

електронне наукове фахове видання. – 2016. – № 1. – Режим доступу : <http://www.economy.science.com.ua/?op=1&z=4752>.

11. Шматковська Т. О. Деякі проблемні аспекти обліку витрат на сільськогосподарських підприємствах / Т. О. Шматковська, А. А. Корнійчук // Актуальні проблеми обліково-аналітичного процесу в управлінні підприємницькою діяльністю : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. – Мукачеве, 2015. – С. 220–221.

12. Ярмоленко В. П. Про склад і класифікацію виробничих витрат / В. П. Ярмоленко // Бухгалтерія в сільському господарстві. – 2000. – № 11. – С. 20–24.



JEL M 110

УДК 631.11:631.1:330.33.012

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

А. Желєзняк, к. е. н., доцент,

І. Іваницький, к. е. н., доцент

Львівський національний аграрний університет

© А. Желєзняк, І. Іваницький, 2016

Желєзняк А., Іваницький І. Управління ресурсами аграрних підприємств на основі оптимізації бізнес-процесів

Наведені результати дослідження перспектив управління ресурсами аграрних підприємств за оптимізації бізнес-процесів у сільському господарстві та їх інформаційного забезпечення.

Задіяно загальні й спеціальні наукові методи, які ґрунтуються на об'єктивних законах економіки: метод теоретичного узагальнення та аналізу і синтезу – для вивчення теоретичних аспектів управління ресурсами аграрних підприємств на основі оптимізації бізнес-процесів; розмаїті прийоми економіко-статистичного методу – для наочної ілюстрації досліджуваних явищ; монографічний метод – для обґрунтування необхідності оптимізації бізнес-процесів у сільському господарстві; абстрактно-логічний – для узагальнення результатів досліджень, формулювання висновків і пропозицій.

Розглянуто основні бізнес-процеси в сільському господарстві. Проаналізовано основні обмеження, пов'язані з реалізацією допоміжних та обслуговуючих процесів у сільському господарстві. Виділено «вузькі» місця бізнес-процесів в аграрній сфері на прикладі рослинництва. Узагальнено основні дослідження з теорії обмежень систем і виділено основні можливі наслідки її практичного застосування в аграрному бізнесі, спрямовані на підвищення ефективності управління ресурсами підприємства. Запропоновано основні результати оптимального поєднання системи планування господарської діяльності та впровадження автоматизованої системи управління операційною діяльністю, спрямованого на підвищення прибутку підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що набули подальшого розвитку наукові підходи до питань ефективного управління ресурсами аграрних підприємств на основі оптимізації бізнес-процесів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що їх реалізація дасть змогу аграрним підприємствам отримати додатковий дохід за використання наявних ресурсів через поетапне подолання обмежень та оптимізацію бізнес-процесів у господарській діяльності.

Ключові слова: ресурси, сільське господарство, бізнес-процеси, оптимізація.

Zhelyeznyak A., Ivanitskii I. Resource management the agricultural enterprises based on optimization of business process

The objective of the study is the results of research perspectives of resource management of agricultural enterprises, optimizing business processes in agriculture and their information support.

General and special scientific methods was used to study objective laws of economics: the method of theoretical generalization and analysis and synthesis – to study the theoretical aspects of resource management of agricultural enterprises through business process optimization; various economic and statistical techniques methodu – during clear explanations of the phenomena studied; monographic method – to justify the need to

optimize business processes in agriculture; abstract logical - to summarize research findings, draw conclusions and proposals.

Characterized main business processes in agriculture. The basic restrictions related to the sale of subsidiary and obsuhovuyuchyh processes in agriculture. Highlight «narrow» places of business processes in the agricultural sector for example crop. Overview basic research on the theory of constraints and highlights the main consequences of its practical application in the agricultural business, aimed at improving the efficiency of enterprise resources. The basic results of the optimal combination of system planning of economic activities and introduction of the automated system of operational activities aimed at increasing profits.

The scientific novelty of the research is the further development of scientific approaches for the effective management of resources agricultural enterprises through business process optimization.

The practical significance of the results of this study is that their implementation will agribusinesses receive additional income from the use of resources by gradual overcoming limitations and optimization of business processes in business.

Keywords: *resources, agriculture, business process, optimization.*

Железняк А., Іваницький І. Управление ресурсами аграрных предприятий на основе оптимизации бизнес-процессов

Представлены результаты исследования перспектив управления ресурсами аграрных предприятий путем оптимизации бизнес-процессов в сельском хозяйстве и их информационного обеспечения.

