрия. 2013. №10. С.76-77

246. Ушачев И.Г. Глобальные проблемы обеспечения продовольственной безопасности России // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2012. № 3. С. 11-17.

247. Ушачев И.Г. О мерах по обеспечению конкурентоспособности продукции российского сельского хозяйства в условиях присоединения к ВТО//Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий.2013.№6. С.1-5.

248. Федосеев А., Котельников И. Открывая новые горизонты управления бизнесом: ССП. – Режим доступа: <http://www.intalev.ru/?id=738>

249. Фидельман Г.Н. Альтернативный менеджмент: путь к глобальной конкурентоспособности. М.: КНОРУС. 2005. 186 с.
250. Хабилов Г.А., Хабилов А.Г. Методические аспекты оценки эффективности использования материально-производственных запасов в сельскохозяйственных организациях // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2014. №4. С. 45-46.
251. Харченко Е.В., Вертакова Ю.В. Государственное регулирование национальной экономики. М.: КноРус, 2011. 238 с.
252. Хачатуров А. Е., Белковский А. Н. Современный интеграционный менеджмент. М.: Дело и сервис, 2006. 272 с.
253. Хвыля С.И., Пчелкина В.А. Стандартизованные чисто логические методы исследования мяса и мясных продуктов // Мясная индустрия. 2013. №7. С. 28-31.
254. Хлевная Е.А. Сбалансированный механизм управления бизнес-процессами на предприятиях химической промышленности // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 5. С. 79-84.
255. Хорев А. И. Полозова А. Н., Фролова Н. В. Управление организационно-экономической устойчивостью хлебопекарных организаций. – Воронеж: Центрально-Черноземное книжное издательство, 2002. 201 с.
256. Хорев А. И., Овчинникова Т. И., Хохлов В. А. Методы управления и инструменты самоорганизации предприятия в современных условиях. Воронеж: Истоки, 2009. 155 с.
257. Хорев А. И., Полозова А. Н. Евсеева С. В. Горковенко Е. В. Персонал-контроллинг: концепция и инструментарий: монография. – Воронеж: Научная книга, 2009. 213 с.
258. Хорев А. И., Полозова А. Н., Лохманова И. С., Гребнева И. В. Предпринимательские инструменты управления бизнес-развитием: монография. Воронеж: Научная книга, 2007. 228 с.

259. Хорев А. И., Полозова А. Н., Очнев В. В. Сбалансированное управление изменениями в экономических комплексах: монография. – Воронеж: Научная книга, 2007. 160 с.

260. Хотинская Г. И. Карпудов Ю. С. Теория и практика рейтинговой деятельности в современной хозяйственной среде // Менеджмент в России и за рубежом, 2006. №3 с. 41-51.

261. Хрусталеv Е. Ю., Хрусталеv О. Е. Методология и инструментарий комплексной оценки реструктуризации интеграции наукоемких промышленных предприятий // Экономический анализ: теория и практика, 2014. №1 (0352) с. 2-40

262. Черняев А., Павленко И. Оценка эффективности экономического механизма сельхозпредприятий // АПК: Экономика, Управление. 2013. №8. С. 11-19.

263. Чигрина Н.А. Производство замороженных полуфабрикатов в современных условиях // Мясная индустрия. 2013. №12. С.28-29.

264. Чинаров В.И., Стрекозов Н.И., Морозов Н.М., Литвинюк С.Г. Оценка эффективности инвестиций в производство и переработку продукции животноводства // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2014. № 3. С. 17-20.

265. Шамрина И. В., Воробьев И. Н, Гребнева И. В, Макушникова Е. С, Горковенко Е. В. Условия и тенденции развития промышленных организаций (на примере сахарного и мясоперерабатывающего производства). Воронеж: ЦИРЭ, 2008. 32 с.

266. Шеремет А. Д., Негашев Е. В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. М.: Инфра-М, 2010. 208 с.

267. Шипулин В.И., Куликов Ю.И., Лупандина Н.Д., Назарова О.Н. Технология колбасных изделий с использованием адаптивных компонентов молочной сыворотки // Мясная индустрия. 2013. №11. С. 18-22.

268. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: учебное пособие. СПб.: Идат. Дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2005. 432с.

269. Шитов В. Н., Цымбалист О. Ф. Комплексный подход к анализу конкурентоспособности предприятия // Экономический анализ: теория и практика, 2014. №13 (364)

270. Школин А. Баланс для бизнеса // Финанс. 2005. № 6 (96). С. 35-37.

271. Шподарев П.П. Современные подходы к управлению бизнес-процессами на предприятии // Российское предпринимательство. 2011. №2. Выпуск 2. С. 78-81.

272. Штефан Х. Balanced Scorecard как инструмент стратегического менеджмента качества посредством DIN EN ISO 9001: 2000. – Режим доступа: <http://www.interface.ru/misc/basc.htm>

273. Щенников С.Ю. Реинжиниринг бизнес-процессов. Экспертное моделирование, управление, планирование и оценка. М.:Ось-089, 2004. 288 с.

274. Юрикова Е.В., Савватеев Е.В., Савватеева Л.Ю. Антиоксидантные свойства добавок для мясных рубленых полуфабрикатов // Пищевая промышленность. 2013. №11. С. 60-62

275. Ясаков А.С. Процессный подход к управлению экономическими системами // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2013. 2(37). С. 324-328.

276. Яшин С. Н., Пузов Е. Н. Методика определения совокупного экономико-организационного эффекта предприятия с учетом двойственности // Финансы и кредит. 2005. № 14. С. 24-29.

Приложение

Таблица 1 - Объемы производств сельскохозяйственной продукции по странам на конец 2012г.

Виды продуктов	Россия	Австралия	Австрия	Азербай- джан	Беларусь	Болгария	Бразилия	Венгрия	Германия
Всего, тыс. т									
Масла растительные	4192	274	158	99,8	189	181	6908	322	3741
Масло животное	216	148	35	21,8	113	1,2	87,8	6,9	453
Зерно	70908	36748	5191	2732	9227	6252	7484	13625	50024
Картофель	29533	1179	722	969	6911	232	3435	561	11618
Плоды, ягоды, цит- русовые и виноград	2931	3486	1175	782	630	412	37940	1499	2718
Овощи и бахчевые	16084	1893	595	1216	3062	512	10449	1650	3576
Скот и птица на убой (в убойном весе)	8090	4053	899	286	934	241	22465	3533	883
Молоко	31831	9388	3256	1720	6767	1232	2772	1754	28691
Яйца, млрд. шт.	42,0	2,8	1,5	1,2	3,7	1,4	38,4	2,8	10,6
На душу населения, кг									
Масла растительные	29,3	13	19	10,7	20,0	23,7	36,8	32	45,5
Масло животное	1,5	6,8	4,2	2,4	11,9	0,2	0,5	0,7	5,5
Зерно	495	1674	621	298	975	824	39	1360	611
Картофель	206	54	86	106	730	31	18	56	142
Плоды, ягоды	20	159	140	85	67	54	196	150	33
Овощи и бахчевые	112	86	71	133	167	68	54	165	44
Скот и птица на убой (в убойном весе)	56	185	108	31	115	32	116	353	11
Молоко	222	428	389	187	715	162	14	175	350
Яйца, шт.	294	137	186	134	406	185	209	278	129

Таблица 2 - Ресурсы мяса и мясопродуктов

Показатели	Значения по годам, в тыс. тонн											
	1980	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Производство мяса внутри страны	7427	10112	5796	4446	4972	5259	5790	6268	6720	7167	7350	8090
Импорт	1572	1535	2250	2095	3094	3175	3177	3248	2919	2855	2785	2639
Итого ресурсов	8999	11647	8046	6541	8066	8434	8967	9516	9639	10022	10135	10729

Таблица 3 - Ресурсы отраслей АПК России

Показатели	Значения по годам											
	1980	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ресурсы молока и молокопродуктов, тыс. тонн												
Производство внутри страны	46823	55716	39241	32259	30826	31097	31988	32363	32570	31847	31023	31831
Импорт	56546	8043	6317	4718	7115	7293	7134	7315	7005	8159	10178	10192
Итого ресурсов	103369	63759	45558	36977	37941	38390	39122	39678	39575	40006	41201	42023
Ресурсы яиц и яйцопродуктов, миллионов штук												
Производство внутри страны	69540	47470	33830	34085	37091	38108	38208	38058	39429	40600	41771	41823
Импорт	3335	1589	111	1168	882	900	857	816	773	901	957	998
Итого ресурсов	72875	49059	33941	35253	37973	39008	39065	38874	40202	41501	42728	42821

Таблица 1 - Производство основных продуктов животноводства в РФ

Показатель	Года							Годы				
	1976-1980	1981-1985	1986-1990	1991-1995	1996-2000	2001-2005	2006-2012	2008	2009	2010	2011	2012
Скот и птица на убой (в убойном весе), тыс. т.	7361	8075	9671	7550	4730	4848	6245	6268	6720	7166	7350	8090
в том числе:												
крупный рогатый скот	3472	3423	4096	3391	2207	1922	1731	1769	1741	1727	1656	1642
свиньи	2443	2838	3347	2475	1564	1624	2034	2042	2169	2331	2253	2559
овцы и козы	373	333	369	323	178	141	173	174	183	185	188	190
птица	953	1382	1747	1277	705	1094	2235	21217	2555	2847	3174	3625

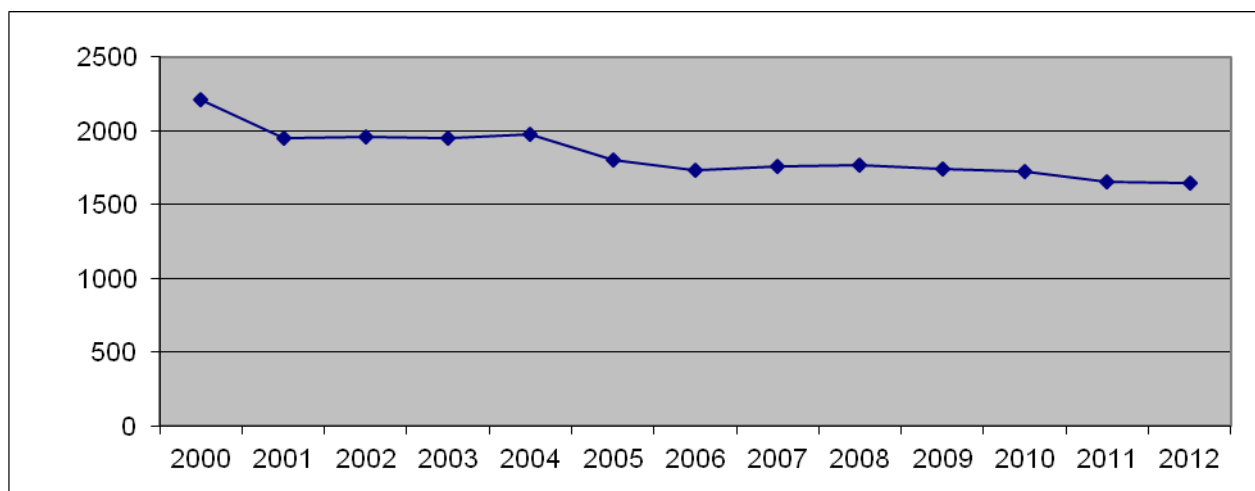


Рисунок 1 - Динамика производительности КРС, тыс. т.



Рисунок 2 - Объемы производства свинины по годам, тыс. т. (в убойном весе).

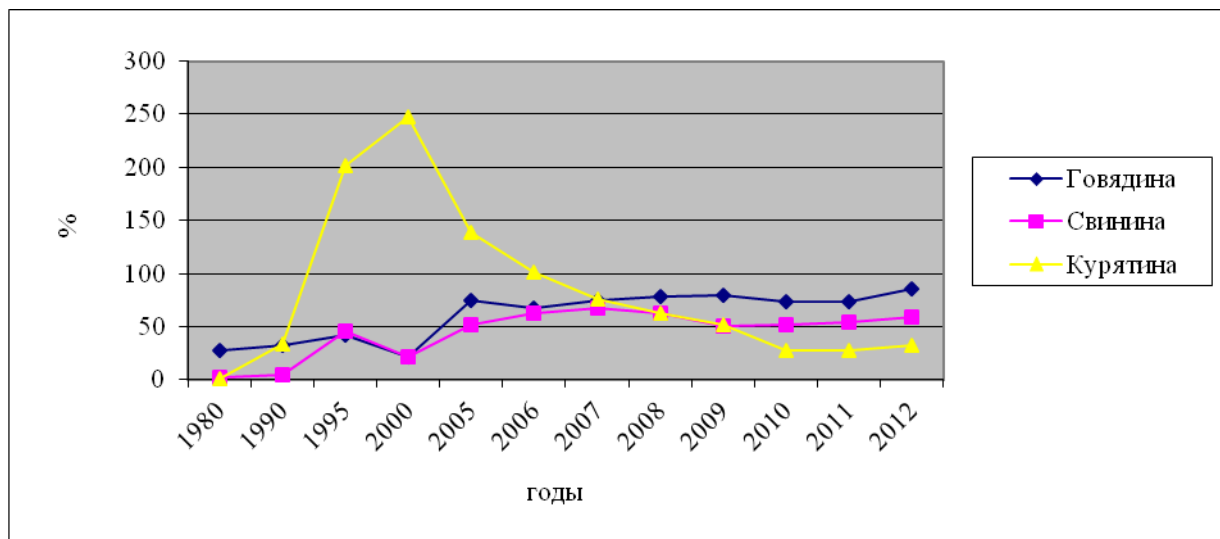


Рисунок 1 – Соотношение импорта и производства мяса

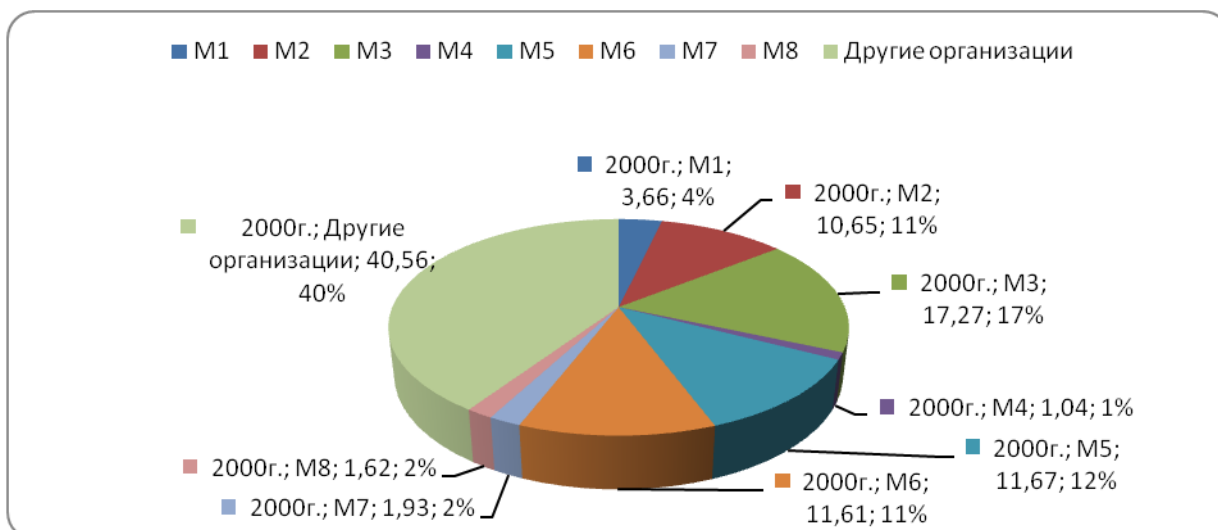


Рисунок 1 – Доля рыночной ниши мясокомбинатов в 2000г.

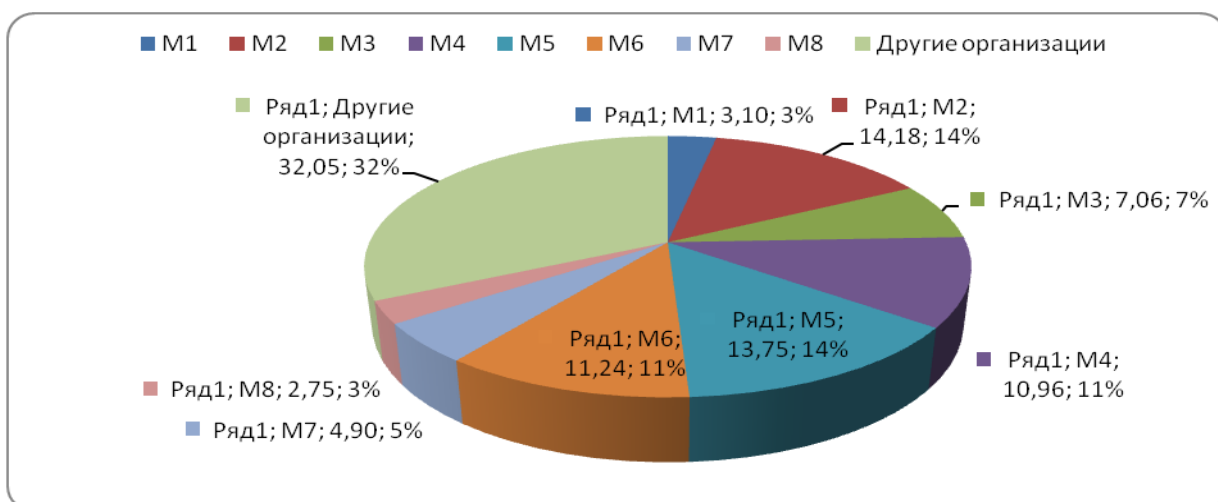


Рисунок 2 – Доля рыночной ниши мясокомбинатов 2006г.

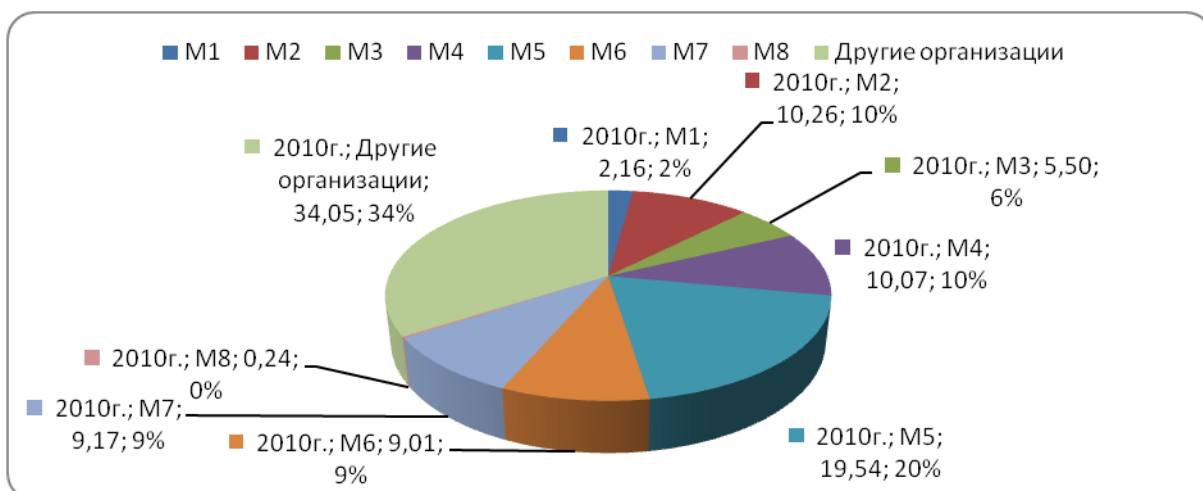


Рисунок 3 – Доля рыночной ниши мясокомбинатов в 2012г.

