

Научная статья

Original article

УДК 338.432:639.2/3

DOI 10.55186/25876740\_2024\_8\_7\_7

**БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ В РЫБОХОЗЯЙСТВЕННОМ И  
АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСАХ: СУЩНОСТЬ И  
СПЕЦИФИКА**

**BUSINESS PROCESSES IN FISHERIES AND AGRO-INDUSTRIAL  
COMPLEXES: ESSENCE AND SPECIFICS**



**Зотов Александр Владимирович**, младший научный сотрудник, Уральский Научно-исследовательский институт экономической безопасности и развития сельских территорий, (620137, г. Екатеринбург, ул. Вилонова 45е оф.310), тел.+79168128556, [cherdantsev.vadim@yandex.ru](mailto:cherdantsev.vadim@yandex.ru)

**Alexander Vladimirovich Zotov**, Junior Researcher at the Ural Research Institute of Economic Security and Rural Development, (620137, Yekaterinburg, 45e Vilonova str., office310), tel. 89168128556 [cherdantsev.vadim@yandex.ru](mailto:cherdantsev.vadim@yandex.ru)

**Аннотация.** Для продуктивного решения поставленных задач, предприятия всех отраслей экономики выстраивают свою бизнес-модель, которая состоит из взаимосвязанных процессов, оказывающих помощь в регулировании деятельности сотрудников, налаживании взаимоотношений с партнерами и клиентами, в продвижении выпускаемой продукции. В статье рассмотрены

вопросы процессного управления и его специфики в рыбохозяйственном и агропромышленном комплексах. Процессный подход является наиболее эффективным с позиции управления бизнесом. Он дает возможность ориентироваться на готовый продукт бизнеса, и, главное, заинтересовать каждого работника в конечном результате. Автором рассмотрена сущность понятия «бизнес-процесс», определены и охарактеризованы основные элементы структуры бизнес-процесса предприятия, обобщены характерные черты и выделены основные виды бизнес-процессов в агропредприятиях. В результате исследования отмечено, что бизнес-процессы предприятий агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов имеют определенную специфику, которая обусловлена их отраслевой специализацией, размером и структурой управления, а также влиянием макроэкономических факторов.

**Abstract.** For the productive solution of the tasks set, enterprises of all sectors of the economy build their business model, which consists of interrelated processes that assist in regulating the activities of employees, establishing relationships with partners and customers, and promoting their products. The article discusses the issues of process management and its specifics in fisheries and agro-industrial complexes. The process approach is the most effective from the point of view of business management. It makes it possible to focus on the finished product of the business, and, most importantly, to interest each employee in the final result. The author considers the essence of the concept of "business process", defines and characterizes the main elements of the structure of the business process of the enterprise, summarizes the characteristic features and highlights the main types of business processes in agricultural enterprises. As a result of the study, it was noted that the business processes of agro-industrial and fisheries enterprises have certain specifics, which is due to their industry specialization, size and management structure, as well as the influence of macroeconomic factors.

**Ключевые слова:** процессное управление, бизнес-процесс, рыбохозяйственный и агропромышленный комплекс, агропредприятие, структура, рыбоводство

**Keywords:** process management, business process, fisheries and agro-industrial complex, agricultural enterprise, structure, fish farming

Агропромышленный комплекс в Российской Федерации представлен широким спектром видов хозяйственной деятельности, что свидетельствует о его широкой диверсификации, с ярко выраженной внутриотраслевой специализацией. К ним относятся растениеводство, животноводство, рыболовство и рыборазведение, производство продуктов питания и напитков.

В соответствии с данными Росстата, производство продукции сельского хозяйства в Российской Федерации в период 2013-2022 год в стоимостном выражении (в фактически действовавших ценах) выросло на 5392,6 млрд. руб. или более чем в 2,5 раза. При этом в наибольшей степени увеличилось производство продукции растениеводства – на 3535,4 млрд. рублей или более чем в 3 раза, в то же время производство продукции животноводства выросло всего на 1857,2 млрд. руб. или в 2,07 раз. Таким образом, за десятилетний период отрасль растениеводства в нашей стране развивалась более высокими темпами. [9]

Если рассмотреть более короткий период, например, последние три года, то в целом можно отметить незначительное снижение темпа роста производства. Так, за период 2020-2021 годы общий объем производства агропродукции в стоимостном выражении увеличился на 1241,5 млрд. руб., а за 2021-2022 годы – на 1140,6 млрд. руб. При этом просматривается тенденция по основным видам продукции: рост производства продукции растениеводства в 2020-2021 годах составил 852 млрд. руб, продукции животноводства –390 млрд. руб., в 2021-2022 годах – 801 млрд. руб. и 340 млрд. руб. соответственно. Это обусловлено рядом экономических причин, в первую очередь, усилением санкционного давления и ограничением на экспорт российской аграрной продукции.