Использованы общие и специальные научные методы, основанные на объективных законах экономики: метод теоретического обобщения и анализа и синтеза – для изучения теоретических аспектов управления ресурсами аграрных предприятий на основе оптимизации бизнес-процессов; разнообразные приемы экономико-статистического метода – для наглядной иллюстрации исследуемых явлений; монографический метод – для обоснования необходимости оптимизации бизнес-процессов в сельском хозяйстве; абстрактно-логический – для обобщения результатов исследований, формулирования выводов и предложений.

Рассмотрены основные бизнес-процессы в сельском хозяйстве. Проанализированы основные ограничения, связанные с реализацией вспомогательных и дополнительных процессов в сельском хозяйстве. Выделены «узкие» места бизнес-процессов в аграрной сфере на примере растениеводства. Обобщены основные исследования по теории ограничений систем и выделены основные возможные последствия ее практического применения в аграрном бизнесе, направленные на повышение эффективности управления ресурсами предприятия. Предложены основные результаты оптимального сочетания системы планирования хозяйственной деятельности и внедрения автоматизированной системы управления операционной деятельностью, направленной на повышение прибыли предприятия.

Научная новизна исследования заключается в том, что получили дальнейшее развитие научные подходы к вопросам эффективного управления ресурсами аграрных предприятий на основе оптимизации бизнес-процессов.

Практическое значение полученных результатов заключается в том, что их реализация позволит аграрным предприятиям получить дополнительный доход при использовании имеющихся ресурсов путем поэтапного преодоления ограничений и оптимизации бизнес-процессов в хозяйственной деятельности.

Ключевые слова: *ресурсы, сельское хозяйство, бизнес-процессы, оптимизация.*

Постановка проблеми. Останніми роками в українській економіці все частіше виникають ситуації обмеженості ресурсів, що зумовлено як загальним станом економіки, так і кризовими явищами в окремих її галузях. Незважаючи на перспективи аграрного бізнесу з позиції розвитку внутрішнього та зовнішніх ринків збуту сільськогосподарської продукції, аграрні підприємства все частіше зіштовхуються з проблемами забезпеченості ресурсами в окремі часові періоди, що зумовлено як сезонністю виробництва сільськогосподарської продукції, так і особливостями її збуту. З огляду на це через дефіцит ресурсів в окремі проміжки часу зни-

жується ефективність господарської діяльності, а дефіцит сільськогосподарської продукції призводить до втрати значних доходів сільськогосподарських товаровиробників.

Основна проблема полягає у дослідженні припущення, яких змін може зазнати система управління ресурсами аграрних підприємств в сучасних умовах на основі оптимізації управління бізнес-процесами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження проблематики управління ресурсами та витратами на основі бізнес-процесів зробили такі зарубіжні і вітчизняні вчені як, Л. Ліпич, О. Миронова, М. Хаммер, Дж. Чампі, Т. Давенпорт,

В. Тупкал та ін. В їх працях проаналізовано суть бізнес-процесів, наведені основні формулювання й тлумачення, розкрито проблематику управління ресурсами на основі бізнес-процесів. Особливості формування бізнес-процесів у сільськогосподарських підприємствах неодноразово досліджували Л. Ліпич, Л. Ющишина, які акцентували увагу на виокремленні та класифікації бізнес-процесів сільськогосподарських підприємств, зокрема в рослинництві. Значну увагу в дослідженнях науковців приділено і процесоорієнтованому управлінню, що має своє відображення в працях М. Данилюка, В. Лещій, Р. Каплан, А. Полянської та ін.

Однак у більшості публікацій, присвячених проблематиці управління ресурсами аграрних підприємств на основі оптимізації бізнес-процесів відсутній аналіз системи інформаційної підтримки та забезпечення цих процесів, що потребує додаткового дослідження.

Постановка завдання. Нашим завданням було з'ясування перспектив управління ресурсами аграрних підприємств через оптимізацію бізнес-процесів у сільському господарстві та їх інформаційне забезпечення.

