На правах рукописи

ГРАЧЕВА ДАРЬЯ ОЛЕГОВНА

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

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

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ставрополь – 2016

Диссертационная работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Ставропольский государственный аграрный университет»

Научный руководитель – **Банникова Наталья Владимировна**
доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты: **Сапогова Галина Васильевна**
доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Менеджмент в АПК» Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Саратовский государственный аграрный университет имени Н.И. Вавилова»

Макоева Лариса Солтановна
кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономическая теория и прикладная экономика» Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Горский государственный аграрный университет»

Ведущая организация – **Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Всероссийский научно-исследовательский институт экономики и нормативов»**

Защита диссертации состоится 23 сентября 2016 г. в 13.00 часов на заседании диссертационного совета ДМ 220.033.04 при ФГБОУ ВО «Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет им. В.М. Кокова» по адресу: 360030, г. Нальчик, просп. Ленина, 1-в, корп. 10, ауд. 203.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВО «Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет им. В.М. Кокова», с авторефератом на сайте Министерства образования и науки Российской Федерации: http://vak2.ed.gov.ru и на сайте университета: www.kbgau.ru

Автореферат разослан «_____» _____ 2016 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
кандидат экономических наук, доцент И.Р. Микитаева

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В условиях принятия экономических санкций по отношению к России и необходимости ускоренного импортозамещения для отечественных сельхозтоваропроизводителей появились условия, стимулирующие развитие производства. Однако реализация возможностей, предоставляемых внешней средой, неосуществима без соответствующей трансформации внутренней среды, совершенствования технологий менеджмента, освоения современных научно обоснованных подходов к управлению предприятиями аграрной сферы.

Одним из таких подходов является процессно-ориентированное (процессное) управление, хорошо зарекомендовавшее себя за рубежом, а также в других отраслях экономики. Данная концепция позволяет рассматривать объект управления как сложную систему бизнес-процессов и технологических процессов предприятия, обеспечивая при этом лучшие возможности для решения ряда проблем, актуальных для сельхозтоваропроизводителей. Процессный подход способствует снижению издержек, ориентации на идеологию постоянного совершенствования, повышению скорости адаптации к изменениям, формированию синергетического эффекта от укрепления взаимосвязи различных направлений хозяйственной деятельности. Таким образом, освоение данной концепции менеджмента в аграрной сфере приобретает в современных условиях все большее значение.

Однако формирование процессного управления сельскохозяйственным производством требует дополнительных исследований, связанных с выраженной отраслевой спецификой аграрного менеджмента, динамично меняющимися условиями функционирования сельского хозяйства. Вследствие вышесказанного необходимость исследования проблем совершенствования управления сельскохозяйственными предприятиями с позиций процессного подхода является актуальной и требует разработки как теоретико-методических, так и практических подходов к их решению.

Степень разработанности проблемы. Общетеоретические вопросы менеджмента в АПК нашли свое отражение в исследованиях Адукова Р.Х., Аскерова П.Ф., Баклаженко Г.А., Банниковой Н.В., Басаева Б.Б, Гасиева П.Е., Гатаулина А.М., Добрынина В.А., Зинченко А.П., Королева Ю.Б., Коротнева В.Д., Ломидзе Ю.Л., Мазлоева В.З., Светлова Н.М., Ушачева И.Г. и других.

В разработку вопросов теории и практики процессно-ориентированного управления значительный вклад внесли исследования зарубежных авторов Андерсена Б., Ансоффа И., Девенпорта Т., Деминга Э., Друкера П., Портера М., Робсона М., Смита А., Тейлора Ф., Файоля А., Чампи Дж., Шеера А.-В., Эмерсона Г.

Вопросам применения процессного подхода в практике российских предприятий посвящены работы отечественных исследователей Бородулиной С.А., Громова А.И.. Елиферова В.Г., Ефимова В.В., Калянова Г.Н., Кондратьева В.В., Кузнецова М.Н., Логинова К.В., Ляндау Ю.В., Михайлина Д.О., Репина В.В., Соколова Г.Ю., Тарадиной М.В. и других.

Обоснованию преимуществ процессного управления в аграрной сфере посвящены работы Матющенко С.Е., Петрова К.А., Сибирякова А.В., Невзгодова В.В. Исследования российских ученых Сапоговой Г.В., Волковой И.А., Немченко А.В. освещают ряд вопросов, касающихся особенностей использования теории процессного менеджмента в рамках управления технологическими процессами сельского хозяйства.

Вместе с тем анализ публикаций по исследуемой тематике свидетельствует об определенных пробелах в изучении специфики сельскохозяйственного производства в контексте ее влияния на формирование системы процессного управления. До настоящего времени не нашел решения ряд вопросов, связанных со структурированием и формализацией видов деятельности аграрного производства для последующего проектирования системы его процессов, методикой внедрения процессного подхода, формированием его инструментария, позволяющего учитывать отраслевую специфику. Указанные аспекты предопределили выбор темы, постановку цели и задач диссертационного исследования.

Соответствие темы диссертации требованиям Паспорта специальностей ВАК при Министерстве образования и науки РФ. Исследование выполнено в рамках специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: АПК и сельское хозяйство) и соответствует пунктам 1.2.41. Планирование и управление агропромышленным комплексом, предприятиями и отраслями АПК; 1.2.42. Организационный и экономический механизм хозяйствования в АПК, организационно-экономические аспекты управления технологическими процессами в сельском хозяйстве Паспорта специальностей ВАК при Министерстве образования и науки РФ.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является развитие теоретико-методических основ управления в сельском хозяйстве с позиций процессного подхода и разработка рекомендаций по его освоению на практике.

В соответствии с данной целью были поставлены следующие **задачи:**

- изучить характеристики процессно-ориентированного управления, внести уточнения в его понятийно-терминологический аппарат;
- выявить особенности и сформировать базовые положения использования процессного подхода к управлению сельскохозяйственным производством;
- проанализировать тенденции развития и структурные изменения в аграрном секторе региона, отражающиеся на организации процесса управления;
- уточнить основные проблемы сельскохозяйственных предприятий в сфере менеджмента и оценить готовность к их решению на основе обобщения мнений экспертов;

- разработать методические рекомендации по совершенствованию управления сельскохозяйственным производством с использованием процессно-ориентированного подхода;
- раскрыть особенности различных типов технологических процессов аграрной сферы и предложить инструментарий для эффективного управления ими;
- сформировать положения по сценарному моделированию процессов производственно-хозяйственной деятельности и экспертному обоснованию управленческих решений.

Объектом исследования являются крупные и средние сельскохозяйственные организации Ставропольского края.

Предметом исследования являются теоретические, методические и практические аспекты управления сельскохозяйственными организациями.

Теоретической и методологической основой исследования выступили труды классиков экономической науки, современные теоретические работы и практические разработки российских и иностранных ученых-экономистов по вопросам менеджмента в АПК, применения процессно-ориентированного подхода к управлению предприятием.

В процессе работы над диссертацией использовались методы: абстрактно-логический, монографический, сравнительный, расчетно-конструктивный, статистические и графические, сценарного моделирования, экспертного опроса и полуструктурированного интервью, контент-анализа.

