

**Зарубежный и отечественный опыт оптимизации бизнес-процессов
сельскохозяйственных компаний**

*Домашенко Даниил Александрович
Сибирский федеральный университет
Студент*

*Чихачев Алексей Дмитриевич
Сибирский федеральный университет
Студент*

Аннотация

В данной статье сравниваются методы совершенствования АПХ «Мираторг» и «Bunge», рассматривается зарубежный и отечественный опыт оптимизации бизнес-процессов сельскохозяйственных компаний

Ключевые слова: АПХ «Мираторг», «Bunge», SWOT-анализ, бизнес-процессы, сельское хозяйство, партнерство

**Foreign and domestic experience in the optimization of business processes of
agricultural companies**

*Domashenko Daniil Aleksandrovich
Siberian Federal University
Student*

*Chikhachev Alexey Dmitrievich
Siberian Federal University
Student*

Abstract

This article compares the methods of improving the APS "Miratorg" and "Bunge", examines the foreign and domestic experience of optimization of business processes of agricultural companies

Keywords: APH "Miratorg", "Bunge", SWOT-analysis, business-processes, agriculture, partnership

Сельское хозяйство в России, в сравнении с другими ведущими странами, находится на довольно низком уровне развития, о чем свидетельствуют показатели, приведенные в первой главе данной работы. Для выявления причин этой проблемы следует рассмотреть и проанализировать бизнес-процессы отечественного и европейского предприятия.

Рассмотрим следующие основные бизнес-процессы предприятий, представленные на рисунке 1.



Рисунок 1 – Основные бизнес-процессы компаний

Проведем анализ АПХ «Мираторг» и американской сельскохозяйственной компании «Bunge Limited». Для начала составим SWOT-анализ агропромышленного холдинга «Мираторг» [3].

На основе таблицы 1 видно, что торговая стратегия АПХ «Мираторг» успешно реализуется, но, как и любая стратегия имеет ряд недостатков, которые требуется ликвидировать. Для разрешения этих недостатков могут быть применены различные подходы по разработке и совершенствованию стратегии. Рассмотрим более подробно данную компанию.

Таблица 1 – SWOT-анализ преимуществ и недостатков АПХ «Мираторг»

	Возможности	Угрозы
Внешняя среда	<ul style="list-style-type: none"> - доверие к компании со стороны других компаний (своевременное предоставление работ или услуг); - доступность новых финансовых ресурсов с целью расширения холдинга (привлечение заинтересованных инвесторов); - формирование новых рынков сбыта (расширение производства путем выхода на мировой рынок европейских государств); - повышение спроса клиентов (клиентоориентированность); - расширение спектра услуг (например, открытие центров обучения сельскохозяйственному делу). 	<ul style="list-style-type: none"> - изменение социального уровня граждан в РФ (неспособность покупать продукцию компании приведет к снижению спроса, следовательно, и к снижению прибыли компании); - ужесточение конкуренции (возможное появление других эффективных более рентабельных сельхозпредприятий); - уменьшение жизненного цикла товара на складе из-за климатических условий; - появление на рынке новых игроков (в особенности при выходе на европейский уровень)
	Преимущества	Недостатки
Внутренняя среда	<ul style="list-style-type: none"> - наличие сильной проверенной временем команды, стоящей у руля организации (наличие сотрудников, стоящих у истоков организации); - детально и грамотно разработанная стратегия развития; - полная самообеспеченность (постоянное стремление к независимости компании от различных факторов); - большой опыт на рынке сельскохозяйственной продукции (.холдинг существует с 1995 года); - высокая репутация компании (продукция реализуется компанией на всей территории РФ); - высокое качество продукции (наличие лицензий и сертификатов на продукцию). 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие конкурентов внутри РФ (конкуренция, как один из способов повышения качества продукции); - низкий уровень внедрения новых технологий (низкий уровень автоматизации предприятия); - недостаток информации о клиентах и об их потребностях (потребители по возможности приобретают другую продукцию, находя изъяны в продукции Мираторг); - недостаточно компетентные сотрудники на предприятиях Мираторга (не имеют должного образования, от которого напрямую зависит уровень рентабельности предприятия).