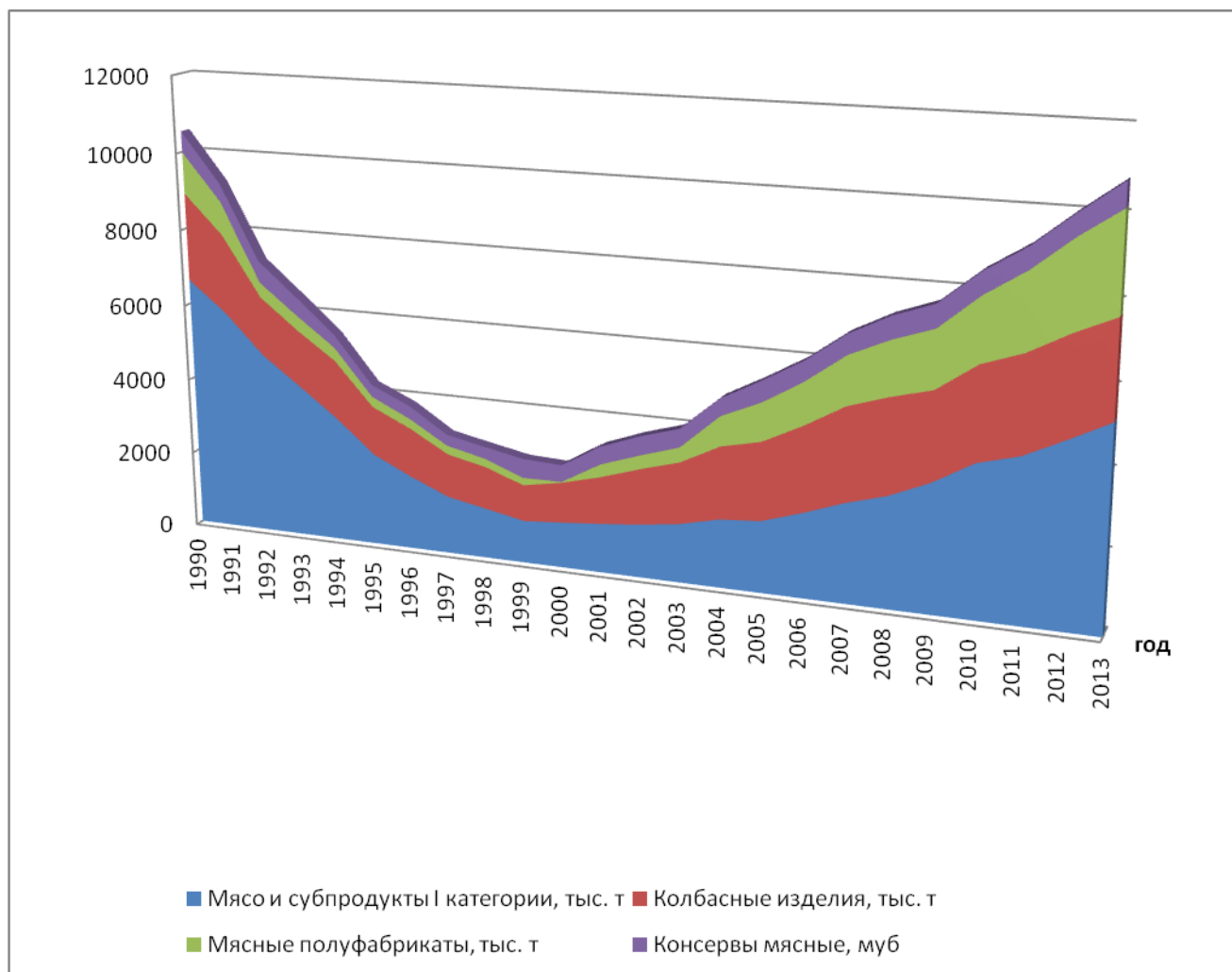


Рисунок 4 – Объемы производства основных мясных изделий в России
(1990 – 2013 гг.)

Таблица 1- Исходная информация для расчета результатных показателей экономической деятельности мясоперерабатывающих организаций М1-М8 Воронежской области (2001-2011 годы)

Показатель	год	Организации							
		М1	М2	М3	М4	М5	М6	М7	М8
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выручка	2001	68969	264408	1921	18650	253651	332019	59066	184388
	2002	90321	298562	26758	39363	353921	420434	48462	173627
	2003	120487	384448	69501	257154	393217	439325	98037	169254
	2004	111622	483215	165849	343595	411580	403362	150258	166111
	2005	97234	420991	225641	424776	468771	395519	164187	132900
	2006	55973	516973	281997	414745	592782	324188	200514	125321
	2007	14099	403867	241450	448374	638898	264375	225832	109880
	2008	16566	373567	233620	555055	779238	226408	332751	105817
	2009	23924	331718	176020	440871	791468	278172	488785	49482
	2010	75849	362561	182544	408483	749917	287575	408938	17169
	2011	67641	658016	235531	439558	754260	270170	398447	26257
	2012	126069	676926	242959	535599	794709	299074	399943	22898
Прибыль от продаж	2001	1401	12053	-1231	-4635	2774	17299	-871	2313
	2002	2116	17265	1937	9060	14649	31514	1185	4967
	2003	3069	13061	-2767	23282	10796	31745	1587	5038
	2004	369	4392	8458	24062	19311	11049	-5155	4845
	2005	-3219	8832	9386	43933	23026	14089	3925	4528
	2006	-4941	33	9928	41682	13475	16334	4113	3906
	2007	-5067	-9286	7864	56763	9584	-9895	4880	5000
	2008	-1995	-22489	10241	22664	1150	-45260	9929	4630
	2009	-6634	-37562	4757	17011	7826	-29429	11973	4576
	2010	1441	346	6881	-8930	97	-23505	4313	4699
	2011	1341	996	474	-4742	31109	-28412	-5246	2608
	2012	2135	420	2268	2707	36401	-29248	5779	716
Чистая прибыль	2001	534	8283	-1584	-443	-3151	9355	-195	1271
	2002	-1924	14009	1380	7785	7345	18899	46	709
	2003	-2751	7994	-4127	19573	6462	16232	29	630
	2004	-3025	1380	3170	17336	12051	316	65	549
	2005	-9122	5642	-1734	27988	14256	-61	11	622
	2006	-5008	669	5026	28110	4399	311	69	668
	2007	-3464	-5759	1658	45816	4139	-24248	117	602
	2008	-1942	-27874	3109	7403	3849	-112849	2697	251
	2009	-1961	-6903	2271	6682	-2422	-41925	4911	163
	2010	327	277	810	-10501	-84	-24728	559	180
	2011	26039	210	-1633	52	5089	-59397	94	199
	2012	24785	336	193	3631	2740	-21193	26	286
Добавленная стоимость	2001	8492	44796	490	16505	27107	49651	9003	20823
	2002	9717	51641	3868	33324	51518	89277	11106	21953
	2003	14295	65111	4343	64889	56274	101407	15477	21323
	2004	10628	74901	22121	98689	68806	62406	36954	32948
	2005	5727	71656	26046	101735	77988	65673	33632	31980
	2006	3425	110343	32415	113384	82085	31353	37370	23536
	2007	1959	83150	34239	150737	120324	19501	84150	25036
	2008	1644	52091	35193	139333	145279	29824	144653	33477

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2009	-1182	38539	25131	125780	161207	34320	194564	17372
	2010	12892	47876	34118	102908	164280	40362	184571	7992
	2011	12248	60036	18356	160913	200602	111765	172532	12214
	2012	14378	83775	28794	193313	284595	64818	50310	6177

Таблица 2– Исходная информация по мясоперерабатывающим организациям М1-М8 Воронежской области для определения показателей, влияющих на добавленную стоимость (2001-2011 годы)

Показатель	год	Организации								max	min
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Добавленная стоимость	2001	8492	44796	490	16505	27107	49651	9003	20823	49651	490
	2002	9717	51641	3868	33324	51518	89277	11106	21953	89277	3868
	2003	14295	65111	4343	64889	56274	101407	15477	21323	101407	4343
	2004	10628	74901	22121	98689	68806	62406	36954	32948	98689	10628
	2005	5727	71656	26046	101735	77988	65673	33632	31980	101735	5727
	2006	3425	110343	32415	113384	82085	31353	37370	23536	113384	3425
	2007	1959	83150	34239	150737	120324	19501	84150	25036	150737	1959
	2008	1644	52091	35193	139333	145279	29824	144653	33477	145279	1644
	2009	-1182	38539	25131	125780	161207	34320	194564	17372	194564	-1182
	2010	12892	47876	34118	102908	164280	40362	184571	7992	184571	7992
	2011	12248	60036	18356	160913	200602	111765	172532	12214	200602	12214
	2012	14378	83775	28794	193313	284595	64818	50310	6177	284595	6177
Численность всего	2001	170	812	90	338	560	640	184	442	812	90
	2002	184	844	69	386	585	727	184	298	844	69
	2003	192	858	97	344	590	730	184	286	858	97
	2004	181	877	103	600	557	736	213	259	877	103
	2005	158	830	120	600	569	200	224	188	830	120
	2006	132	818	120	607	570	196	152	200	818	120
	2007	78	761	115	600	642	385	214	161	761	78
	2008	91	633	110	402	670	383	206	141	670	91
	2009	107	360	104	366	619	366	218	47	619	47
	2010	100	241	102	327	471	301	229	50	471	50
	2011	70	264	100	310	249	249	235	38	310	38
	2012	98	254	100	284	249	226	243	28	284	28
Доходность средств на оплату труда, %	2001	177,07	262,81	57,30	174,25	289,89	303,40	280,13	220,64	303	57
	2002	175,24	265,45	387,58	280,82	334,95	315,62	328,35	216,94	388	175
	2003	189,09	199,51	87,92	537,69	268,45	256,79	276,85	222,70	538	88
	2004	153,69	174,28	364,64	640,01	333,59	249,00	436,40	1439,21	1439	154
	2005	89,46	159,82	333,91	230,65	303,43	332,31	311,81	1399,68	1400	89

	2006	56,84	214,58	283,03	221,58	232,70	347,42	314,71	550,22	550	57
	2007	38,61	198,35	296,02	226,22	236,27	99,95	573,24	436,70	573	39
	2008	65,87	150,17	278,95	171,55	219,50	98,32	973,57	632,81	974	66
	2009	-32,25	141,29	263,05	177,39	262,65	109,68	1001,21	1562,07	1562	-32
	2010	203,38	128,75	240,44	109,50	272,13	135,06	858,07	1146,89	1147	109
	2011	199,43	185,05	165,29	232,17	399,75	350,56	834,59	1281,70	1282	165
	2012	153,29	245,63	276,16	256,52	501,26	193,86	203,61	748,49	748	153
	2001	4795,748	17045	854,639	9472	9350,817	16365,01	3213,75	9437,619	17045	855
Расходы на оплату труда работников	2002	5545	19454	998	11867	15381	28286	3382	10119	28286	998
	2003	7560	32635	4940	12068	20962	39491	5590	9575	39491	4940
	2004	6915	42978	6067	15420	20626	25063	8468	2289	42978	2289
	2005	6402	44837	7800	44108	25702	19762	10786	2285	44837	2285
	2006	6026	51423	11453	51170	35274	9024	11874	4278	51423	4278
	2007	5073	41920	11566	66633	50926	19511	14680	5733	66633	5073
	2008	2496	34688	12616	81219	66186	30333	14858	5290	81219	2496
	2009	3665	27277	9554	70907	61378	31292	19433	1112	70907	1112
	2010	6339	37185	14190	93982	60368	29883	21510	697	93982	697
	2011	6141	32442	11105	69309	50182	31882	20673	953	69309	953
	2012	9380	34107	10427	75360	56776	33436	24708	825	75360	825

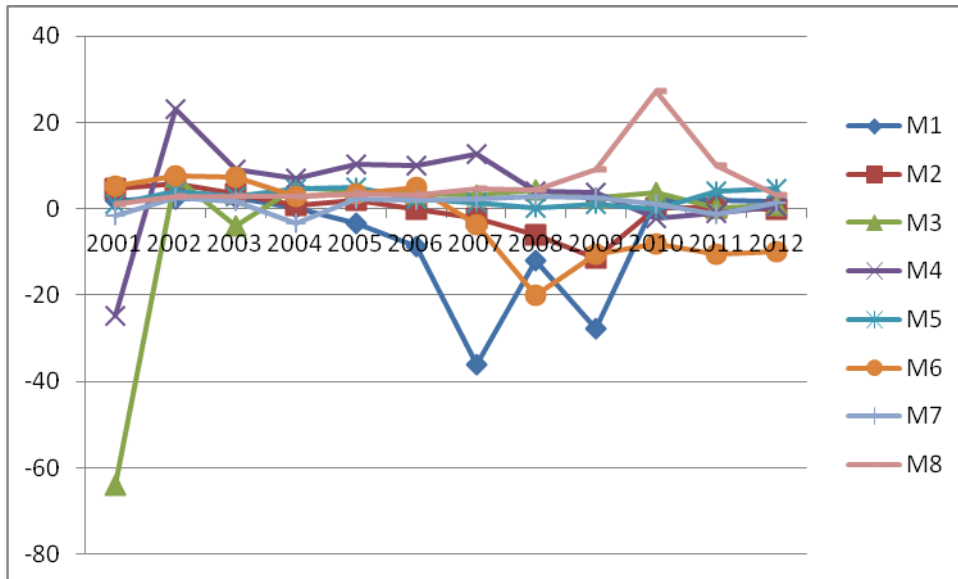


Рисунок 5 – Динамика рентабельности продаж по организациям МК1-МК8 за период 2001-2012г.

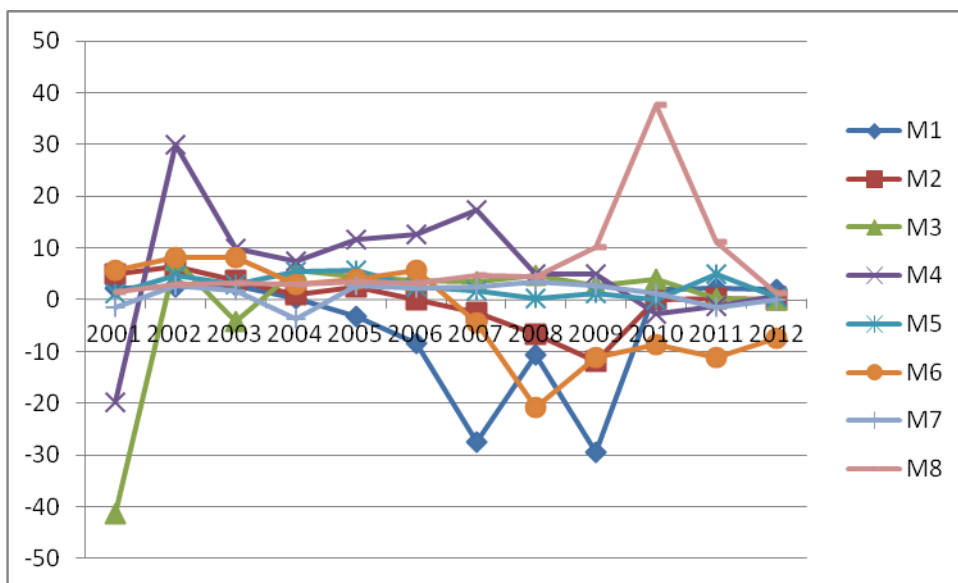


Рисунок 6 - Динамика рентабельности продукции по организациям МК1-МК8 за период 2001-2012г.

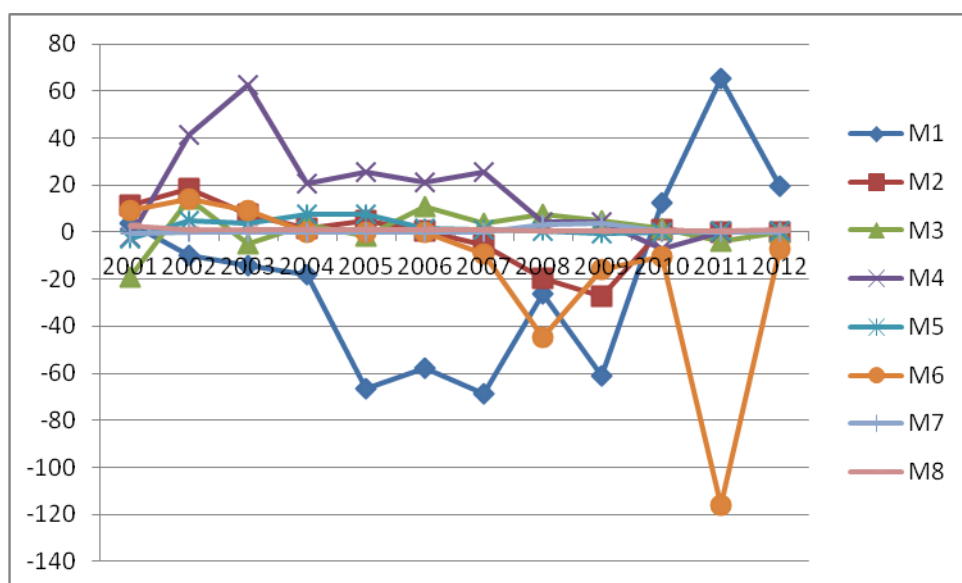


Рисунок 7 - Динамика рентабельности организации по организациям МК1-МК8 за период 2001-2012г.

