

На правах рукописи



Буторин Сергей Николаевич

**ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
МОЛОЧНО-ПРОДУКТОВОГО ПОДКОМПЛЕКСА**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – АПК и сельское хозяйство)

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Ижевск – 2008

Диссертационная работа выполнена на кафедре организации производства и предпринимательства в АПК ФГОУ ВПО «Пермская государственная сельскохозяйственная академия имени академика Д.Н. Прянишникова»

Научные руководители: кандидат экономических наук, профессор

**Пахтусов З.Е.**

доктор экономических наук, профессор  
**Светлакова Нина Алексеевна**

Официальные оппоненты: доктор экономических наук  
**Жуйков Василий Иванович**

кандидат экономических наук, доцент

**Головастова Татьяна Ивановна**

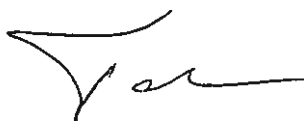
Ведущая организация – ГУ «Пермский научно-исследовательский институт сельского хозяйства» Российской академии сельскохозяйственных наук

Защита состоится 09 сентября 2008 года, в 15:00 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.275.04 при ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 4, ауд. 444.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО Удмуртский государственный университет», с авторефератом на официальном сайте ГОУ ВПО «УдГУ» <http://v4.udsu.ru/science/abstract>

Автореферат разослан 8 августа 2008 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук,  
профессор



Баскин А.С.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность** настоящего исследования продиктована отсутствием на сегодняшний день обоснованных подходов и предложений к решению проблемы повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий. Распространено мнение, согласно которому, предприятия АПК, и в особенности сельскохозяйственные предприятия, не могут быть конкурентоспособными, в силу того, что им присуща малая доходность и высокая рискованность инвестирования.

По мнению автора такая точка зрения ошибочна, и сегодняшняя кризисная ситуация и действительно низкая конкурентоспособность предприятий АПК и сельского хозяйства, существуют, кроме прочих объективных причин, главным образом вследствие пока ещё малой изученности потенциала и возможностей повышения конкурентоспособности этих предприятий. Развитие сельскохозяйственных предприятий молочно-продуктового подкомплекса определяет обеспеченность населения такими ценными продуктами питания, как молоко и молокопродукты, что, в свою очередь, положительно отразится на социально-экономической ситуации.

Повышение конкурентоспособности предприятий происходит, в большинстве случаев за счёт привлеченных (инвестированных) в предприятие средств. Сельскохозяйственные предприятия на сегодняшний день ощущают острый дефицит в таких источниках развития. Главная, на наш взгляд, причина инвестиционного дефицита – отсутствие стратегии повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий, адекватной существующему положению.

Вместе с этим, в настоящее время в сфере организации агропроизводства начинают отдавать приоритет таким фундаментальным принципам экономики, как специализация, интенсификация, концентрация и капитализация бизнеса. Это говорит о первостепенной роли организации и развития сельскохозяйственного производства на промышленной основе. Определение «точек роста», способных не только поддерживать существующий производственный уровень, но и обеспечить его рост – единственный, на наш взгляд, способ возродить отечественный агропромышленный комплекс и повысить конкурентоспособность субъектов его составляющих.

Недостаточная теоретическая и методическая разработанность данной проблемы, с учётом сложившейся экономической ситуации в подкомплексе, её актуальность и возрастающая практическая значимость определили выбор темы и основные направления диссертационного исследования.

**Область исследования** соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – АПК и сельское хозяйство): 15.36. – Исследование особенностей воспроизводственного процесса в сельском хозяйстве; 15.40. – Реформирование сельского хозяйства; эффективность функционирования предприятий различных организационно-правовых форм; 15.42. – Стратегическое управление агропромышленными комплексами, предприятиями и отраслями сельского хозяйства.

**Степень разработанности проблемы.** Осознание необходимости изучения повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий, как в

практическом так и в научном аспектах, произошло в России в конце прошлого века. Этому способствовало, во-первых, насыщение рынка продовольственных товаров импортными продуктами питания, а во-вторых, неэффективностью существующих методов и инструментов повышения конкурентоспособности предприятий.

Актуальные вопросы, связанные с исследуемой проблемы, нашли своё отражение в научных трудах таких учёных как Р.А. Алборов, В.И. Беспярых, О.И. Боткин, В.Г. Брыжко, Е.М. Дусаева, Н.В. Климова, А.К. Осипов, Н.Ф. Прокопенко, А.Н. Семин, Ф.К. Шакиров, М.М. Галеев, В.Ф. Еремеев, Е.Н. Панарина, З.Е. Пахтусов, А.Н. Пыткин, В.Э. Серогодский, Н.А. Светлакова, А.И. Сутыгина, А.И. Татаркин, Ю.Г. Югов.

Теоретические и методологические проблемы формирования, повышения и управления конкурентоспособностью предприятия представлены в исследованиях О.В. Аристова, Г.Л. Азоева, А.К. Буяльской, Е.А. Горбашко, Н.Я. Калюжной, Т.М. Каретниковой, Е.И. Семеновой, Р.А. Фатхутдинова, А.Ю. Юданова.

Среди зарубежных учёных, посветивших свои труды вопросам конкурентоспособности особо необходимо отметить М. Портера. Отдельным вопросам конкурентоспособности посвящены также работы таких зарубежных учёных как С. Брю, Дж. Кейнс, Ф. Котлер, А. Курно, А. Ларнер, К. Макконел, К. Маркс, А. Маршалл, Дж. Миль, Д. Риккардо, Дж. Робинсон, А. Смит, Э. Чемберлен, Й. Шумпетер, Ф. Эдجوурт.

Возрастающая роль конкурентоспособности предприятий АПК, особенно в сфере сельского хозяйства, обусловила необходимость углубления научных исследований, обосновывающих пути решения задач, стоящих перед аграрным сектором экономики и связанных с повышением его конкурентоспособности. Данные обстоятельства свидетельствуют об актуальности проблемы повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий продуктового подкомплекса АПК и определяют её практическую значимость.

**Целью диссертационного исследования** является разработка теоретических положений и практических рекомендаций по повышению конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий молочно-продуктового подкомплекса.

Реализация поставленной цели обусловила решение следующих задач:

- определить существующие подходы к повышению конкурентоспособности и их особенности для сельскохозяйственных предприятий молочно-продуктового подкомплекса;
- установить ключевые факторы, влияющие на конкурентоспособность сельскохозяйственных предприятий молочно-продуктового подкомплекса, в современных условиях хозяйствования;
- исследовать современный уровень и дать оценку конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий молочно-продуктового подкомплекса;
- разработать концептуальный подход к повышению конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий молочно-продуктового подкомплекса;
- обосновать основные направления и методические рекомендации по повышению конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий молочно-продуктового подкомплекса.

**Объектом исследования** являются сельскохозяйственные предприятия молочно-продуктового подкомплекса, расположенные на территории Пермского края.

**Предмет исследования** – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий молочно-продуктового подкомплекса.

**Теоретической и методологической основой** исследования являются научные труды и разработки, представленные в работах отечественных и зарубежных ученых по проблемам: конкуренции и конкурентоспособности на товарных рынках; управления конкурентоспособностью предприятия и товара; а также законодательные и подзаконные акты Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления; научно-методические рекомендации в области повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий; практический опыт Министерства сельского хозяйства Пермского края и Комитета по развитию АПК Пермского края Пермской торгово-промышленной палаты; методические материалы научно-практических конференций и семинаров по теме исследования.