Информационную базу исследования составили данные Федеральной службы государственной статистики РФ и ее территориального органа по Ставропольскому краю, аналитические материалы Министерства сельского хозяйства Ставропольского края, государственные стандарты, годовая и первичная бухгалтерская отчетность исследуемых сельскохозяйственных организаций, материалы научных и научно-практических конференций, материалы периодических изданий, ресурсы сети Internet, а также информация, собранная лично автором, часть которой проанализирована и обобщена впервые.

Рабочая гипотеза диссертационного исследования состоит в том, что дальнейшее развитие крупномасштабного сельскохозяйственного производства в современных условиях возможно только на основе освоения современных инструментов и технологий управления предприятием, к которым относится процессный подход. Препятствием для широкого распространения данного подхода является дефицит методических рекомендаций по его использованию, в полной мере учитывающих особенности аграрного производства и специфику его внедрения на предприятиях отрасли.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в развитии теоретических положений и выработке практических рекомендаций по совершенствованию управления аграрным производством с позиций использования преимуществ процессного подхода. К числу наиболее значимых результатов, содержащих элементы приращения научного знания и выносимых на защиту, относятся следующие:

- на основе систематизации особенностей аграрного производства определены характерные черты, отличающие процессно-ориентированное управление в сельском хозяйстве, а также сформулированы пять специфических принципов использования данного подхода на предприятиях отрасли, что является методической базой для формирования основных контуров совершенствования управления сельскохозяйственной организацией;
- разработана референтная модель процессов верхнего уровня в рамках отраслевой технологической системы растениеводства крупного сельскохозяйственного предприятия, содержащая уточненный состав групп типовых технологических процессов, предназначенная для их систематизации и последующей детализации при проектировании модели управления конкретным предприятием;
- сформирован алгоритм освоения процессного подхода к управлению сельскохозяйственным предприятием, предусматривающий на основе диагностики состояния внутренней среды выделение зон хозяйственной деятельности для первоочередного внедрения усовершенствованной модели управления, идентификацию и регламентацию технологических процессов, формирование их сети, использование инструментов управления на оперативном и стратегическом уровне;
- разработана детализированная модель потоков продукции в послеуборочный период, включающая схему технологической маршрутизации ее движения, а также систему линейных уравнений, описывающих количественную взаимосвязь между отдельными технологическими процессами в рамках продуктовых потоков, предназначенная для планирования и анализа использования продукции с учетом ее качества, контроля потерь, обоснования необходимого объема ресурсов для реализации планов сельскохозяйственного предприятия;
- обоснованы рекомендации по сценарному моделированию финансово-экономических результатов деятельности сельскохозяйственного предприятия, сформированные в рамках процессной логики, использование которых дает возможность аргументировать принятие управленческих решений на стратегическом уровне с учетом анализа цепочек создания ценности.

Теоретическая и практическая значимость проведенного исследования. Теоретическая значимость заключается в развитии теоретических основ и методических аспектов управления сельскохозяйственным производством с позиций процессного подхода.

Практическая значимость проведенного исследования состоит в том, что оно доведено до конкретных рекомендаций, которые могут быть использованы руководителями и специалистами сельскохозяйственных организаций для совершенствования стратегического и оперативного управления хозяйственной деятельностью.

Непосредственно практическое значение имеют представленные в диссертации: референтная модель процессов верхнего уровня в растениеводстве, поэтапный алгоритм освоения процессного подхода к управлению, количественная модель потоков продукции в послеуборочный период, рекомендации по использованию сценарного подхода и базы знаний в управлении сельскохозяйственным производством.

Разработанные автором методические подходы к освоению процессного управления сельскохозяйственным предприятием, способствующие повышению качества принимаемых управленческих решений, приняты к использованию ООО «Хлебороб» Петровского района Ставропольского края (справка о внедрении от 19 января 2016 года). Результаты исследования могут быть использованы в учебном процессе в преподавании экономических дисциплин «Экономика сельского хозяйства» и «Менеджмент в АПК».

Апробация результатов исследования. Основные теоретические и практические выводы и предложения исследования докладывались и обсуждались на международных и всероссийских научно-практических конференциях в гг. Ставрополь (2009-2014 гг.), Нальчик (2015 г.), Новосибирск (2015 г.), Смоленск (2015 г.).

Публикации. Основные положения диссертационного исследования отражены в 13 публикациях, из которых 4 представлены в научных журналах, рекомендованных ВАК при Министерстве образования и науки РФ для опубликования основных результатов диссертаций. Общий объем публикаций составил 3,43 печатных листа (в том числе автора – 3,18 п.л.).

Объем и структура диссертационной работы обусловлены целью и задачами, поставленными и решенными в ходе исследования. Работа изложена на 171 странице машинописного текста, содержит 26 таблиц, 23 рисунка, 15 приложений. Состоит из введения, трех глав, заключения, приложений. Список использованной литературы состоит из 204 наименований.

Во введении обоснованы актуальность темы исследования, степень изученности проблемы, сформулированы цели и задачи, указаны предмет и объект исследования, отражены научная новизна и практическая значимость.

В первой главе «Теоретические основы процессного управления в сельском хозяйстве» рассмотрены сущность процессно-ориентированного подхода в системе управления и особенности аграрного менеджмента, исследованы методические основы управления технологическими процессами сельскохозяйственных организаций.

Во второй главе «Анализ процессов развития аграрного сектора в регионе» представлена характеристика современного состояния и экономических условий развития сельскохозяйственного производства в Ставропольском крае, дана оценка структурной реорганизации аграрного производственного процесса, проанализированы проблемы и возможности совершенствования управления предприятиями аграрной сферы.

В третьей главе «Формирование процессно-ориентированной системы управления сельскохозяйственным предприятием» разработаны методические аспекты построения системы управления технологическими процесса-

ми, предложены инструменты управления процессами различных категорий в аграрном производстве, сформулированы предложения по сценарному моделированию хозяйственной деятельности сельскохозяйственного предприятия и использованию базы знаний для обоснования управленческих решений на стратегическом и оперативном уровнях.

В выводах и предложениях обобщены основные результаты проведенного исследования и изложены конкретные практические рекомендации по их дальнейшему использованию.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Процессно-ориентированный подход входит в систему современных управленческих технологий и инструментов, поэтому повышение эффективности его использования возможно при условии комплексного подхода к совершенствованию менеджмента с учетом отраслевых особенностей, а также более четкого определения предметно-объектного поля процессного управления.

Процессно-ориентированное управление основано на принципе холизма, что предполагает гармонизацию всех аспектов функционирования организации на пути к удовлетворению внешних и внутренних потребителей через систему взаимосвязанных процессов хозяйственной деятельности. Являясь неотъемлемым элементом системы современного менеджмента, данная концепция управления образует общее предметное поле с другими прогрессивными управленческими технологиями и инструментарием. В диссертации изучена ее взаимосвязь с концепцией цепочки создания ценности, управлением проектами, логистикой, менеджментом качества, имеющими определяющее значение для повышения эффективности сельскохозяйственного производства.