Виклад основного матеріалу. Неefективне прийняття управлінських рішень в аграрних підприємствах може призвести до зниження рівня конкурентоспроможності підприємства, його ефективності та фінансової стійкості. Значну роль у цьому процесі відіграє механізм ефективного використання внутрішніх ресурсів підприємства, оскільки від нього залежать завантаженість виробничих потужностей, своєчасне виконання технологічних операцій, швидкість опрацювання замовлень, частота простою, рівень втрат від дефіциту тощо. Тому підвищення ефективності управління ресурсами аграрних підприємств є першочерговим завданням, що стоїть перед управлінським персоналом в сільському господарстві. Значна роль у цьому процесі відведена інформаційному забезпеченню та системі підтримки прийняття управлінських рішень з ефективного управління ресурсами.

Світова практика використання інтегрованих рішень, внесених до пакета *SAP Business Suite*, показує, що впровадження пакета прикладних програм дає змогу організаціям ефективніше виконувати ключові бізнес-процеси, орієнтовані на конкретну га-

лузь, оптимізувати й реалізувати стратегії розвитку бізнесу та інформаційних технологій. Це допомагає виконувати ключові завдання бізнесу, пов'язані з реалізацією як основних, так і допоміжних бізнес-процесів підприємства (див. рис.).

Організації та відділи, незалежно від галузевої належності, загалом можуть розгортати бізнес-додатки поетапно, що дає змогу дотримуватися певних графіків, керуватися потребами бізнесу і заощаджувати кошти на усіх етапах.

Структура рішення *SAP Business Suite* на підприємствах сприяє підвищенню прозорості інформації, що надходить з різних відділів та бізнес-груп, в результаті чого може зрости частка прийняття правильних рішень та можуть бути усунуті вузькі місця в роботі підприємства. Яскравим прикладом посиленої роботи над вузькими місцями є політика агрохолдингів щодо виконання поточних і стратегічних завдань управління підприємствами: ефективне використання автопарку сільськогосподарської техніки, фінансове управління логістичними ланцюжками, раціоналізація опрацювання замовлень на сільськогосподарську продукцію, вдосконалення контролю потоків коштів і скорочення оборотного капіталу.

Взявши за основу концепцію теорії обмежень систем Е. Голдратта [1] (*Theory of Constraints*, ТОС), виділимо вузькі місця в реалізації бізнес-процесів в аграрних підприємствах на прикладі рослинництва, сутність якої полягає в концентрації організаційних ресурсів на усунення обмежень (конфліктів), які заважають реалізувати повністю потенціал підприємства (див. табл.).

Якщо розглядати ефективність управління в рослинництві загалом, необхідно проаналізувати обмеження, пов'язані з допоміжними та обслуговуючими процесами в цій галузі.

Теорія обмежень Е. Голдратта виходить з того, що в кожен конкретний момент часу в системі є тільки одне обмеження, а пошук «вузьких» місць та їх розширення дасть змогу збільшити прибутки підприємств уже в короткостроковій перспективі.

Побудова ефективної моделі управління аграрним бізнесом на основі використання методології теорії обмежень може допомогти виконати основні завдання управління наявними ресурсами аграрних підприємств без додаткових капіталовкладень. Підтверджен-

ня цьому знаходимо в рекомендаціях Є. Пенцака, який стверджує, що основними завданнями агробізнесу на сьогодні є підвищення операційної ефективності, освоєння

нових технологій вирощування аграрної продукції, а також використання нових фінансових інструментів для досягнення високих фінансових показників [2].



Рис. Групи бізнес-процесів у сільському господарстві.

Таблиця

Перелік бізнес-процесів та «вузьких місць» у виробництві продукції рослинництва

Бізнес-процес	«Вузьке» місце бізнес-процесу
Вирощування сільськогосподарських культур	Несвоєчасний обробіток ґрунту Недостатнє внесення мінеральних та органічних добрив Обмеження, пов'язані з фізичним розташуванням земельних ділянок Недостатня кількість сільськогосподарської техніки та простої, пов'язані з ремонтом техніки Втрати, пов'язані з погодними умовами Некваліфікований агротехнічний догляд за посівами Неякісний насінневий та садивний матеріал Втрати врожаю через незадовільний стан доріг
Переробка та зберігання продукції рослинництва	Низька пропускна спроможність обладнання Незадовільний стан складських приміщень Низька якість фізіологічних властивостей сировини

Узагальнивши основні дослідження, виділимо можливі наслідки їх практичного застосування в аграрному бізнесі:

1) підвищення пропускної спроможності виробництва та переробки сільськогосподарської продукції;

2) мінімізація запасів і зменшення витрат на зберігання сільськогосподарської продукції, кормів, добрив, насіння та паливно-мастильних матеріалів;

3) зменшення операційних витрат господарської діяльності;

4) поліпшення якості сільськогосподарської продукції;

5) зниження собівартості та ціни;

6) пришвидшення термінів виконання замовлення споживачів та підвищення якості обслуговування;

7) зростання прибутковості аграрного бізнесу.