**Основные методы исследования.** Основным методическим приемом исследования является процессно-функциональный подход, с элементами абстрактно-логического метода и приемов анализа и синтеза, который обеспечивает объективно и комплексно исследовать сложившуюся ситуацию в молочно-продуктовом подкомплексе, оценивать ее, выявлять «узкие» места и факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий, с учетом сложившейся экономической ситуации. В работе также использовались диалектический, монографический, абстрактно-логический, экономико-статистический, социологический, расчётно-конструктивный, экономико-математический методы исследования, а также метод экспертных оценок.

**Информационной базой** диссертационного исследования послужили данные органов статистики, сельскохозяйственных и молокоперерабатывающих предприятий; информация органов законодательной и исполнительной власти Пермского края, федеральных органов власти. В диссертации нашли отражение результаты научно-исследовательских работ, выполненных автором и при его участии.

**Научная новизна** результатов диссертационного исследования заключается в разработке и обосновании ряда теоретических положений, методических и практических рекомендаций по повышению конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий молочно-продуктового подкомплекса, отвечающих современным и перспективным направлениям менеджмента.

В результате исследования получены следующие теоретические, методические и практические результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

- уточнено понятие и раскрыта сущность «конкурентоспособности предприятия», с учетом выявленной природы предприятия, которое рассматривается автором как объект экономических отношений – особый инвестиционный товар; специфического рынка обращения для предприятия – рынка капиталов и специального инструмента конкурирования – стоимости предприятия;

- выявлены и систематизированы ключевые факторы конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий молочно-продуктового подкомплекса и установлены весовые коэффициенты их значимости, определяющие силу влияния каждого фактора на конкурентоспособность предприятия; на их основе разработана методика оценки конкурентоспособности и стоимости предприятий;

- разработана модель реструктуризации сельскохозяйственных предприятий молочно-продуктового подкомплекса, предусматривающая создание на территории Пермского края крупных объединенных молокопроизводящих компаний, с их акционированием и организацией процесса производства молока на промышленной основе;

- определены и систематизированы основные показатели эффективности развития предприятий, на их основе разработана система межорганизационных конкурентных отношений, реализации которой позволяет осуществлять эффективное распределение финансового результата, получаемого от продажи конечной продукции молочно-продуктового подкомплекса между сельскохозяйственными и молокоперерабатывающими предприятиями, что повышает конкурентоспособность каждого из них;

- предложена методика определения вклада человеческого потенциала в конечные результаты деятельности сельскохозяйственного предприятия и на её основе построена система внутрифирменных конкурентных отношений, внедрение которой позволяет экономически справедливо оплачивать труд каждого работника, тем самым, стимулируя рост производительности труда и способствуя повышению конкурентоспособности предприятия.

**Практическая значимость исследования** определяется возможностью использования теоретико-методологических и практических результатов по повышению конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий молочно-продуктового подкомплекса для развития сельскохозяйственных предприятий, увеличения объемов производства молока и его качества, а также для организации совместного взаимовыгодного функционирования и развития сельскохозяйственных и молокоперерабатывающих предприятий.

Материалы диссертации могут использоваться для подготовки и переподготовки специалистов органов исполнительной власти, курирующих вопросы агропромышленного комплекса, менеджеров и специалистов сельскохозяйственных и молокоперерабатывающих предприятий.

Теоретические, методические и практические результаты диссертационного исследования могут представлять интерес для преподавателей ВУЗов и использоваться в учебном процессе, при проведении лекций и семинарских занятий по курсам «Экономика предприятий АПК», «Предпринимательство в АПК», «Межотраслевые связи».

**Апробация исследования.** Основные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертационной работе, докладывались в порядке обсуждения на теоретических семинарах и конференциях в ФГОУ ВПО «Пермская государственная сельскохозяйственная академия имени академика Д.Н. Прянишникова» (г. Пермь 2005 – 2008 гг.).

Теоретические и методологические результаты исследования отражены в научных разработках Пермской ГСХА, в том числе по направлению «Совершен-

ствование развития новых систем и форм хозяйствования и её экономических отношений». Методические и практические рекомендации диссертационного исследования нашли применение при разработке концепции и проектов краевых и муниципальных программ развития сельского хозяйства. Практические рекомендации и отдельные элементы методологических положений успешно реализованы в процессе совершенствования стратегического управления и планирования на таких сельскохозяйственных предприятиях Пермского края как СПК «Правда» и колхоз «Имени «Ленина» Ординского района, колхоз «имени «Ильича» и СПК «Первое Мая» Березовского района.

Теоретические, методологические и прикладные результаты исследования используются при чтении лекций по дисциплине «Предпринимательство в АПК» на экономическом факультете Пермской ГСХА.

**Публикации.** Результаты исследований нашли отражение в 9 научных публикациях, общим объемом 12,41 п.л. (личный вклад автора 7,65 п.л.).

**Структура и объём работы.** Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы и приложений. Общий объём работы 171 страница, включает 39 таблиц, 16 рисунков и 12 приложений. Список литературы включает 159 наименований.

**Содержание работы.** *Во введении* обоснована актуальность темы диссертационного исследования, определены цель, задачи, объект и предмет исследования, сформулированы научная новизна и практическая значимость полученных результатов, представлена информация об их апробации.

*В первой главе* «Теоретико-методологические основы повышения конкурентоспособности предприятия» рассмотрен генезис взглядов на конкуренцию и конкурентоспособность и исторические формы их существования; исследованы роль и содержание конкурентоспособности предприятия в экономике; обобщены основные подходы к критериям и показателям конкурентоспособности аграрной продукции, как основного элемента конкурентоспособности сельскохозяйственного предприятия.

*Во второй главе* «Особенности развития сельскохозяйственных предприятий молочно-продуктового подкомплекса Пермского края» показаны существующая ситуация и тенденции развития сельскохозяйственных предприятий, проведён анализ экономической эффективности и основных проблем развития в сельском хозяйстве края; рассмотрены факторы и организационно-экономические условия повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий.

*В третьей главе* «Стратегия повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий молочно-продуктового подкомплекса» представлены концептуальные подходы к процессу повышения конкурентоспособности сельскохозяйственного предприятия, модель реструктуризации сельскохозяйственных предприятий и формирования в молочно-продуктовом подкомплексе конкурентоспособных производственных единиц; разработана методика оценки конкурентоспособности и механизм ее систематического мониторинга; предложены методические рекомендации по организации систем межорганизационной и внутрифирменной конкуренции, позволяющих создать взаимовыгодные и эффективные условия хозяйствования в подкомплексе.

*В заключении по результатам проведённого исследования сделаны основные выводы и предложения.*

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Уточнено понятие и раскрыта сущность «конкурентоспособности предприятия», с учетом выявленной природы предприятия, которое рассматривается автором как объект экономических отношений – особый инвестиционный товар; специфического рынка обращения для предприятия – рынка капиталов и особого инструмента конкурирования – стоимости предприятия.**

Важное значение для повышения конкурентоспособности предприятия имеет понимание его руководством сущности такого повышения и процесса его осуществления. Для этого, необходимо иметь чёткое представление о самом предприятии (его миссии в современных условиях хозяйствования) и том его состоянии, в котором оно будет признаваться конкурентоспособным.

