

УДК 331.107

DOI: 10.34670/AR.2022.68.13.013

## Об отдельных практических аспектах организации бизнес-процессов в сельском хозяйстве

**Шевцов Владимир Викторович**

Доктор экономических наук, доцент,  
профессор кафедры институциональной экономики  
и инвестиционного менеджмента,

Кубанский государственный технологический университет,  
350072, Российская Федерация, Краснодар, ул. Московская, 2;  
e-mail: denshevtsov0@ya.ru

### Аннотация

Исходя из объективно существующей необходимости повышения эффективности управления российскими сельскохозяйственными организациями, имеющихся теоретических разработок по использованию для этих целей современных управленческих инструментов и механизмов, в частности процессного подхода, а также многолетнего успешного опыта работы автора данной статьи в качестве руководителя одной из сельскохозяйственных организаций Краснодарского края, в статье излагается авторское видение возможности и целесообразности использования процессного подхода на основе апробированной автором, в свое время, целостной управленческой концепции, в основе которой системный и процессный подходы. Представленные в статье элементы реально используемой в свое время в одной из сельхозорганизаций Краснодарского края управленческой концепции, благодаря использованию которых организация устойчиво функционировала в течение достаточно продолжительного периода времени в интересах всех заинтересованных групп на основе определенных компромиссов, свидетельствуют о реально высокой эффективности системного и процессного подходов в практике управления сельскохозяйственными организациями и целесообразности их использования и в настоящее время.

### Для цитирования в научных исследованиях

Шевцов В.В. Об отдельных практических аспектах организации бизнес-процессов в сельском хозяйстве // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 8А. С. 112-120. DOI: 10.34670/AR.2022.68.13.013

### Ключевые слова

Процесс, концепция, сельское хозяйство, предприятие, агробизнес, эффективность, устойчивость.

## Введение

Создание эффективных систем управления сельскохозяйственными организациями – это сегодня одна из основных задач, над решением которой работает большинство собственников и управляющих агробизнесом. Единого и универсального алгоритма для решения этой задачи не существует, но имеется возможность, опираясь на теоретические разработки ведущих ученых и успешных владельцев и управляющих отдельными агропредприятиями, сформировать и использовать эффективный набор управленческих механизмов и инструментов, в состав которых безусловно войдет и процессный подход.

Процессный подход включает в себя выделение процессов в системе управления, построение системы стратегических целей и показателей, оперативное управление на основе принципов процессного подхода, делегирование полномочий, непрерывное улучшение процессов и руководство требованиями стандарта МС ИСО 9001:2000. Однако в имеющейся литературе по бизнес-процессам рассматриваются, в основном, теоретические типовые аспекты создания и функционирования соответствующих моделей бизнес-процессов, фактически не затрагивающие практические аспекты этого направления современного аграрного менеджмента [Елиферов, 2017].

Данная статья, в основе которой многолетний успешный практический опыт автора статьи по реальному использованию процессного подхода в практике управления сельскохозяйственной организацией, и призвана способствовать более эффективному управлению сельскохозяйственными организациями, за счет активного использования проверенных на практике и доказавших свою эффективность, отдельных элементов процессного подхода к управлению.

## Основная часть

Построение эффективной системы управления, в основе которой забота о клиенте, сотруднике и продукте – это база современного агробизнеса. Производительность труда – ключевой показатель, соответствующий уровень которой определяет устойчивость бизнеса и успешность менеджера [Зиганшин, 2021].

Заработная плата – это одна из самых больших статей расходов практически в любой организации. Сокращать расходы на зарплату и одновременно повышать эффективность бизнеса необходимо и возможно. При этом очень важно сориентировать всех работников на зарабатывание реальных денег от контрагентов, для чего, как показывает практика, необходимо привязать зарплату каждого сотрудника организации к реальной прибыли, которую получает организация благодаря именно его усилиям. В табл. 1 представлена форма расчета заработной платы сотрудника за месяц, представляющая собой алгоритм расчета прибыли реального предприятия с учетом фактических цен, ставок, размеров отчислений и оплатой процентов за кредиты. В этом расчете отсутствуют какие-либо расчетные цены, что позволяет более объективно оценивать реальный вклад конкретного сотрудника и подразделения в корпоративный финансовый результат за конкретный месяц и нарастающим итогом.