Таблица 3 – Модели количественной оценки вероятности банкротства организаций

Автор	Формула оценки	Параметры оценки
Э. Альтман	$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5,$ <p>где X_1 = чистый оборотный капитал к сумме активов; X_2 = нераспределенная прибыль к сумме активов; X_3 = прибыль до налогообложения к общей стоимости активов; X_4 = балансовая стоимость собственного капитала / балансовая стоимость долгосрочных и краткосрочных обязательств; X_5 = объем продаж к общей сумме активов.</p>	<p>Если $Z < 1,23$ – вероятность банкротства очень высокая, т.е. организация практически является несостоятельным (банкротом); Если $1,23 < Z < 2,89$ – (зона неопределенности), вероятность банкротства достаточно высокая; Если $Z \geq 2,89$ – вероятность банкротства ничтожна.</p>
Р. Таффлер и Г. Тишоу	$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4,$ <p>где X_1 = прибыль от продаж / краткосрочные обязательства; X_2 = оборотные активы / сумма обязательств; X_3 = краткосрочные обязательства / сумма активов; X_4 = объем продаж / сумма активов. Если $Z < 0,2$ – банкротство более чем вероятно; Если $Z > 0,3$ – вероятность банкротства ничтожна, у организации неплохие долгосрочные перспективы.</p>	<p>Если $R < 0$ – вероятность банкротства максимальная, Если $0 < R < 0,18$ – вероятность банкротства высокая, Если $0,18 < R < 0,32$ – вероятность банкротства средняя, Если $0,32 < R < 0,42$ – вероятность банкротства низкая, Если $R > 0,42$ – вероятность банкротства минимальная.</p>
А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин	$R = 2X_1 + 0,1X_2 + 0,08X_3 + 0,45X_4 + X_5,$ <p>где X_1 = собственный оборотный капитал / сумма оборотных активов (коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами), норматив $\geq 0,1$; X_2 = оборотные активы / сумма краткосрочных обязательств (коэффициент текущей ликвидности), норматив ≥ 2; X_3 = объем продаж / сумма активов, норматив $\geq 2,5$; X_4 = прибыль от продаж / объем продаж (коэффициент менеджмента), норматив $\geq 0,445$; X_5 = прибыль до налогообложения / собственный капитал (рентабельность собственного капитала), норматив $\geq 0,2$.</p>	<p>$R < 1$ – финансовое состояние организации оценивается как неустойчивое (неудовлетворительное) и ей может угрожать банкротство; $R = 1$ – при полном соответствии значений коэффициентов минимальным нормативным уровням $R > 1$ – вероятность банкротства маловероятна.</p>

Таблица 4 – Характеристика критерия Z (R) по моделям оценки вероятности банкротства в мясоперерабатывающих организациях М1 - М8 Воронежской области (2001-2011 годы)

Органи- зация	Период	Значения критерия по моделям		
		Альтман Э.	Таффлер Р., Тишоу Г.	Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С.
1	2	3	4	5
М1	2001	2,102	0,253	-2,467
	2002	1,864	0,306	-1,768
	2003	1,992	0,372	-2,081
	2004	1,781	0,308	-2,659
	2005	1,206	0,233	-4,576
	2006	1,002	-0,194	-9,172
	2007	0,511	-0,310	-17,109
	2008	0,584	-0,035	-10,330
	2009	0,868	-1,501	-30,497
	2010	1,541	0,660	-49,886
	2011	2,441	0,492	0,771
	2012	2,115	0,323	0,654
М2	2001	4,781	1,020	1,152
	2002	5,436	1,189	1,595
	2003	4,611	0,971	1,149
	2004	5,404	1,043	0,755
	2005	4,125	0,871	0,693
	2006	4,664	0,945	0,362
	2007	3,532	0,765	-0,498
	2008	1,584	0,598	9,181
	2009	10,241	1,778	-0,102
	2010	12,664	2,341	1,984
	2011	7,413	1,504	1,176
	2012	6,889	1,302	1,007
М3	2001	-1,302	0,185	-30,368
	2002	3,379	1,016	0,952
	2003	1,080	-0,152	2,437
	2004	2,476	1,699	12,634
	2005	2,908	2,248	2,750
	2006	6,847	2,501	1,039
	2007	5,879	3,754	1,001
	2008	5,529	3,159	-0,174
	2009	4,185	1,580	0,004
	2010	4,471	2,179	-0,556
	2011	5,603	1,033	-0,521
	2012	5,767	1,011	-0,509
М4	2001	0,207	0,248	-9,706
	2002	3,153	0,765	-17,846
	2003	11,062	3,734	4,002
	2004	5,065	1,412	0,198
	2005	5,582	2,256	1,000
	2006	4,832	2,350	1,754
	2007	4,719	2,582	2,061
	2008	4,205	1,206	1,604
	2009	4,421	1,189	1,987
	2010	3,588	0,512	1,492
	2011	3,986	0,630	4,433
	2012	3,993	0,676	4,898

Продолжение приложения Ж
Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5
M5	2001	2,742	0,497	-0,739
	2002	3,267	0,697	0,274
	2003	2,729	0,592	0,086
	2004	3,508	0,756	0,162
	2005	3,286	0,719	0,401
	2006	2,497	0,554	-0,592
	2007	1,542	0,366	-1,529
	2008	1,222	0,288	-1,864
	2009	1,042	0,265	-2,534
	2010	0,940	0,254	-1,726
	2011	0,985	0,310	-1,767
2012	0,988	0,434	-1,788	
M6	2001	3,546	0,836	0,411
	2002	3,551	0,851	0,758
	2003	2,774	0,719	0,632
	2004	2,142	0,609	0,090
	2005	1,707	0,551	0,037
	2006	1,299	0,501	0,006
	2007	0,299	0,366	-3,842
	2008	-1,270	0,352	-0,197
	2009	-0,337	0,403	-0,644
	2010	-0,115	0,440	-2,073
	2011	-2,314	1,044	-13,607
2012	-3,011	1,101	-14,677	
M7	2001	1,389	0,449	-0,129
	2002	0,957	0,407	-0,739
	2003	2,275	0,618	-0,483
	2004	2,723	0,616	-0,566
	2005	2,426	0,677	-0,929
	2006	3,082	0,787	-0,948
	2007	2,887	0,764	-0,649
	2008	4,263	0,947	-0,131
	2009	4,327	1,389	0,408
	2010	2,814	0,590	-0,252
	2011	2,519	0,473	-0,333
2012	2,451	0,487	-,0389	
M8	2001	4,485	0,909	0,615
	2002	3,611	0,834	0,613
	2003	3,456	0,795	0,0296
	2004	2,870	0,711	-0,140
	2005	2,587	0,643	-0,750
	2006	1,992	0,542	-1,151
	2007	1,667	0,488	-3,011
	2008	1,590	0,462	-3,752
	2009	1,017	0,386	-2,808
	2010	0,646	0,327	-1,905
	2011	1,375	0,357	-1,920
2012	1,677	0,399	-1,984	

Таблица 5 – Характеристика угрозы банкротства мясоперерабатывающих организаций М1-М8 Воронежской области за 2001-2012 годы

Организации Период	М1	М2	М3	М4	М5	М6	М7	М8
Э. Альтман (пятифакторная модель)								
2001	неопр		я/уб	я/уб			я/уб	
2002	неопр						я/уб	
2003	неопр		я/уб				неопр	
2004	неопр						неопр	
2005	я/уб					я/уб	неопр	неопр
2006	я/уб					я/уб		неопр
2007	я/уб				я/уб	я/уб	неопр	я/уб
2008	я/уб				я/уб	я/уб		я/уб
2009	я/уб				я/уб	я/уб		я/уб
2010	я/уб				я/уб	я/уб		я/уб
2011					я/уб	я/уб	неопр	я/уб
2012					я/уб	я/уб	неопр	я/уб
Р. Таффлер и Г. Тишоу								
2001	неопр		я/уб	неопр				
2002								
2003			я/уб					
2004								
2005	неопр							
2006	я/уб							
2007	я/уб							
2008	я/уб				неопр			
2009	я/уб				неопр			
2010					неопр			
2011								
2012								
А.Д. Шеремет и Р.С. Сайфулин								
2001	я/уб		я/уб	я/уб	я/уб	я/уб	я/уб	неопр
2002	я/уб		неопр	я/уб	я/уб	неопр	я/уб	неопр
2003	я/уб				я/уб	неопр	я/уб	я/уб
2004	я/уб	неопр			я/уб	я/уб	я/уб	я/уб
2005	я/уб	я/уб		неопр	я/уб	я/уб	я/уб	я/уб
2006	я/уб	я/уб			я/уб	я/уб	я/уб	я/уб
2007	я/уб	я/уб	неопр		я/уб	я/уб	я/уб	я/уб
2008	я/уб		я/уб		я/уб	я/уб	я/уб	я/уб
2009	я/уб	я/уб	я/уб		я/уб	я/уб	неопр	я/уб
2010	я/уб		я/уб		я/уб	я/уб	я/уб	я/уб
2011	я/уб		я/уб		я/уб	я/уб	я/уб	я/уб
2012	я/уб		я/уб		я/уб	я/уб	я/уб	я/уб
Примечание: условные обозначения								
неопр	неопределенность							
	нет угрозы							
я/уб	явная угроза банкротства							

Таблица 1- Величина и темпы динамики показателей оценки управления развитием М1

Показатели	Период	Полученные экономические эффекты			Поглощенные ресурсы			Сформированные ресурсы		
		Добавленная стоимость	Прибыль от продаж	Доход от продаж	Переменные затраты	Постоянные расходы	Расходы на оплату труда	Материальные оборотные средства	Активные основные средства	Персонал
Значение показателя	2001	8492	1401	68969	74824	3723	4796	7302	3973	170
	2002	9717	2116	90321	83291	4914	5545	8761	3947	184
	2003	14295	3069	120487	112803	4616	7560	9709	3604	192
	2004	10628	369	111622	107042	4211	6915	8178	2827	181
	2005	5727	-3219	97234	96801	3653	6402	4325	2677	158
	2006	3425	-4941	55973	57515	3399	6026	3200	2063	132
	2007	1959	-5067	14099	11949	2845	5073	957	1202	78
	2008	1644	-1995	16566	16966	1595	2496	470	1217	91
	2009	-1182	-6634	23924	28108	2450	3665	540	1171	107
	2010	12892	1441	75849	64149	6259	6339	760	1127	100
	2011	12248	1341	67641	60483	5877	6141	16992	8282	70
	2012	14378	2135	126069	109315	10970	9380	19415	19114	98
Темпы динамики показателя	2001	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2002	1,14	1,51	1,31	1,11	1,32	1,16	1,20	0,99	1,08
	2003	1,47	1,45	1,33	1,35	0,94	1,36	1,11	0,91	1,04
	2004	0,74	0,12	0,93	0,95	0,91	0,91	0,84	0,78	0,94
	2005	0,54	0,10	0,87	0,90	0,87	0,93	0,53	0,95	0,87
	2006	0,60	1,53	0,58	0,59	0,93	0,94	0,74	0,77	0,84
	2007	0,57	1,03	0,25	0,21	0,84	0,84	0,30	0,58	0,59
	2008	0,84	0,39	1,17	1,42	0,56	0,49	0,49	1,01	1,17
	2009	1,72	3,33	1,44	1,66	1,54	1,47	1,15	0,96	1,18
	2010	11,91	1,22	3,17	2,28	2,55	1,73	1,41	0,96	0,93
	2011	0,95	0,93	0,89	0,94	0,94	0,97	22,36	7,35	0,70
	2012	1,17	1,59	1,86	1,81	1,87	1,53	1,14	2,31	1,40

Таблица 2- Величина и темпы динамики показателей оценки управления развитием МК2

Показатели	Период	Полученные экономические эффекты			Поглощенные ресурсы			Сформированные ресурсы		
		Добавленная стоимость	Прибыль от продаж	Доход от продаж	Переменные затраты	Постоянные расходы	Расходы на оплату труда	Материальные оборотные средства	Активные основные средства	Персонал
Значение показателя	2001	44796	12053	264408	234652	17703	17045	20167	26125	812
	2002	51641	17265	298562	264717	16580	19454	32356	25466	844
	2003	65111	13061	384448	347381	24006	32635	49193	29592	858
	2004	74901	4392	483215	445691	32731	42978	37188	34578	877
	2005	71656	8832	420991	431760	26917	44837	47545	33587	830
	2006	110343	33	516973	434753	67050	51423	44228	33830	818
	2007	83150	-9286	403867	357337	55816	41920	44650	35070	761
	2008	52091	-22489	373567	349439	46617	34688	60957	31346	633
	2009	38539	-37562	331718	318130	51150	27277	2894	3306	360
	2010	47876	346	362561	347294	17008	37185	18300	2924	241
	2011	60036	996	658016	626866	30854	32442	55158	3918	264
	2012	83775	420	676926	665070	54263	34107	92862	3232	254
Темпы динамики показателя	2001	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2002	1,15	1,43	1,13	1,13	0,94	1,14	1,60	0,97	1,04
	2003	1,26	0,76	1,29	1,31	1,45	1,68	1,52	1,16	1,02
	2004	1,15	0,34	1,26	1,28	1,36	1,32	0,76	1,17	1,02
	2005	0,96	2,01	0,87	0,97	0,82	1,04	1,28	0,97	0,95
	2006	1,54	0,004	1,23	1,01	2,49	1,15	0,93	1,01	0,99
	2007	0,75	0,004	0,78	0,82	0,83	0,82	1,01	1,04	0,93
	2008	0,63	2,42	0,92	0,98	0,84	0,83	1,37	0,89	0,83
	2009	0,74	1,67	0,89	0,91	1,10	0,79	0,05	0,11	0,57
	2010	1,24	1,01	1,09	1,09	0,33	1,36	6,32	0,88	0,67
	2011	1,25	2,88	1,81	1,80	1,81	0,87	3,01	1,34	1,10
	2012	1,40	0,42	1,03	1,06	1,76	1,05	1,68	0,82	0,96

Продолжение приложения И

Таблица 3- Величина и темпы динамики показателей оценки управления развитием МКЗ

Показатели	Период	Полученные экономические эффекты			Поглощенные ресурсы			Сформированные ресурсы		
		Добавленная стоимость	Прибыль от продаж	Доход от продаж	Переменные затраты	Постоянные расходы	Расходы на оплату труда	Материальные оборотные средства	Активные основные средства	Персонал
Значение показателя	2001	490	-1231	1921	2071	968	855	126	6014	90
	2002	3868	1937	26758	23765	1056	998	4470	2414	69
	2003	4343	-2767	69501	67627	3899	4940	1638	15184	97
	2004	22121	8458	165849	148137	8330	6067	3006	17208	103
	2005	26046	9386	225641	218173	10221	7800	11914	18081	120
	2006	32415	9928	281997	232779	13071	11453	12922	18144	120
	2007	34239	7864	241450	216726	16893	11566	12189	17438	115
	2008	35193	10241	233620	207628	14648	12616	10265	16696	110
	2009	25131	4757	176020	165197	12665	9554	15156	20342	104
	2010	34118	6881	182544	150815	15638	14190	6361	20743	102
	2011	18356	474	235531	227695	8519	11105	8937	18454	100
	2012	28794	2268	242959	223192	17902	10427	10085	17083	100
Темпы динамики показателя	2001	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2002	7,90	2,57	13,93	11,47	1,09	1,17	35,48	0,40	0,77
	2003	1,12	0,41	2,60	2,85	3,69	4,95	0,37	6,29	1,41
	2004	5,09	4,06	2,39	2,19	2,14	1,23	1,84	1,13	1,06
	2005	1,18	1,11	1,36	1,47	1,23	1,29	3,96	1,05	1,17
	2006	1,24	1,06	1,25	1,07	1,28	1,47	1,08	1,00	1,00
	2007	1,06	0,79	0,86	0,93	1,29	1,01	0,94	0,96	0,96
	2008	1,03	1,30	0,97	0,96	0,87	1,09	0,84	0,96	0,96
	2009	0,71	0,46	0,75	0,80	0,86	0,76	1,48	1,22	0,95
	2010	1,36	1,45	1,04	0,91	1,23	1,49	0,42	1,02	0,98
	2011	0,54	0,07	1,29	1,51	0,54	0,78	1,40	0,89	0,98
	2012	1,57	4,78	1,03	0,98	2,10	0,94	1,13	0,93	1,00

Продолжение приложения И

Таблица 4- Величина и темпы динамики показателей оценки управления развитием МК4

Показатели	Период	Полученные экономические эффекты			Поглощенные ресурсы			Сформированные ресурсы		
		Добавленная стоимость	Прибыль от продаж	Доход от продаж	Переменные затраты	Постоянные расходы	Расходы на оплату труда	Материальные оборотные средства	Активные основные средства	Персонал
Значение показателя	2001	16505	-4635	18650	10546	12739	9472	552	12277	338
	2002	33324	9060	39363	15824	14503	11867	660	13632	386
	2003	64889	23282	257154	202861	31011	12068	7438	16875	344
	2004	98689	24062	343595	257283	62250	15420	21943	48406	600
	2005	101735	43933	424776	332830	21678	44108	23346	46605	600
	2006	113384	41682	414745	344748	29632	51170	25980	42357	607
	2007	150737	56763	448374	363442	40158	66633	37969	65906	600
	2008	139333	22664	555055	444307	49992	81219	45869	56671	402
	2009	125780	17011	440871	300893	50500	70907	42942	46968	366
	2010	102908	-8930	408483	290498	50750	93982	44588	40508	327
	2011	160913	-4742	439558	338264	106360	69309	49631	46088	310
	2012	193313	2707	535599	412161	127933	75360	58518	36469	284
Темпы динамики показателя	2001	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2002	2,02	2,95	2,11	1,50	1,14	1,25	1,20	1,11	1,14
	2003	1,95	2,57	6,53	12,82	2,14	1,02	11,27	1,24	0,89
	2004	1,52	1,03	1,34	1,27	2,01	1,28	2,95	2,87	1,74
	2005	1,03	1,83	1,24	1,29	0,35	2,86	1,06	0,96	1,00
	2006	1,11	0,95	0,98	1,04	1,37	1,16	1,11	0,91	1,01
	2007	1,33	1,36	1,08	1,05	1,36	1,30	1,46	1,56	0,99
	2008	0,92	0,40	1,24	1,22	1,24	1,22	1,21	0,86	0,67
	2009	0,90	0,75	0,79	0,68	1,01	0,87	0,94	0,83	0,91
	2010	0,82	1,52	0,93	0,97	1,00	1,33	1,04	0,86	0,89
	2011	1,56	0,53	1,08	1,16	2,10	0,74	1,11	1,14	0,95
	2012	1,20	1,57	1,22	1,22	1,20	1,09	1,18	0,79	0,92