Однако, в условиях сложной экономической ситуации, российское сельское хозяйство продолжает стабильно развиваться. Можно подчеркнуть, что в сложных экономических условиях именно эффективность управления

агропредприятиями и предприятиями рыборазведения становится значимым фактором.

Современные тенденции экономического развития, а также увеличение конкуренции на рынке агропродукции требуют от производителей завоевания реального преимущества. Этому может способствовать внедрение в производство инновационных технологий. Для решения задач по внедрению инновационных методов в преобразовании агропроизводства, руководителям агропредприятий требуется увеличение его объемов и использование принципов клиентоориентированного подхода в своей деятельности, заключающихся, прежде всего, в готовности к удовлетворению постоянно меняющихся запросов потребителей.

В менеджменте рассматривается пять подходов к управлению, которые могут быть представленные в перспективе: функциональный, исторический, системный, процессный и ситуационный (таблица 1).

Таблица 1 – Основные теоретические подходы к управлению предприятием

Подход	Характеристика
Исторический подход	Основан на идеях различных школ: научный менеджмент; административный менеджмент; наука о поведении и человеческие отношения; количественные методы
Функциональный подход	Управление следует рассматривать в виде непрерывного ряда взаимозависимых функций: организация, планирование, мотивация, контроль
Системный подход	Организацию следует воспринимать в виде системы взаимосвязанных элементов: люди, структура, технологии, задачи, направленные на достижение цели в нестабильной среде
Ситуационный подход	Подход определяет пригодность методов управления к различным ситуациям. Существуют различные факторы, которые в определенной ситуации в различной, как внутренней, так и во внешней, среде их определяют. Однако не может существовать один наилучший метод управления предприятием. В каждой конкретной ситуации приемлемым будет являться тот, который соответствует сегодняшним реалиям.
Процессный подход	Деятельность организации является сетью взаимосвязанных процессов, идущих в рамках организационной структуры предприятия для достижения ее цели.

Основой сложного, но, вместе с тем, эффективного процессного управления, могут быть бизнес-процессы. Если на предприятии применяется управление

бизнес - процессами, то можно сделать вывод, что руководство, используя инновационные методологические подходы в ходе оптимизации процессов, эффективно решает вопросы управления качеством, с применением информационных технологий.

Процессно-ориентированный подход в управлении заменил функциональный. Он способствует построению организационной структуры предприятия по функциям, а также по уровням иерархии. Такая структура управления может строиться на основном принципе – выполнение нужных трудовых операций, при осуществлении которых происходит деление задачи на определенные этапы, а каждый работник должен специализироваться на выполнении одного из них. При переходе к процессному управлению появляется возможность определить приоритетные разработки, необходимые для совершенствования, развития и укрепления конкурентного преимущества агропредприятия. Данный подход дает возможность выделить основные аспекты агробизнеса, дать ориентир на изготовление конечного продукта, а главное, улучшить его необходимые качественные показатели.

Процессы всегда должны лежать в основе организационной системы и выступать в качестве значимых показателей эффективности хозяйственной деятельности предприятия и его конкурентоспособности. Важно обеспечение эффективного и устойчивого функционирования предприятия, с учетом долгосрочной перспективы, а главное, требуется постоянное улучшение бизнес-процессов, происходящих на предприятии.

Бизнес-процесс, в трактовке ученых-экономистов – это ряд взаимосвязанных действий, которые преобразуют входы в виде заказов и продуктов, и результаты – товары или услуги, в данный временной промежуток для достижения главной цели. Существует значимое отличие бизнес-процесса от текущего процесса – это его целевая направленность. В производственной деятельности агропредприятия, результатом этого может являться прибыль. [13]

Структура бизнес-процесса сельхозпредприятия, как и любого другого, состоит из следующих элементов: руководитель, владелец; вход; выход; ресурсы и управление (рисунок 3).