Данный расчет фактически производит работник совместно с специалистом организации по хозрасчету, поэтому у работников не возникает оснований не доверять расчету и обеспечивать себе достойный уровень оплаты каким-либо иным способом, кроме как за счет

своей реально предпринимательской деятельности, хоть и с элементами большой «игры в бизнес».

**Таблица 1 - Расчет размера оплаты труда руководителя хозрасчетного участка**

Наименование показателя	На начало месяца	За месяц	С начала года
Объем реализации без НДС			
Затраты:			
ГСМ			
Ремонт, запасные части			
Оплата за полученные товары			
Амортизация			
Электроэнергия			
Услуги посредников			
Общехозяйственные затраты			
Прочие			
Фот подчиненных			
Резерв на отпуск			
Среднесписочная численность			
Итого затрат:			
Начисления на оплату труда			
Налоги			
Платежи			
Проценты за кредиты и займы			
Прибыль валовая			
Внерезультационная прибыль			
Резервный фонд			
Балансовая прибыль			
Налог на прибыль			
Размер оплаты труда руководителя.			

В отдельных случаях, для решения наиболее значимых на данный момент времени проблем, целесообразно для отдельных работников разрабатывать дополнительный перечень показателей, степень достижения которых существенно влияет на уровень оплаты труда конкретных работников или подразделений (табл. 2).

**Таблица 2 - Показатели, характеризующих результативность работы специалиста**

Наименование критерия	Фактические показатели	Оценка
Соответствие плановых и фактических показателей согласно бюджету		0-1
Наличие чистой прибыли		0-1
Увеличение клиентской базы		0-0,5
Наличие повторных сделок		0-0,5
Фактическое лидерство в издержках		0-1
Более высокое качество работ		0,-05
Отсутствие «сбоев»		0-1
Наличие системы дублирования		0-0,5
Выполнение ежедневных личных планов		0-3
Соблюдение графика работ		0-0,5
Наличие и выполнение планов повышения квалификации		0-0,5

Наименование критерия	Фактические показатели	Оценка
Соблюдение требований охраны труда		-5 до 0,5
Наличие инноваций в работе		0-1

Стандарты (инструкции, чек-листы, регламенты) – основной инструмент достижения успеха в бизнесе. Стандарты должны составляться конкретно для конкретного бизнеса. Стандарт – это постоянно меняющийся, по мере появления новых проблем, инструмент. Стандарты – ключевой инструмент достижения успеха в бизнесе. Досконально прописывая стандарты, удастся обеспечивать неизменно высоким качеством продукции. Однако в стандартах должна быть видна мысль, что сотрудник должен использовать все возможные инструменты и обстоятельства для обеспечения на выходе высококачественного продукта. В вопросах качества не должно быть никаких компромиссов.

Для всех процессов в организации должны быть простые и понятные правила и стандарты, чтобы выполнять работу могли и относительно неквалифицированные или не имеющие необходимого опыта рабочий и менеджер [Шевцов, 2003]. Для используемых машин и орудий изначально должен быть предусмотрен только один способ работы, не допускающий возможность некачественного выполнения того или иного технологического процесса и не требующий длительного обучения работника работе на них.