Продолжение приложения И

Таблица 5- Величина и темпы динамики показателей оценки управления развитием МК5

Показатели	Период	Полученные экономические эффекты			Поглощенные ресурсы			Сформированные ресурсы		
		Добавленная стоимость	Прибыль от продаж	Доход от продаж	Переменные затраты	Постоянные расходы	Расходы на оплату труда	Материальные оборотные средства	Активные основные средства	Персонал
Значение показателя	2001	27107	2774	253651	229516	16161	9351	19156	81015	560
	2002	51518	14649	353921	308280	23302	15381	33566	80050	585
	2003	56274	10796	393217	356472	26985	20962	40022	91270	590
	2004	68806	19311	411580	354572	31344	20626	32667	86585	557
	2005	77988	23026	468771	415171	33845	25702	43632	93182	569
	2006	82085	13475	592782	546468	39713	35274	57759	133139	570
	2007	120324	9584	638898	571244	69039	50926	97900	183909	642
	2008	145279	1150	779238	692466	89988	66186	133672	285125	670
	2009	161207	7826	791468	708209	103205	61378	146727	396334	619
	2010	164280	97	749917	658095	114731	60368	222273	412227	471
	2011	200602	31109	754260	631918	125754	50182	300641	425190	249
	2012	284595	36401	794709	550776	200081	56776	417645	408607	249
Темпы динамики показателя	2001	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2002	1,90	5,28	1,40	1,34	1,44	1,64	1,75	0,99	1,04
	2003	1,09	0,74	1,11	1,16	1,16	1,36	1,19	1,14	1,01
	2004	1,22	1,79	1,05	0,99	1,16	0,98	0,82	0,95	0,94
	2005	1,13	1,19	1,14	1,17	1,08	1,25	1,34	1,08	1,02
	2006	1,05	0,59	1,26	1,32	1,17	1,37	1,32	1,43	1,00
	2007	1,47	0,71	1,08	1,05	1,74	1,44	1,69	1,38	1,13
	2008	1,21	0,12	1,22	1,21	1,30	1,30	1,37	1,55	1,04
	2009	1,11	6,81	1,02	1,02	1,15	0,93	1,10	1,39	0,92
	2010	1,02	0,01	0,95	0,93	1,11	0,98	1,51	1,04	0,76
	2011	1,22	320,71	1,01	0,96	1,10	0,83	1,35	1,03	0,53
	2012	1,42	1,17	1,05	0,87	1,59	1,13	1,39	0,96	1,00

Продолжение приложения И

Таблица 6- Величина и темпы динамики показателей оценки управления развитием МК6

Показатели	Период	Полученные экономические эффекты			Поглощенные ресурсы			Сформированные ресурсы		
		Добавленная стоимость	Прибыль от продаж	Доход от продаж	Переменные затраты	Постоянные расходы	Расходы на оплату труда	Материальные оборотные средства	Активные основные средства	Персонал
Значение показателя	2001	49651	17299	332019	288401	17934	16365	26611	27450	640
	2002	89277	31514	420434	339810	32882	28286	32453	30409	727
	2003	101407	31745	439325	376368	35072	39491	62116	31068	730
	2004	62406	11049	403362	328165	29668	25063	48711	31378	736
	2005	65673	14089	395519	330908	36269	19762	45771	27526	200
	2006	31353	16334	324188	596358	7855	9024	47606	24210	196
	2007	19501	-9895	264375	411086	13871	19511	47391	20824	385
	2008	29824	-45260	226408	253317	50342	30333	48518	17543	383
	2009	34320	-29429	278172	305788	38227	31292	44062	21294	366
	2010	40362	-23505	287575	281560	39312	29883	36817	19287	301
	2011	111765	-28412	270170	186233	112349	31882	24285	11262	249
	2012	64818	-29248	299074	257346	65690	33436	0	11262	226
Темпы динамики показателя	2001	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2002	1,80	1,82	1,27	1,18	1,83	1,73	1,22	1,11	1,14
	2003	1,14	1,01	1,04	1,11	1,07	1,40	1,91	1,02	1,00
	2004	0,62	0,35	0,92	0,87	0,85	0,63	0,78	1,01	1,01
	2005	1,05	1,28	0,98	1,01	1,22	0,79	0,94	0,88	0,27
	2006	0,48	1,16	0,82	1,80	0,22	0,46	1,04	0,88	0,98
	2007	0,62	1,61	0,82	0,69	1,77	2,16	1,00	0,86	1,96
	2008	1,53	4,57	0,86	0,62	3,63	1,55	1,02	0,84	0,99
	2009	1,15	0,65	1,23	1,21	0,76	1,03	0,91	1,21	0,96
	2010	1,18	0,80	1,03	0,92	1,03	0,95	0,84	0,91	0,82
	2011	2,77	1,21	0,94	0,66	2,86	1,07	0,66	0,58	0,83
	2012	0,58	1,03	1,11	1,38	0,58	1,05	0,00	1,00	0,91

Продолжение приложения И

Таблица 7- Величина и темпы динамики показателей оценки управления развитием МК7

Показатели	Период	Полученные экономические эффекты			Поглощенные ресурсы			Сформированные ресурсы		
		Добавленная стоимость	Прибыль от продаж	Доход от продаж	Переменные затраты	Постоянные расходы	Расходы на оплату труда	Материальные оборотные средства	Активные основные средства	Персонал
Значение показателя	2001	9003	-871	59066	41221	7027	3214	6173	11835	184
	2002	11106	1185	48462	40735	6914	3382	10892	14294	184
	2003	15477	1587	98037	86847	8991	5590	12821	14769	184
	2004	36954	-5155	150258	121497	33916	8468	18119	18630	213
	2005	33632	3925	164187	138888	20865	10786	13696	24458	224
	2006	37370	4113	200514	172676	23537	11874	12684	24590	152
	2007	84150	4880	225832	130701	65961	14680	21302	23065	214
	2008	144653	9929	332751	201706	121116	14858	21121	26186	206
	2009	194564	11973	488785	307003	164734	19433	41106	30108	218
	2010	184571	4313	408938	244953	159672	21510	41412	37056	229
	2011	172532	-5246	398447	236469	159556	20673	39574	45970	235
	2012	50310	5779	399943	371991	32583	24708	67656	46615	243
Темпы динамики показателя	2001	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2002	1,23	2,36	0,82	0,99	0,98	1,05	1,76	1,21	1,00
	2003	1,39	1,34	2,02	2,13	1,30	1,65	1,18	1,03	1,00
	2004	2,39	0,24	1,53	1,40	3,77	1,51	1,41	1,26	1,16
	2005	0,91	1,76	1,09	1,14	0,62	1,27	0,76	1,31	1,05
	2006	1,11	1,05	1,22	1,24	1,13	1,10	0,93	1,01	0,68
	2007	2,25	1,19	1,13	0,76	2,80	1,24	1,68	0,94	1,41
	2008	1,72	2,03	1,47	1,54	1,84	1,01	0,99	1,14	0,96
	2009	1,35	1,21	1,47	1,52	1,36	1,31	1,95	1,15	1,06
	2010	0,95	0,36	0,84	0,80	0,97	1,11	1,01	1,23	1,05
	2011	0,93	0,45	0,97	0,97	1,00	0,96	0,96	1,24	1,03
	2012	0,29	2,10	1,00	1,57	0,20	1,20	1,71	1,01	1,03

Продолжение приложения И

Таблица 8- Величина и темпы динамики показателей оценки управления развитием МК8

Показатели	Период	Полученные экономические эффекты			Поглощенные ресурсы			Сформированные ресурсы		
		Добавленная стоимость	Прибыль от продаж	Доход от продаж	Переменные затраты	Постоянные расходы	Расходы на оплату труда	Материальные оборотные средства	Активные основные средства	Персонал
Значение показателя	2001	20823	2313	184388	83786	10014	9438	18460	15691	442
	2002	21953	4967	173627	123831	7989	10119	25241	16654	298
	2003	21323	5038	169254	144941	7766	9575	18438	20870	286
	2004	32948	4845	166111	96275	26083	2289	23086	24294	259
	2005	31980	4528	132900	64211	25572	2285	15599	27610	188
	2006	23536	3906	125321	56879	16125	4278	13198	33158	200
	2007	25036	5000	109880	43271	15325	5733	9766	40643	161
	2008	33477	4630	105817	47890	24486	5290	5636	43208	141
	2009	17372	4576	49482	28058	11917	1112	90	32407	47
	2010	7992	4699	17169	14210	2737	697	5999	27025	50
	2011	12214	2608	26257	16215	8850	953	1	23283	38
	2012	6177	716	22898	19525	4774	825	0	18341	28
Темпы динамики показателя	2001	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2002	1,05	2,15	0,94	1,48	0,80	1,07	1,37	1,06	0,67
	2003	0,97	1,01	0,97	1,17	0,97	0,95	0,73	1,25	0,96
	2004	1,55	0,96	0,98	0,66	3,36	0,24	1,25	1,16	0,91
	2005	0,97	0,93	0,80	0,67	0,98	1,00	0,68	1,14	0,73
	2006	0,74	0,86	0,94	0,89	0,63	1,87	0,85	1,20	1,06
	2007	1,06	1,28	0,88	0,76	0,95	1,34	0,74	1,23	0,81
	2008	1,34	0,93	0,96	1,11	1,60	0,92	0,58	1,06	0,88
	2009	0,52	0,99	0,47	0,59	0,49	0,21	0,02	0,75	0,33
	2010	0,46	1,03	0,35	0,51	0,23	0,63	66,66	0,83	1,06
	2011	1,53	0,56	1,53	1,14	3,23	1,37	0,0002	0,86	0,76
	2012	0,51	0,27	0,87	1,20	0,54	0,87	0,0000	0,79	0,74

Продолжение приложения И

Таблица 1 - Темпы динамики ключевых показателей оценки результатов управления развитием организации

Показатель	Годы	Предприятия									
		МК1	МК2	МК3	МК4	МК5	МК6	МК7	МК8		
Полученные экономические эффекты	12	2002	0,76	0,8	6,02	2,03	0,36	0,99	1,91	0,49	
		2003	1,01	1,67	1,79	0,76	1,48	1,13	1,04	0,96	
		2004	6,18	3,42	2,67	1,47	0,68	1,77	1,74	1,61	
		2005	1,06	0,48	1,06	0,56	0,95	0,83	2,20	1,04	
		2006	0,39	*	1,18	1,17	1,80	0,41	1,06	0,85	
		2007	0,56	*	1,33	0,98	2,06	0,49	1,90	0,83	
		2008	2,13	0,26	0,79	2,32	*	0,33	0,84	1,44	
		2009	1,22	0,44	1,54	1,20	0,16	1,77	1,12	0,53	
		2010	*	*	0,94	0,39	*	1,47	2,63	0,45	
		2011	1,02	0,44	7,81	2,94	*	2,29	1,77	2,75	
		2012	0,74	3,31	0,33	3,10	1,21	0,56	1,26	1,84	
		13	2002	0,87	1,02	0,57	0,96	1,36	1,42	1,50	1,12
	2003		1,10	0,98	0,43	0,30	0,98	1,09	0,69	1,00	
	2004		0,80	0,92	2,13	1,14	1,17	0,67	1,56	1,57	
	2005		0,62	1,1	0,87	0,83	1,00	1,07	0,83	1,21	
	2006		1,04	1,25	1,00	1,14	0,83	0,58	0,91	0,78	
	2007		2,27	0,96	1,23	1,23	1,36	0,76	2,00	1,21	
	2008		0,71	0,68	1,06	0,75	0,99	1,79	1,17	1,39	
	2009		1,50	0,83	0,95	1,14	1,09	0,94	0,92	1,11	
	2010		4,44	1,14	1,31	0,88	1,08	1,14	1,13	1,33	
	2011		1,07	0,69	0,42	1,45	1,21	2,95	0,96	1,00	
	2012		0,63	1,36	1,52	0,99	1,35	0,52	0,29	0,58	
	21		2002	1,15	1,27	1,11	1,93	3,78	1,44	2,66	2,28
		2003	1,09	0,59	1,55	0,39	0,66	0,96	0,66	1,04	
		2004	0,13	0,27	2,28	0,77	1,71	0,38	0,32	0,98	
		2005	0,09	2,31	0,82	1,48	1,05	1,30	1,70	1,17	
		2006	2,67	*	0,85	0,97	0,46	1,41	0,86	0,91	
		2007	4,07	*	0,93	1,26	0,66	1,74	1,05	1,46	
		2008	0,34	2,62	1,35	0,32	0,10	5,34	1,38	0,96	
		2009	2,30	1,88	0,62	0,94	6,70	0,53	0,82	2,11	
		2010	0,06	1,01	1,39	1,57	0,01	0,77	0,43	2,96	
		2011	1,04	1,59	0,05	0,49	*	1,29	2,25	0,36	
		2012	0,85	0,41	4,64	1,47	1,11	0,93	2,10	0,31	
		Поглащенные ресурсы	14	2002	1,03	1,02	0,69	1,35	1,41	1,53	1,25
	2003			1,09	0,96	0,39	0,15	0,94	1,03	0,65	0,83
	2004			0,78	0,9	2,33	1,20	1,23	0,71	1,71	2,33
2005	0,60			0,99	0,80	0,80	0,97	1,04	0,80	1,46	
2006	1,01			1,53	1,17	1,08	0,80	0,26	0,89	0,83	
2007	2,75			0,92	1,13	1,26	1,40	0,90	2,98	1,40	
2008	0,59			0,64	1,07	0,76	1,00	2,48	1,11	1,21	
2009	1,50			0,81	0,90	1,33	1,08	0,95	0,88	0,89	
2010	5,78			1,14	1,49	0,85	1,10	1,28	1,19	0,91	
2011	1,01	0,69	0,36	1,34	1,27	4,19	0,97	1,34			

		2012	0,65	1,32	1,60	0,99	1,63	0,42	0,19	0,42
	24	2002	1,36	1,27	1,14	2,30	3,93	1,55	2,38	1,45
		2003	1,07	0,58	1,50	0,20	0,64	0,91	0,63	0,87
		2004	0,13	0,26	2,40	0,81	1,80	0,40	0,30	1,45
		2005	0,09	2,08	0,75	1,41	1,02	1,26	1,67	1,40
		2006	2,58	*	0,99	0,92	0,44	0,64	0,84	0,97
		2007	4,94	*	0,85	1,29	0,68	1,88	1,57	1,68
		2008	0,28	2,48	1,36	0,33	0,10	7,42	1,32	0,84
		2009	2,01	1,83	0,58	1,11	6,65	0,54	0,79	1,69
		2010	1,10	1,01	1,58	0,65	0,01	0,87	0,45	2,03
		2011	0,99	1,59	0,05	0,46	*	1,83	2,26	0,49
	2012	0,88	0,40	4,88	1,47	1,34	0,74	1,70	0,23	
	34	2002	1,18	1,00	1,21	1,41	1,04	1,07	0,83	0,64
		2003	0,98	0,98	0,91	0,51	0,96	0,94	0,95	0,83
		2004	0,98	0,98	1,09	1,05	1,05	1,05	1,10	1,48
		2005	0,96	0,90	0,92	0,96	0,97	0,97	0,96	1,20
		2006	0,97	1,22	1,17	0,94	0,96	0,45	0,98	1,06
		2007	1,21	0,95	0,92	1,03	1,03	1,18	1,49	1,15
		2008	0,83	0,95	1,01	1,01	1,01	1,39	0,95	0,87
		2009	0,87	0,98	0,95	1,17	0,99	1,02	0,97	0,80
		2010	1,39	1,00	1,14	0,96	1,02	1,12	1,05	0,69
		2011	0,95	1,01	0,85	0,92	1,05	1,42	1,01	1,34
	2012	1,03	0,97	1,05	1,00	1,21	0,80	0,64	0,72	
	15	2002	0,87	1,23	7,24	1,77	1,32	0,98	1,25	1,32
		2003	1,57	0,87	0,30	0,91	0,94	1,06	1,07	1,00
		2004	0,81	0,84	2,38	0,76	1,05	0,73	0,63	0,46
		2005	0,62	1,16	0,96	2,96	1,05	0,86	1,48	0,99
		2006	0,64	0,62	0,97	0,82	0,90	2,20	0,98	1,17
		2007	0,68	0,91	0,82	0,98	0,84	0,35	0,80	1,12
		2008	1,50	0,75	1,19	0,74	0,93	0,42	0,94	0,84
		2009	1,47	0,67	0,83	0,89	0,97	1,52	0,99	1,07
		2010	5,27	3,74	1,10	0,81	0,92	1,14	0,98	2,00
		2011	0,98	1,44	0,69	2,12	1,47	2,60	0,97	1,12
	2012	0,77	1,33	1,67	1,10	1,25	0,55	0,24	0,58	
	25	2002	1,14	1,53	2,44	2,72	3,66	0,99	2,38	2,69
		2003	1,54	0,52	1,39	1,20	0,64	0,94	1,03	1,04
		2004	0,13	0,25	2,43	0,51	1,54	0,41	0,54	0,29
		2005	0,09	2,45	0,90	5,24	1,10	1,04	2,24	0,95
		2006	1,65	*	0,83	0,69	0,50	5,35	0,93	1,37
		2007	1,23	*	0,61	1,00	0,41	1,34	0,42	1,35
		2008	0,70	2,90	1,50	0,32	0,09	1,26	1,11	0,58
		2009	2,16	1,52	0,54	0,74	5,93	0,86	0,89	2,03
		2010	1,09	1,03	1,17	0,66	0,01	0,78	0,37	4,47
		2011	0,99	1,59	0,13	0,25	*	0,42	2,22	0,17
	2012	0,85	0,24	2,28	1,47	0,74	1,76	6,39	0,51	
	35	2002	0,99	1,21	*	1,85	0,97	0,69	0,83	1,18
		2003	1,42	0,89	0,70	3,06	0,96	0,98	1,56	1,00

		2004	1,02	0,92	1,12	0,67	0,90	1,09	0,41	0,29
		2005	1,00	1,06	1,11	3,55	1,05	0,80	1,78	0,82
		2006	0,62	0,49	0,98	0,71	1,08	3,78	1,08	1,50
		2007	0,30	0,94	0,66	0,80	0,62	0,46	0,40	0,92
		2008	2,10	1,11	1,12	0,99	0,94	0,24	0,80	0,60
		2009	0,94	0,81	0,87	0,79	0,89	1,62	1,08	0,96
		2010	1,24	3,29	0,84	0,92	0,85	1,01	0,86	1,51
		2011	0,95	1,00	2,37	0,51	0,92	0,33	0,98	0,47
		2012	1,00	0,58	0,49	1,01	0,66	1,89	4,92	1,62
	45	2002	0,84	1,20	*	1,32	0,93	0,64	1,00	1,85
		2003	1,44	0,91	0,77	6,00	1,00	1,04	1,64	1,20
		2004	1,04	0,94	1,03	0,63	0,86	1,03	0,37	0,20
		2005	1,04	1,18	1,20	3,71	1,08	0,82	1,86	0,68
		2006	0,64	0,40	0,83	0,76	1,12	8,32	1,10	1,40
		2007	0,25	0,99	0,72	0,78	0,60	0,39	0,27	0,80
		2008	2,53	1,17	1,10	0,98	0,93	0,17	0,84	0,69
		2009	1,08	0,83	0,92	0,67	0,89	1,59	1,12	1,20
		2010	0,89	3,28	0,74	0,96	0,84	0,90	0,82	2,21
		2011	1,00	0,99	2,77	0,56	0,88	0,23	0,97	0,35
		2012	0,97	0,60	0,47	1,01	0,55	2,36	7,70	2,23
		16	2002	0,99	1,01	6,76	1,61	1,16	1,04	1,17
	2003		1,08	0,75	0,23	1,91	0,80	0,81	0,84	1,03
	2004		0,81	0,87	4,15	1,19	1,24	0,97	1,58	6,46
	2005		0,58	0,92	0,92	0,36	0,91	1,33	0,71	0,97
	2006		0,64	1,34	0,85	0,96	0,77	1,05	1,01	0,39
	2007		0,68	0,92	1,05	1,02	1,02	0,29	1,82	0,79
	2008		1,71	0,76	0,94	0,76	0,93	0,98	1,70	1,45
	2009		1,49	0,94	0,94	1,03	1,20	1,12	1,03	2,47
	2010		7,31	0,91	0,91	0,62	1,04	1,23	0,86	0,73
	2011		0,98	1,44	0,69	2,12	1,47	2,60	0,97	1,12
	2012		0,77	1,33	1,67	1,10	1,25	0,55	0,24	0,58
	26		2002	1,31	2,56	2,35	2,56	3,21	1,05	2,29
		2003	1,06	2,53	1,29	2,53	0,54	0,72	0,81	1,07
		2004	0,13	0,81	3,49	0,81	1,82	0,55	0,32	4,02
		2005	0,10	0,64	0,86	0,64	0,96	1,62	1,60	0,94
		2006	2,07	0,85	0,98	0,85	0,44	1,11	1,13	0,46
		2007	3,43	0,93	0,84	0,93	0,42	1,28	0,71	0,96
		2008	0,80	0,33	1,55	0,33	0,09	4,47	2,05	1,00
		2009	2,89	0,80	0,31	0,80	6,20	0,72	0,62	4,70
		2010	1,15	0,72	3,45	0,72	0,01	0,96	0,36	1,64
		2011	0,96	0,72	0,09	0,72	*	1,13	2,27	0,41
		2012	1,04	1,53	5,10	1,53	0,84	0,98	1,92	0,32
		36	2002	1,13	0,99	*	1,68	0,85	0,73	0,78
	2003		0,98	0,77	0,52	6,42	0,82	0,75	1,22	1,03
	2004		1,01	0,95	1,94	1,05	1,06	1,45	1,01	4,10
	2005		0,94	0,84	1,06	0,43	0,91	1,24	0,86	0,80
	2006		0,61	1,07	0,85	0,84	0,92	1,79	1,11	0,50