Агропромышленный Холдинг «Мираторг», основанный в 1995 году, сегодня является одним из ведущих производителей и поставщиков мяса и сельхозугодий на российском рынке. Предприятия, входящие в состав холдинга, осуществляют полный цикл производства. Такая организационная структура дает АПХ «Мираторг» возможность быть независимым от конъюнктуры различных сырьевых рынков, изменения цен на отдельные виды сырья, оптимизировать себестоимость продукции и минимизировать возможные риски. Таким образом, стоит отметить, что компания построена на основе линейно-функциональной системы управления. Все процессы по

производству переданы в руки предприятий, что положительно сказывается на производстве продукции, так как предприятия имеют возможность самостоятельно принимать решения по построению бизнес-процессов, связанных с реализацией продукции[3]. К примеру, фабрика «Мираторг» по переработке зерновых культур в Краснодарском крае в большей степени акцентирует внимание на орошении полей, чем аналогичное предприятие в Приморском крае (рисунок 2).

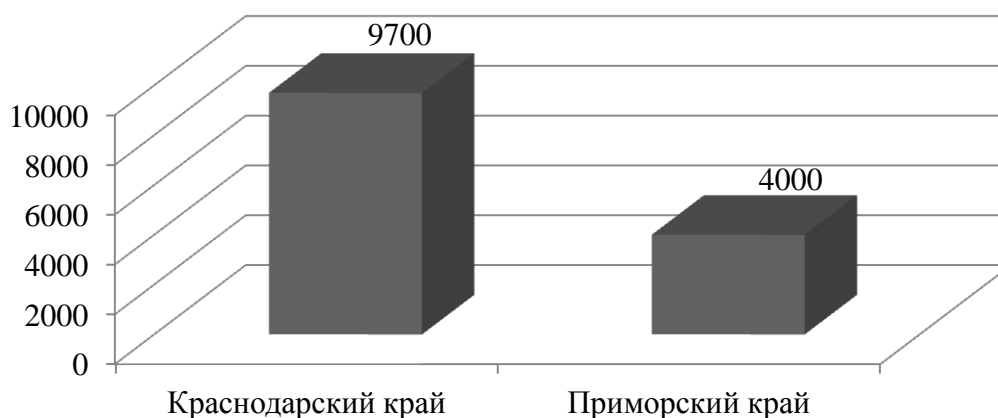


Рисунок 2 – Затраты на оросительную технику в год, тыс. рублей

Таким образом, делегирование полномочий приводит к некоторым изменениям в формировании бизнес-процессов основного производства.

Существенным конкурентным преимуществом АПХ «Мираторг» является формирование своих производственных активов с основания. Холдинг предпочитает самостоятельно строить необходимые промышленные объекты, используя новейшие технологии и опыт признанных мировых лидеров. За счет этого достигается высокая эффективность производства и низкая себестоимость продукции, а также отсутствуют серьезные слабости в технологическом процессе. Исходя из этого, можно отметить, что внедрение новых технологий является очень важным бизнес-процессом для всех предприятий. При формировании данного процесса используются преимущественно передовые технологии. Он включает в себя сбор информации, инвестирование инновационных проектов, разработку и их внедрение. Мираторг с 2012 года внедряет новые технологии во все процессы компании (рисунок 3).