**Таблица 3 - Стандарт предприятия на внесение аммиачной селитры при подкормке озимых культур**

Наименование показателя	Отклонения от норматива, указанного в утвержденном рабочем плане и определяемого согласно методике, описанной в рабочем плане	Оценка в баллах
Внесение подкормки в агротехнические сроки исходя из погодных условий и продолжительности подкормки согласно рабочему плану	- в дни с благоприятной погодой, суммарно не превышающие срок подкормки согласно плану	1,0
	- в первые два дня после истечения планового срока подкормки	0,5
	- в третий и последующие дни после истечения планового срока подкормки	0
Отклонение глубины заделки удобрений, см	+/- 1	1,5
	+/- 2	1,0
	более +/- 2	0
Отклонение от заданной нормы внесения, %	+/- 10	1,0
	+/- 15	0,5
	свыше +/- 15	0
Неравномерность распределения удобрений по фронту агрегата и полю, %	+/- 10	1,0
	+/- 15	0,5
	свыше +/- 15	0
Наличие огрехов, шт. / га.	до 2	0,5
	более 2	0

Тщательно прописанные стандарты, правила и инструкции дают организации огромную власть над персоналом. Работа, которая не требует высокой квалификации, относительно и низкочатратна. Бизнес также легче расширять, если он не требует для этого высококвалифицированных сотрудников. Детально прописанные стандарты также служат основанием для оформления наряда или путевого листа работнику, объективного инструментального контроля и размера начисления работнику оплаты труда.

Кроме непосредственного участия в составлении традиционных должностных инструкций и контрактов руководитель бизнеса должен принимать участие и в формировании документа «Описание рабочего места» (рис. 1). Этот документ удачно дополняет по своей сути и форме должностные инструкции и контракты.

#### Форма описания рабочего места

**Описание рабочего места** \_\_\_\_\_

1. Название рабочего места: \_\_\_\_\_
2. Подчиненность
  - а) административно: \_\_\_\_\_
  - б) функционально: \_\_\_\_\_
3. Подчиненные
  - а) административно: \_\_\_\_\_
  - б) функционально: \_\_\_\_\_
4. Замещение: \_\_\_\_\_
5. Цель рабочего места: \_\_\_\_\_
6. Конкретный круг обязанностей: \_\_\_\_\_
7. Отдельные поручения \_\_\_\_\_
8. Особые полномочия: \_\_\_\_\_

#### Рисунок 1 - Описание рабочего места

Работники отделов по управлению персоналом должны преимущественно подбираться из числа работников производственных подразделений организации. Только имея актуальные и предметные представления о процессах и проблемах производства, менеджер отдела по управлению персоналом может подобрать необходимого компании сотрудника. Изначально, еще во время приема сотрудника на работу, он должен соответствовать культуре, принятой в компании, т.к. люди – это основа успеха любого бизнеса. Принимать на работу нужно только своих по корпоративному духу людей, а затем обучать их и создавать хорошую, и по отношению к ним, атмосферу в коллективе. Если организация проявляет заботу о сотруднике, если он видит перспективы карьерного роста и имеет нормальный уровень заработной платы, то об уходе из такой компании сотрудник даже не будет задумываться.

В интересах организации и каждого сотрудника детальная проработка комплексных рабочих планов (в нашем случае отдельных видов полевых работ), что позволяет значительно более организованно проводить полевые работы (рис. 2).

Любое увольнение сотрудника следует рассматривать с двух сторон – либо сотрудника наняли по ошибке, либо не сумели развить его потенциал. Других вариантов просто не существует. В любом увольнении (по желанию сотрудника или нет) виноват руководитель, поэтому выбирать будущих сотрудников должен либо владелец бизнеса, либо управляющий, т.к. процесс собеседования при приеме на работу – это процесс инвестирования в человека. Владелец бизнеса лучше других понимает, кто нужен бизнесу, поэтому участие владельца бизнеса или исполнительного директора в процессах подбора и расстановки кадров – это одна из основных их функциональных обязанностей.