		2007	0,30	0,96	0,85	0,83	0,75	0,38	0,91	0,65
		2008	2,39	1,12	0,89	1,02	0,94	0,55	1,46	1,04
		2009	0,98	1,13	0,99	0,91	1,10	1,19	1,12	2,22
		2010	1,83	0,8	0,70	0,70	0,96	1,08	0,76	0,55
		2011	0,92	2,08	1,65	1,46	1,21	0,88	1,01	1,12
		2012	1,22	0,98	1,10	1,12	0,93	1,06	0,84	1,01
		2002	0,96	0,99	9,83	1,20	0,82	0,68	0,94	1,38
		2003	0,99	0,78	0,57	*	0,85	0,79	1,29	1,24
		2004	1,04	0,97	1,78	0,99	1,01	1,37	0,92	2,78
		2005	0,98	0,93	1,15	0,45	0,94	1,28	0,90	0,67
		2006	0,63	0,88	0,73	0,89	0,96	3,95	1,13	0,47
		2007	0,25	1,01	0,92	0,81	0,72	0,32	0,61	0,57
	2008	2,89	1,18	0,88	1,00	0,93	0,40	1,52	1,20	
	2009	1,13	1,16	1,05	0,78	1,10	1,17	1,16	2,79	
	2010	1,32	0,80	0,61	0,73	0,94	0,96	0,72	0,81	
	2011	0,97	2,07	1,93	1,58	1,16	0,62	1,00	0,83	
	2012	1,18	1,01	1,04	1,12	0,77	1,32	1,32	1,39	
	2002	1,14	0,82	0,93	0,91	0,88	1,06	0,93	0,74	
	2003	0,69	0,86	0,75	2,10	0,85	0,76	0,79	1,03	
	2004	1,00	1,04	1,74	1,57	1,18	1,33	2,49	*	
	2005	0,94	0,79	0,95	0,12	0,87	1,55	0,48	0,98	
	2006	0,99	2,17	0,87	1,18	0,85	0,47	1,02	0,34	
	2007	0,99	1,02	1,28	1,04	1,20	0,82	2,27	0,71	
	2008	1,14	1,01	0,79	1,02	1,00	2,33	1,81	1,73	
	2009	1,05	1,4	1,14	1,16	1,24	0,74	1,04	2,32	
	2010	1,48	0,24	0,83	0,76	1,13	1,08	0,88	0,37	
	2011	0,97	2,08	0,70	2,84	1,32	2,68	1,04	2,36	
	2012	1,22	1,67	2,24	1,11	1,41	0,56	0,17	0,62	
	2002	0,95	0,72	0,22	1,69	1,08	1,47	0,70	0,77	
	2003	1,33	0,83	3,06	0,17	0,92	0,59	1,18	1,33	
	2004	0,88	1,52	2,78	0,52	1,50	0,78	1,69	1,23	
	2005	1,02	0,75	0,30	0,97	0,85	1,12	1,20	1,44	
	2006	0,81	1,66	1,15	1,00	0,80	0,46	1,20	0,87	
2007	1,91	0,75	1,12	0,91	0,86	0,62	1,34	1,44		
2008	1,71	0,46	1,22	0,77	0,88	1,49	1,73	2,32		
2009	1,63	*	0,48	0,96	1,01	1,27	0,69	*		
2010	8,75	0,2	3,23	0,79	0,67	1,41	0,94	0,01		
2011	0,04	0,42	0,38	1,40	0,90	4,20	0,98	*		
2012	1,03	0,83	1,39	1,02	1,02	*	0,17	*		
2002	1,26	0,89	1,04	2,63	3,01	1,49	1,77	1,57		
2003	1,31	0,5	0,20	0,23	0,62	0,53	1,14	1,39		
2004	0,14	0,44	2,67	0,35	2,19	0,44	0,30	0,77		
2005	0,06	1,57	0,28	1,72	0,89	1,36	2,01	1,38		
2006	2,07	*	0,98	0,85	0,44	1,11	1,13	1,02		
2007	3,43	*	0,84	0,93	0,42	1,61	0,71	1,73		
2008	0,80	1,77	1,55	0,33	0,09	4,47	2,05	1,60		
2009	2,89	*	0,31	0,80	6,20	0,72	0,62	*		

Сформированные ресурсы

Продолжение приложения К

		2010	1,15	1,00	3,45	0,66	0,01	0,96	0,36	0,02
		2011	0,04	0,96	0,05	0,48	*	1,83	2,27	*
		2012	1,39	0,25	4,24	1,48	0,84	*	1,64	*
	37	2002	1,09	0,70	0,39	1,77	0,80	1,04	0,46	0,69
		2003	1,20	0,85	7,09	0,58	0,93	0,55	1,72	1,33
		2004	1,10	1,66	1,30	0,45	1,28	1,17	1,08	0,78
		2005	1,65	0,68	0,34	1,16	0,85	1,04	1,45	1,18
		2006	0,78	1,32	1,15	0,88	0,96	0,79	1,32	1,11
		2007	0,84	0,77	0,91	0,74	0,64	0,82	0,67	1,18
		2008	2,39	0,68	1,15	1,02	0,89	0,84	1,49	1,67
		2009	1,26	*	0,51	0,85	0,93	1,35	0,75	*
		2010	2,25	0,17	2,47	0,89	0,63	1,24	0,83	0,01
		2011	0,04	0,60	0,92	0,97	0,74	1,42	1,02	*
		2012	1,63	0,61	0,91	1,03	0,76	*	0,59	*
		47	2002	0,93	0,70	0,32	1,25	0,77	0,97	0,56
	2003		1,22	0,86	7,77	1,14	0,97	0,58	1,81	1,60
	2004		1,13	1,70	1,19	0,43	1,22	1,11	0,99	0,53
	2005		1,71	0,76	0,37	1,22	0,88	1,07	1,51	0,99
	2006		0,80	1,08	0,98	0,93	0,99	1,73	1,34	1,05
	2007		0,69	0,81	0,99	0,72	0,62	0,69	0,45	1,03
	2008		2,89	0,72	1,14	1,01	0,89	0,60	1,56	1,92
	2009		1,44	*	0,54	0,72	0,93	1,33	0,78	*
	2010		1,62	0,17	2,18	0,93	0,61	1,10	0,79	0,01
	2011		0,04	0,60	1,07	1,05	0,71	1,00	1,01	*
	2012		1,58	0,63	0,87	1,03	0,63	*	0,92	*
	57		2002	1,10	0,58	0,03	0,95	0,82	1,50	0,56
		2003	0,85	0,95	*	0,19	0,97	0,56	1,10	1,33
		2004	1,08	1,8	1,16	0,68	1,42	1,08	2,67	2,68
		2005	1,64	0,64	0,31	0,33	0,81	1,30	0,81	1,45
		2006	1,26	2,68	1,18	1,23	0,89	0,21	1,22	0,75
		2007	2,80	0,82	1,37	0,93	1,03	1,77	1,67	1,28
		2008	1,14	0,61	1,03	1,03	0,95	3,55	1,85	2,77
		2009	1,34	*	0,59	1,08	1,04	0,84	0,70	*
		2010	1,81	0,05	2,94	0,97	0,73	1,23	0,96	*
		2011	0,04	0,60	0,39	1,88	0,81	4,33	1,05	*
		2012	1,63	1,04	1,86	1,02	1,15	*	0,12	*
		67	2002	0,96	0,71	0,03	1,05	0,94	1,42	0,60
	2003		1,23	1,1	*	0,09	1,14	0,73	1,40	1,30
	2004		1,09	1,74	0,67	0,43	1,21	0,81	1,07	0,19
	2005		1,75	0,82	0,32	2,69	0,93	0,84	1,69	1,48
	2006		1,27	1,23	1,35	1,04	1,04	0,44	1,19	2,21
	2007		2,82	0,81	1,07	0,89	0,85	2,17	0,74	1,81
2008	1,00		0,61	1,30	1,01	0,95	1,52	1,02	1,60	
2009	1,28		*	0,51	0,93	0,84	1,14	0,67	*	
2010	1,23		0,22	3,54	1,28	0,65	1,14	1,10	0,01	
2011	0,04		0,29	0,56	0,66	0,61	1,62	1,01	*	
2012	1,34		0,62	0,83	0,92	0,81	*	0,70	*	

	18	2002	1,15	1,18	*	1,82	1,92	1,62	1,02	0,99
		2003	1,61	1,09	0,18	1,57	0,96	1,11	1,35	0,78
		2004	0,95	0,98	4,49	0,53	1,29	0,61	1,89	1,33
		2005	0,57	0,98	1,12	1,07	1,05	1,20	0,69	0,85
		2006	0,78	1,53	1,24	1,23	0,74	0,54	1,11	0,61
		2007	0,98	0,73	1,10	0,85	1,06	0,72	2,40	0,87
		2008	0,83	0,7	1,07	1,07	0,78	1,82	1,51	1,26
		2009	1,75	7,02	0,59	1,09	0,80	0,95	1,17	0,69
		2010	*	1,4	1,33	0,95	0,98	1,30	0,77	0,55
		2011	0,13	0,94	0,60	1,37	1,18	4,74	0,75	1,77
		2012	0,51	1,69	1,69	1,52	1,48	0,58	0,29	0,64
		28	2002	1,52	1,47	4,92	2,76	5,34	1,64	2,13
	2003		1,59	0,65	1,23	2,08	0,65	0,99	1,30	0,81
	2004		0,15	0,29	3,70	0,36	1,89	0,34	0,28	0,83
	2005		0,10	2,07	1,06	1,90	1,11	1,45	1,58	0,82
	2006		1,99	*	1,05	1,04	0,41	1,32	1,04	0,72
	2007		1,76	*	0,82	0,88	0,51	1,70	1,26	1,04
	2008		0,39	2,71	1,36	0,46	0,08	5,43	1,79	0,87
	2009		3,46	*	0,38	0,91	4,90	0,54	1,05	1,32
	2010		1,23	1,01	1,42	0,62	0,01	0,88	0,29	1,23
	2011		0,13	2,15	0,08	0,47	*	2,07	1,98	0,64
	2012		0,69	0,51	5,17	1,72	1,22	1,03	2,09	0,35
	38		2002	1,32	1,16	*	1,90	1,41	1,14	0,68
		2003	1,46	1,11	0,41	5,28	0,97	1,02	1,96	0,78
		2004	1,18	1,08	2,11	0,47	1,10	0,91	1,22	0,84
		2005	0,92	0,9	1,29	1,28	1,06	1,12	0,83	0,70
		2006	0,75	1,22	1,25	1,07	0,89	0,93	1,21	0,79
		2007	0,43	0,75	0,89	0,69	0,78	0,95	1,20	0,72
		2008	1,16	1,03	1,01	1,44	0,79	1,02	1,30	0,91
		2009	1,50	8,42	0,62	0,96	0,73	1,01	1,28	0,62
		2010	3,29	1,24	1,02	1,07	0,91	1,14	0,68	0,42
		2011	0,12	1,35	1,45	0,95	0,98	1,61	0,79	1,78
		2012	0,81	1,25	1,11	1,54	1,10	1,11	0,99	1,11
		48	2002	1,12	1,16	*	1,35	1,36	1,06	0,82
	2003		1,48	1,13	0,45	*	1,01	1,08	2,06	0,93
	2004		1,21	1,10	1,93	0,44	1,05	0,86	1,11	0,57
	2005		0,96	1,00	1,40	1,34	1,09	1,15	0,87	0,59
	2006		0,77	1,00	1,06	1,14	0,92	2,05	1,24	0,74
	2007		0,36	0,79	0,97	0,68	0,76	0,80	0,81	0,62
	2008		1,40	1,09	1,00	1,42	0,78	0,73	1,36	1,04
	2009		1,72	8,63	0,65	0,82	0,74	0,99	1,32	0,78
	2010		2,37	1,23	0,90	1,12	0,89	1,02	0,65	0,61
	2011		0,13	1,35	1,70	1,02	0,93	1,13	0,78	1,32
	2012		0,78	1,29	1,06	1,54	0,91	1,38	1,55	1,53
	58		2002	1,33	0,96	2,72	1,03	1,46	1,66	0,81
		2003	1,03	1,25	0,59	1,73	1,02	1,04	1,26	0,78
		2004	1,16	1,17	1,89	0,70	1,22	0,84	2,99	2,89

		2005	0,92	0,85	1,17	0,36	1,00	1,39	0,47	0,86
		2006	1,21	2,47	1,27	1,50	0,82	0,25	1,12	0,53
		2007	1,44	0,80	1,34	0,87	1,26	2,05	2,99	0,78
		2008	0,55	0,93	0,91	1,45	0,84	4,31	1,62	1,50
		2009	1,60	*	0,71	1,22	0,83	0,63	1,18	0,65
		2010	2,65	0,38	1,21	1,17	1,07	1,14	0,79	0,28
		2011	0,13	1,35	0,61	1,84	1,06	4,89	0,81	3,75
	2012	0,81	2,13	2,27	1,52	1,66	0,58	0,20	0,68	
	68	2002	1,16	1,17	2,91	1,13	1,66	1,56	0,87	1,01
		2003	1,49	1,44	0,79	0,82	1,20	1,37	1,60	0,76
		2004	1,17	1,13	1,08	0,45	1,04	0,63	1,20	0,21
		2005	0,98	1,07	1,22	2,97	1,16	0,90	0,97	0,88
		2006	1,22	1,14	1,46	1,28	0,96	0,52	1,10	1,56
		2007	1,45	0,79	1,05	0,84	1,05	2,51	1,32	1,09
		2008	0,49	0,93	1,14	1,42	0,84	1,85	0,89	0,87
		2009	1,53	7,46	0,62	1,05	0,67	0,85	1,14	0,28
		2010	1,80	1,54	1,46	1,54	0,95	1,05	0,90	0,75
		2011	0,13	0,65	0,88	0,65	0,81	1,83	0,77	1,59
		2012	0,66	1,27	1,01	1,37	1,18	1,05	1,18	1,10
	78	2002	1,21	1,65	*	1,08	1,77	1,10	1,46	1,29
		2003	1,21	1,31	0,06	9,10	1,05	1,87	1,14	0,58
		2004	1,07	0,65	1,62	1,03	0,86	0,78	1,12	1,08
		2005	0,56	1,32	3,77	1,11	1,24	1,07	0,58	0,59
		2006	0,96	0,92	1,08	1,22	0,93	1,18	0,92	0,70
		2007	0,51	0,97	0,98	0,94	1,23	1,16	1,79	0,60
		2008	0,48	1,53	0,88	1,40	0,88	1,22	0,87	0,54
		2009	1,19	0,45	1,21	1,13	0,79	0,75	1,69	0,02
		2010	1,46	7,15	0,41	1,20	1,46	0,92	0,82	*
		2011	3,04	2,25	1,58	0,98	1,31	1,13	0,77	*
		2012	0,50	2,04	1,22	1,49	1,45	*	1,69	*
	19	2002	1,06	1,11	*	1,77	1,82	1,58	1,23	1,56
		2003	1,41	1,24	0,80	2,18	1,08	1,13	1,39	1,01
		2004	0,79	1,13	4,80	0,87	1,30	0,61	2,06	1,71
		2005	0,62	1,01	1,01	1,03	1,11	3,87	0,87	1,34
		2006	0,72	1,56	1,24	1,10	1,05	0,49	1,64	0,69
		2007	0,97	0,81	1,10	1,34	1,30	0,32	1,60	1,32
		2008	0,72	0,75	1,07	1,38	1,16	1,54	1,79	1,53
		2009	1,61	1,3	0,76	0,99	1,20	1,20	1,27	1,56
		2010	*	1,86	1,38	0,92	1,34	1,43	0,90	0,43
		2011	1,36	1,14	0,55	1,65	2,31	3,35	0,91	2,01
		2012	0,84	1,45	1,57	1,31	1,42	0,64	0,28	0,69
		29	2002	1,40	1,38	3,05	2,71	5,06	1,60	2,36
2003	1,39		0,74	0,50	2,88	0,73	1,00	1,34	1,06	
2004	0,13		0,33	3,88	0,59	1,89	0,35	0,26	1,06	
2005	0,09		2,12	0,95	1,83	1,17	4,69	1,72	1,29	
2006	1,84		*	1,06	0,94	0,58	1,18	1,54	0,81	
2007	1,74		*	0,83	1,38	0,63	1,31	0,84	1,59	