Ключевым звеном классической концепции процессного подхода является бизнес-процесс. Множественность трактовок этого понятия в современной литературе определила необходимость использования контент-анализа для уточнения его сущности. Результаты контент-анализа позволили провести классификацию подходов в описании смысловых единиц термина «бизнес-процесс» у различных авторов, выявить более полное раскрытие сущности данной категории в рамках технолого-логистического подхода, обосновать ее семантическое сходство с пониманием процесса как совокупности видов производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Таким образом, процессы производственно-хозяйственной деятельности на уровне предприятия в целом можно рассматривать в качестве объекта процессного управления, а его предметом будет взаимодействие отдельных технологических процессов для достижения определенных целей организации. При этом используется расширенное понимание технологических процессов, включающее процессы построения эффективных отношений с поставщиками и потребителями, использование современных инструментов и

методов контроля качества работ и сельскохозяйственной продукции, поддержание высокой способности к инновациям в аграрном производстве и т.п.

2. Специфика сельского хозяйства, отличающая его от других сфер материального производства, предопределяет необходимость адаптации базовых положений процессного управления к особенностям предприятий аграрной сферы.

Сельское хозяйство обладает целым рядом специфических характеристик, которые определенным образом проецируются на процессно-ориентированное управление и моделирование процессов производственно-хозяйственной деятельности сельскохозяйственного предприятия. Анализ этих проекций позволил выявить особенности построения системы процессного управления в аграрном секторе экономики, а также сформулировать специфические принципы использования данного подхода в сельскохозяйственных предприятиях (принципы оперативной гибкости, минимизации рисков, адаптации, инкрементальности, первоочередной ориентации на оптимизацию затрат).

«Несущей конструкцией» для совершенствования управления сельскохозяйственным предприятием являются отраслевые технологические системы. В диссертации исследована их сущность и современные особенности функционирования, а также уточнена классификация технологических систем и подсистем диверсифицированного сельскохозяйственного предприятия. Непосредственный контур процессного управления проявляется через призму однородных технологических процессов в рамках отраслевой технологической системы. На примере отраслевой технологической системы растениеводства аргументировано выделение трех универсальных однородных последовательных процессов, отличающихся условиями проведения и степенью вероятности получения ожидаемых результатов сельскохозяйственного производства.

Решение поставленных в диссертации задач требует адаптации универсальных экономических моделей к аграрной специфике. В диссертации показано, что для сельскохозяйственного производства наиболее приемлемой является процессная модель, сформированная на основе концепции цепочки создания ценности (ЦСЦ). Цепочки создания ценности строятся по продуктовому признаку и пронизывают всю деятельность аграрного предприятия от поставщиков до покупателей. В отличие от других, данная модель позволяет акцентировать внимание на управлении стоимостными характеристиками сельскохозяйственной продукции, а также предполагает выделение основных и поддерживающих процессов, отличающихся степенью участия в формировании ценности.

Референтная модель процессов крупного диверсифицированного сельскохозяйственного предприятия, основанная на концепции ЦСЦ и построенная на примере отрасли растениеводства, демонстрирует методические подходы к систематизации и выделению процессов верхнего уровня (рисунок 1).

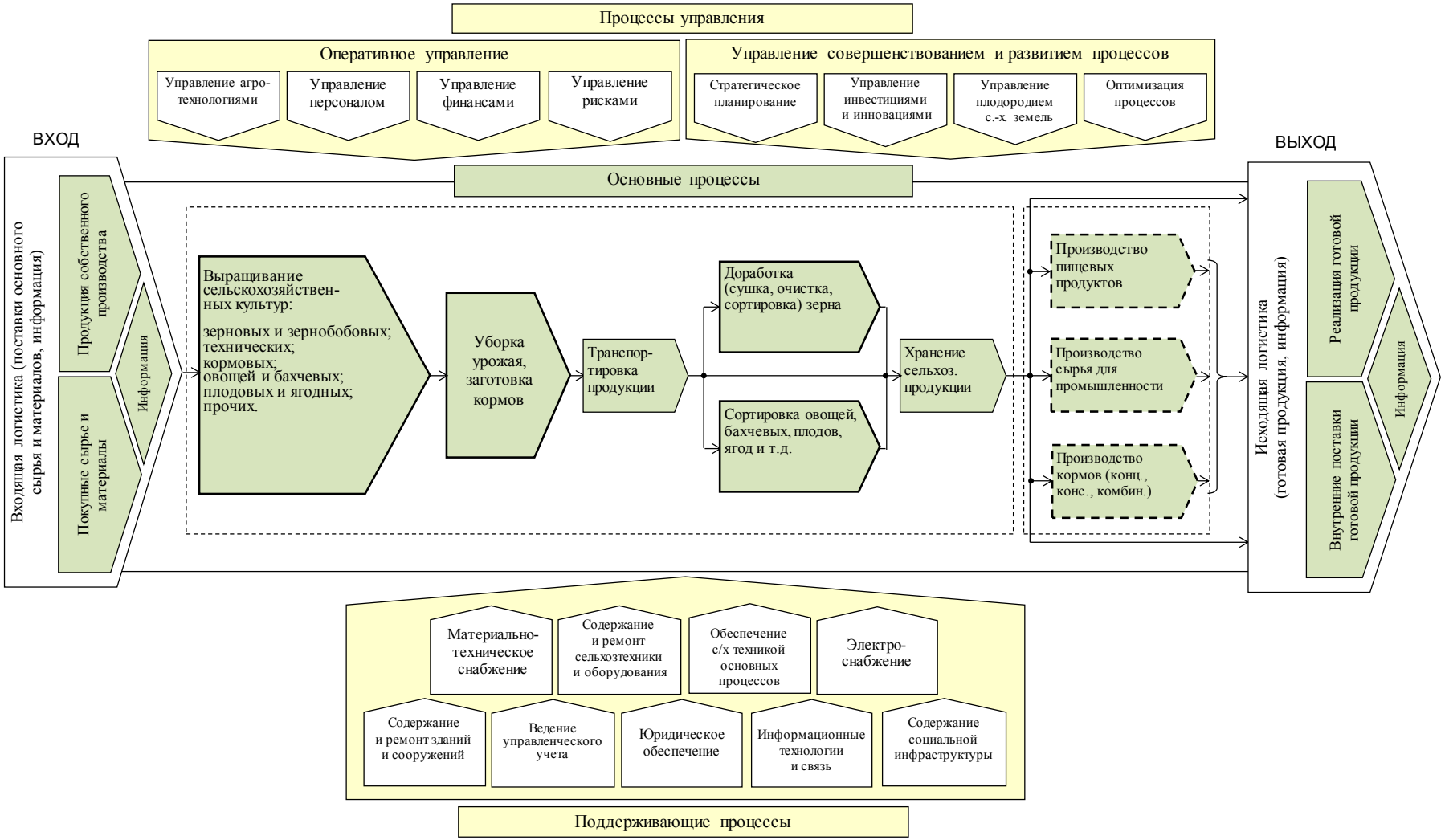

Рисунок 1 - Референтная модель процессов верхнего уровня в растениеводстве крупного сельскохозяйственного предприятия на основе цепочки создания ценности*

* разработано автором

В диссертации дано обоснование этих подходов и характеристика специфики отдельных технологических процессов.