Под **предприятием** мы предлагаем понимать единый имущественный комплекс, включающий все виды имущества, предназначенные для извлечения прибыли от осуществляемой предпринимательской деятельности. Следовательно, предприятие является особым видом имущества, использование которого по назначению приносит доход собственнику такого имущества. Исходя из этого, можно утверждать, что предприятие имеет товарную природу. При этом нужно понимать, что предприятие – это особый инвестиционный товар, а, следовательно, повышение его конкурентоспособности отличается от повышения конкурентоспособности большинства других товаров (товаров потребительского рынка).

Исходя из этого, **конкурентоспособность сельскохозяйственного предприятия**, по нашему мнению, - это совокупность качественных и количественных параметров, характеризующих составляющие предприятие факторы производства (труд, земля, капитал и предпринимательские способности), взаимодействие которых может приносить определённое количество экономических благ их собственнику. Следовательно, повышение конкурентоспособности предприятия может быть выражено ростом благосостояния собственников (акционеров, владельцев доли и пая) или, иначе, **ростом стоимости предприятия**, под которым следует понимать рост опционного (потенциального) дохода.

Доходный подход выбран не случайно. Проведённые нами исследования показали, что конкурентоспособность предприятий АПК в значительной степени связана с показателем денежного потока. Это, в свою очередь, означает, что стоимостный подход к управлению предприятием, в основе которого как раз и лежит принятие управленческих решений, основанных на оптимизации опционного (потенциального) дохода, в большей степени подходит для повышения конкурентоспособности предприятия. Исходя из этого, по нашему мнению, внимание руководства предприятия должно концентрироваться не на текущих изменениях величины прибыли, а на долгосрочных денежных потоках.

Экономическая природа предприятия и его конкурентоспособность представлена на рисунке 1.



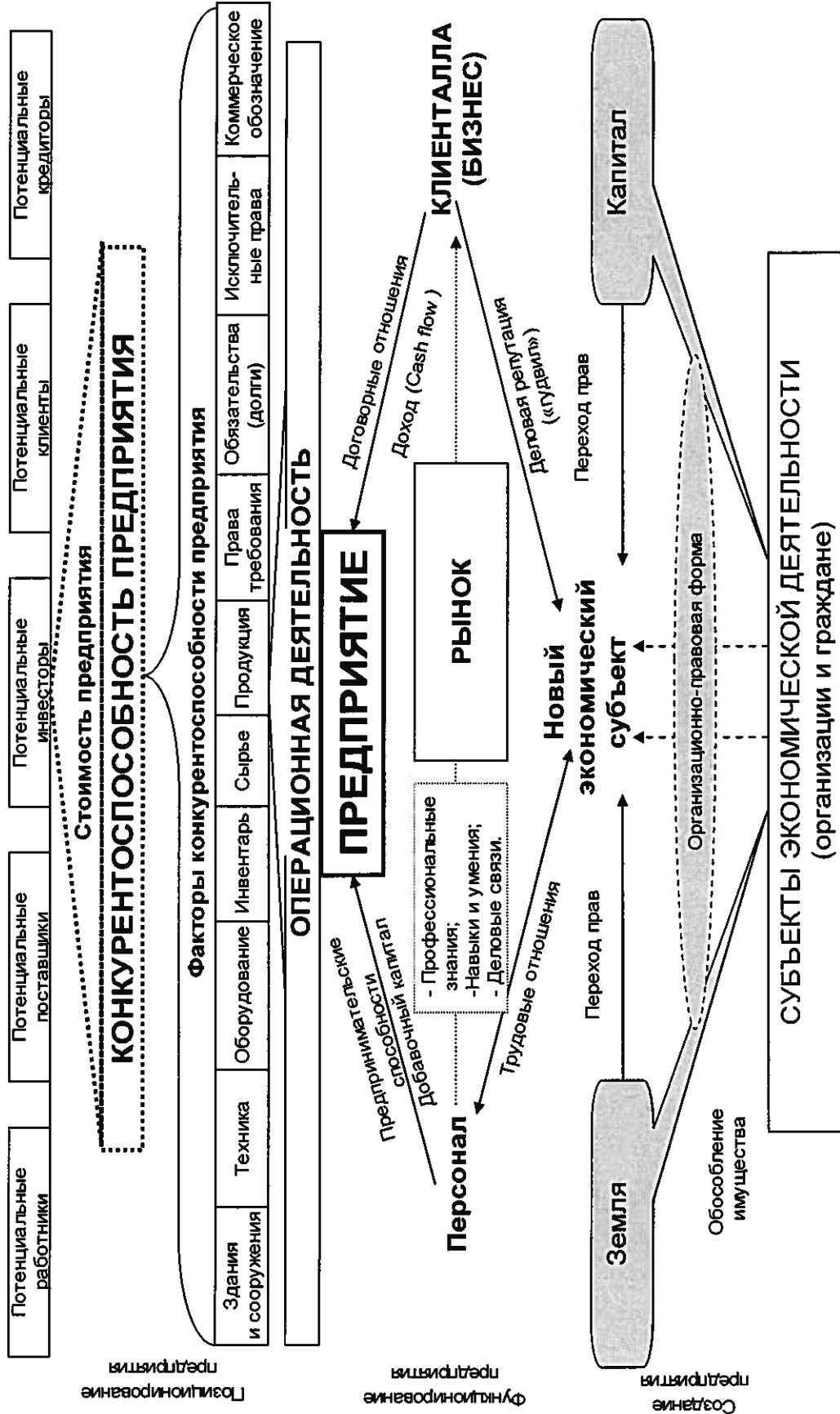


Рисунок 1 – Экономическая природа предприятия и его конкурентоспособность

Таким образом, стоимость предприятия, как внешнее выражение его конкурентоспособности является наиболее универсальным, всеобъемлющим и адекватным показателем, на который должны ориентироваться руководители в современных условиях хозяйствования при принятии управленческих решений. Названный подход предлагается нами как система управления стоимостью предприятием (рисунок 2).



Рисунок 2 – Характеристика системы управления стоимостью предприятия

2. Выявлены и систематизированы ключевые факторы конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий молочно-продуктового подкомплекса и установлены весовые коэффициенты их значимости, определяющие силу влияния каждого фактора на конкурентоспособность предприятия; на их основе разработана методика оценки конкурентоспособности и стоимости предприятий.

Фактором конкурентоспособности предприятия является любая переменная, влияющая на ее рост или снижение. Однако, чтобы факторами конкурентоспособности можно было управлять, надо установить их оптимальное количество, взаимосвязь, соподчинённость, определить, какой из них оказывает наибольшее влияние и возложить ответственность за этот участок деятельности на конкретных руководителей. Следовательно, выявление факторов конкурентоспособности, их систематизация и определение методики их оценки является одним из элементов системы управления конкурентоспособностью предприятия.

При определении факторов конкурентоспособности нами была установлена закономерность, заключающаяся в том, что в силу того, что предприятие является участником не только рынка товаров, но и ресурсов, труда, капитала и других рынков, наряду с собственниками предприятия, его конкурентоспособность также важна для потребителей, поставщиков, работников, менеджеров, а также кредиторов и инвесторов. При этом для каждой из этих групп заинтересованных лиц конкурентоспособность предприятия выражается по-своему (рисунок 3).



Рисунок 3 – Критерий конкурентоспособности предприятия для различных заинтересованных лиц

Это обстоятельство определяет наличие различных факторов формирующих конкурентоспособность предприятия. Учитывая существующий в отрасли дефицит инвестиционных ресурсов – одна из главных причин существующей низкой конкурентоспособности, нами выделены ключевые факторы конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий молочно-продуктового подкомплекса, характеризующие ее для инвесторов (рисунок 4).