		2008	0,34	2,91	1,36	0,60	0,11	4,60	2,11	1,06
		2009	2,83	2,94	0,49	0,82	7,37	0,68	1,14	2,97
		2010	1,23	1,01	1,47	0,63	0,02	0,97	0,34	0,97
		2011	1,33	2,63	0,07	0,56	*	1,46	2,19	0,73
		2012	1,14	0,44	4,78	1,62	1,17	1,13	2,07	0,37
	39	2002	1,21	1,09	*	1,85	1,34	1,11	0,82	1,40
		2003	1,28	1,27	1,85	7,33	1,10	1,04	2,02	1,02
		2004	0,98	1,23	2,25	0,77	1,11	0,91	1,32	1,08
		2005	1,00	0,92	1,17	1,24	1,11	3,61	1,04	1,10
		2006	0,69	1,25	1,25	0,97	1,26	0,84	1,80	0,89
		2007	0,43	0,84	0,89	1,09	0,96	0,42	0,80	1,09
		2008	1,01	1,11	1,01	1,85	1,17	0,86	1,53	1,10
		2009	1,23	1,56	0,80	0,87	1,10	1,29	1,39	1,40
		2010	3,39	1,63	1,06	1,04	1,25	1,26	0,80	0,33
		2011	1,27	1,66	1,32	1,14	1,90	1,14	0,95	2,01
		2012	1,33	1,07	1,03	1,33	1,05	1,22	0,97	1,18
		49	2002	1,03	1,09	*	1,31	1,29	1,04	0,99
	2003		1,30	1,29	2,02	*	1,15	1,10	2,13	1,22
	2004		1,01	1,26	2,06	0,73	1,05	0,86	1,21	0,73
	2005		1,04	1,02	1,26	1,29	1,15	3,71	1,09	0,92
	2006		0,71	1,02	1,07	1,02	1,31	1,84	1,83	0,83
	2007		0,35	0,88	0,97	1,07	0,93	0,35	0,54	0,95
	2008		1,22	1,18	1,00	1,82	1,16	0,62	1,60	1,26
	2009		1,41	1,60	0,84	0,74	1,11	1,26	1,44	1,76
	2010		2,44	1,63	0,93	1,08	1,22	1,12	0,76	0,48
	2011		1,35	1,65	1,54	1,23	1,82	0,80	0,94	1,50
	2012		1,29	1,10	0,98	1,33	0,87	1,52	1,52	1,63
	59		2002	1,22	0,90	1,42	1,00	1,38	1,61	0,98
		2003	0,90	1,42	2,63	2,40	1,15	1,06	1,30	1,01
		2004	0,97	1,33	2,01	1,15	1,23	0,84	3,26	3,71
		2005	0,99	0,87	1,05	0,35	1,06	4,50	0,58	1,35
		2006	1,11	2,53	1,28	1,35	1,17	0,22	1,66	0,59
		2007	1,42	0,89	1,35	1,37	1,54	0,90	1,99	1,18
		2008	0,48	1,00	0,91	1,86	1,25	3,65	1,91	1,82
		2009	1,31	1,93	0,91	1,11	1,24	0,79	1,29	1,46
		2010	2,73	0,50	1,26	1,12	1,46	1,25	0,92	0,22
		2011	1,34	1,66	0,56	2,21	2,07	3,45	0,97	4,25
		2012	1,33	1,83	2,10	1,31	1,59	0,64	0,20	0,73
		69	2002	1,07	1,10	1,52	1,10	1,57	1,52	1,05
	2003		1,31	1,65	3,52	1,14	1,35	1,39	1,65	0,99
	2004		0,97	1,29	1,16	0,73	1,04	0,63	1,31	0,26
	2005		1,06	1,10	1,10	2,86	1,22	2,90	1,21	1,37
2006	1,13		1,16	1,47	1,15	1,37	0,47	1,62	1,76	
2007	1,42		0,88	1,05	1,32	1,28	1,10	0,88	1,66	
2008	0,42		0,99	1,14	1,82	1,25	1,56	1,05	1,05	
2009	1,25		1,38	0,80	0,96	1,00	1,08	1,24	0,63	
2010	1,85		2,04	1,51	1,48	1,29	1,16	1,05	0,59	

		2011	1,38	0,80	0,80	0,78	1,57	1,29	0,94	1,80
		2012	1,09	1,09	0,94	1,19	1,13	1,16	1,16	1,18
	79	2002	1,11	1,54	*	1,05	1,68	1,07	1,76	2,03
		2003	1,06	1,50	0,26	*	1,18	1,91	1,18	0,76
		2004	0,89	0,74	1,73	1,69	0,86	0,78	1,22	1,38
		2005	0,61	1,35	3,40	1,06	1,31	3,46	0,72	0,93
		2006	0,89	0,94	1,08	1,10	1,32	1,06	1,36	0,80
		2007	0,51	1,09	0,98	1,48	1,50	0,51	1,19	0,92
		2008	0,42	1,64	0,88	1,80	1,31	1,03	1,03	0,66
		2009	0,98	0,08	1,56	1,03	1,19	0,95	1,84	0,05
		2010	1,51	9,45	0,43	1,16	1,99	1,02	0,96	*
		2011	*	2,75	1,43	1,17	2,56	0,80	0,93	*
		2012	0,82	1,75	1,13	1,29	1,39	*	1,65	*
	89	2002	0,92	0,94	0,52	0,97	0,95	0,98	1,21	1,57
		2003	0,88	1,14	4,47	1,39	1,13	1,02	1,03	1,31
		2004	0,83	1,14	1,07	1,64	1,00	1,00	1,09	1,29
		2005	1,08	1,03	0,90	0,96	1,05	3,23	1,25	1,57
		2006	0,92	1,02	1,00	0,90	1,43	0,90	1,48	1,13
		2007	0,99	1,11	1,00	1,57	1,23	0,44	0,67	1,52
		2008	0,87	1,07	1,00	1,28	1,49	0,85	1,18	1,21
		2009	0,82	0,19	1,29	0,91	1,50	1,27	1,09	2,25
		2010	1,03	1,32	1,04	0,97	1,37	1,10	1,17	0,78
2011		*	1,22	0,91	1,20	1,95	0,71	1,21	1,13	
2012		1,65	0,86	0,93	0,86	0,96	1,10	0,98	1,07	

Таблица 1 – Карта оценки факторов развития менеджеров мясоперерабатывающей организации (МБ.2 Воронежской области)

Признак, характеристика	Оценка в баллах	Оценка экспертов				Сумма баллов	Средний балл
		1-й	2-й	3-й	4-й		
1. Лидерство						18	4,50
1.1. Склонность к лидерству	5		+		+		
1.2. Проявление лидерства в зависимости от ситуации	4	+		+			
1.3. Не склонен к лидерству	2						
2. Мышление						17	4,25
2.1. Конструктивное	5				+		
2.2. Логическое	4	+	+	+			
2.3. Абстрактное	3						
3. Ответственность						20	5,00
3.1. Высокое чувство долга	5	+	+	+	+		
3.2. Импульсивность	3						
3.3. Беспечность	0						
4. Предприимчивость						16	4,00
4.1. Готовность к риску	5						
4.2. Проявление осторожности	4	+	+	+	+		
4.3. Теряется в сложных ситуациях	1						
5. Реалистичность						16	4,00
5.1. Склонность к независимости	5	+	+				
5.2. Умение приспосабливаться к ситуации	3			+	+		
5.3. Идеалист	1						
6. Открытость к новому						17	4,25
6.1. Любознательность	5			+			
6.2. Разумная степень принятия нового	4	+	+		+		
6.3. Равнодушие	1						
7. Новаторство						17	4,25
7.1. Инноватор	5			+			
7.2. Новатор	4	+	+		+		
7.3. Консерватор	2						
8. Совершенствование						12	3,00
8.1. Саморазвитие	5						
8.2. Проявление интереса в зависимости от ситуации	3	+	+	+	+		
8.3. Инертность	0						
Сумма баллов	-	33	34	33	33	133	-
Средний балл	-	4,13	4,25	4,13	4,13	-	4,16

Таблица 2 – Карта оценки факторов развития менеджера мясоперерабатывающей организации (МБ.3 Воронежской области)

Признак, характеристика	Оценка в баллах	Оценка экспертов				Сумма баллов	Средний
		1-й	2-й	3-й	4-й		
1. Лидерство						12	3,00
1.1.Склонность к лидерству	5						
1.2.Проявление лидерства в	4	+			+		
1.3. Не склонен к лидерству	2		+	+			
2.Мышление						17	4,25
2.1.Конструктивное	5			+			
2.2.Логическое	4	+	+		+		
2.3.Абстрактное	3						
3.Ответственность						16	4,00
3.1.Высокое чувство долга	5		+	+			
3.2.Импульсивность	3	+			+		
3.3.Беспечность	0						
4. Предприимчивость						16	4,00
4.1.Готовность к риску	5						
4.2.Проявление осторожности	4	+	+	+	+		
4.3.Теряется в сложных ситуа-	1						
5.Реалистичность						14	3,50
5.1.Склонность к независимо-	5			+			
5.2. Умение приспосабливать-	3	+	+		+		
5.3.Идеалист	1						
6.Открытость к новому						20	5,00
6.1.Любознательность	5						
6.2.Разумная степень принятия	4	+	+	+	+		
6.3.Равнодушие	1						
7.Новаторство						17	4,25
7.1.Инноватор	5	+					
7.2.Новатор	4		+	+	+		
7.3.Консерватор	2						
8. Совершенствование						16	4,00
8.1.Саморазвитие	5	+			+		
8.2.Проявление интереса в	3		+	+			
8.3.Инертность	0						
Сумма баллов	-	33	30	33	32	128	-
Средний балл	-	4,13	3,75	4,13	4,00	-	4,00

Таблица 3 – Карта оценки факторов развития менеджера мясоперерабатывающей организации (МБ.4 Воронежской области)

Признак, характеристика	Оценка в баллах	Оценка экспертов				Сумма баллов	Средний
		1-й	2-й	3-й	4-й		
1. Лидерство							
1.1.Склонность к лидерству	5	+	+		+	19	4,75
1.2.Проявление лидерства в	4			+			
1.3. Не склонен к лидерству	2						
2.Мышление							
2.1.Конструктивное	5	+		+		18	4,50
2.2.Логическое	4		+		+		
2.3.Абстрактное	3						
3.Ответственность							
3.1.Высокое чувство долга	5					12	3,00
3.2.Импульсивность	3	+	+	+	+		
3.3.Беспечность	0						
4. Предприимчивость							
4.1.Готовность к риску	5	+				17	4,25
4.2.Проявление осторожности	4		+	+	+		
4.3.Теряется в сложных ситуа-	1						
5.Реалистичность							
5.1.Склонность к независимо-	5	+	+	+	+	12	3,00
5.2. Умение приспосабливать-	3						
5.3.Идеалист	1						
6.Открытость к новому							
6.1.Любознательность	5			+		17	4,25
6.2.Разумная степень принятия	4	+	+		+		
6.3.Равнодушие	1						
7.Новаторство							
7.1.Инноватор	5	+		+		18	4,50
7.2.Новатор	4		+		+		
7.3.Консерватор	2						
8. Совершенствование							
8.1.Саморазвитие	5		+		+	16	4,00
8.2.Проявление интереса в	3	+		+			
8.3.Инертность	0						
Сумма баллов	-	35	34	34	35	138	-
Средний балл	-	4,38	4,25	4,25	4,38	-	4,31

Таблица 4 – Карта оценки факторов развития менеджера мясоперерабатывающей организации (М6.5 Воронежской области)

Признак, характеристика	Оценка в баллах	Оценка экспертов				Сумма баллов	Средний
		1-й	2-й	3-й	4-й		
1. Лидерство						14	3,50
1.1.Склонность к лидерству	5						
1.2.Проявление лидерства в	4	+	+	+			
1.3. Не склонен к лидерству	2				+		
2.Мышление						15	3,75
2.1.Конструктивное	5						
2.2.Логическое	4	+		+	+		
2.3.Абстрактное	3		+				
3.Ответственность						12	3,00
3.1.Высокое чувство долга	5						
3.2.Импульсивность	3	+	+	+	+		
3.3.Беспечность	0						
4. Предприимчивость						10	2,50
4.1.Готовность к риску	5						
4.2.Проявление осторожности	4	+	+				
4.3.Теряется в сложных си-	1			+	+		
5.Реалистичность						12	3,00
5.1.Склонность к независимо-	5						
5.2. Умение приспособлявать-	3	+	+	+	+		
5.3.Идеалист	1						
6.Открытость к новому						18	4,50
6.1.Любознательность	5	+	+				
6.2.Разумная степень приня-	4			+	+		
6.3.Равнодушие	1						
7.Новаторство						14	3,50
7.1.Инноватор	5						
7.2.Новатор	4	+	+		+		
7.3.Консерватор	2			+			
8. Совершенствование						9	2,25
8.1.Саморазвитие	5						
8.2.Проявление интереса в	3	+	+		+		
8.3.Инертность	0			+			
Сумма баллов	-	30	29	21	24	104	-
Средний балл	-	3,75	3,63	2,63	3,00	-	3,25

Таблица 5 – Карта оценки факторов развития менеджера мясоперерабатывающей организации (Мб.6 Воронежской области)

Признак, характеристика	Оценка в баллах	Оценка экспертов				Сумма баллов	Средний
		1-й	2-й	3-й	4-й		
1. Лидерство						19	4,75
1.1.Склонность к лидерству	5	+	+		+		
1.2.Проявление лидерства в	4			+			
1.3. Не склонен к лидерству	2						
2.Мышление						17	4,25
2.1.Конструктивное	5		+				
2.2.Логическое	4	+		+	+		
2.3.Абстрактное	3						
3.Ответственность						16	4,00
3.1.Высокое чувство долга	5	+			+		
3.2.Импульсивность	3		+	+			
3.3.Беспечность	0						
4. Предприимчивость						16	4,00
4.1.Готовность к риску	5						
4.2.Проявление осторожности	4	+	+	+	+		
4.3.Теряется в сложных си-	1						
5.Реалистичность						16	4,00
5.1.Склонность к независимо-	5		+	+			
5.2. Умение приспособлять-	3	+			+		
5.3.Идеалист	1						
6.Открытость к новому						19	4,75
6.1.Любознательность	5	+	+	+			
6.2.Разумная степень приня-	4				+		
6.3.Равнодушие	1						
7.Новаторство						17	4,25
7.1.Инноватор	5						
7.2.Новатор	4	+					
7.3.Консерватор	2		+	+	+		
8. Совершенствование						9	2,25
8.1.Саморазвитие	5						
8.2.Проявление интереса в	3	+	+	+			
8.3.Инертность	0				+		
Сумма баллов	-	33	32	30	27	122	-
Средний балл	-	4,13	4,00	3,75	3,38	-	3,81

Таблица 6 – Карта оценки факторов развития менеджера мясоперерабатывающей организации (МБ.7 Воронежской области)

Признак, характеристика	Оценка в баллах	Оценка экспертов				Сумма баллов	Средний
		1-й	2-й	3-й	4-й		
1. Лидерство						10	2,50
1.1.Склонность к лидерству	5						
1.2.Проявление лидерства в	4		+				
1.3. Не склонен к лидерству	2	+		+	+		
2.Мышление						15	3,75
2.1.Конструктивное	5						
2.2.Логическое	4	+	+	+			
2.3.Абстрактное	3				+		
3.Ответственность						14	3,50
3.1.Высокое чувство долга	5			+			
3.2.Импульсивность	3	+	+		+		
3.3.Беспечность	0						
4. Предприимчивость						13	3,25
4.1.Готовность к риску	5						
4.2.Проявление осторожности	4	+	+	+			
4.3.Теряется в сложных си-	1				+		
5.Реалистичность						10	2,50
5.1.Склонность к независимо-	5						
5.2. Умение приспосабливать-	3	+	+	+			
5.3.Идеалист	1				+		
6.Открытость к новому						15	3,75
6.1.Любознательность	5						
6.2.Разумная степень приня-	4	+	+	+			
6.3.Равнодушие	1				+		
7.Новаторство						10	2,50
7.1.Инноватор	5						
7.2.Новатор	4	+					
7.3.Консерватор	2		+	+	+		
8. Совершенствование						3	0,75
8.1.Саморазвитие	5						
8.2.Проявление интереса в	3		+				
8.3.Инертность	0	+		+	+		
Сумма баллов	-	24	27	24	13	88	-
Средний балл	-	3,00	3,38	3,00	1,63	-	2,75

Таблица 7 – Карта оценки факторов развития менеджера мясоперерабатывающей организации (М7.2 Воронежской области)

Признак, характеристика	Оценка в баллах	Оценка экспертов				Сумма баллов	Средний
		1-й	2-й	3-й	4-й		
1. Лидерство						10	2,50
1.1.Склонность к лидерству	5						
1.2.Проявление лидерства в	4		+				
1.3. Не склонен к лидерству	2	+		+	+		
2.Мышление						14	3,50
2.1.Конструктивное	5						
2.2.Логическое	4		+				
2.3.Абстрактное	3	+		+	+		
3.Ответственность						14	3,50
3.1.Высокое чувство долга	5		+				
3.2.Импульсивность	3	+		+	+		
3.3.Беспечность	0						
4. Предприимчивость						13	3,25
4.1.Готовность к риску	5						
4.2.Проявление осторожности	4	+	+		+		
4.3.Теряется в сложных си-	1			+			
5.Реалистичность						8	2,00
5.1.Склонность к независимо-	5						
5.2. Умение приспособлявать-	3	+	+				
5.3.Идеалист	1			+	+		
6.Открытость к новому						17	4,25
6.1.Любознательность	5		+				
6.2.Разумная степень приня-	4	+		+	+		
6.3.Равнодушие	1						
7.Новаторство						10	2,50
7.1.Инноватор	5						
7.2.Новатор	4	+					
7.3.Консерватор	2		+	+	+		
8. Совершенствование						9	2,25
8.1.Саморазвитие	5						
8.2.Проявление интереса в	3		+	+	+		
8.3.Инертность	0	+					
Сумма баллов	-	23	30	19	22	94	-
Средний балл	-	2,88	3,75	2,38	2,75	-	2,94

Таблица 8 – Карта оценки факторов развития менеджера мясоперерабатывающей организации (М7.3 Воронежской области)

Признак, характеристика	Оценка в баллах	Оценка экспертов				Сумма баллов	Средний балл
		1-й	2-й	3-й	4-й		
1. Лидерство						14	3,50
1.1.Склонность к лидерству	5						
1.2.Проявление лидерства в зависимости от ситуации	4		+	+	+		
1.3. Не склонен к лидерству	2	+					
2.Мышление						16	4,00
2.1.Конструктивное	5						
2.2.Логическое	4	+	+	+	+		
2.3.Абстрактное	3						
3.Ответственность						9	2,25
3.1.Высокое чувство долга	5						
3.2.Импульсивность	3		+	+	+		
3.3.Беспечность	0	+					
4. Предприимчивость						13	3,25
4.1.Готовность к риску	5						
4.2.Проявление осторожности	4	+	+	+			
4.3.Теряется в сложных ситуациях	1				+		
5.Реалистичность						9	2,25
5.1.Склонность к независимости	5						
5.2. Умение приспосабливаться к ситуации	3		+	+	+		
5.3.Идеалист	1	+					
6.Открытость к новому						13	3,25
6.1.Любознательность	5						
6.2.Разумная степень принятия нового	4		+	+	+		
6.3.Равнодушие	1	+					
7.Новаторство						12	3,00
7.1.Инноватор	5						
7.2.Новатор	4			+	+		
7.3.Консерватор	2	+	+				
8. Совершенствование						9	2,25
8.1.Саморазвитие	5						
8.2.Проявление интереса в зависимости от ситуации	3		+	+	+		
8.3.Инертность	0	+					
Сумма баллов	-	14	27	29	26	96	-
Средний балл	-	1,75	3,38	3,63	3,25	-	3,00