3. Трансформационные процессы в аграрном секторе Ставропольского края, связанные со снижением уровня диверсификации сельскохозяйственных предприятий, отрицательно сказываются не только на результатах хозяйственной деятельности, но и на качестве менеджмента.

Развитие сельскохозяйственного производства в Ставропольском крае характеризуется рядом структурных изменений, к которым относится, например, укрепление позиций сектора сельскохозяйственных организаций, включающего предприятия крупного и среднего размера, развитие крупномасштабного аграрного производства.

С другой стороны, наблюдается дальнейшее сокращение удельного веса произведенной животноводческой продукции в пользу продукции растениеводства, а также сужение ассортимента последней за счет углубления специализации хозяйств в области производства зерновых и зернобобовых культур. За 20 лет их доля в структуре посевных площадей возросла с 52 до 76 %, а посевная площадь озимой пшеницы возросла в 1,5 раза. Данную динамику нельзя признать позитивной, так как она отрицательно сказывается на почвенном плодородии, препятствует реализации государственной политики импортозамещения, имеет и другие негативные последствия.

Одно из основных направлений решения указанной проблемы – диверсификация производства, которая, к тому же, является важным средством борьбы с аграрными рисками. В диссертации ее преимущества подтверждены результатами, полученными по итогам исследования деятельности 14 крупных и средних сельскохозяйственных предприятий Труновского и Красногвардейского районов Ставропольского края за 5 лет. Для выявления взаимосвязи между уровнем диверсификации сельскохозяйственных предприятий и устойчивостью значений самого нестабильного показателя результатов хозяйственной деятельности – уровня рентабельности, было рассчитано среднегодовое значение модифицированного индекса Херфиндаля-Хиршмана и стандартное отклонение рентабельности, проведена группировка предприятий, на основе которой подтверждена взаимосвязь диверсификации и устойчивости результатов производства (рисунок 2).

Также в диссертации аргументировано, что повышение уровня диверсификации производства создает условия для развития управленческих технологий, использования современных его инструментов, с учетом того, что сложность управляющей системы должна быть не ниже сложности объекта управления.

4. Руководители и специалисты сельскохозяйственных организаций считают процессный подход перспективным инструментом управления, и предполагают, что он позволит решить ряд проблем предприятия. Внедрению процессной логики управления препятствует недостаток информации о ней, отсутствие методик, адаптированных к особенностям аграрного производства.

Результативность использования управленческих инструментов и технологий в конечном итоге определяются степенью готовности и заинтересованности руководства предприятия в их освоении.

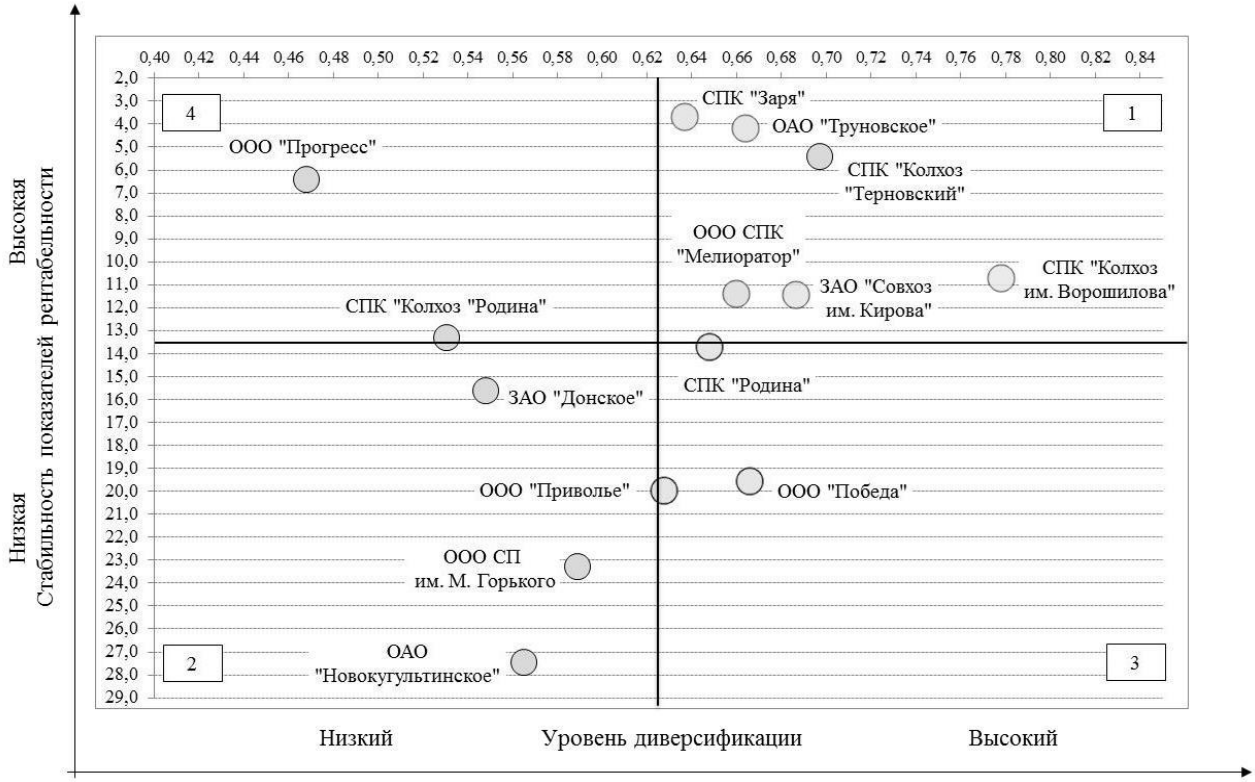

Рисунок 2 - Группировка сельскохозяйственных предприятий Красногвардейского и Труновского районов Ставропольского края по уровню диверсификации и показателям рентабельности *

Для того чтобы выявить существующие проблемы и охарактеризовать возможности совершенствования менеджмента на предприятиях аграрной сферы, был проведен экспертный опрос руководителей и специалистов 36 сельскохозяйственных предприятий центральной зоны Ставропольского края, где имеются наилучшие условия для диверсификации аграрного производства, а, следовательно, более высокая потребность в использовании процессного подхода к управлению организацией.

Результаты экспертного опроса позволили установить, что респонденты оценивают свою осведомленность в современных управленческих технологиях и инструментах достаточно высоко. Процессное управление в качестве перспективной технологии отметили 55,6% участников опроса, причем число ее сторонников возрастает с ростом рентабельности производства на предприятиях, которые представляют респонденты, а также с углублением диверсификации.

Ожидания экспертов от совершенствования управления на основе процессного подхода связаны, в первую очередь, с решением задачи своевременной выработки управленческих решений (55% ответов) и повышением

* составлено автором

предсказуемости результатов сельскохозяйственного производства (44,4%). При этом оказалось, что среди проблем в своей организации респондентов больше всего беспокоит недостаток и несвоевременность получения необходимой информации. Для диверсифицированных предприятий также актуальной является проблема отсутствия необходимых регламентирующих документов, а для хозяйств небольшого размера – дефицит квалифицированных управленческих кадров.