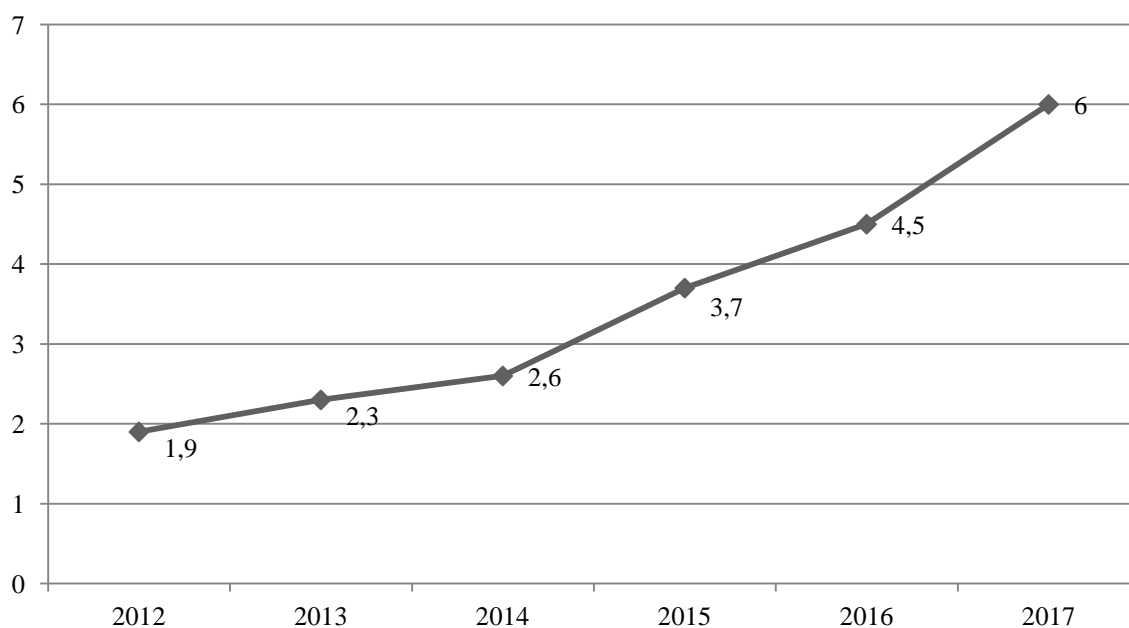


Рисунок 3 – Объем инвестиций, направленный на автоматизацию производства, млрд. рублей

АПХ «Мираторг» на сегодняшний день сумел автоматизировать 38% всей деятельности [1]. Из рисунка 18 видно, объем инвестиций, начиная с 2012 года неуклонно растет. На 2017 год около 6 миллиардов рублей вложено компанией на развитие новых технологий, позволяющих оптимизировать бизнес-процессы как всего холдинга, так и его отдельных предприятий.

Мираторг является лидирующим производителем свинины на российском рынке, демонстрирующим устойчивые темпы роста. Лидерство компании обусловлено как крупнейшими объемами производства, так и использованием новых высокотехнологичных мощностей. Касаясь бизнес-процессов, направленных на внедрение и усовершенствование технологий, компания обеспечивает более 12% от совокупного индустриального выпуска в России. Компания прорабатывает самый масштабный проект по созданию производства мощностью 4 000 000 голов скота в год. В случае реализации, проект позволит в полном объеме закрыть потребности России в импортной свинине и укрепить лидирующие позиции. Начало реализации проекта запланировано на 2017-2018 годы.

Компания Мираторг входит в группу наиболее эффективных производителей по ключевым показателям в свиноводстве [4]. Вертикальная интеграция производства защищает Компанию от волатильности внутренних цен на зерно, а также позволяет АПХ «Мираторг» осуществлять контроль качества производимой продукции и обеспечивать максимальную эффективность на всех этапах производства. Также Мираторг является крупнейшим производителем комбикормов в России, обеспечивая внутренние потребности всех дивизионов более чем на 65%. Стоит остановиться на данном бизнес-процессе более подробно. Этот

сопутствующий бизнес-процесс включает в себя обеспечение скота всего холдинга комбикормом, а также реализация кормов на рынке других сельхозпроизводителей. Тем самым, в 2016 году Мираторг установил собственный рекорд по выручке от продажи комбикормов (рисунок 4).