Таблица 9 – Карта оценки факторов развития менеджера мясоперерабатывающей организации (М7.4 Воронежской области)

Признак, характеристика	Оценка в баллах	Оценка экспертов				Сумма баллов	Средний
		1-й	2-й	3-й	4-й		
1. Лидерство						18	4,50
1.1.Склонность к лидерству	5	+	+				
1.2.Проявление лидерства в	4			+	+		
1.3. Не склонен к лидерству	2						
2.Мышление						18	4,50
2.1.Конструктивное	5		+		+		
2.2.Логическое	4	+		+			
2.3.Абстрактное	3						
3.Ответственность						14	3,50
3.1.Высокое чувство долга	5		+				
3.2.Импульсивность	3	+		+	+		
3.3.Беспечность	0						
4. Предприимчивость						17	4,25
4.1.Готовность к риску	5	+					
4.2.Проявление осторожности	4		+	+	+		
4.3.Теряется в сложных ситуа-	1						
5.Реалистичность						14	3,50
5.1.Склонность к независимо-	5			+			
5.2. Умение приспосабливать-	3	+	+		+		
5.3.Идеалист	1						
6.Открытость к новому						17	4,25
6.1.Любознательность	5				+		
6.2.Разумная степень принятия	4	+	+	+			
6.3.Равнодушие	1						
7.Новаторство						14	3,50
7.1.Инноватор	5						
7.2.Новатор	4		+	+	+		
7.3.Консерватор	2	+					
8. Совершенствование						6	1,50
8.1.Саморазвитие	5						
8.2.Проявление интереса в	3		+		+		
8.3.Инертность	0	+		+			
Сумма баллов	-	26	33	28	31	118	-
Средний балл	-	3,25	4,13	3,50	3,88	-	3,69

Таблица 10 – Карта оценки факторов развития менеджера мясоперерабатывающей организации (М7.5 Воронежской области)

Признак, характеристика	Оценка в баллах	Оценка экспертов				Сумма баллов	Средний балл
		1-й	2-й	3-й	4-й		
1. Лидерство						18	4,50
1.1.Склонность к лидерству	5	+	+				
1.2.Проявление лидерства в зависимости от ситуации	4			+	+		
1.3. Не склонен к лидерству	2						
2.Мышление						17	4,25
2.1.Конструктивное	5		+				
2.2.Логическое	4	+		+	+		
2.3.Абстрактное	3						
3.Ответственность						18	4,50
3.1.Высокое чувство долга	5		+	+	+		
3.2.Импульсивность	3	+					
3.3.Беспечность	0						
4. Предприимчивость			+			17	4,25
4.1.Готовность к риску	5						
4.2.Проявление осторожности	4	+		+	+		
4.3.Теряется в сложных ситуациях	1						
5.Реалистичность						14	3,50
5.1.Склонность к независимости	5		+				
5.2. Умение приспосабливаться к ситуации	3	+		+	+		
5.3.Идеалист	1						
6.Открытость к новому						16	4,00
6.1.Любознательность	5						
6.2.Разумная степень принятия нового	4	+	+	+	+		
6.3.Равнодушие	1						
7.Новаторство						14	3,50
7.1.Инноватор	5						
7.2.Новатор	4	+		+	+		
7.3.Консерватор	2		+				
8. Совершенствование						14	3,50
8.1.Саморазвитие	5	+					
8.2.Проявление интереса в зависимости от ситуации	3		+	+	+		
8.3.Инертность	0						
Сумма баллов	-	32	34	31	31	128	-
Средний балл	-	4,00	4,25	3,88	3,88	-	4,00

Таблица 11 – Карта оценки факторов развития менеджера мясоперерабатывающей организации (М7.6 Воронежской области)

Признак, характеристика	Оценка в баллах	Оценка экспертов				Сумма баллов	Средний
		1-й	2-й	3-й	4-й		
1. Лидерство						10	2,50
1.1.Склонность к лидерству	5						
1.2.Проявление лидерства в	4	+					
1.3. Не склонен к лидерству	2		+	+	+		
2.Мышление						18	4,50
2.1.Конструктивное	5	+	+				
2.2.Логическое	4			+	+		
2.3.Абстрактное	3						
3.Ответственность						16	4,00
3.1.Высокое чувство долга	5	+	+				
3.2.Импульсивность	3			+	+		
3.3.Беспечность	0						
4. Предприимчивость						16	4,00
4.1.Готовность к риску	5						
4.2.Проявление осторожности	4	+	+	+	+		
4.3.Теряется в сложных ситуа-	1						
5.Реалистичность						10	2,50
5.1.Склонность к независимо-	5						
5.2. Умение приспособлять-	3	+	+		+		
5.3.Идеалист	1			+			
6.Открытость к новому						19	4,75
6.1.Любознательность	5		+	+	+		
6.2.Разумная степень принятия	4	+					
6.3.Равнодушие	1						
7.Новаторство						8	2,00
7.1.Инноватор	5						
7.2.Новатор	4						
7.3.Консерватор	2	+	+	+	+		
8. Совершенствование						3	0,75
8.1.Саморазвитие	5						
8.2.Проявление интереса в	3	+					
8.3.Инертность	0		+	+	+		
Сумма баллов	-	30	26	21	23	100	-
Средний балл	-	3,75	3,25	2,63	2,88	-	3,13

Таблица 12 – Карта оценки факторов развития менеджера мясоперерабатывающей организации (М7.7 Воронежской области)

Признак, характеристика	Оценка в баллах	Оценка экспертов				Сумма баллов	Средний
		1-й	2-й	3-й	4-й		
1. Лидерство						17	4,25
1.1.Склонность к лидерству	5			+			
1.2.Проявление лидерства в	4	+	+		+		
1.3. Не склонен к лидерству	2						
2.Мышление						13	3,25
2.1.Конструктивное	5						
2.2.Логическое	4		+				
2.3.Абстрактное	3	+		+	+		
3.Ответственность						14	3,50
3.1.Высокое чувство долга	5		+				
3.2.Импульсивность	3	+		+	+		
3.3.Беспечность	0						
4. Предприимчивость						17	4,25
4.1.Готовность к риску	5			+			
4.2.Проявление осторожности	4	+	+		+		
4.3.Теряется в сложных ситуа-	1						
5.Реалистичность						16	4,00
5.1.Склонность к независимо-	5	+	+				
5.2. Умение приспосабливать-	3			+	+		
5.3.Идеалист	1						
6.Открытость к новому						18	4,50
6.1.Любознательность	5		+	+			
6.2.Разумная степень принятия	4	+			+		
6.3.Равнодушие	1						
7.Новаторство						14	3,50
7.1.Инноватор	5						
7.2.Новатор	4		+	+	+		
7.3.Консерватор	2	+					
8. Совершенствование						9	2,25
8.1.Саморазвитие	5						
8.2.Проявление интереса в	3	+	+	+			
8.3.Инертность	0				+		
Сумма баллов	-	28	34	31	25	118	-
Средний балл	-	3,50	4,25	3,88	3,13	-	3,69

Таблица 13 – Карта оценки факторов развития менеджера мясоперерабатывающей организации (М8.2 Воронежской области)

Признак, характеристика	Оценка в баллах	Оценка экспертов				Сумма баллов	Средний
		1-й	2-й	3-й	4-й		
1. Лидерство						17	4,25
1.1.Склонность к лидерству	5		+				
1.2.Проявление лидерства в	4	+		+	+		
1.3. Не склонен к лидерству	2						
2.Мышление						14	3,50
2.1.Конструктивное	5						
2.2.Логическое	4		+	+			
2.3.Абстрактное	3	+			+		
3.Ответственность						14	3,50
3.1.Высокое чувство долга	5				+		
3.2.Импульсивность	3	+	+	+			
3.3.Беспечность	0						
4. Предприимчивость						17	4,25
4.1.Готовность к риску	5		+				
4.2.Проявление осторожности	4	+		+	+		
4.3.Теряется в сложных си-	1						
5.Реалистичность						14	3,50
5.1.Склонность к независимо-	5				+		
5.2. Умение приспособлявать-	3	+	+	+			
5.3.Идеалист	1						
6.Открытость к новому						20	5,00
6.1.Любознательность	5	+	+	+	+		
6.2.Разумная степень приня-	4						
6.3.Равнодушие	1						
7.Новаторство						10	2,50
7.1.Инноватор	5						
7.2.Новатор	4		+				
7.3.Консерватор	2	+		+	+		
8. Совершенствование						0	0,00
8.1.Саморазвитие	5						
8.2.Проявление интереса в	3						
8.3.Инертность	0	+	+	+	+		
Сумма баллов	-	24	29	25	28	106	-
Средний балл	-	3,00	3,63	3,13	3,50	-	3,31

Таблица 14 – Карта оценки факторов развития менеджера мясоперерабатывающей организации (М8.3 Воронежской области)

Признак, характеристика	Оценка в баллах	Оценка экспертов				Сумма баллов	Средний балл
		1-й	2-й	3-й	4-й		
1. Лидерство						8	2,00
1.1.Склонность к лидерству	5						
1.2.Проявление лидерства в зависимости от ситуации	4						
1.3. Не склонен к лидерству	2	+	+	+	+		
2.Мышление						13	3,25
2.1.Конструктивное	5						
2.2.Логическое	4		+				
2.3.Абстрактное	3	+		+	+		
3.Ответственность						14	3,50
3.1.Высокое чувство долга	5		+				
3.2.Импульсивность	3	+		+	+		
3.3.Беспечность	0						
4. Предприимчивость						13	3,25
4.1.Готовность к риску	5						
4.2.Проявление осторожности	4	+	+		+		
4.3.Теряется в сложных ситуациях	1			+			
5.Реалистичность						12	3,00
5.1.Склонность к независимости	5						
5.2. Умение приспосабливаться к ситуации	3	+	+	+	+		
5.3.Идеалист	1						
6.Открытость к новому						4	1,00
6.1.Любознательность	5						
6.2.Разумная степень принятия нового	4						
6.3.Равнодушие	1	+	+	+	+		
7.Новаторство						8	2,00
7.1.Инноватор	5						
7.2.Новатор	4						
7.3.Консерватор	2	+	+	+	+		
8. Совершенствование						9	2,25
8.1.Саморазвитие	5						
8.2.Проявление интереса в зависимости от ситуации	3	+	+	+			
8.3.Инертность	0				+		
Сумма баллов	-	21	24	18	18	81	-
Средний балл	-	2,63	3,00	2,25	2,25	-	2,53

Таблица 15 – Карта оценки факторов развития менеджера мясоперерабатывающей организации (М8.4 Воронежской области)

Признак, характеристика	Оценка в баллах	Оценка экспертов				Сумма баллов	Средний балл
		1-й	2-й	3-й	4-й		
1. Лидерство						14	3,50
1.1.Склонность к лидерству	5						
1.2.Проявление лидерства в зависимости от ситуации	4	+	+		+		
1.3. Не склонен к лидерству	2			+			
2.Мышление						13	3,25
2.1.Конструктивное	5						
2.2.Логическое	4		+	+	+		
2.3.Абстрактное	1	+					
3.Ответственность						12	3,00
3.1.Высокое чувство долга	5						
3.2.Импульсивность	3	+	+	+	+		
3.3.Беспечность	0						
4. Предприимчивость						16	4,00
4.1.Готовность к риску	5						
4.2.Проявление осторожности	4		+	+	+		
4.3.Теряется в сложных ситуациях	1	+					
5.Реалистичность						12	3,00
5.1.Склонность к независимости	5						
5.2. Умение приспосабливаться к ситуации	3	+	+	+	+		
5.3.Идеалист	1						
6.Открытость к новому						17	4,25
6.1.Любознательность	5		+				
6.2.Разумная степень принятия нового	4	+		+	+		
6.3.Равнодушие	1						
7.Новаторство						12	3,00
7.1.Инноватор	5						
7.2.Новатор	4	+	+				
7.3.Консерватор	2			+	+		
8. Совершенствование						6	1,50
8.1.Саморазвитие	5						
8.2.Проявление интереса в зависимости от ситуации	3		+	+			
8.3.Инертность	0	+			+		
Сумма баллов	-	24	33	27	24	108	-
Средний балл	-	3,00	4,13	3,38	3,00	-	3,38

Таблица 16 – Карта оценки факторов развития менеджера мясоперерабатывающей организации (М8.5 Воронежской области)

Признак, характеристика	Оценка в баллах	Оценка экспертов				Сумма баллов	Средний
		1-й	2-й	3-й	4-й		
1. Лидерство						12	3,00
1.1.Склонность к лидерству	5						
1.2.Проявление лидерства в	4		+		+		
1.3. Не склонен к лидерству	2	+		+			
2.Мышление						14	3,50
2.1.Конструктивное	5						
2.2.Логическое	4			+	+		
2.3.Абстрактное	3	+	+				
3.Ответственность						9	2,25
3.1.Высокое чувство долга	5						
3.2.Импульсивность	3	+	+		+		
3.3.Беспечность	0			+			
4. Предприимчивость						7	1,75
4.1.Готовность к риску	5						
4.2.Проявление осторожности	4			+			
4.3.Теряется в сложных ситуа-	1	+	+		+		
5.Реалистичность						12	3,00
5.1.Склонность к независимо-	5						
5.2. Умение приспосабливать-	3	+	+	+	+		
5.3.Идеалист	1						
6.Открытость к новому						10	2,50
6.1.Любознательность	5						
6.2.Разумная степень принятия	4	+		+			
6.3.Равнодушие	1		+		+		
7.Новаторство						10	2,50
7.1.Инноватор	5						
7.2.Новатор	4	+					
7.3.Консерватор	2		+	+	+		
8. Совершенствование						12	3,00
8.1.Саморазвитие	5						
8.2.Проявление интереса в	3	+	+	+	+		
8.3.Инертность	0						
Сумма баллов	-	23	20	22	21	86	-
Средний балл	-	2,88	2,50	2,75	2,63	-	2,69

Таблица 17 – Карта оценки факторов развития менеджера мясоперерабатывающей организации (М8.6 Воронежской области)

Признак, характеристика	Оценка в баллах	Оценка экспертов				Сумма баллов	Средний балл
		1-й	2-й	3-й	4-й		
1. Лидерство						17	4,25
1.1.Склонность к лидерству	5	+					
1.2.Проявление лидерства в зависимости от ситуации	4		+	+	+		
1.3. Не склонен к лидерству	2						
2.Мышление						17	4,25
2.1.Конструктивное	5	+					
2.2.Логическое	4		+	+	+		
2.3.Абстрактное	3						
3.Ответственность						12	3,00
3.1.Высокое чувство долга	5						
3.2.Импульсивность	3	+	+	+	+		
3.3.Беспечность	0						
4. Предприимчивость						17	4,25
4.1.Готовность к риску	5	+					
4.2.Проявление осторожности	4		+	+	+		
4.3.Теряется в сложных ситуациях	1						
5.Реалистичность						12	3,00
5.1.Склонность к независимости	5						
5.2. Умение приспосабливаться к ситуации	3	+	+	+	+		
5.3.Идеалист	1						
6.Открытость к новому						17	4,25
6.1.Любознательность	5		+				
6.2.Разумная степень принятия нового	4	+		+	+		
6.3.Равнодушие	1						
7.Новаторство						12	3,00
7.1.Инноватор	5						
7.2.Новатор	4	+	+				
7.3.Консерватор	2			+	+		
8. Совершенствование						14	3,50
8.1.Саморазвитие	5	+					
8.2.Проявление интереса в зависимости от ситуации	3		+	+	+		
8.3.Инертность	0						
Сумма баллов	-	34	30	27	27	118	-
Средний балл	-	4,25	3,75	3,38	3,38	-	3,69

Таблица 18 – Карта оценки факторов развития менеджера мясоперерабатывающей организации (М8.7 Воронежской области)

Признак, характеристика	Оценка в баллах	Оценка экспертов				Сумма баллов	Средний балл
		1-й	2-й	3-й	4-й		
1. Лидерство						17	4,25
1.1.Склонность к лидерству	5	+					
1.2.Проявление лидерства в	4		+	+	+		
1.3. Не склонен к лидерству	2						
2.Мышление						17	4,25
2.1.Конструктивное	5			+			
2.2.Логическое	4	+	+		+		
2.3.Абстрактное	3						
3.Ответственность						12	3,00
3.1.Высокое чувство долга	5						
3.2.Импульсивность	3	+	+	+	+		
3.3.Беспечность	0						
4. Предприимчивость						17	4,25
4.1.Готовность к риску	5		+				
4.2.Проявление осторожности	4	+		+	+		
4.3.Теряется в сложных ситуа-	1						
5.Реалистичность						14	3,50
5.1.Склонность к независимо-	5	+					
5.2. Умение приспосабливать-	3		+	+	+		
5.3.Идеалист	1						
6.Открытость к новому						17	4,25
6.1.Любознательность	5	+					
6.2.Разумная степень принятия	4		+	+	+		
6.3.Равнодушие	1						
7.Новаторство						12	3,00
7.1.Инноватор	5						
7.2.Новатор	4		+	+			
7.3.Консерватор	2	+			+		
8. Совершенствование						11	2,75
8.1.Саморазвитие	5	+					
8.2.Проявление интереса в	3		+	+			
8.3.Инертность	0				+		
Сумма баллов	-	33	30	30	24	117	-
Средний балл	-	4,13	3,75	3,75	3,00	-	3,66

Таблица 5 – Балльная оценка показателей, характеризующих целевые результаты процессов управления, реализуемых в бизнес-процессе «Заготовка и хранение сырья»