Опрос показал, что руководители и специалисты не всегда имеют четкое представление о конкретных аспектах освоения процессной модели, поэтому неудивительно, что в качестве одного из значимых препятствий для ее внедрения (третьим после невысокой квалификации и необходимости организационных преобразований) назван недостаток информации о процессном управлении, отсутствие методик, адаптированных к особенностям сельского хозяйства. Результаты опроса позволили также оценить различные аспекты, характеризующие качество управления, в том числе уровень регламентации и информатизации отдельных сфер деятельности сельскохозяйственных организаций, наличие сформулированных целей развития предприятия.

Одним из экспертов, участвовавших в опросе, стал директор по растениеводству ОАО «Пятигорский хлебокомбинат» (ОАО «ПХК») Предгорного района Ставропольского края, где модель процессно-ориентированного управления с 2007 года внедрена и эффективно используется в цехе растениеводства (таблица 1).

Таблица 1 – Относительные показатели развития предприятия, использующего процессное управление сельскохозяйственным производством*

Показатели	Среднее значение 2004-2006 г.г.		Среднее значение 2012-2014 г.г.		ОАО «ПХК» в % к средне-районным показателям в 2004-2006 г.г.	ОАО «ПХК» в % к средне-районным показателям в 2012-2014 г.г.
	ОАО "ПХК"	по району в среднем	ОАО "ПХК"	по району в среднем		
Среднемесячная зарплата в растениеводстве, руб.	5734,7	5842,8	17652,1	15959,8	98,1	110,6
Себестоимость 1 т зерновых, руб.	1938,0	2097,0	4560,0	5140,0	92,4	88,7
Затраты на нефтепродукты в растениеводстве, руб/га	1421,6	1276,0	2813,8	3858,7	111,4	72,9
Цена 1 тонны зерновых, руб.	3415,7	3018,0	8408,4	6838,6	113,2	123,0
Окупаемость затрат, %	176,2	143,9	184,4	133,0	х	х

* составлено автором

Интервьюирование эксперта-практика позволило выявить, что успехи предприятия в сфере сельского хозяйства во многом связаны с совершенствованием управления, а также уточнить методические направления работы в области создания условий для широкого распространения процессной логики в управленческой деятельности сельскохозяйственных предприятий.

5. Разработка адаптированных методик освоения процессного управления позволяет углубить и конкретизировать представления руководителей и специалистов сельскохозяйственных организаций о данной технологии и практических аспектах ее внедрения, а также будет способствовать сокращению затрат предприятий, если часть работ по внедрению будет выполнена самостоятельно, вследствие чего повысится степень готовности к изменениям и уменьшится потребность в услугах сторонних консультантов.

Разработанный в диссертации алгоритм совершенствования управления сельскохозяйственным предприятием на основе применения процессного подхода базируется на обобщении опыта его использования различными предприятиями и учитывает специфические черты сельского хозяйства в контексте их влияния на управленческий процесс (рисунок 3).

Предлагаемый алгоритм основан на идее поэтапной модернизации системы управления, что позволяет избежать кардинального слома функциональной модели с её вертикальной иерархической структурой. Это еще одно представление функций и взаимосвязей в сельскохозяйственной организации, когда меняется функциональная классификация основных и вспомогательных подразделений, формируется усовершенствованный порядок взаимодействия между ними.

В диссертации подробно охарактеризованы необходимость, сущность и особенности каждого этапа алгоритма, в том числе обоснованы требования к постановке управленческого учета и информационному сопровождению технологических процессов, представлены примеры их описания и регламентации.

6. Одним из важнейших преимуществ использования процессной логики в управлении является возможность классификации технологических процессов, выявления общих характеристик отдельных их групп и формирования на этой основе специализированных инструментов, способствующих повышению эффективности управления предприятием.

Для дальнейшей детализации сквозная цепочка основных технологических процессов производства зерна разделена в диссертации на две категории: до и после получения продукции в натурально-вещественной форме. Первая группа процессов, отнесенных к категории «А», характеризуется вероятностным характером получения планируемого урожая и вариантными способами потребления материальных ресурсов и способов выполнения работ. При описании особенностей управлении технологическими процессами категории «А» отдельное внимание уделено процессам страхования посевов, а также различного вида диагностики, в зависимости от результатов которой принимаются управленческие решения о способах

выполнения технологических операций, изменении норм использования сырья и т. д. Таким образом, информация по результатам диагностики становится вторым, не менее важным ресурсом, учитываемым на входе в каждый технологический процесс.