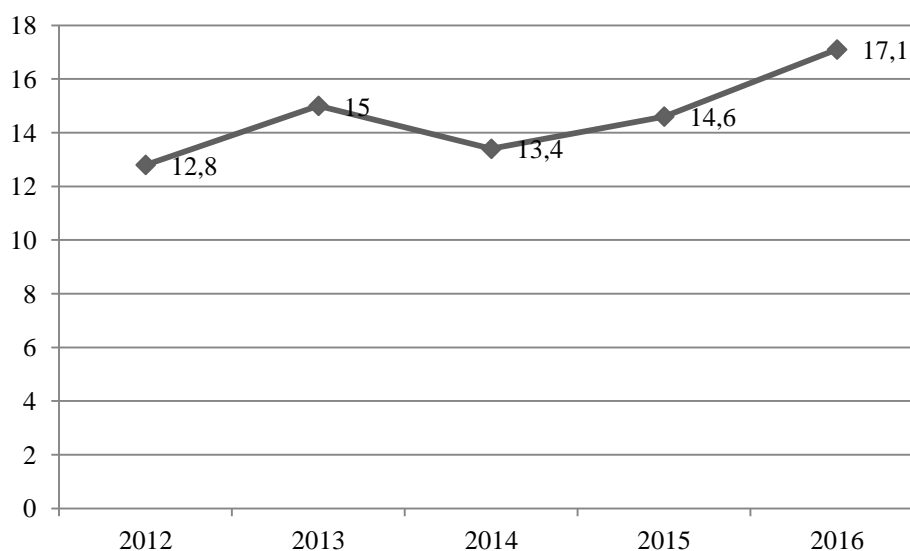


Рисунок 4 – Выручка от продажи комбикормов компанией Мираторг, млн. рублей

На 2016 год выручка от реализации комбикормов составила 17,1 млн. рублей [2].

Наработанный опыт, выстроенные транспортно-логистический комплекс и дистрибьюторские сети дают возможности для роста в смежных секторах животноводства и птицеводства. Активы Мираторга по проекту «Птица» уже находятся в операционной стадии. Этот проект позволит увеличить производственные показатели компании.

По эффективности предприятия АПХ «Мираторг» уступает европейским: основные производственные показатели находятся ниже, чем уровень ведущих мировых производителей, но при этом значительно превышают среднероссийские.

Все предприятия АПХ «Мираторг» соответствуют международным экологическим стандартам. Холдинг заботится об охране окружающей среды, принимает активное участие в социальной жизни тех регионов, где представлены предприятия холдинга, и придерживается принципов этичного ведения бизнеса. Каждый год Мираторг жертвует на улучшение экологии различных регионов страны. Таким образом, в 2015 году компания инвестировала 120 миллионов рублей в обеспечение экологической безопасности в свиноводческом дивизионе Белгородской и Курской областей. В 2017 году АПХ «Мираторг», инвестировал свыше 450 млн рублей в строительство комплекса многоступенчатых очистных сооружений, которые обеспечили физико-химическую и биологическую очистку сточных вод кожевенного производства [3]. Перед компанией остро стоит вопрос экологии, поэтому Мираторг ежегодно инвестирует большое количество

проектов, направленных на борьбу с загрязнением окружающей среды. Холдинг стремится войти в десятку самых экологически чистых предприятий, но на данный момент сделать это невозможно (таблица 9).

Таблица 2 – Десять самых экологически чистых компаний мира

Название	Страна
IKEA	Швеция
NIKE	США
Johnson & Johnson	США
QMI Services	США
Philips Electronics	Нидерланды
Earth Tec	Италия
Schott	США
Dell	США
Tupperware	США
IBM	США

Из таблицы 2 можно сделать вывод, что США в большей степени уделяет внимание экологии и окружающей среде.

Руководствуясь опытом ведущих мировых компаний, а также используя передовые технологии, АПХ «Мираторг» оснащает собственные предприятия высокотехнологичными очистными сооружениями, исключая попадание в окружающую среду вредных веществ, а также неизменно придерживается существующих санитарных норм и стандартов утилизации отходов производства.

Сегодня АПХ «Мираторг» является одной из крупнейших компаний АПК России, он известен своей эффективной работой и высокой степенью информационной открытости. Производственный процесс отличается высокой степенью вертикальной интеграции, что повышает стабильность компании и ослабляет ее зависимость от конъюнктурных колебаний.

В 2016 году выручка по данным МСФО составила 108 миллиардов рублей, а чистая прибыль данной компании составила 29,1 миллиардов рублей. Мираторг построил в России вертикально-интегрированное производство высококачественной говядины мощностью 130 000 тонн в год. Сельхозугодия, используемые под выращивание различных культур и пастбища для выпаса животных – обеспечивают кормами свыше 400 000 голов крупного рогатого скота на 63 фермах компании во многих областях. Вертикально-интегрированная производственная цепочка позволяет контролировать все этапы производства и иметь высокий уровень самообеспеченности по кормам, что составляет >70%. Объем осуществленных холдингом инвестиций превышает 160 миллиардов рублей на территории России [2].