Рис.3. Предполагаемая структура бизнес-процесса сельхозпредприятия [2]

В таблице 2 представлены характеристики элементов процессов.

Таблица 2 – Основные элементы структуры бизнес-процесса агропредприятия

Элемент структуры	Характеристика структуры
Владелец	Коллегиальный орган управления, должностное лицо с полномочиями для распределения ресурсов, для выполнения заказа, с ответственностью за результат
«Вход» процесса	Информация, для преобразования в бизнес-процесс при получении результата на выходе
«Выход» процесса	Информация, продукт, произведенные бизнес-процессом
Управление процессом	Процедуры, правила, технологии, стандарты управления бизнес-процессами
Ресурсы процесса	Информационный, материальный объект, используемый для хода процесса, но не вход в процесс

Владелец процесса может управлять им и всегда является его важной частью, т. е. бизнес-процесс не всегда может иметь параметры входных данных. Хотя, бизнес-процесс, без получения результата, теряет смысл. К результатам можно

отнести: оказанную услугу, готовую продукцию, новую потребительскую ценность и т. д. К ресурсам процесса относятся: информация, персонал, оборудование, инфраструктура, земельные ресурсы, транспорт, программное обеспечение и др. На этапе планирования процесса и управления деятельностью, владелец может распределять ресурсы и в дальнейшем получать наилучшие результаты.

Что касается агропредприятия, то для него бизнес-процессы могут иметь определенные особенности:

- последовательность технологически взаимосвязанных действий;
- ресурсы, которые применяются «на входе» и используемые в дальнейшем на развитие, могут быть живыми организмами – это рабочий скот, растения, а ресурсы, связанные с природной средой – это почва, климатические условия и др., «на выходе» самого бизнес-процесса могут повлиять на увеличение или понижение качества продукции;

- продукция получаемая, является результатом бизнес-процесса. Как правило это ресурс, «на входе» и преобразуется в ходе бизнес-процесса. Агропродукция, в основном это продукты питания, имеет важное значение, поскольку обеспечивает продовольственную безопасность государства и выполняет жизнеобеспечение населения.

В отношении агропредприятий следует использовать следующее понятие: бизнес-процесс сельхозпредприятия – это цепочка взаимосвязанных последовательных технологических операций, применяемых «на входе», используя отраслевое ресурсное планирование и организацию производственной деятельности при решении задач, и «на выходе».

Процессный подход может являться перспективным в современном менеджменте, хотя, следует заметить, что только полный анализ важнейших факторов сможет дать положительный результат. Процессный подход необходимо применять во взаимосвязи с прочими характеристиками предприятия: структурными, кадровыми, финансовыми и пр.

Бизнес-процессы принято изображать в виде блок-схемы. В технологии при их описании следует обеспечить прозрачность этих операций при ведении хозяйственной деятельности. Анализ может позволить определить возможные результаты или последствия сбоя на этапе проведения работ, выявить и, главное, быстро исправить ошибку. Большое внимание при анализе следует уделять вопросу управления операционными расходами, поскольку это является главным условием реального выживания на рынке.

Бизнес-процессы на агропредприятии классифицируются и идентифицируются также, как и в любом другом виде деятельности. Отраслевая специфика всегда присутствует. Целесообразно проводить градацию бизнес-процессов в сельхозпроизводстве на основные процессы, вспомогательные или сервисные процессы, обеспечивающие или развивающие процессы, а также организационные процессы (таблица 3).

Таблица 3 – Возможные виды бизнес-процессов (БП) сельхозпредприятия

Вид БП	Описание БП
Основное производство	в растениеводстве - выращивание технических культур, зерновых и бобовых, кормовых, бахчевых, овощей; ягодных культур; плодовых, сортовых семян; в животноводстве - разведение КРС, свиней, коз, овец, кроликов, рыбы, птицы, лошадей, пчел;
Вспомогательные услуги	обслуживание и ремонт оборудования; зоотехнические и ветеринарные услуги; агрохимическая служба; техническое обслуживание технологического оборудования; доработка и хранение агропродукции; транспортные услуги
Развивающие или обеспечивающие	введение коммуникационных инновационных технологий; использование ресурсосберегающих технологий; усовершенствование технологического оборудования; использование высокоурожайных сортов сельскохозяйственных культур
Организационно-управленческие	внедрение системы качества; организация закупочной и сбытовой деятельности; подготовка персонала; управление финансами

Основными чертами бизнес-процессов являются: создание добавленной стоимости продукта, который производится в компании и создание продукта, ценного для клиентов. Их основная цель – получение финансовой выгоды.