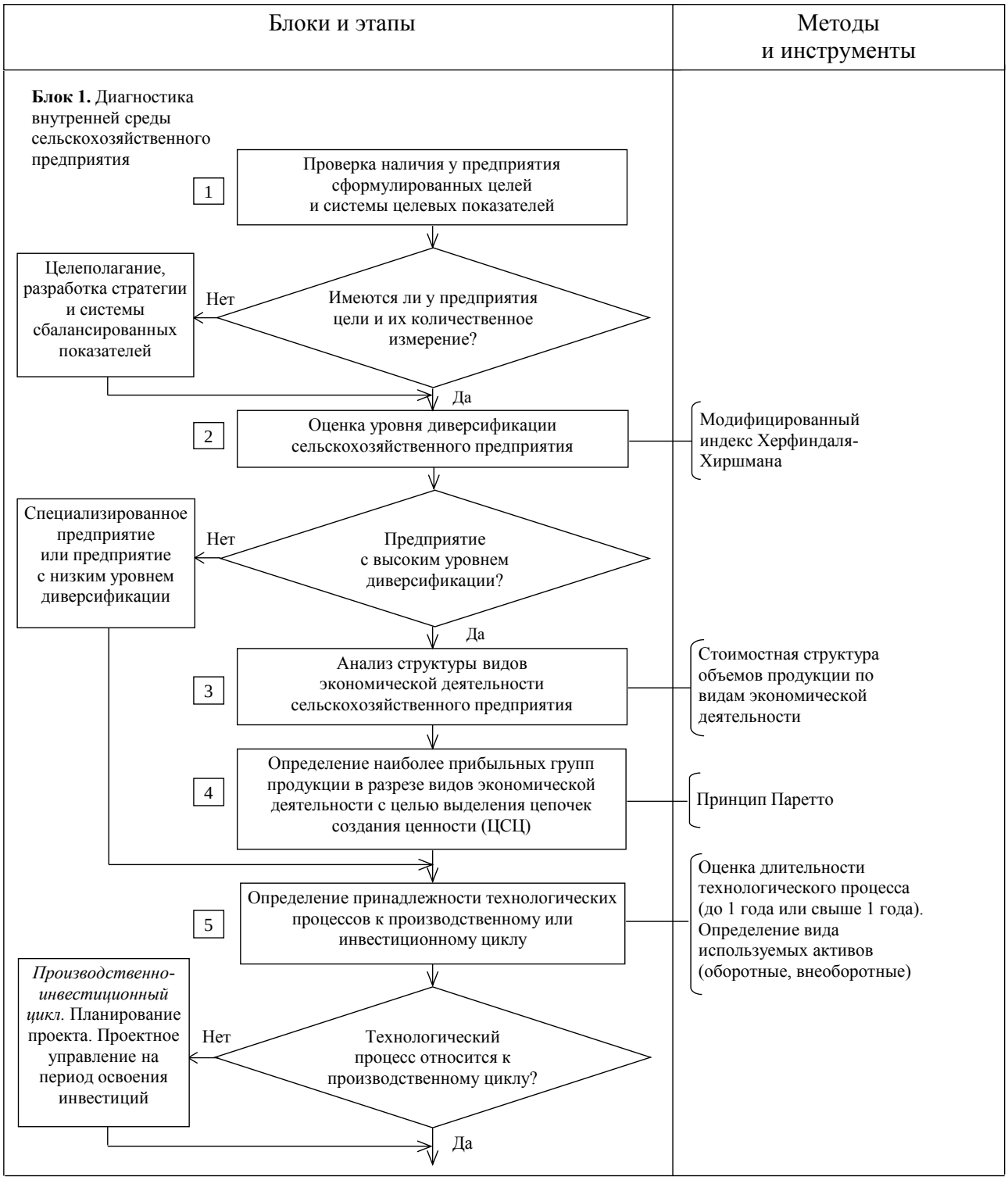

Рисунок 3 – Блок-схема алгоритма освоения процессного подхода к управлению сельскохозяйственным предприятием (начало) *

* разработано автором

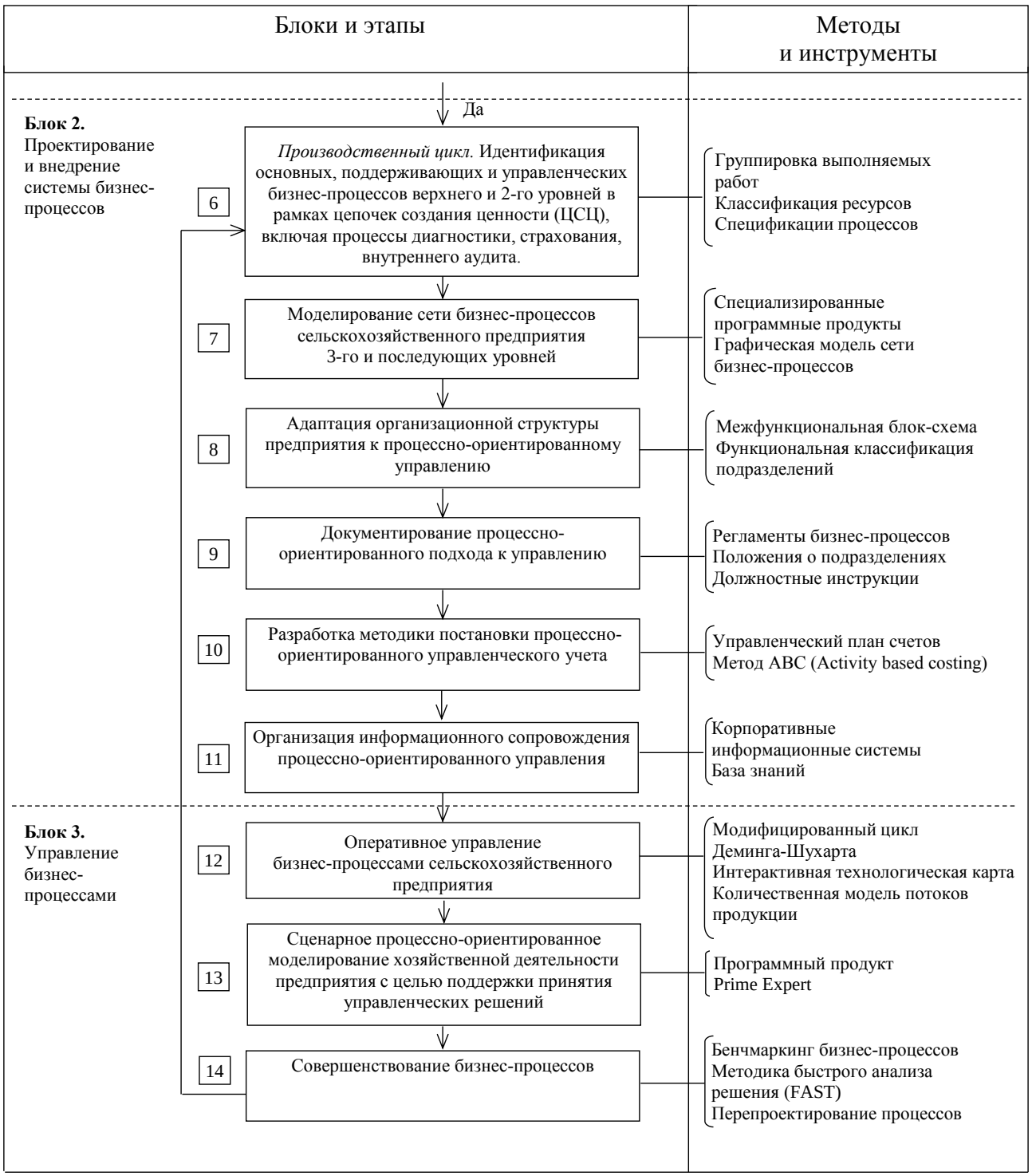

Рисунок 3– Блок-схема алгоритма освоения процессного подхода к управлению сельскохозяйственным предприятием (окончание)

К категории «Б» отнесены технологические процессы доработки, распределения и хранения продукции, основной задачей которых является сохранение и оптимизация использования собранного урожая. В качестве одного из инструментов управления процессами категории «Б» разработана детализированная количественная модель потоков продукции в послеуборочный период, включающая схему технологической маршрутизации движения продукции, а также систему линейных уравнений, описываю-

щих последовательное согласование входов и выходов по имеющимся на схеме маршрутизации процессам с учетом слияний и разветвлений потоков. При этом выход каждого производственного процесса формализовано выражается через вход, скорректированный на соответствующий коэффициент технологического выхода продукции, а также коэффициент распределения потоков продукции, являющийся переменной величиной с учетом прорабатываемых на модели решений об использовании продукции (таблица 2).

Разработанная модель предназначена для проведения вариантных расчетов с целью оптимизации финансового результата, а также контроля и план-фактного анализа результатов отдельных технологических процессов. Модель особенно важна для диверсифицированных предприятий и пригодна для использования в «обратном направлении», т.е. определения необходимого объема ресурсов с учетом желаемых показателей получения продукции. Логика данной модели универсальна, поэтому она может быть дополнена как по длине цепочки технологических процессов, так и по направлениям использования продукции.

Расчеты с использованием предлагаемой модели на примере конкретного предприятия показывают, что в результате послеуборочной обработки зерна должны сформироваться 753 тонны используемых отходов (зерновой примеси). В учетной системе хозяйства отражены только 292 тонны зерновой примеси (обозначены как два вида продукции: «отходы пшеничные» и «дерть»), которая реализована по средней цене 3,3 тыс. рублей за тонну. «Разрыв» между расчетными и фактически учтенными данными зерновой примеси составляет 461 тонну, или 1,52 млн. рублей.

7. Управление технологическими процессами на детализированном уровне – необходимое, но не достаточное условие для эффективного управления сельхозпредприятием. Для оперативного учета влияния изменений параметров отдельных процессов на общее финансово-экономическое состояние необходимо использование инструментов сценарного моделирования. При обосновании управленческих решений целесообразно также использовать информацию, содержащуюся в базе знаний.