До конца 2018 года агрохолдинг запустит две новые свиноводческие площадки, будет введена в эксплуатацию оросительная система площадью 428 га. Расширение земельного банка для производства кормов — приоритетное направление в работе холдинга, планирующего увеличить поголовье до одного миллиона голов к 2020 году. Компания создала в регионах диверсифицированную кормовую базу для мясного скотоводства, которая обеспечивает максимальную эффективность откорма животных и гарантирует экологическую безопасность конечного продукта.

Мираторг увеличил валовое производство зерновых культур (рисунок 5).

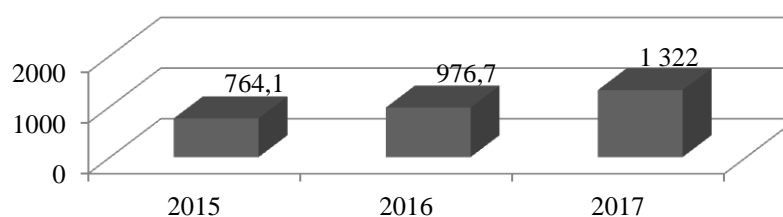


Рисунок 5 – Валовое производство зерновых культур, тыс. тонн

В 2017 году валовое производство зерновых культур выросло до 1 322 000 тонн против – 764 100 тонн в 2015 году. Последовательная реализация стратегии повышения эффективности, а также внедрение технологий точного земледелия позволили максимально использовать благоприятные погодные условия и добиться рекордной урожайности по ряду ключевых культур. Средняя урожайность составила 54,12 ц\га в сравнении с соответствующим показателем в 44,7 ц\га в 2015 году. В активах Холдинга четыре комбикормовых завода, которые обеспечивают основными культурами все дивизионы (рисунок 6) [2].

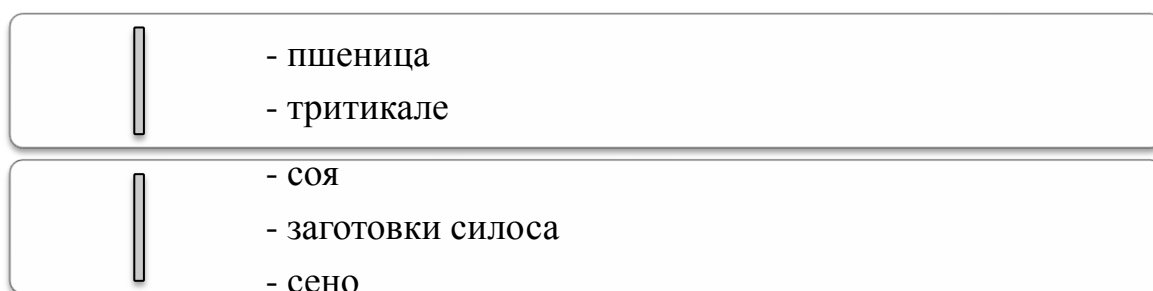


Рисунок 6 – Основные культуры, находящиеся в активах холдинга

Для сравнения проанализируем американскую компанию Bunge [6]. Для этого составим SWOT-анализ компании (таблица 10).