Показатели (таблица 4)	Методика расчета	Балльная шкала оценки показателей				
		1	2	3	4	5
1- Планирование						
1.1-1-1 Коэффициент вариации поставок	<p>Коэффициент вариации поставок определяется как отношение среднеквадратичного отклонения от плановых заданий (за сутки, декаду, месяц и т.д.) к среднесуточному (среднедекадному, среднемесячному и т.д) плановому объему поставок</p> $K_{\text{вар}} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (\text{ВПП}_i - \text{ВПП}_0)^2}{n}} : \overline{\text{ВПП}}_0$ <p>где ВПП_i - фактический (но не выше планового задания) объем заготовки мясного сырья; ВПП_0 - плановый объем заготовки мясного сырья; n – число суммируемых плановых заданий.</p>	более 0,2 ед.	0,15-0,2 ед.	0,10-0,15 ед.	0,05-0,10 ед.	0-0,05 ед.
1.1-1-2 Длительность приемки мясного сырья	Опрашиваются водители автотранспортных средств, поставляющих мясное сырье	более 2 часов	1,5-2 часов	1-1,5 часа	0,5-1 часа	0-0,5 часа
1.1-1-3 Отклонение фактической доли отечественного мясного сырья от плана	$\frac{\text{ДОС}_{\text{факт}} - \text{ДОС}_{\text{план}}}{\text{ДОС}}$ – доля отечественного сырья, %	менее - 8пн.; более +8 пн.	от -8 пн. до -6пн. от 6 пн. до 8 пн.	от -6 пн. до -4пн. от 4пн. до 6 пн.	от -4 пн. до 2пн. от 2пн. до 4 пн.	от -2 пн. до 2 пн.
1.1-2-1 Период покрытия страховым запасом	Период, в течение которого обеспечивается нормальное функционирование организации за счет страхового запаса	менее 3 дн.. более 9 дн.	3 дн., 9 дн.	4 дн., 8 дн.	5 дн., 7дн.	6 дн.
1.1-2-2 Период оборачиваемости запасов	$T * C_{\text{запасов}} / B$, где T – анализируемый период, дн. (365 дн.); $C_{\text{запасов}}$ – средняя стоимость остатков запасов в анализируемом периоде, тыс.р.; B - выручка от реализации (без НДС) за анализируемый период, тыс.р.	более 50 дн.	40-50 дн.	30-40 дн.	20-30 дн.	менее 20 дн.
1.1-3-1 Загруженность холодильников и складских помещений	$K_z = \sum_{i=1}^n C_i / (n * C_n) * 100\%$, где C_i - Количество заготовленного мясного сырья на складе в конкретный день, т; $i = \overline{1; n}$; n – количество дней в периоде C_n - Нормативная мощность складских помещений для хранения мясного сырья, т	менее 55% более 95-100 %	55-65%	65-75%	75-85%	85-95%
1.1-4-1 Отклонение удельной стоимости мясного сырья от	$\frac{\text{УСС (факт)} - \text{УСС (план)}}{\text{УСС (факт)}} * 100\%$	менее -12%; более +12%.	от -12% до -9% от 9% до 12%	от -9% до -6% от 6% до 9 %	от -6% до -3% от 3% до 6	от -3% до 3 %

планового уровня					%	
1.1-4-2 Соотношение динамики закупочных цен на мясное сырье и цены реализации готовой продукции (по основным группам)	Темп роста цены на мясное сырье/Темп роста цены на готовую продукцию (предполагается сонаправленный рост показателей)	более 2	1,0-2,0	0,5-1,0	0,25-0,5	0-0,25
2 – регламентация и стандартизация						
2.1-1-1 Доля авансируемых поставок	Сумма предоставленных авансов/ Стоимость поставок согласно всех договоров купли-продажи (п.1.4.1)*100%	более 20%	15-20%	10-15%	5-10%	менее 5%
2.1-1-2 Доля предоставленных кредитов поставщиками	Сумма предоставленных поставщиками товарных кредитов/ Стоимость поставок согласно всех договоров купли-продажи (п.1.4.1)*100%	более 20%	15-20%	10-15%	5-10%	менее 5%
2.1-2-1 Доля наличных, безналичных расчетов (по срочности оплаты)	Доля наличных расчетов д.б. минимальной в общей массе денежных расчетов	более 1,5 %	1,1-1,5%	0,8-1,1%	0,5-0,8 %	менее 0,5 %
2.1-2-2 Доля неденежных расчетов (товарообменные операции)	Доля товарообменных операций д.б. минимальной в общей массе денежных расчетов	более 4 %	3-4%	2-3%	1-2 %	менее 1 %
2.1-3-1 Интегральный показатель безопасности сырья	Требования к безопасности мясного сырья. Технологический регламент «О требованиях к мясу и мясной продукции, их производству и обороту	не соответствует хотя бы одному из установленных требований	-	-	-	соответствует всем установленным требованиям
2.1-3-2 Интегральный показатель качества сырья	Требования к качеству мясного сырья. Технологический регламент «О требованиях к мясу и мясной продукции, их производству и обороту	хуже установленных требованиями значений	-	соответствует установленным требованиям	-	лучше установленных требованиями значений
2.1-4-1 Отклонение фактической стоимости перевозки 1 тонны-км от планового уровня	$\frac{\text{УДСтранс (факт)} - \text{УДСтранс (план)}}{\text{УДСтранс (план)}} * 100\%$	менее -12%; более +12%.	от -12% до -9% от 9% до 12%	от -9% до -6% от 6% до 9 %	от -6% до -3% от 3% до 6 %	от -3% до 3 %
3 - организация						
3.1-1-1 Доля договоров, исполненных поставщиками в полном объеме	Отношение количества исполненных в полном объеме договоров к общему количеству заключенных с поставщиками договоров	менее 0,7 ед.	0,7-0,8 ед.	0,8-0,9 ед.	0,9-0,95 ед.	0,95-1,0 ед.
3.1-1-2 Доля договоров, исполненных поставщиками в срок	Отношение количества исполненных в срок договоров к общему количеству заключенных с поставщиками договоров	менее 0,7 ед.	0,7-0,8 ед.	0,8-0,9 ед.	0,9-0,95 ед.	0,95-1,0 ед.
3.1-1-3 Отклонение удельных затрат на транспортировку мясного сырья от планового	$\frac{\text{УЗГ (план)} - \text{УЗГ(факт)}}{\text{УЗГ(план)}} * 100\%$	менее -12%; более +12%.	от -12% до -9% от 9% до 12%	от -9% до -6% от 6% до 9 %	от -6% до -3% от 3% до 6 %	от -3% до 3 %

уровня						
3.1-1-4 Доля отечественного мясного сыра	Стоимость отечественного сыра/Общая стоимость мясного сыра Масса заготовленного отечественного мясного сыра/ Масса заготовленного сыра	0-20%	20-30%	30-40%	40-50%	более 50%
3.1-2-1 Временная обеспеченность договорами необходимого объема сыра по срокам (ритмичность исполнения договоров)	Коэффициент ритмичности= $V\Pi_1 / V\Pi_0$, где $V\Pi_1$ - фактический (но не выше планового задания) объем заготовки сыра; $V\Pi_0$ - плановый объем заготовки сыра	менее 0,7 ед.	0,7-0,8 ед.	0,8-0,9 ед.	0,9-0,95 ед.	0,95-1,0 ед.
3.1-2-2 Оборачиваемость кредиторской задолженности	Выручка от реализации /Сумма кредиторской задолженности перед поставщиками	менее 4 оборотов	4-6 оборотов	6-8 оборотов	8-10 оборотов	более 10 оборотов
3.1-2-3 Период оборота кредиторской задолженности	365/количество оборотов	более 90 дн.	60-90 дн.	45-60 дн.	30-45 дн.	менее 30 дн.
3.1-2-4 Соотношение кредиторской и дебиторской задолженности	Среднегодовая сумма кредиторской задолженности/ Среднегодовая сумма дебиторской задолженности	более 4	3-4	2-3	2-1	менее 1
3.1-2-5 Доля просроченной кредиторской задолженности	Среднегодовая сумма просроченной кредиторской задолженности/Среднегодовая сумма кредиторской задолженности*100%	более 20%	20-15%	15-10%	10-5%	0-5%
3.1-3-1 Средний срок хранения сыра	Нормативы могут корректироваться с учетом качественных характеристик сыра	более 91 сут.	91-60 сут.	60-45 сут.	45-36 сут.	менее 36 сут.
3.1-3-2 Отклонение удельной стоимости хранения сыра от планового уровня	УДп-УДф УД=Расходы на хранение/Масса заготовленного сыра	менее -12%; более +12%.	от -12% до -9% от 9% до 12%	от -9% до -6% от 6% до 9%	от -6% до -3% от 3% до 6%	от -3% до 3%
3.1-4-1 Доля работников, повысивших квалификацию (по группам персонала и по периодичности повышения квалификации)	Число работников, повысивших квалификацию/ Среднесписочная численность персонала*100%	менее 1%	1-2%	2-3%	3-5%	более 5%
4 - учет						
4.1-1-1 Отклонение от требований по учету затрат для целей налогообложения	Ответ на вопрос: Насколько существенны имеющиеся отклонения между элементами учетной политики для целей бухгалтерского учета и налогообложения в области учета сыра и материалов?	Значительны	-	Не существенны	-	Отсутствуют
4.1-1-2 Наличие ошибок в учете	Ответ на вопрос: Кем выявлены ошибки и какие последствия влекут за собой?	Выявлены налоговыми органами в ходе камеральных и иных проверок.	Ошибки выявлены внешними аудиторами.	Ошибки выявлены внешними аудиторами.	Ошибки выявлены внутренними «аудиторами»	Ошибки отсутствуют

					рами).	
4.1-2-1 Удовлетворенность внутренних потребителей результатами учета расчетов с поставщиками	Верно ли утверждение: Информация внутренним заинтересованным лицам предоставляется оперативно и в полном объеме.	Нет/ Никогда	Иногда/ Очень редко	Частично/ Редко	Значительно/ Не всегда	Да, в полном объеме/ Всегда
4.1-2-2 Наличие ошибок в учете расчетов с поставщиками	Ответ на вопрос: Кем выявлены ошибки и какие последствия влекут за собой?	Выявлены налоговыми органами в ходе камеральных и иных проверок.	Ошибки выявлены внешними аудиторами.	Ошибки выявлены внешними аудиторами.	Ошибки выявлены внутренними «аудиторами».	Ошибки отсутствуют
4.1-3-1 Удовлетворенность внутренних потребителей результатами учета расчетов с транспортными компаниями	Верно ли утверждение: Информация внутренним заинтересованным лицам предоставляется оперативно и в полном объеме.	Нет/ Никогда	Иногда/ Очень редко	Частично/ Редко	Значительно/ Не всегда	Да, в полном объеме/ Всегда
4.1-3-2 Наличие ошибок в учете расчетов с транспортными компаниями	Ответ на вопрос: Кем выявлены ошибки и какие последствия влекут за собой?	Выявлены налоговыми органами в ходе камеральных и иных проверок.	Ошибки выявлены внешними аудиторами.	Ошибки выявлены внешними аудиторами.	Ошибки выявлены внутренними «аудиторами».	Ошибки отсутствуют
4.1-4-1 Удовлетворенность внутренних потребителей результатами учета расчетов с персоналом и внебюджетными фондами	Верно ли утверждение: Информация внутренним заинтересованным лицам предоставляется оперативно и в полном объеме.	Нет/ Никогда	Иногда/ Очень редко	Частично/ Редко	Значительно/ Не всегда	Да, в полном объеме/ Всегда
4.1-4-2 Наличие ошибок в учете	Ответ на вопрос: Кем выявлены ошибки и какие последствия влекут за собой?	Выявлены налоговыми органами в ходе камеральных и иных проверок.	Ошибки выявлены внешними аудиторами.	Ошибки выявлены внешними аудиторами.	Ошибки выявлены внутренними «аудиторами».	Ошибки отсутствуют
5 - анализ						
5.1-1-1 Удовлетворенность внутренних потребителей результатами анализа поставок	Верно ли утверждение: Информация внутренним заинтересованным лицам предоставляется оперативно и в полном объеме.	Нет/ Никогда	Иногда/ Очень редко	Частично/ Редко	Значительно/ Не всегда	Да, в полном объеме/ Всегда
5.1-1-2 Резервы оптимизации поставок	Ответ на вопрос: В какой степени выявленные резервы оптимизации поставок, позволили улучшить взаимодействие с поставщиками?	Резервы не выявлены	Незначительно	В средней степени	Значительно/ Существенно	Очень существенно
5.1-2-1 Удовлетворенность внутренних потребителей результатами анализа закупок	Верно ли утверждение: Информация внутренним заинтересованным лицам предоставляется оперативно и в полном объеме.	Нет/ Никогда	Иногда/ Очень редко	Частично/ Редко	Значительно/ Не всегда	Да, в полном объеме/ Всегда

ных цен						
5.1-3-1 Удовлетворенность внутренних потребителей результатами анализа заготовленного сырья	Верно ли утверждение: Информация внутренним заинтересованным лицам предоставляется оперативно и в полном объеме.	Нет/ Никогда	Иногда/ Очень редко	Частично/ Редко	Значительно/ Не всегда	Да, в полном объеме/ Всегда
5.1-3-2 Выявленные резервы оптимизации сети поставщиков	Улучшение качественных характеристик заготавливаемого сырья	Резервы не выявлены	Не существенно/ не значительно	В средней степени	Существенно/ значительно	Очень существенно/ Очень значительно
5.1-4-1 Удовлетворенность внутренних потребителей результатами анализа загруженности холодильников и складских помещений	Верно ли утверждение: Информация внутренним заинтересованным лицам предоставляется оперативно и в полном объеме.	Нет/ Никогда	Иногда/ Очень редко	Частично/ Редко	Значительно/ Не всегда	Да, в полном объеме/ Всегда
5.1-4-2 Резервы сокращения времени и стоимости хранения сырья	Ответ на вопрос: В какой степени выявленные резервы позволили сократить загруженность склада и повысить эффективность складской логистики?	Резервы не выявлены	Незначительно	В средней степени	Значительно/ Существенно	Очень существенно
6 - контроль						
6.1-1-1 Контроль поставок (объемов, срока, ассортимента, цен)	Ответ на вопрос: Насколько своевременно формируется и представляется внутренним заинтересованным лицам информация о результатах мониторинга выполнения договорных обязательств поставщиками?	Очень не оперативно	Не оперативно	Оперативно	Оперативно в большинстве случаев	Всегда оперативно
6.1-2-1 Оперативность выявление отклонений качественных характеристик мясного сырья	Ответ на вопрос: Насколько своевременно формируется и представляется внутренним заинтересованным лицам информация о результатах контроля качественных характеристик сырья?					
6.1-3-1 Оперативность выявление несоответствия установленным требованиям бизнес-процессов заготовления и хранения мясного сырья	Ответ на вопрос: Насколько своевременно формируется и представляется внутренним заинтересованным лицам информация о результатах контроля соблюдения правил заготовки мясного сырья?					
6.1-4-1 Удовлетворенность внутренних потребителей результатами контроля расчетов с поставщиками	Ответ на вопрос: Насколько своевременно формируется и представляется внутренним заинтересованным лицам информация о результатах контроля расчетов с поставщиками?					
7 - координация						
7.1-1-1 Уровень положительных отклонений фактических значений показателей от плановых	Ответ на вопрос: Насколько существенны отклонения большей части показателей от планового уровня?	Не существенны	Немного меньше половины	Примерно половина	Большая часть/ значительная часть	Очень существенны
7.1-2-1 Доля новых поставщи-	Количество мясного сырья, поставленного новыми постав-	Менее 1 %	1-2%	2-3%	3-4%	Более 4%

ков в структуре поставок (по объему и по стоимости)	щиками/ Общий объем заготовленного мясного сырья*100% Стоимость мясного сырья, поставленного новыми поставщиками/ Стоимость всего заготовленного мясного сырья*100%					
7.1-3-1 Участие в разработке и реализации программ развития животноводческого и мясоперерабатывающего подкомплексов АПК; участие в совместных мероприятиях, конференциях и т.п.	Ответ на вопрос: Кем выступает мясокомбинат при реализации проектов ?	Не принимает участия ни в каких проектах	Пассивный участник (случайный участник)	Проявляет среднюю активность (ответственный исполнитель)	Постоянный активный участник	Инициатор (один из инициаторов) проекта (мероприятия)
7.1-4-1 Снижение расходов на урегулирование взаимоотношений	Ответ на вопрос: На сколько изменились расходы, связанные с урегулированием взаимоотношений с поставщиками?	Увеличение расходов	Снижение на 0-4%	Снижение на 4-8%	Снижение на 8-12%	Снижение более чем на 12 %
7.1-4-2 Улучшение имиджа организации	Ответ на вопрос: Насколько изменился имидж организации?	Ухудшился	Несущественно/практически не изменился	В средней степени по всем группам респондентов	Существенно по отдельным группам респондентов	Существенно по всем группам респондентов
7.1-4-3 Число судебных дел с участием поставщиков	Ответ на вопрос: Как изменилось число судебных дел с участием поставщиков?	Увеличилось	Не изменилось	Не существенно снизилось	Снизилось в средней степени	Существенно снизилось/отсутствуют
7.1-4-4 Число проигранных судебных дел с участием поставщиков	Ответ на вопрос: Как изменилось число проигранных судебных дел с участием поставщиков?	Увеличилось	Не изменилось	Не существенно снизилось	Снизилось в средней степени	Существенно снизилось/отсутствуют
8 -мотивация						
8.1-1-1 Соблюдение сроков поставок	Ответ на вопрос: Соблюдаются ли сроки поставок (согласно установленному графику)	Нет/Никогда	Иногда/Очень редко	Частично/Редко	Значительно/Не всегда	Да/Всегда
8.1-1-2 Соблюдение объемов поставок	Ответ на вопрос: Соблюдаются ли объемов поставок (согласно условиям договоров)	Нет/Никогда	Иногда/Очень редко	Частично/Редко	Значительно/Не всегда	Да/Всегда
8.1-2-1 Положительная динамика показателей	Ответ на вопрос: Какая часть показателей, характеризуется положительной динамикой?	Не существенная/значительно меньшая часть	Немного меньше половины	Примерно половина	Большая часть/значительная часть	Все индикаторы/в полном объеме
8.1-3-1 Количество простоев,	Ответ на вопрос: Насколько снизилось количество простоев и	Увеличилось	Не изменилось	Немного/	В средней	Существен-

сбоев, нарушений по причине человеческого фактора	нарушений по причине человеческого фактора?			незначительно	степени	но/ значительно
8.1-4-1 Уровень модернизации, обновления объектов инфраструктуры складского хозяйства	Ответ на вопрос: Насколько улучшена инфраструктура складского хозяйства?	Улучшение не осуществлялось	Не значительная часть инфраструктуры обновлена и соответствует современному уровню	Средний уровень улучшения	Значительная часть инфраструктуры обновлена и соответствует современным требованиям	Достигнут высокий уровень

Приложение Н

АКТЫ ВНЕДРЕНИЯ

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель

М.П. «Масловские колбасы»

« 20 »

г.

ОГРН 1123608000000

АКТ ВНЕДРЕНИЯ

Методика оценки сбалансированности процессов управления развитием предприятий

Авторы методики:

д.э.н., профессор Брянцева Л.В., соискатель Макушникова Е.С.
АНОО ВПО «Воронежский экономико-правовой институт»

Объект внедрения:

Общество с ограниченной ответственностью "Масловские колбасы"

Результаты:

Предложенная методика позволяет оптимизировать процессы управления мясоперерабатывающих предприятий

Дата внедрения научной разработки: август 2013г.

Экономический эффект:

Внедрение предложенных научных разработок позволяет увеличить доходность на 0,8% пунктов.

Экономист

В.И. Смирнов



И.И. Монахов
____ г.

АКТ ВНЕДРЕНИЯ

Методика оценки сбалансированности результатов управления развитием предприятий

Авторы методики:

д.э.н., профессор Брянцева Л.В., соискатель Макушникова Е.С.
АНОО ВПО «Воронежский экономико-правовой институт»

Объект внедрения:

Общество с ограниченной ответственностью «Мясокомбинат Острогожский»

Результаты:

Предложенная методика позволяет определить эффективность преобразующих управленческих решений и своевременно наметить направления развития

Дата внедрения научной разработки: август 2013г.

Экономический эффект:

Внедрение предложенных научных разработок позволяет увеличить доходность на 0,65% пунктов.

Коровацкий В.В.