Рисунок 4 – Ключевые факторы конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятия молочно-продуктового подкомплекса

Для объективной оценки конкурентоспособности предприятия выбор факторов производился на основе предложенных принципов:

*Принцип фундаментальности факторов («игнорирование» внешней среды),* заключающийся в том, что неконтролируемые факторы внешней среды не долж-

ны ложиться в основу оценки конкурентоспособности предприятия, поскольку их изменение оказывает, как правило, одинаковое положительное или отрицательное влияние на все однородные предприятия.

*Принцип оптимальности и комплексности факторов* означает, что их количество и структура в совокупности должны предельно объективно характеризовать деятельность предприятия, тем самым максимально раскрывая соответствующий критерий конкурентоспособности (в нашем исследовании – это инвестиционная привлекательность предприятия), при этом, не перегружая информационную модель.

Наряду с системой ключевых факторов конкурентоспособности нами был предложен *принцип силы фактора*, означающий, что каждый фактор, в зависимости от его значимости для конкурентоспособности предприятия, оказывает не одинаковое влияние на её повышение, а, следовательно, его значение при оценке конкурентоспособности предприятия должно быть учтено в соответствующем размере.

Учитывая названный принцип были установлены весовые коэффициенты значимости ключевых факторов общей конкурентоспособности (таблица 1), определяющие силу влияния каждого фактора.

Таблица 1 – Весовые коэффициенты значимости ключевых факторов конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий молочно-продуктового подкомплекса

Наименование ключевого фактора конкурентоспособности предприятия	Весовой коэффициент значимости ключевого фактора конкурентоспособности предприятия ( $K_{\text{кфк}}^B$ )
Организационно – правовая форма	0,1
Поголовье коров, голов	0,3
Продуктивность, кг/голову	0,3
Размер среднемесячной заработной платы, руб.	0,03
Коэффициент специализации	0,01
Качество молока (выраженное ценой), руб./тонна	0,2
Производительность труда, руб./чел.	0,01
Чистые активы, тыс. руб.	0,05

**Весовой коэффициент значимости ключевого фактора конкурентоспособности ( $K_{\text{кфк}}^B$ )** представляет собой удельный вес суммы баллов отдельного фактора конкурентоспособности относительно общей суммы баллов всех факторов, принятых для оценки конкурентоспособности предприятия (формула 1), и измеряется в долях единицы.

$$K_{\text{фкк}}^B = \frac{\sum_{i=1+n}^{j=1} B_{ji}}{\sum_{i=1+n}^{j=1+n} \sum_{j=1} B_{ji}} \quad (1)$$

где:

-  $K_{\text{ффк}}^{\text{в}}$  – весовой коэффициент значимости ключевого фактора конкурентоспособности предприятия;

-  $V_{ji}$  – балл  $j$ -го фактора конкурентоспособности, присвоенный  $i$ -тым экспертом;

-  $j=n+1$  – количество факторов конкурентоспособности, принятых для оценки конкурентоспособности предприятия;

-  $i=n+1$  – количество экспертов участвующих в ранжировании факторов конкурентоспособности по степени влияния каждого фактора на конкурентоспособность предприятия (установление «силы» фактора).

С учётом полученных значений весовых коэффициентов значимости и предложенной нами градации предприятий по группам конкурентоспособности (таблица 2) был рассчитан балло-весовой коэффициент конкурентоспособности (формула 2) по каждому ключевому фактору для 300 сельскохозяйственных предприятий молочно-продуктового подкомплекса Пермского края.

Таблица 2 – Группировка предприятий по уровню конкурентоспособности

Номер группы	Наименование группы	Балл группы (b)
I	предприятия – банкроты	1
II	кризисные предприятия	2
III	предприятия со средним уровнем конкурентоспособности	3
IV	конкурентоспособные предприятия	4
V	предприятия – лидеры	5

$$K_{\text{бв}}^{\text{п}} = b * K_{\text{кфк}}^{\text{в}} \quad (2)$$

где:

-  $K_{\text{бв}}^{\text{п}}$  – балло-весовой коэффициент конкурентоспособности предприятия (рассчитывается по каждому фактору конкурентоспособности);

-  $b$  – количество баллов, соответствующих группе конкурентоспособности;

-  $K_{\text{ффк}}^{\text{в}}$  – весовой коэффициент значимости ключевого фактора конкурентоспособности предприятия.

Обобщив полученные результаты оценки был рассчитан интегральный балло-весовой коэффициент конкурентоспособности. Он выступает обобщающим показателем, комплексно учитывающим влияние каждого фактора на конкурентоспособность предприятия, и тем самым позволяет сравнивать их по уровню конкурентоспособности. Все оцениваемые предприятия сгруппированы по уровню их конкурентоспособности (таблица 3). Распределение предприятий по группам конкурентоспособности даёт объективное представление о конкурентоспособности каждого предприятия, участвующего в оценке на определённую дату.

Таблица 3 – Группировка сельскохозяйственных предприятий молочно-продуктового подкомплекса Пермского края по уровню конкурентоспособности

№, п/п	Интегральный балло-весовой коэффициент конкурентоспособности предприятия ( $K_{ибв}^n$ )	Группа конкурентоспособности предприятия	Средняя стоимость предприятия по группе (с позиции доходного подхода), тыс. руб.	Количество предприятий	Структура, %
1	от 1,25 до 1,88	банкроты	59 953	51	17,00
2	от 1,89 до 2,51	кризисные	79 664	113	37,67
3	от 2,52 до 3,14	средний уровень конкурентоспособности	109 595	65	21,67
4	от 3,15 до 3,77	конкурентоспособные	123 747	55	18,33
5	свыше 3,77	лидеры	146 897	16	5,33
6	Итого (среднее):	-	92 950	300	100,00

Рассчитанная по предложенной нами методике величина стоимости предприятий может использоваться как руководством предприятия для оценки уровня конкурентоспособности предприятия, так и потенциальными инвесторами. Для последних стоимость предприятия будет индикатором для расчёта количества средств, необходимых для вложения, чтобы вывести предприятие на конкурентоспособный уровень (таблица 4).

**3. Разработана модель реструктуризации сельскохозяйственных предприятий молочно-продуктового подкомплекса, предусматривающая создание на территории Пермского края крупных объединенных молокопроизводящих компаний, с их акционированием и организацией процесса производства молока на промышленной основе.**

Исследовав процессы повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий в АПК Пермского края, нами была установлена закономерность, выразившаяся в том, что достижение конкурентоспособности отдельным предприятием подкомплекса возможна только с одновременным повышением конкурентоспособности остальных предприятий работающих на конечный продукт этого подкомплекса. Данное обстоятельство обусловило разработку модели реструктуризации предприятий молочно продуктового подкомплекса Пермского края (рисунок 5).

Предложенная модель учитывает существующее положение в молочно-продуктовом подкомплексе – начальный этап. В настоящее время в подкомплексе существует большое количество мелких и средних политоварных предприятий – производителей молока, которые в рамках договора поставки взаимодействуют с 6 – 10 основными контрагентами - переработчиками молока. Данное положение, как было установлено в процессе исследования, обуславливает слабую развитость интеграции и отсутствие соответственно единой мотивации между ними, что приводит к отсутствию заинтересованности в достижении совместного положительного конечного результата, внутреннему диспаритету цен и как следствие к снижению экономического потенциала сельхозтоваропроизводителей.