В качестве инструмента сценарного моделирования в наибольшей степени подходит программный продукт Prime Expert, который позволяет детализировать производство по выделенным процессам и подразделениям, увязывая их с показателями финансовой отчетности. В рамках сквозной цепочки основных процессов хозяйственной деятельности существует возможность отслеживания производственной логистики основной и побочной продукции, отражения прямых затрат в разрезе технологических процессов, распределения затрат поддерживающих и управленческих процессов. При этом отдельное внимание может быть уделено снабжению и сбыту, совершенствованию которых (по данным проведенного опроса) в сельхозпредприятиях не уделяется должного внимания.

Таблица 2 – Система линейных уравнений количественной модели потоков продукции в послеуборочный период*

Наименование продукции и направлений использования	Формула
Продовольственное зерно на реализацию	$Vпзп = Vзв*((Кр_1*Кп_1)+(Кп_6*Кп_1)–(Кп_6*Кп_1*Кр_1))*((1–Nт/100)–(Nхз/100)+(Nхз/100*Nт/100))$
в т.ч. по направлениям	
отгрузка покупателям	$Vпзп_1 = Кр_2*Vзв*((Кр_1*Кп_1)+(Кп_6*Кп_1)–(Кп_6*Кп_1*Кр_1))*((1–Nт/100)–(Nхз/100)+(Nхз/100*Nт/100))$
расчеты по паям	$Vпзп_2 = Кр3*Vзв*((Кр_1*Кп_1)+(Кп_6*Кп_1)–(Кп_6*Кп_1*Кр_1))*((1–Nт/100)–(Nхз/100)+(Nхз/100*Nт/100))$
расчеты по другим обязательствам	$Vпзп_3 = Кр_4*Vзв*((Кр_1*Кп_1)+(Кп_6*Кп_1)–(Кп_6*Кп_1*Кр_1))*((1–Nт/100)–(Nхз/100)+(Nхз/100*Nт/100))$
Семенное зерно	$Vсзп = Vзв*(Кп1*Кп5*(1–Кр_1))*((1–Nт/100)–(Nхс/100)+(Nхс/100*Nт/100))$
Фуражное зерно	$Vфз = Vзв*(Кп_2–Кп_2*Nт/100)$
Используемые отходы	$Vио = Vзв*((Кп3+Кп1*Кп7*(1-Кр1))*(1-Nт/100))$
Отходы первичной очистки	$Vо_1 = Vзв*(Кп_4*(1–Nт/100))$
Отходы вторичной очистки	$Vо_2 = Vзв*((Кп_8*Кп_1) – (Кп_8*Кп_1*Кр_1))*(1– Nт/100)$

где:

Vпзп – продовольственное зерно с учетом потерь на хранение, ц
$Vпзп_1$ – объем отгрузки продовольственного зерна покупателям, ц
$Vпзп_2$ – объем продовольственного зерна для расчетов с пайщиками, ц
$Vпзп_3$ - объем продовольственного зерна для расчетов по иным обязательствам, ц
Vсзп – семенное зерно с учетом потерь на хранение, ц
Vфз – объем фуражного зерна, ц
Nт – плановая норма потерь зернового вороха при транспортировке, %
Nхз – плановая норма потерь продовольственного зерна при хранении, %
Vзв – объем зернового вороха, ц
Nхс – плановая норма потерь семенного зерна при хранении, %
$Кп_1$– Кп8 - технологические коэффициенты выхода продукции из производственных процессов, ед.
Кр1–Кр4 - коэффициенты распределения потоков продукции по различным маршрутам, ед.
$Vо_1$ – отходы первичной очистки, ц
$Vо_2$ – отходы вторичной очистки, ц
Vио – объем используемых отходов, получаемых после первичной и вторичной очистки зерна

* составлено автором

В диссертации базовая имитационная модель построена на основе данных сельхозпредприятия ООО «Хлебороб» Петровского района Ставропольского края. В качестве примера в таблице 3 представлены сценарии, где изменяются параметры двух процессов, связанных со сроками реализации зерна озимой пшеницы.

Таблица 3 – Изменения отдельных показателей сценарного моделирования процессов хранения и реализации озимой пшеницы по сравнению со значениями базового варианта*

Наименование показателя	Значение отдельных показателей базового сценария	Изменение показателей сценариев в сравнении с базовым вариантом			
		сценарий «Быстрая реализация»		сценарий «Выгодная реализация»	
		+/-	%	+/-	%
Объем реализации зерна, ц	405 462,9	272,6	100,1	- 132,7	99,0
Цена реализации, руб./ц	996,1	-93,8	91,0	218,7	122,0
Выручка от реализации озимой пшеницы, тыс. руб.	403 881,6	-37 786,5	90,6	88 437,0	121,9
Потребность в оборотных средствах, тыс. руб.	134 300,0	-14 720,0	89,0	37 350,0	127,8
Источники финансирования оборотных средств, в т. ч.: собственные средства, тыс. руб.	87 000,0	-	100,0	-	100,0
заемные средства, тыс. руб.	47 300,0	-14 720,0	68,9	37 350,0	179,0
Срок размещения заемных средств, месяцев	12	-1		+4	
Суммарные затраты, в т. ч:	245 069,8	-12 501,9	94,9	23 937,5	109,8
затраты по основным процессам, тыс. руб., в т.ч.:	135 278,5	-7 489,2	94,5	9 502,7	107,0
затраты по хранению, тыс. руб.	9 361,5	-7 489,2	20,0	9 502,7	201,5
затраты по поддерживающим процессам, тыс. руб., в т.ч.:	109 791,3	-5 012,7	95,4	14 434,8	113,1
затраты на выплату процентов по основному долгу, тыс. руб.	13 801,2	-5 012,6	63,7	14 434,8	204,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	158 811,8	-25 284,6	84,1	64 535,5	140,6

Расчет позволяет проанализировать цепочку создания ценности, экономически обосновать ожидаемые результаты и определить, какой вариант более приемлем в конкретной ситуации, обосновать потребность в оборотных средствах.

* рассчитано автором

Управление процессами производственно-хозяйственной деятельности на основании цикла Деминга-Шухарта должно осуществляться с учетом отраслевых особенностей, поэтому в диссертации предложен модифицированный цикл, отражающий такие свойственные аграрному производству управленческие процессы как гибкое (сценарное) планирование, различные виды диагностики, корректировка норм расхода материалов и способов выполнения работ.

Основным элементом модифицированного цикла является использование базы знаний, в структуре которой предлагается, с учетом уникальности каждого сельскохозяйственного года, сохранять и накапливать данные по погодным условиям, нормам использования основных материалов, способам выполнения технологических процессов и операций, рыночной конъюнктуре, результатам выполнения отдельных процессов и деятельности предприятия в целом. В базе знаний целесообразно также накапливать плановые разработки: технологические карты, параметры количественных моделей потоков продукции, типовые сценарии финансово-экономического моделирования деятельности предприятия в целом и т.д. Использование базы знаний позволит повысить качество и оперативность разработки управленческих решений, обеспечить преемственность в их принятии.

Совершенствование управления сельскохозяйственными предприятиями с использованием преимуществ процессного подхода будет способствовать повышению эффективности аграрного производства (таблица 4).