На сьогодні в Україні практику ТОС реалізовано в таких компаніях, як: ВАТ «Дніпротехсервіс» (машинобудування), ЗАТ «Галичина» (виробник молочної продукції), Carlsberg Ukraine (виробник пива), ЗАТ «Чумак» (виробник продуктів харчування) (FMCG), ВАТ «Фармація» та ТОВ «Аптеки гормональних препаратів» (фармритейл), Cisco Ukraine (мережеві технології та обладнання), Elit Group (дистрибуція запчастин для легкових автомобілів), корпорація «Агро-Союз» (агропромисловий холдинг і один з найбільших дистриб'юторів запчастин для сільгосптехніки), компанії «Рудь», «Луцьк Фудз» та ін. [3].

Управління життєвим циклом сільськогосподарської продукції в аграрних підприємствах із використанням рішення *SAP Product Lifecycle Management*, *SAP PLM* може сприяти виконанню практичних завдань не лише з успішної розробки і виведення на європейський ринок української продукції, а й організувати ефективну й злагоджену роботу з впровадження нових стандартів якості сільськогосподарської продукції стосовно умов Угоди про поглиблену та всеохоплюючу зону вільної торгівлі з Європейським Союзом [4] і технічних регламентів у виробництво згідно з новими вимогами [5].

В умовах неналежного фінансового стану аграрних підприємств, що спостерігається останніми роками, оптимізація бізнес-процесів передусім повинна базуватися на оптимальному плануванні ефективного викорис-

тання наявних ресурсів підприємства: трудових, земельних, матеріальних, фінансових. У цих умовах однією зі стратегій ефективного управління ресурсами аграрного підприємства може стати розробка політики управління запасами, причому альтернативою традиційному підходу до реалізації може бути саме політика управління запасами, побудована на основі теорії обмежень.

Оскільки першим кроком за умови застосування теорії обмежень до формування політики управління запасами є безпосереднє визначення обмежень, в подальшому науковці виділяють такі етапи:

1) визначення обмежень підприємства;

2) використання жорстких обмежень;

3) підпорядкування всіх дій рішенням, прийнятим під час задіяння жорстких обмежень;

4) підвищення рівня жорстких обмежень;

5) повторення процесу [6, с. 91].

Під жорсткими обмеженнями слід розуміти наявні ресурси, які використовуються повністю. В аграрному бізнесі сюди можна віднести земельні ресурси, окремі види сільськогосподарської техніки в сезонний період, трудові ресурси тощо.

На думку І. Ковальчука, агропромислові підприємства для визначення оптимальної структури виробництва продукції мають класифікувати та розрахувати кількість кожного обмеженого ресурсу, задіяного у виробничому процесі [6, с. 92].

Характерними рисами розвитку великотоварного аграрного виробництва останніми роками, на нашу думку, були:

1. Створення вертикально інтегрованої структури з повним циклом виробництва;

2. Стратегічний напрям на збільшення ефективності виробництва та обсягів бізнесу;

3. Тенденція до постійного зростання, скорочення частки збиткових підприємств.

Трансформація економічних систем українського аграрного бізнесу загалом взаємопов'язана системно з організаційними перетвореннями на рівні підприємства і могла бути представлена як процес здійснення системних організаційно-управлінських змін (реструктуризація, реорганізація, ревіталізація тощо).

Сам процес доведення організації за посередництвом організаційної трансформації до сучасних ринкових вимог мав враховувати той факт, що раніше ефективна організація

була функцією розміру фірми й корисності масштабу. Однак у сучасних умовах навіть великі агрохолдингові структури змушені вирішувати проблеми та виконувати завдання організації за рахунок вибору одного зі шляхів розвитку:

✓ активно здійснювати інвестиції у виробництво (що більшість компаній і робить, шукаючи щось «нове» в технологіях, виробництві, методах управління);

✓ продавати нерентабельний бізнес, здавати в оренду невикористовувані або малоприбуткові технологічні потужності, елеватори тощо, що вивільняє кошти на модернізацію виробництва (наприклад, агрохолдинг *Sintal Agriculture* через низьку рентабельність позбувся за \$1,7 млн від одного цукрового заводу).