Таблица 4 – Расчет стоимости сельскохозяйственных предприятий молочно-продуктового подкомплекса Пермского края

№ п/п	Наименование ключевого фактора конкурентоспособности предприятия	ООО "Агрофирма "Труд" (Кунгурский р-он)		ООО "Нива" (Уинский р-он)		ООО "СХО "Шляпники" (Ординский р-он)		СПК "Русь" (Кунгурский р-он)		СПК "Родник (Кунгурский р-он)	
		Знач-ие фактора	К <sup>п</sup> бв *	Знач-ие фактора	К <sup>п</sup> бв *	Знач-ие фактора	К <sup>п</sup> бв *	Знач-ие фактора	К <sup>п</sup> бв *	Знач-ие фактора	К <sup>п</sup> бв *
1	Организационно – правовая форма	ООО	0.3	ООО	0.3	ООО	0.3	СПК	0.2	СПК	0.2
2	Поголовье коров, голов	1 304	1.5	500	1.2	312	0.9	144	0.6	72	0.3
3	Продуктивность, кг/голову	5 212	1.2	4 100	1.2	3 839	0.9	3 483	0.9	2 175	0.9
4	Размер среднемесячной заработной платы, руб.	3 467	0.09	1 579	0.06	1 574	0.06	1 629	0.06	1 253	0.06
5	Коэффициент специализации	0.79	0.04	0.67	0.03	0.67	0.03	0.72	0.04	0.38	0.02
6	Качество молока (выраженное ценой), руб./г	8 759	1	5 521	0.6	4 843	0.6	4 992	0.6	4 163	0.6
7	Производительность труда, руб./чел.	166 711	0.04	49 477	0.02	41 242	0.02	39 180	0.02	27 111	0.02
8	Чистые активы, тыс. руб.	28 170	0.2	112 806	0.25	28 343	0.2	11 920	0.15	3 766	0.1
9	Итого (К <sup>п</sup> ибв):	-	4.37	-	3.66	-	3.01	-	2.57	-	2.2
10	Стоимость предприятия с позиции доходного подхода, тыс. руб. **	159 068	-	133 224	-	109 564	-	93 548	-	80 080	-
11	Место предприятия по уровню конкурентоспособности ***	1	2	3	4	5					
12	Наименование группы конкурентоспособности предприятия	Предприятие - лидер	Конкурентоспособное предприятие	Предприятие со средним уровнем конкурентоспособности	Кризисное предприятие	Предприятие - банкрот					

Примечание (методика расчёта):

\* - Балло-весовой коэффициент конкурентоспособности предприятия К<sup>п</sup> бв)

\*\* - Стоимость предприятия получена как произведение интегрального балло-весового коэффициента конкурентоспособности предприятия (К<sup>п</sup> ибв) на среднегодовой доход одного сельскохозяйственного предприятия молочно-продуктового подкомплекса Пермского края сформированная в 2006 году в расчёте на семь лет. Семилетний период был установлен на основании экспертной оценки сроков окупаемости инвестиций при вложении средств в сельскохозяйственные предприятия, который с учётом особенностей сельскохозяйственного производства и рискованной зоны земледелия, был предложен как семилетний.

\*\*\* - Установлено на основании суммы балло-весовых коэффициентов конкурентоспособности предприятия (Кпбв)



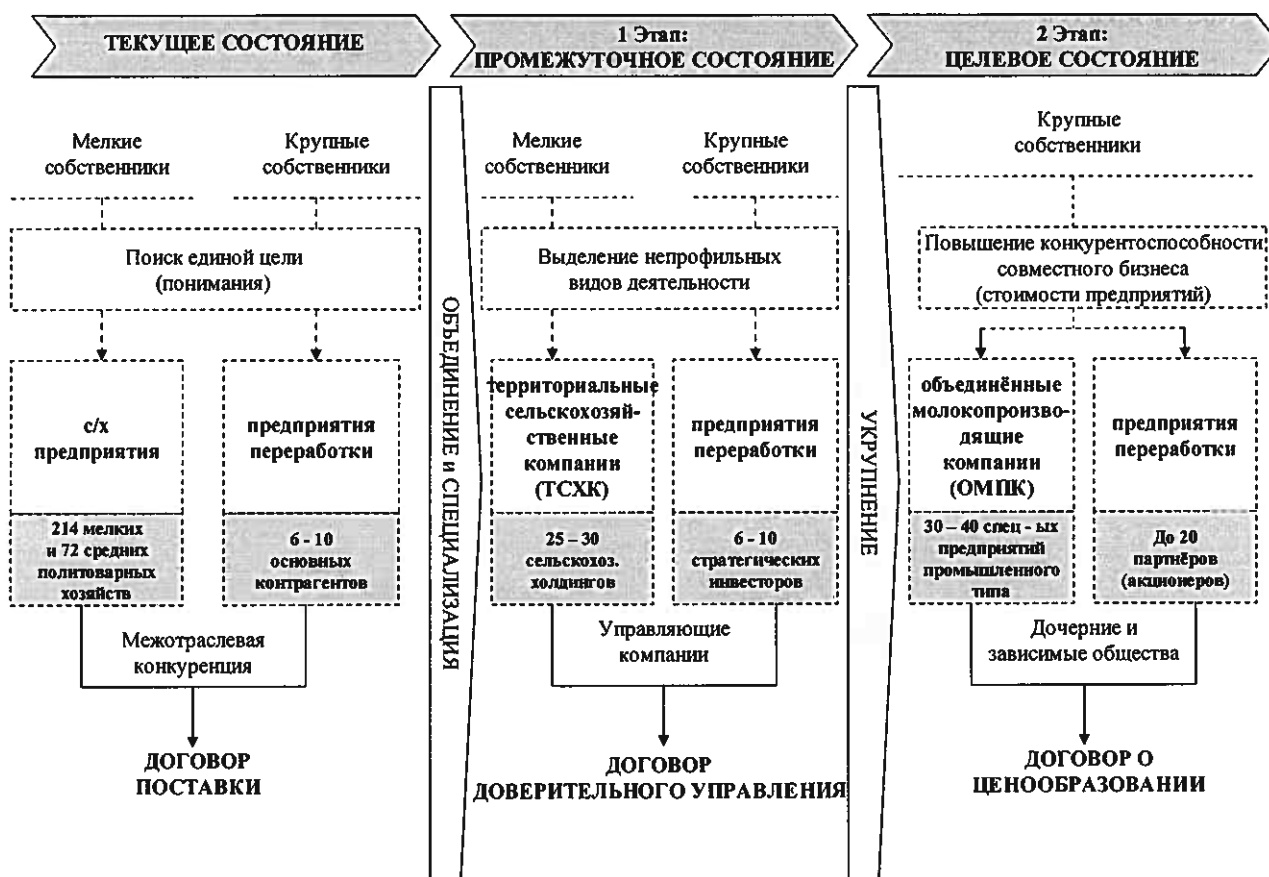


Рисунок 5 – Модель реструктуризации предприятий молочно-продуктового под-комплекса Пермского края

Для устранения сложившейся ситуации нами предлагается на целевом этапе реструктуризации создать 30 горизонтально интегрированных объединённых молокопроизводящих компаний, процесс производства молока в которых будет организован на промышленной основе. Нами разработана и предложена система основных направлений организации производства молока на промышленной основе, комплексная реализация которых способна обеспечить долгосрочную конкурентоспособность сельскохозяйственного предприятия (рисунок 6).