Таблица 4 – Ожидаемые результаты освоения процессного подхода к управлению в крупных диверсифицированных предприятиях Красногвардейского района Ставропольского края*

Показатели	Фактически в 2014 г.	Прогнозное изменение показателя, %	Величина совокупного эффекта
Средняя себестоимость 1 т зерновых, тыс. руб.	5267,0	-1,9	х
Себестоимость реализованных зерновых всего, млн руб.	913,6	х	17,4
Средняя цена реализации 1 тонны зерновых, руб.	6741,0	+ 4,9	х
Выручка от реализации зерновых всего, млн руб.	1169,3	х	57,3
Уровень рентабельности производства зерна, %	28,0	+ 2,6	х

Прогнозные расчеты, сделанные с учетом результатов цеха растениеводства ОАО «ПХК» и экспертных корректировок, показывают, что освоение новых управленческих технологий может принести эффект в рамках группы из пяти предприятий Красногвардейского района, достигающий 74,7 млн руб.

* рассчитано автором

В процессе проведения исследования автором сформулированы следующие **выводы**:

1. Процессное управление неразрывно связано с концепциями современного менеджмента и формирует с ними на основе используемых технологий общее предметное поле. Анализ взаимосвязи понятий «технологический процесс» и «процесс производственно-хозяйственной деятельности» позволяет рассматривать последний в качестве объекта процессно-ориентированного управления, а его предметом будет взаимодействие отдельных технологических процессов для достижения определенных целей организации.
2. С целью совершенствования управления на уровне сельскохозяйственного предприятия в целом целесообразно формировать модель процессов на основе цепочек создания ценностей, выделенных по продуктовому признаку при взаимодействии однородных технологических процессов в рамках применяемых отраслевых технологических систем.
3. Диверсификация сельскохозяйственных предприятий позволяет не только повысить устойчивость их хозяйственной деятельности, но и способствует расширению практики использования современных управленческих инструментов и технологий.
4. Руководители и специалисты сельскохозяйственных предприятий в большинстве своем готовы использовать в повседневной практике процессную модель управления, и возлагают на нее достаточно большие ожидания. Но недостаток знаний о ее сущности и особенностях внедрения препятствуют ее распространению в отрасли.

В целях модернизации управления сельскохозяйственным предприятием **рекомендуется**:

1) использовать алгоритм освоения процессного управления и референтную модель процессов растениеводства для пошагового совершенствования управленческой деятельности;

2) разрабатывать количественную модель потоков продукции в послеуборочный период с учетом специфики конкретного предприятия с целью сокращения потерь и оптимального распределения продукции по вариантам реализации и производственного потребления;

3) для поддержки принятия обоснованных управленческих решений, связанных с изменением содержания и порядка выполнения технологических процессов использовать на регулярной основе сценарное моделирование экономических и финансовых показателей предприятия, а также базу знаний.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ ОПУБЛИКОВАНЫ В СЛЕДУЮЩИХ НАУЧНЫХ РАБОТАХ

Статьи в изданиях из перечня российских рецензируемых научных журналов для опубликования основных результатов диссертаций:

1. Грачева, Д.О. Особенности организации контроллинга в сельскохозяйственной организации / Н.В. Банникова, О.М. Лисова, О.П. Рожков, Д.О. Грачева // Контроллинг. – 2009. – № 4. – С. 22-27. – 0,35 п.л. (в т.ч. автора – 0,1 п.л.).
2. Грачева, Д.О. Некоторые особенности процессно-ориентированного подхода к управлению сельскохозяйственным производством / О.П. Рожков, Н.В. Банникова, Д.О. Грачева // Экономика и предпринимательство. – 2013. – №12. – Ч. 4. – С. 394-400. – 0,48 п.л. (в т.ч. автора – 0,16 п.л.).
3. Грачева, Д.О. Идентификация бизнес-процессов верхнего уровня в крупных сельскохозяйственных предприятиях / Д.О. Грачева // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 5. – Ч. 4. – С. 709-713. – 0,34 п.л.
4. Gracheva, D.O. On the question of the value chain management in crop production / D.O. Gracheva // Agricultural Bulletin of Stavropol Region. – 2016. – № 1(21)/1. – P. 119-122. – 0,31 п.л.

Статьи в журналах и сборниках научных трудов

5. Грачева, Д.О. Процессно-ориентированный подход как способ организации системы управления бизнесом / Д.О. Грачева // Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства: сборник статей Международной научно-практической конференции. – Ставрополь: АГРУС, 2009. – С. 13-18. – 0,24 п.л.
6. Грачева, Д.О. Процессно-ориентированный подход как универсальный управленческий принцип / Д.О. Грачева // Институциональные преобразования национальных экономических систем: сборник научных трудов международной научно-практической конференции. – Ставрополь: АГРУС, 2014. – С. 72-75. – 0,15 п.л.
7. Грачева, Д.О. Важность применения процессно-ориентированного подхода к управлению предприятием в современных условиях / Д.О. Грачева // Развитие предпринимательства: проблемы, тенденции и перспективы: сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции. – Ставрополь: АГРУС, 2014. – С. 63-64. – 0,17 п.л.
8. Грачева, Д.О. Современное состояние и экономические условия развития растениеводства в Ставропольском крае / Д.О. Грачева // Актуальные проблемы социально-экономического развития СКФО: сборник трудов научно-практической конференции. – Ставрополь: АГРУС, 2015. – С. 73-75. – 0,1 п.л.
9. Грачева, Д.О. Анализ устойчивости диверсифицированных сельскохозяйственных предприятий / Д.О. Грачева // Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований: сборник материалов XIX международной научно-практической конференции. – Новосибирск: ЦРНС, 2015. – С. 130-134. – 0,20 п.л.
10. Грачева, Д.О. Features of activity based management in agricultural enterprise (Особенности процессно-ориентированного управления сельско-

хозяйственным предприятием): статья в монографии / Д.О. Грачева, Байчерова А.Р., О.Р. Рожков // Agribusiness development in modern conditions (Развитие агробизнеса в современных условиях). – Ставрополь: АГРУС, 2015. – С. 11-18. – 0,36 п.л. (в т.ч. автора – 0,12 п.л.).

11. Грачева, Д.О. Методические аспекты использования процессного подхода к управлению технологическими процессами в сельском хозяйстве / Д.О. Грачева // Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. – № 8(39). – Ч. 1. – С. 20-24. – 0,45 п.л.
12. Грачева, Д.О. Вариативность управления основными производственными бизнес-процессами сельскохозяйственной организации в рамках цепочки создания ценности / Н.В. Банникова, Д.О. Грачева // Устойчивость развития и саморазвития региональных социально-экономических систем: методология, теория, практика: сборник статей международной научно-практической конференции. – Нальчик, 2015. – С. 35-37. - 0,14 п.л. (в т.ч. автора – 0,07 п.л.).
13. Грачева, Д.О. Процессно-ориентированный подход как самостоятельная управленческая система / Д.О. Грачева // Современное научное знание: теория, методология, практика: сборник статей международной научно-практической конференции. – Смоленск, 2016. – С. 122-124. - 0,14 п.л.