Нет смысла увольнять «слабых» сотрудников. Вместо того, чтобы освободить человека с должности, организации более целесообразно его развивать или подобрать должность в соответствии с его потенциалом. Действенным мотивирующим механизмом для сотрудников является «большая игра» в бизнес, участие в соревновании, организуемом в соответствии с определенными принципами: критерии должны быть измеримы, о соревновании должны знать все сотрудники, соревнование должно быть достаточно гласным. Если система оплаты труда

реально отражает трудовой вклад сотрудника в общее дело, то итоги соревнования целесообразно подводить с учетом реального размера начисленной сотруднику оплаты труда. С учетом публичного характера соревнования тем самым дополнительно публично оценивается и уровень организации на предприятии производства и система оплаты и мотивации труда

### План уборки озимых зерновых

Содержание	
1. Уборочные площади, валовый сбор, суточный намолот, размещение	3
2. Состав агрегатов, участвующих в уборке .....	3
3. Сроки уборки и технология .....	4
4. Размещение зерна .....	4
5. Организация уборки .....	5
7. Оплата труда .....	6
Приложение 1. План поступления зерна .....	10
Приложение 2. Схема поступления и размещения урожая зерновых .....	11
Приложение 3. Сроки уборки и расчет потребности в автотранспорте.....	12
Приложение 4. Схема уборки хлебных массивов .....	13
Приложение 5. Схемы движения автомашин с полей на мехток .....	14
Приложение 6. Инструкция по пожарной безопасности .....	14
Приложение 7. Инструкция по охране труда и технике безопасности	
Приложение 8. Инструкция о порядке организации учета продукции .....	18
Приложение 9. Реестр водителя .....	19
Приложение 10. Реестр комбайнера .....	19
Приложение 11. Реестр учетчика .....	20
Приложение 12. Реестр весовщика .....	21
Приложение 13. Схема опашки хлебных массивов .....	22
Приложение 14. Технология контроля качества уборочных работ .....	23
Приложение 15. Результаты инструментального контроля качества уборки .....	24
Приложение 16. Дневник уборки.....	25
Приложение 17. Инструкция по проведению контрольных обмолотов 26	
Приложение 18. Акт контрольного обмолота.....	27
Приложение 19. Экран соревнования.....	28
Приложение 20. Регулировочные параметры зерноуборочных комбайнов .....	29

### Рисунок 2 - Описание рабочего места

В успешных организациях нет системы штрафов. Все убытки ложатся исключительно на прибыльность организации. Вместо штрафов организация поощряет или наказывает сотрудников с помощью премий, соответственно начисляя их или не начисляя [там же]. Сотрудник не может эффективно работать в условиях страха. Отсутствие штрафов – это принципиальная позиция успешных организаций, вписанная в ее корпоративную культуру. Отказываться от штрафов могут лишь организации, внедрившие систему стандартов 5S. Четкое исполнение корпоративных стандартов становится для персонала единственно возможным способом поведения, т.к. соответствует и их собственным интересам [Шевцов, 2000].

Уважительное отношение к людям делает деловые отношения в организации более доверительными, а работу более эффективной и продуктивной. При доверительных отношениях сотрудника с руководителем, сотрудник чувствует уверенность в себе, собственном поведении и в своей работе. Он всегда высказывает свое мнение по вопросам работы и в инициативном порядке делится своими предложениями. При таком характере взаимоотношений руководитель всегда здоровается с сотрудниками, обращается к ним по имени, вовремя выплачивает зарплату, интересуется условиями работы сотрудников, а также их увлечениями, но и сам соблюдает все корпоративные правила и стандарты, ценит профессионализм у сотрудников, поддерживает и обучает новых сотрудников. Сотрудники –

это фундамент корпоративного успеха.

Руководитель, умеющий исполнять большинство функций, т.к. в свое время прошел в организации через множество должностей и постоянно своими поступками подчеркивающий, что все мы – одна большая команда, которая работает на один общий результат, безусловно, будет пользоваться у сотрудников доверием.