Для достижения проектируемых результатов на 1 этапе реструктуризации нами предлагается мелко- и среднетоварные предприятия объединить в сельскохозяйственные холдинги по территориально-технологическому принципу. Основная задача промежуточного этапа – выделение не связанных с производством молока видов деятельности в самостоятельные хозяйствующие субъекты с их последующей продажей и реинвестированием полученных средств в развитие молочно-го животноводства.

Ускорение процессов интеграции предприятий в сельскохозяйственные холдинги и выделения непрофильных видов деятельности должно обеспечиваться участием перерабатывающих предприятий.



Рисунок 6 – Система направлений организации промышленного животноводства и формирования долгосрочной конкурентоспособности предприятия

Учитывая существующий дефицит инвестиционных ресурсов молокоперерабатывающих предприятий для участия капиталом в процессе интеграции поли-товарных хозяйств, нами предлагается их участие на договорной основе. Мы считаем целесообразным на первом этапе реструктуризации создание управляющих компаний, которые будут выполнять функцию исполнительного органа.

Основными задачами доверительного управления должно стать проведение мероприятий, направленных на выделение непрофильных видов деятельности с одновременным повышением капитализации за счёт укрупнения бизнеса (создание территориальных сельскохозяйственных холдингов), налаживание бизнес-процессов и подготовку предприятий к слиянию в объединённые молокопроизводящие компании. Для достижения поставленных задач управляющему должны быть переданы функции управления (единоличного исполнительного органа) всеми территориальными сельскохозяйственными компаниями, входящими в холдинг. Нами предложена функциональная структура управляющей компании (рисунок 7).

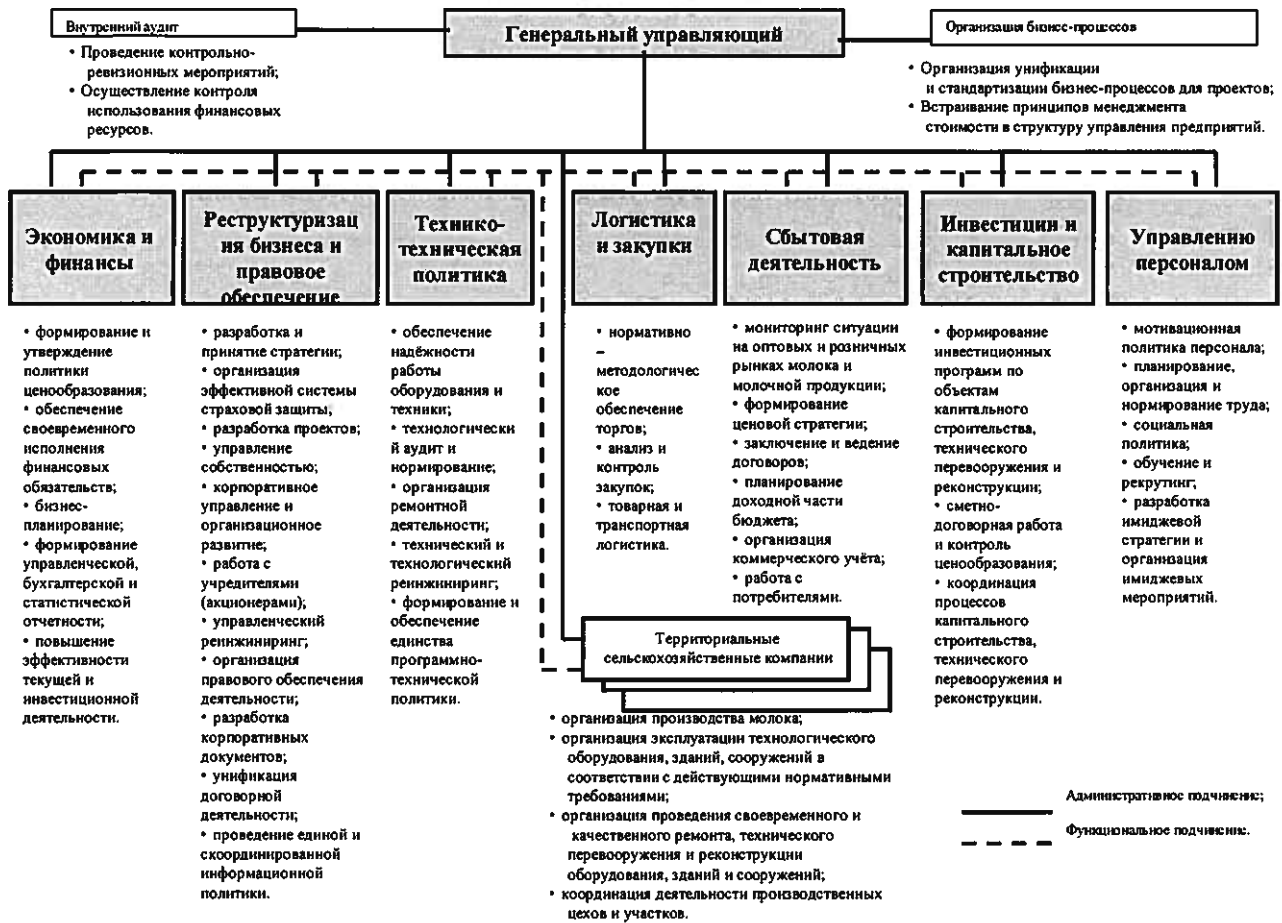


Рисунок 7 – Функциональная структура управляющей компании

**4. Определены и систематизированы основные показатели эффективности развития предприятий, на их основе разработана система межорганизационных конкурентных отношений, реализации которой позволяет осуществлять эффективное распределение финансового результата, получаемого от продажи конечной продукции молочно-продуктового подкомплекса между сельскохозяйственными и молокоперерабатывающими предприятиями, что повышает конкурентоспособность каждого из них.**

Система межорганизационных конкурентных отношений представляет форму и механизм эффективного распределения финансового результата, получаемого от продажи конечной продукции молочно-продуктового подкомплекса между сельскохозяйственными предприятиями и переработчиками молока. За критерий эффективности в данном случае мы предлагаем принять **систему основных показателей эффективности развития предприятия.**

Основные показатели эффективности развития предприятия и шкалу их оценок мы рекомендуем отражать в *многостороннем договоре о ценообразовании*, который заключается между перерабатывающими предприятиями (стратегическими инвесторами), выступающими на стороне распределителя средств и предприятиями – производителями молока, выступающими на стороне средствополучателей.

Средствам, распределяемым на основании договора о ценообразовании, мы предлагаем придать целевой характер, который целесообразно предусмотреть в форме *инвестиционной составляющей* в цене на молоко (трансфертное ценообразование). Для исключения возможности использования средств инвестиционной составляющей не по назначению, следует в договоре о ценообразовании предусмотреть штрафные санкции.