Таблица 3 – SWOT-анализ преимуществ и недостатков Bunge

	Возможности	Угрозы
Внешняя среда	<ul style="list-style-type: none"> - вхождение компании в развивающиеся рынки (в первую очередь это касается рынков Африки и Австралии); - быстрый экономический рост в Китае и Индии (следствием станет повышение спроса на продукцию компании); <ul style="list-style-type: none"> - уровень обеспечения прогрессивной, инновационной технологией (постоянное стремление к усовершенствованию всех процессов компании); - Стратегические приобретения и соглашения (к примеру Bunge заключила ряд соглашений, с целью расширить свой опыт в области консультаций по возобновляемым источникам энергии и управлению активами); - перспективы роста производства биотоплива (компания поддерживает политику чистоты экологии). 	<ul style="list-style-type: none"> - рост цен на сырьевую базу влияет на общую деятельность компании (50% сырья данная компания закупает через партнерские фирмы); - колебания курса валют (так как Bunge вышла на мировой рынок, она столкнулась с проблемой курсовых колебаний); - высокая конкуренция (каждая сельскохозяйственная компания стремится занять лидирующее положение в отрасли).
	Преимущества	Недостатки
Внутренняя среда	<ul style="list-style-type: none"> - известность бренда компании, доверие среди потребителей (компания создавала имидж на протяжении долгих лет); - доступность новых финансовых ресурсов с целью расширения компании (большинство фирм, около 70%, желают сотрудничать с Bunge); <ul style="list-style-type: none"> - активное присутствие на всех европейских рынках (Bunge стремится заполнить сельхоз рынок своей продукцией более, чем на 50%); - активное вложение компании в развитие новых технологий (более 30000 млн компания вкладывает в научные разработки). 	<ul style="list-style-type: none"> - огромная зависимость от предприятий, сотрудничающих с компанией (отсутствие уверенности, колебание финансовых операций); - в большей степени известность бренда ограничена границами американского рынка (к примеру, в России компания Bunge является малоизвестной).

Как и любое предприятие, компания Bunge имеет свои недостатки, но они являются менее значимыми на фоне достижений и результатов компании. Ознакомимся с Bunge более подробно.

Bunge играет ключевую роль в мировом продовольственном снабжении. То, что делает компания, и как она это делает, имеет значение для широкого круга сообществ и компаний по всему миру.

Объединяя фермеров на местном и глобальном рынках, осуществляя торговлю и переработку товаров по всему миру, Bunge обеспечивает надежные и устойчивые поставки основных продуктов питания. Bunge создает высококачественные ингредиенты для еды, которые люди приобретают в магазинах и ресторанах. Бизнес-процессы компании, связанные с управлением, заключаются в том, что Bunge полностью передает все управленческие обязанности в руки предприятий-партнеров. Тем самым

компания минимизирует свои затраты, а сэкономленные средства идут на развитие и формирование других бизнес-процессов. Таким образом, 2016 год стал годом достижений данной компании. Чистая прибыль компании составила 745 миллионов долларов, что на 5,82% меньше аналогичного показателя прошлого года – 791 миллион долларов, но при этом чистая прибыль за 4 квартал 2016 года на 33% выше чистой прибыли, полученной за 4 квартал в 2015. Компанией было выделено 1,5 миллиарда долларов на средства от операций, достигнуто прибыли выше стоимости капитала и сохранен скорректированный показатель EPS (финансовый показатель, равный отношению чистой прибыли компании, доступной для распределения, к среднегодовому числу акций) [6].

Bunge было предложено разумное распределение капитала, возвратив акционерам более 450 миллионов долларов за счет дивидендов и выкупа акций. Капитальные затраты в размере 784 миллионов долларов были на 66 миллионов ниже прогнозного значения и отслеживалось примерно 275 миллионов долларов, что ниже цели данной компании на 2014-2017 годы. В течение всего 2016 года Bunge также выделило 135 миллионов долларов на затраты и эффективность, тем самым превысив целевой показатель на 2016 год на 10 миллионов.

Компанией Bunge было совершено несколько улучшений портфеля, которые создали устойчивую ценность в Bunge. Этот портфель продуктов и ингредиентов с добавленной стоимостью был обогащен приобретениями производителей съедобных продуктов Walter Rau Neusser и Ana Gida в Европе [5]. Также было завершено создание многосемейных дробилок в Украине, построена первая мягкая дробильная установка для семян в Китае и дополнено соевое дробление в Испании, Португалии и Италии с приобретением двух заводов в Северной Европе. Данный бизнес-процесс, направленный на развитие компании и внедрение новых технологий, осуществляется следующим образом: компания 1/3 часть своей прибыли направляет на создание и развитие новых инновационных проектов, требующих больших финансовых вложений со стороны Bunge. Далее компания следит за разработкой данных проектов и внедрением их в деятельность всех предприятий. Благодаря этому компания создает благоприятные условия для заключения договоров с другими фирмами, тем самым укрепляет свои позиции на рынке. Этому свидетельствует заключение договоров с компаниями на экспорт продукции, отраженными на рисунке 7.