Распоряжения, которые отдает руководитель, должны быть основаны не только на услышанной от кого-то информации о том, что происходит «на рабочих местах», а и на увиденном им своими глазами. В рамках принципа непрерывного улучшения, основанном на постоянном совершенствовании бизнес-процессов за счет четырех составляющих: планируй, делай, проверяй и корректируй – хороший менеджер берет всю ответственность на себя за все происходящее, а отличный менеджер предотвращает возможные проблемы, непрерывно улучшая бизнес.

Все бизнес-процессы цикличны и постоянно повторяются в процессе непрерывного совершенствования. Проблемы в бизнесе были, есть и будут и решать их нужно всегда. Стабильность – это смерть. Чтобы решать проблемы, руководителю надо непрерывно совершенствовать бизнес-процессы, создавая для этого все условия, и расставлять наиболее ответственных людей на наиболее сложные рабочие места [Шевцов, 2000].

## Заключение

Представленные в статье элементы реально используемой в свое время в одной из сельхозорганизаций Краснодарского края управленческой концепции, благодаря использованию которых организация устойчиво функционировала в течение достаточно продолжительного периода времени в интересах всех заинтересованных групп на основе определенных компромиссов, свидетельствуют о реально высокой эффективности системного и процессного подходов в практике управления сельскохозяйственными организациями и целесообразности их использования и в настоящее время.

## Библиография

1. Бышов Н.В., Корнюшин В.М., Ильин О.А. Рапсовое масло как альтернативное биотопливо для дизельных двигателей, его преимущества и недостатки // Материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 50-летию инженерного факультета. 2011. С. 48-52
2. Елагина А.С., Гендель С.Ю., Смирнов В.И. Услуги в области сельского хозяйства крестьянским-фермерским хозяйствам: возможности и перспективы (часть 1) // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10В. С. 389-402. DOI: 10.34670/AR.2021.51.29.005
3. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление. М.: ИНФРА-М, 2017. 319 с.
4. Жигалов В.И., Апарин Н.И. Основные положения стратегического управления территориальными научно-производственными комплексами (на примере технопарков) // Транспортное дело России. 2006. № 12-4. С. 79-81.
5. Жигалов В.И. Основные условия создания и развития инновационно-технологических парков // Инновации и инвестиции. 2010. № 2. С. 50-52.
6. Зиганшин М. «Бизнес в стиле «Макдоналдс»: Как превратить вашу компанию в стабильно работающий механизм. М., 2021. 208 с.
7. Шевцов В.В. Производственная инфраструктура регионального АПК. Краснодар, 2000. 105 с.
8. Шевцов В.В. Производство зерна как индикатор качества внешней экономической среды // Зерновое хозяйство. 2003. № 4. С. 2-4.
9. Шевцов В.В. Управление предприятием производственной инфраструктуры АПК // АПК: экономика, управление. 2000. № 1. С. 38-43.
10. Mkhitaryan A.S. Leasing as an effective tool for agricultural financing: within the example of Armenia // Аграрный вестник Урала. 2021. № 3 (206). С. 81-91.

---

## **On selected practical aspects of the organization business processes in agriculture**

**Vladimir V. Shevtsov**

Doctor of Economics,  
Associate Professor,  
Professor of the Department of Institutional Economics  
and Investment Management,  
Kuban State Technological University,  
350044, 13, Kalinina str., Krasnodar, Russian Federation;  
e-mail: denshevtsov0@ya.ru

### **Abstract**

Based on the objectively existing need to improve the efficiency of management of Russian agricultural organizations, the available theoretical developments on the use of modern management tools and mechanisms for these purposes, in particular the process approach, as well as many years of successful experience of the author of this article as the head of one of the agricultural organizations of the Krasnodar Territory, the article presents the author's vision of the possibility and expediency of using the process approach based on the holistic management concept tested by the author, at the time, based on system and process approaches. To solve problems, the manager must continuously improve business processes, creating all conditions for this, and place the most responsible people in the most difficult jobs. The elements of the management concept actually used at one time in one of the agricultural organizations of the Krasnodar Territory, presented in the article, thanks to the use of which the organization functioned steadily for a sufficiently long period of time in the interests of all interested groups on the basis of certain compromises, testify to the really high efficiency of the system and process approaches in the practice of managing agricultural organizations and the feasibility of their use at the present time.