Средства, предусмотренные в качестве инвестиционной составляющей в цене, должны предоставляться пропорционально выполненному объёму основных показателей эффективности развития предприятия за предшествующий период (месяц, квартал или год, в зависимости от сущности показателя). Объём средств, формирующих инвестиционную составляющую цены для сельскохозяйственного предприятия, мы предлагаем определять на основании **комплексного стоимостного показателя инвестиционной составляющей (КСПИС)**, выраженного как произведение стоимости одного балла выполнения планового объёма основных показателей эффективности развития предприятия к сумме баллов их фактического выполнения (формула 3).

$$\text{КСПИС} = Z * \sum_{i=1+n}^n x_i \quad (3)$$

Где:

- КСПИС – комплексный стоимостной показатель инвестиционной составляющей, руб.;
- Z – стоимость одного балла выполнения планового объёма основных показателей эффективности развития предприятия, руб./балл;
- $x_i$  – балл фактического выполнения  $i$  – го основного показателя эффективности развития предприятия (определяется на основании шкалы оценок, предусмотренной в договоре о ценообразовании);
- n – количество основных показателей эффективности развития предприятия (устанавливается в договоре о ценообразовании).

Стоимость одного балла представляет собой частное от деления совокупного инвестиционного фонда, полученного молокоперерабатывающим предприятием в результате реализации конечной продукции к плановому объёму выполнения ключевых показателей эффективности развития предприятия (формула 4):

$$Z = \frac{I}{\sum_{i=1+n}^n y_i} \quad (4)$$

Где:

- Z – стоимость одного балла выполнения планового объёма основных показателей эффективности развития предприятия, руб./балл;
- I – годовой объём средств инвестиционной составляющей стоимости молока, руб.
- $y_i$  – балл планового выполнения  $i$  – го ключевого показателя эффективности развития предприятия (устанавливается в договоре о ценообразовании);
- n – количество основных показателей эффективности развития предприятия (устанавливается в договоре о ценообразовании).

Нами предлагается примерный перечень и шкала оценок основных показателей эффективности развития предприятия (таблица 5).

Таблица 5 – Примерный перечень и шкала оценок основных показателей эффективности развития предприятия

№, п/п	Наименование показателя	Шкала оценки (x <sub>i</sub> )	Максимальное количество баллов (y <sub>i</sub> )
<b>Блок «Производства и реализации инвестиций»</b>		-	<b>107</b>
1	Выполнение плана производства молока заданного качества, тонн	100%=40 95%=30 90%=20 85%=10 80%=0	40
2	Надёжная работа оборудования (процент снижения инцидентов за отчётный период по сравнению со средним количеством инцидентов за аналогичный период 3-х предшествующих лет), %	более 20%=20 15-20%=15 10-15%=10 от 0 до 10%=5	20
п	...	...	...
<b>Блок «Экономика и финансы»</b>		-	<b>86</b>
1	Просроченная дебиторская задолженность свыше 3 месяцев по отношению к сумме закупок, % задолженности от суммы закупок	Менее 0,1%=12 0,1-0,5%=9 0,5-1%=6 1-3%=3 свыше 3%=0	12
2	Перевыполнение плана снижения затрат согласно программы сокращения издержек, %	От 1 до 3%=3 От 3 до 5%=5 От 5% до 7%=7 Свыше 7%=10	10
п	...	...	...
<b>Блок «Управление персоналом и общие вопросы»</b>		-	<b>70</b>
1	Численность персонала в филиале (отношение среднесписочной численности к расчётной на конец отчётного периода), %	<95%=25 95-98%=20 98-100%=15 >100%=0	25
2	Наличие описанных основных бизнес-процессов, %	Основные БП выделены=3 25%=5 50%=10 100%=15	15
п	...	...	...
<b>Блок «Правовая работа и корпоративные отношения»</b>		-	<b>15</b>
1	Наличие случаев причинения убытков вытекающих из договорных отношений, тыс. руб.	отсутствие случаев = 5 до 100 тыс. руб.=4 от100 до 200 тыс. руб.=3 от 200 до 300 тыс. руб.=2 от 300 до 400 тыс. руб.=1 свыше 400 тыс. руб.=0	5
2	Претензионно-исковая работа по взысканию дебиторской задолженности, своевременность предъявления претензии дебиторам	100 % дебиторам=5 <80% дебиторам=4 <60% дебиторам=3 <40% дебиторам=2 <20% дебиторам=1 >20 % дебиторам=0	5
п	...	...	...
<b>Всего</b>		-	<b>278</b>

Предложенная нами система межорганизационных конкурентных отношений позволяет создать конкурентную среду как между перерабатывающими предприятиями, так и предприятиями, производящими молоко (объединёнными молокопроизводящими компаниями). Молокопереработчики в данной системе конкурируют между собой за привлечение объединённых молокоперерабатывающих компаний в качестве сырьевого ресурса. Инструментом конкуренции в данном случае становятся условия договора ценообразования о размере (проценте) инвестиционной составляющей в цене на реализуемое объединёнными молокопроизводящими компаниями молоко. Таким образом, молокоперерабатывающие предприятия вынуждены будут предлагать более выгодные условия (большой размер инвестиционной составляющей) для привлечения более конкурентоспособных молокопроизводящих компаний.

Производители молока конкурируют между собой за получение большего количества распределяемых средств инвестиционной составляющей в цене. Инструмент конкуренции – условие договора ценообразования о перераспределении средств предприятий, не выполнивших в полном объёме основные показатели эффективности развития, между остальными сторонами договора в порядке возрастания выполнения основных показателей развития предприятия. Тем самым механизм распределения инвестиционной составляющей будет стимулировать сельскохозяйственные предприятия в полном объёме выполнять основные плановые показатели, чтобы не допустить оттока инвестиций конкурентам.

**5. Предложена методика определения вклада человеческого потенциала в конечные результаты деятельности сельскохозяйственного предприятия и на её основе построена система внутрифирменных конкурентных отношений, внедрение которой позволяет экономически справедливо оплачивать труд каждого работника, тем самым, стимулируя рост производительности труда и способствуя повышению конкурентоспособности предприятия.**

**Внутрифирменные конкурентные отношения** – это «соревнование» между внутренними субъектами организации за ограниченные блага и ресурсы, находящиеся в её распоряжении, приводящее к их рациональному использованию и повышению конкурентоспособности предприятия.

Мы предлагаем в основу таких отношений положить **интегральный показатель вклада человеческого потенциала (ИП<sub>вчп</sub>)**. Основопологающим принципом данного подхода является распределение средств по размеру вложенного человеческого потенциала, что позволит экономически справедливо оплачивать труд каждого работника, тем самым, стимулируя рост производительности труда и способствуя росту конкурентоспособности предприятия.

Интегральный показатель вклада человеческого потенциала представляет собой оценочную величину, выраженную в баллах, которая определяет трудовой вклад каждого работника в выполнение задач предприятия, его деловые и моральные качества в соответствии с установленными требованиями и рассчитывается по формуле 5.

$$\text{ИП}_{\text{вчп}} = \sum V_i O_j \quad (5)$$

где:

- $ИП_{вчп}$  - интегральный показатель вклада человеческого потенциала;
- $B_i$  – коэффициент значимости  $i$ -го показателя, принятого для оценки. Сумма  $B_i$  по всем показателям оценки равна единице.
- $O_j$  – величина оценки  $j$ -го критерия  $i$ -го показателя в баллах.

Интегральный показатель вклада человеческого потенциала позволяет учесть основные технологические, технические, организационные и экономические показатели деятельности работника. При расчёте интегрального показателя учитывается положение организации на рынке и её текущие задачи. Осуществляется это с помощью коэффициентов значимости ( $B_i$ ). Так, если рынок требует увеличить внимание к цене, то есть превалируют ценовые факторы конкуренции, то увеличивается значимость показателей, влияющих на себестоимость продукции (работ, услуг). В этом случае коллектив предприятия акцентируется на показателях управления издержками. Если нужно увеличить качество выпускаемой продукции, то увеличивается значимость показателей качества и т.д. В итоге набор показателей оказывается сугубо индивидуальным, присущим конкретной категории функционально однородных работников данного предприятия в определённый период времени.