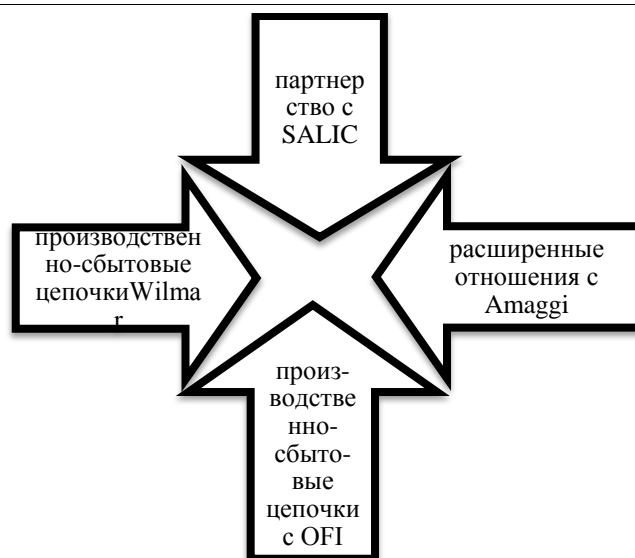


Рисунок 7- Партнерства Bunge с компаниями на экспорт продукции

Компания Bunge продвинулась к культуре безопасности с нулевым уровнем инцидентов, внедряя новые процессы и стандарты, уделяя особое внимание устранению новых, немаловажных, высоких потенциальных рисков. Бизнес-процессы, направленные на клиентоориентированность, также важны для предприятия: было проведено более 3 миллионов сенсорных точек обучения в форме переговоров. Данные совместные усилия способствовали сокращению числа инцидентов с потерями на 34% и снижению числа инцидентов с безопасностью в целом. Понимая потребности и интересы сотрудников компании, поднимается уровень клиентоориентированности. Таким образом, в компании Bunge растущая заработная плата является одной из основных экономических целей, преследуемых для стабильного развития предприятия и привлечения компетентных сотрудников.

Устойчивость играет центральную роль в видении компании. Философия Bunge заключается в том, чтобы «действовать, сохранять, привлекать», работая внутренне, чтобы уменьшить свой экологический след, сотрудничать в цепочках создания стоимости, с целью повышения прослеживаемости и прозрачности, а также с целью решения таких больших проблем, как обезлесение.

Сельскохозяйственная отрасль является растущей с определенными позитивными рыночными принципами. По прогнозам, к 2025 году общая торговля кукурузой, пшеницей и соей в данной компании возрастет до 180 миллионов тонн, что отчетливо видно на рисунке 8 [6].

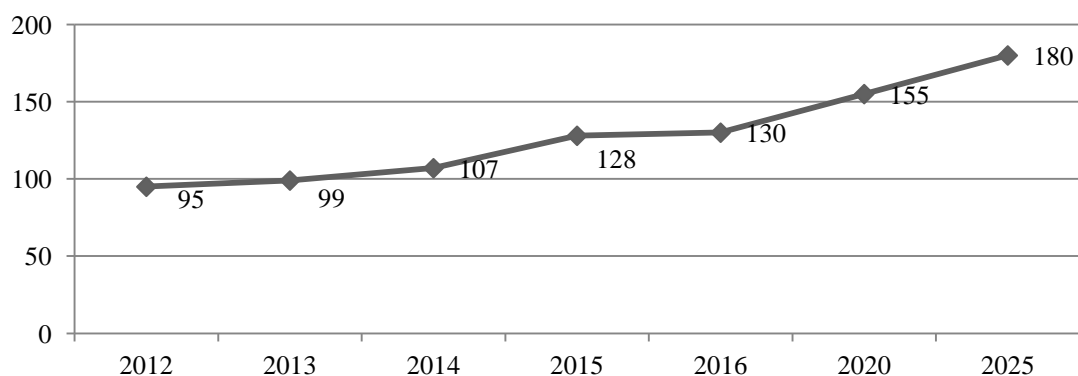


Рисунок 8 – Производство кукурузы и пшеницы в мировом масштабе за период с 2012 по 2025 годы, млн. тонн

Некоторые из самых сильных рынков сбыта компании Bunge - Бразилия, Аргентина и Черное море – несомненно, приведут к расширению экспорта. Также возрастет спрос и увеличится потребление пищевых масел с целью производства продуктов питания и биотоплива.