### **For citation**

Shevtsov V.V. (2022) Ob otdel'nykh prakticheskikh aspektakh organizatsii biznes-protsessov v sel'skom khozyaistve [On selected practical aspects of the organization business processes in agriculture]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (8A), pp. 112-120. DOI: 10.34670/AR.2022.68.13.013

### **Keywords**

Process, concept, agriculture, enterprise, agribusiness, efficiency, sustainability.

### **References**

1. Byshov N.V., Korniyushin V.M., Il'in O.A. (2011) Rapsvoe maslo kak al'ternativnoe biotoplivo dlya dizel'nykh dvigatelei, ego preimushchestva i nedostatki [Rapeseed oil as an alternative biofuel for diesel engines, its advantages and disadvantages]. In: *Materialy Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, posvyashchennoi 50-letiyu inzhenernogo fakul'teta* [Proceedings of the All-Russian scientific and practical conference dedicated to the 50th anniversary of the Faculty of Engineering].



2. Elagina A.S., Gendel' S.Yu., Smirnov V.I. (2021) Uslugi v oblasti sel'skogo khozyaistva krest'yanskim-fermerskim khozyaistvam: vozmozhnosti i perspektivy (chast' 1) [Services in the field of agriculture to peasant farms: opportunities and prospects (part 1)]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (1A), pp. 389-402. DOI: 10.34670/AR.2021.51.29.005
3. Eliferov V.G. (2017) *Biznes-protsessy: reglamentatsiya i upravlenie* [Business processes: regulation and management]. Moscow: INFRA-M Publ.
4. Mkhitaryan A.S. (2021) Leasing as an effective tool for agricultural financing: within the example of Armenia. *Agrarnyi vestnik Urala* [Ural's Agrarian Herald], 23 (206), pp. 81-91.
5. Shevtsov V.V. (2000) *Proizvodstvennaya infrastruktura regional'nogo APK* [Production infrastructure of the regional agro-industrial complex]. Krasnodar.
6. Shevtsov V.V. (2003) *Proizvodstvo zerna kak indikator kachestva vneshnei ekonomicheskoi sredy* [Grain production as an indicator of the quality of the external economic environment]. *Zernovoe khozyaistvo* [Grain Economy], 4, pp. 2-4.
7. Shevtsov V.V. (2000) *Upravlenie predpriyatiem proizvodstvennoi infrastruktury APK* [Enterprise management of the industrial infrastructure of the agro-industrial complex]. *APK: ekonomika, upravlenie* [Agro-industrial complex: economics, management], 1, pp. 38-43.
8. Zhigalov V.I., Aparin N.I. (2006) *Osnovnye polozheniya strategicheskogo upravleniya territorial'nymi nauchno-proizvodstvennymi kompleksami (na primere tekhnoparkov)* [The main provisions of the strategic management of territorial research and production complexes (on the example of technology parks)]. *Transportnoe delo Rossii* [Transport business of Russia], 12-4, pp. 79-81.
9. Zhigalov V.I. (2010) *Osnovnye usloviya sozdaniya i razvitiya innovatsionno-tekhnologicheskikh parkov* [Basic conditions for the creation and development of innovation and technology parks]. *Innovatsii i investitsii* [Innovations and investments], 2, pp. 50-52.
10. Ziganshin M. (2021) *«Biznes v stile «Makdonalds»: Kak prevratit' vashu kompaniyu v stabil'no rabotayushchii mekhanizm* [McDonald's Style: How to turn your company into a stable working mechanism]. Moscow.