В основе классификации производственных бизнес-процессов в агроредприятиях стоит отраслевая специфика. К наиболее значимым бизнес-процессам следует отнести: агропроизводство, управление ресурсами, управление финансами, проектирование севооборота и поголовья скота, формирование логистической структуры, создание системы по контролю за качеством агропродукции.

К сервисным бизнес-процессам предприятия могут быть отнесены процессы, которые не участвуют в создании основных продуктов, но оказывают влияние на достижение хорошего качества продукции. Важно правильно и своевременное выполнять технологические процессы, связанные с ремонтом и обслуживанием оборудования, обеспечением энергией, а также своевременное оказание услуг (ветеринарные, химические, зоотехнические).

В агропредприятиях вспомогательные процессы, как правило, осуществляют контроль над организацией деятельности основных процессов. Необходимо своевременно удовлетворить производственные потребности в растениеводстве, животноводстве и рыбоводстве и оказать необходимые услуги для их деятельности. К вспомогательным бизнес-процессам относятся: управление инфраструктурой, бизнес-рисками, персоналом, управление правовым полем, информационными потоками и пр.

Развивающие бизнес-процессы могут включать в себя возможность улучшения услуг, технологий, оборудования, и внедрение инновационных процессов. Этот тип бизнес-процессов можно отнести к инвестиционным видам деятельности, при которых ресурсы вкладываются сегодня, а результат может быть получен спустя какое-то время.

Организационные или управленческие бизнес-процессы заключаются в ведении административной и хозяйственной деятельности агропредприятия, а также её юридическое сопровождение. Количество обеспечивающих процессов, в отличие от основных, бывает значительно больше. Управленческие бизнес-процессы порой охватывают более широкий спектр функций по управлению подразделениями, и на уровне агропредприятия.

Для того, чтобы достичь безупречного и бесперебойного выполнения каждого из бизнес-процессов и поставленных для этого целей и задач, важно сформировать в предприятии единую систему управления всеми бизнес-процессами. А управление бизнес-процессами – это комплексный подход к реализации эффективных бизнес-процессов в организации, который направлен на повышение эффективности работы организации и сельскохозяйственной отрасли в целом. Управление процессной деятельностью связано с анализом и требует совершенствования агропроизводства, коммуникаций, маркетинга, коммуникаций и прочих основных элементов деятельности агропредприятия.

Процесс управления самими бизнес-процессами предприятия может иметь реальную специфику:

- зависимость от природных условий, от направления и специализации сельхозпроизводства;

- основные средства агропроизводства: зависимость продуктивности пахотных земель от плодородия гумусового горизонта. Эти изменения нужно учитывать при составлении севооборота и всей производственной программы деятельности;

- сельхозпродукция участвует в самом производственном процессе (семена, посадочный материал, мальки рыб, молодняк, корма). В процессе управления агропроизводством, нужно создавать запасы ресурсов для последующих производственных циклов, что повысит обеспечение бизнес-процессов в части хранения продуктов, логистики;

- сезонность производства, отражается в неравномерном использовании различных ресурсов, объемах реализации, поступлении выручки и расходовании финансовых средств в течение года. Это нужно учитывать в процессе планирования, распределении бизнес-процессов, чтобы достичь самого оптимального уровня расходования всех видов ресурсов;

- требуется временной интервал между самим производством и реализацией продукции. Требуется создание крупных современных хранилищ, холодильных камер, но, прежде всего, необходимо осуществлять первичную обработку

агропродукции, то есть в основных сферах деятельности необходимо выделить вспомогательные бизнес-процессы, связанные с доведением продукта, при этом важно спланировать и обосновать необходимый объем мощности;

- много людей вовлечены в процесс продажи, что значительно увеличивает затраты во всей цепочке движения продукции от производителя до потребителя, поэтому важно учитывать и распределения их в бизнес-процессах.