Лидирующей позицией в дроблении масличных культур прогнозируется ключевая платформа роста. Глобальная соевая дробь должна увеличиться на 80 миллионов тонн в ближайшие десять лет (рисунок 9).

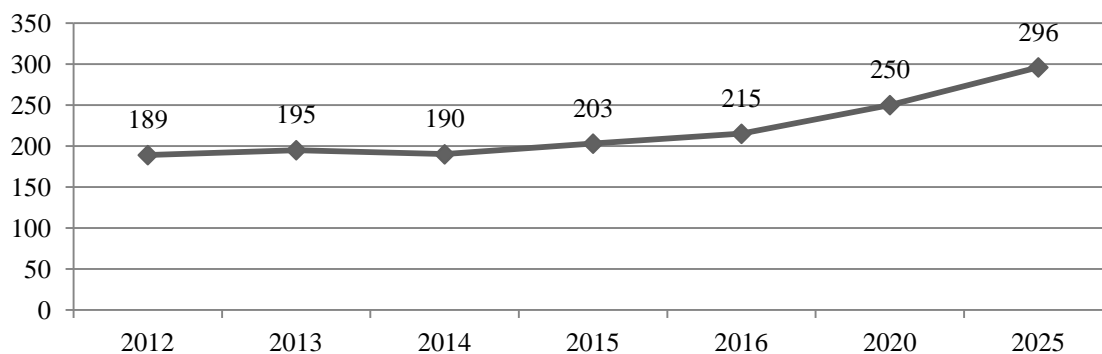


Рисунок 9 – Производство сои в мировом масштабе 2012-2025 годы, млн. тонн

Компания Bunge является крупнейшим в мире производителем мягких масел, а также лидером по фрезерованию в Северной и Южной Америке. Также компания Bunge инвестирует в способности, людей, технологии и активы мирового класса, необходимые для предоставления решений с добавленной стоимостью.

Усилия, которые компания приложила к созданию культуры непрерывного совершенствования и успешному осуществлению программ оптимизации активов и бизнес-процессов, принесли существенные выгоды. Bunge на 2/3 достигла своих целевых показателей, намеченных на 2014-2018 годы в размере 345 миллионов долларов, достигнув к настоящему времени 255 миллионов долларов.

Исходя из анализа отечественного и зарубежного предприятия, можно сделать вывод, что американская компания Bunge в целом превосходит российский агропромышленный холдинг «Мираторг» по отношению финансовых показателей к предыдущим периодам. Одной из причин отставания являются слабые стороны и угрозы отечественного предприятия, представленные в SWOT-анализе. Компания Bunge стремительно ликвидирует свои слабые стороны путем оптимизации бизнес-процессов, что нельзя сказать об АПХ «Мираторг».

Для укрепления позиций компании Мираторг следует акцентировать внимание на бизнес-процессах, связанных с основным производством, сопутствующим, а также связанные с управлением компании. Также стоит рассмотреть бизнес-процессы, связанные с развитием и внедрением новых технологий и упорядочить бизнес-процессы, направленные на клиентоориентированность.

Библиографический список

1. Будущее сельского хозяйства — умное фермерство: Сайт хайтек URL: <https://hightech.fm>
2. Годовой отчет АПХ «Мираторг» за 2016 год Сайт Мираторг.ру URL: <https://miratorg.ru>
3. Информация о холдинге Мираторг: Сайт Мираторг.ру URL: <https://miratorg.ru>
4. Портал о животноводстве, мясе и переработке для профессионалов. Аналитика: Сайт Мясо-портал.ру URL: <http://www.myaso-portal.ru>
5. Сельское хозяйство за рубежом: Сайт электронный журнал «Истина» URL: <https://istina.msu.ru>
6. Сельское хозяйство. Bunge : Официальный сайт Компании Bunge URL: <http://www.bunge.ru>