На основании интегрального показателя вклада человеческого потенциала, рассчитывается фонд материального стимулирования для каждого подразделения и работника.

Для этого нами предложены:

1. Коэффициенты вклада человеческого потенциала ( $K_{вчп}$ ) с распределением по ступеням ответственности в зависимости от профессии и должности и предусматривающая пять повышающих коэффициентов по каждой ступени ответственности (таблица 6);

Таблица 6 – Коэффициенты вклада человеческого потенциала

Категории работников	Степень ответственности профессии (должности) (x)	Коэффициенты вклада человеческого капитала ( $K_{вчп}$ ) (y), см.: таблицу 7				
		1-ый	2-ой	3-ий	4-ый	5-ый
Рабочие	1	1	1,06	1,12	1,19	1,26
	2	1,15	1,22	1,29	1,37	1,45
	3	1,32	1,40	1,49	1,58	1,67
	4	1,52	1,61	1,71	1,81	1,92
	5	1,75	1,85	1,97	2,08	2,21
Служащие	6	2,01	2,13	2,26	2,40	2,54
	7	2,31	2,45	2,60	2,75	2,92
	8	2,66	2,82	2,99	3,17	3,36
	9	3,06	3,24	3,44	3,64	3,86
	10	3,52	3,73	3,95	4,19	4,44
Руководители	11	4,05	4,29	4,55	4,82	5,11
	12	4,65	4,93	5,23	5,54	5,87
	13	5,35	5,67	6,01	6,37	6,75
	14	6,15	6,52	6,91	7,33	7,77
	15	7,08	7,50	7,95	8,43	8,93

2. Перечень распределения профессий рабочих и должностей служащих по ступеням ответственности;

3. Размер **единичного коэффициента вклада человеческого потенциала (СЕК<sub>вчп</sub>)**, в денежном выражении.

Данная величина может определяться, исходя из минимальной заработной платы работника на момент внедрения системы внутрифирменной конкуренции или устанавливаться экспертным путём. Возможно определение расчётным путём как частное от деления среднемесячной заработной платы работника профилирующего направления организации на величину рассчитанного для него коэффициента вклада др. Нами рекомендуется при определении стоимости **единичного коэффициента вклада человеческого потенциала (СЕК<sub>вчк</sub>)** учитывать финансовое положение предприятия и величину прожиточного минимума трудоспособного населения на территории деятельности предприятия;

4. Интервальная оценочная шкала соотнесения величины баллов интегрального показателя вклада человеческого потенциала с коэффициентами вклада человеческого потенциала в пределах одной ступени ответственности (таблица 7).

Таблица 7 – Интервальная оценочная шкала соотнесения величины баллов интегрального показателя вклада человеческого потенциала с коэффициентами вклада человеческого потенциала

Интегральный показатель оценки вклада человеческого потенциала в баллах ( $\sum B_{iO_j}$ )	Коэффициент вклада человеческого потенциала в пределах ступени ответственности ( $K_{вчп}$ )
0,6 – 3,3	первый
3,4 – 3,7	второй
3,8 – 4,1	третий
4,2 – 4,5	четвёртый
4,6 – 5,0	пятый

На основании предложенной информационной базы можно определить фонд материального стимулирования структурного подразделения (формула 6):

$$\Phi_{\text{МССП}} = \frac{\sum_{\text{сп}} K_{\text{вчп}}}{\sum_{\text{о}} K_{\text{вчп}}} * \Phi_{\text{МСО}} \quad (6)$$

Где:

-  $\Phi_{\text{МССП}}$  – фонд материального стимулирования структурного подразделения;

-  $\sum_{\text{сп}} K_{\text{вчп}}$  – сумма коэффициентов вклада человеческого потенциала всех работников структурного подразделения;

-  $\sum_{\text{о}} K_{\text{вчп}}$  – сумма коэффициентов вклада человеческого потенциала всех работников организации. Определяется как средневзвешенная величина суммы  $K_{\text{вчп}}$  работников каждой ступени ответственности (формула 7);

-  $\Phi_{\text{МСО}}$  – фонд материального стимулирования организации.



$$\sum K_{вчп} = \sum Ч_{ху} * K_{вчпх} \quad (7)$$

Где:

- $\sum K_{вчп}$  – сумма коэффициентов вклада человеческого потенциала всех работников организации;
- $Ч_{ху}$  – численность работников х-ой ступени ответственности у-го коэффициента вклада человеческого капитала;
- $K_{вчпху}$  – значение соответствующего коэффициента вклада человеческого капитала работников х-ой ступени ответственности.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЙ ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ:

1. Буторин С.Н. Система менеджмента стоимости предприятия как интегрирующий процесс повышения его конкурентоспособности // АПК: экономика, управление. – 2007. - №9. – с. 40 – 44 – 0,63 п.л.

2. Буторин С.Н., Пахтусов З.Е. Система внутрифирменной мотивации труда и повышение конкурентоспособности предприятия // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2007. - №4. – с. 28 – 30 – 0,5 п.л. (авт. 0,35 п.л.).

3. Буторин С.Н. Реструктуризация молочно-продуктового подкомплекса и повышение конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий // Экономика АПК Предуралья. Ежегодный научно-практический журнал. Пермская ГСХА, 2008 г. – 0,5 п.л.

4. Буторин С.Н. Стратегия повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий молочно-продуктового подкомплекса Пермского края. Под общ. ред. к.э.н. Светлакова А.Г. – Пермь: Изд-во ПОНИЦАА, 2008. – 158 с. – 8,8 п.л. (авт. 5,0 п.л.).

5. Буторин С.Н., Пахтусов З.Е. Экономическая природа предприятия и его конкурентоспособность в современных условиях хозяйствования // Экономика АПК Предуралья. Научно-практический журнал. – 2007. - №6. – с. 48 – 51 – 0,38 п.л. (авт. 0,27 п.л.).

6. Буторин С.Н., Стяжкова В.В. История и современность потребительских молочных кооперативов // Экономика АПК Предуралья. Научно-практический журнал. – 2006. - №5. – с. 51 – 55 – 0,28 п.л. (авт. 0,05 п.л.).

7. Буторин С.Н., Стяжкова В.В. Интенсификация молочного животноводства и его конкурентоспособность // Экономика АПК Предуралья. Научно-практический журнал. – 2006. - №5. – с. 166 – 171 – 0,44 п.л. (авт. 0,4 п.л.).

8. Буторин С.Н., Пахтусов З.Е. Формирование конкурентоспособности молочно-продуктового подкомплекса Пермского края // Пермский аграрный вестник, выпуск XVI, часть 3, Пермь 2006 г. – с. 40 – 45 – 0,38 п.л. (авт. 0,2 п.л.).

9. Буторин С.Н., Пахтусов З.Е. Инвестиционная политика предприятия – инструмент привлечения инвестиций в сельское хозяйство // Экономика АПК Предуралья. Научно-практический журнал. – 2005. - №1(5) – с. 13 – 18 – 0,5 п.л. (авт. 0,25 п.л.).

---

Подписано в печать 04.08.2008 г.  
Формат 60x84 1/16. Бумага писчая. П.л. 1,42  
Тираж 100 экз. Заказ № 105

---

**ООО «Полиграф Сити»**  
**Пермь, ул. Ленина, 66, оф.222**