Успешное воплощение планов развития сельхозпредприятий может быть только при создании современной системы управления, на основе эффективных, регулируемых процессов. При построении инновационной системы процессного управления в основе лежит разработка механизмов взаимодействия всех структурных подразделений сельхозпредприятия, включая внешнюю среду: потребителей, партнеров, поставщиков. Необходимо учитывать все аспекты бизнеса, иметь заинтересованных исполнителей и улучшать качество конечного полученного продукта.

### Литература

1. Железняк А. Управление ресурсами аграрных предприятий на основе оптимизации бизнес-процессов // Аграрная экономика. 2016. Т. 9, № 1-2. – с. 116—122.)
2. Логинов К.В. Теория и методы процессного управления промышленным предприятием. - СПб.: СПбГИЭУ, 2008. - 208 с.
3. Объем продукции и индексы производства продукции сельского хозяйства по категориям хозяйств по Российской Федерации. Сайт Федеральной службы государственной статистики [электронный ресурс] – Режим доступа: [https://rosstat.gov.ru/enterprise\\_economy](https://rosstat.gov.ru/enterprise_economy) (дата обращения: 11.01.2024)
4. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: ООО «Альпина Паблицер» - 2015. – 6500 с.
5. Рыбаков М. Бизнес-процессы. Как их описать, отладить и внедрить. Практикум. – М.: Литрес, - 2015. – 590 с.
6. Селиверстова П.О., Точилкина Т.Е. Управление бизнес-процессами: преимущества, проблемы применения, ошибки внедрения // Вестник МФЮА –

2015. – №1. [электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-biznes-protsessami-preimuschestva-problemy-primeneniya-oshibki-vnedreniya> (дата обращения: 11.01.2024).

7. Сельское хозяйство в России 2021. Сайт Федеральной службы государственной статистики [электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13226> (дата обращения: 11.01.2024)

8. Черданцев В.П., Мальцева В.В. Методология по оптимизации бизнес-процессов в АПК // Материалы Всероссийской науч.-практической конференции молодых ученых, аспирантов и обучающихся «Молодежная наука 2021: технологии, инновации», 9-12 марта 2021 г.: г. Пермь, ПГАТУ с.358-360

9. Process Redesign. Slogan Management Review, 1990. [электронный ресурс] – Режим доступа: <https://sloanreview.mit.edu/article> (дата обращения: 11.01.2024)

### Reference

1. Zheleznyak A. Resource management of agricultural enterprises based on optimization of business processes // Agrarian economics. 2016. Vol. 9, No. 1-2. – pp. 116-122.)

2. Loginov K.V. Theory and methods of process management of an industrial enterprise. - St. Petersburg: SPbSUE, 2008. - 208 p.

3. The volume of production and indices of agricultural production by categories of farms in the Russian Federation. The website of the Federal State Statistics Service. URL: [https://rosstat.gov.ru/enterprise\\_economy](https://rosstat.gov.ru/enterprise_economy) (date of application: 11.01.2024)

4. Porter M. Competitive strategy: Methods of analyzing industries and competitors. – М.: Alpina Publisher LLC, 2015. – 6500 p.

5. Rybakov M. Business processes. How to describe, debug and implement them. Workshop. – М.: Litres, 2015. – 590 p.

6. Seliverstova P.O., Tochilkina T.E. Business process management: advantages, application problems, implementation errors // Bulletin of MFUA – 2015. – No.1. [electronic resource] – Access mode:

<https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-biznes-protsessami-preimuschestva-problemy-primeneniya-oshibki-vnedreniya> (date of application: 11.01.2024).

7. Agriculture in Russia 2021. The website of the Federal State Statistics Service. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13226> (date of reference: 11.01.2024)

8. Cherdantsev V.P., Maltseva V.V. Methodology for optimizing business processes in agriculture // Materials of the All-Russian scientific and practical conference of young scientists, postgraduates and students "Youth Science 2021: technologies, innovations", March 9-12, 2021: Perm, PGATU p.358-360

9. Process Redesign. Slogan Management Review, 1990. [electronic resource] – Access mode: <https://sloanreview.mit.edu/article> (date of application: 11.01.2024)

© Зотов А.В., 2024 *International agricultural journal*, 2024, № 1, 80-92

**Для цитирования:** Зотов А.В. Бизнес-процессы в рыбохозяйственном и агропромышленном комплексах: сущность и специфика// *International agricultural journal*. 2024. № 1, 80-92