Оскільки бізнес-процеси пов'язані з використанням чинників виробництва, то витрати, наявні в процесі їх фактичного використання, деякі науковці виокремлюють як витрати бізнес-процесів [7]. Оптимізація бізнес-процесів на основі запропонованого підходу може позитивним чином вплинути на формування ресурсів аграрного підприємства, а також через поступову ліквідацію «вузьких» місць привести до зниження витрат усієї системи та зростання прибутків господарств.

Відчутними ці процеси можуть бути і на шляху підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу в сільському господарстві, підтвердження чому знаходимо в дослідженнях науковців О. Петренко та А. Македонського [8, с. 45]. Погоджуємося з думкою В. Ткачук та О. Кільницької, що економічні ресурси і виробничі можливості сільськогосподарського підприємства можуть бути використані для досягнення цілей диверсифікації його діяльності [9, с. 151], однак вважаємо, що першим етапом на цьому шляху має бути усунення обмежень.

На думку науковців, розмір землекористування, технічна оснащеність виробництва, виробнича програма, технології виробництва, інноваційність, обсяг товарної продукції, частка на ринку, застосування промоційних

заходів є основними слабкими сторонами малих фермерських господарств [10, с. 103]. Тому для цієї категорії аграрних підприємств оптимізація бізнес-операцій повинна передбачати такі модулі:

1. Закупівля-логістика: управління комплексними бізнес-процесами закупівлі і логістики протягом усього бізнес-циклу, починаючи зі самостійної подачі заявки і закінчуючи фактуруванням й оплатою;

2. Планування і виробництво продукції, розширення асортименту: планування виробництва загалом для підприємства та в розрізі окремих галузей, організація виробництва з інтегрованими системами виробничих ділянок, управління даними життєвого циклу сільськогосподарської продукції, згладжування сезонності виробництва тощо;

3. Продажі та обслуговування: впровадження системи, орієнтованої на споживача, включаючи продаж сільськогосподарської продукції і надання послуг, інформаційний супровід і керування внутрішніми процесами.

Висновки та перспективи подальших наукових пошуків. Застосування основних положень і принципів моделі управління ресурсами, побудованої на теорії обмежень, на нашу думку, дає змогу мінімізувати запаси та операційні витрати аграрних підприємств, що в подальшому повинно привести до зниження втрат від операційної діяльності та підвищення економічної ефективності господарської діяльності.

На основі поетапної реалізації заходів з оптимізації бізнес-процесів господарської діяльності аграрні підприємства можуть отримати додатковий дохід від раціональнішого використання наявних ресурсів через поетапне подолання обмежень та ліквідацію «вузьких» місць в усіх галузях сільського господарства. Впровадження рішення управління ресурсами *SAP Enterprise Resource Planning* сприятиме зменшенню витрат на систему управління запасами, а зниження дефіциту і днів простою виробничих потужностей й сільськогосподарської техніки – підвищенню прибутку аграрного підприємства в короткостроковому періоді.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Кокс Д. Цель. Процесс непрерывного совершенствования [Электронный ресурс] / Д. Кокс, Э. Голдратт. – Режим доступа : <https://bookmate.com/reader/iyе7A0hV>.
2. Пенцак Є. Майбутнє українського агробізнесу забезпечить ефективний менеджмент, а не чорноземи [Електронний ресурс] / Є. Пенцак. – Режим доступу : <http://businessviews>.

com.ua/ru/economy/id/majbutnje-ukrajinskogo-agrobiznesu-zabezpechit-efektivnij-menedzhment-a-ne-chornozemi-233/

3. Фоміна О. В. Управлінський облік за теорією обмежень [Електронний ресурс] / О. В. Фоміна. – 2015. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/187.pdf>.

4. ЄС-Україна: поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі : путівник щодо поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ПВЗВТ/DCFTA) між Україною та ЄС. – К. : Представництво ЄС в Україні, 2013 – 10 с.

5. Про технічні регламенти та оцінку відповідності : Закон України №686 від 14.04.16 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/124-19>.

6. Ковальчук І. В. Управління запасами у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств / І. В. Ковальчук, Т. В. Косарева // Економіка АПК. – 2005. – № 7. – С.86–94.

7. Ліпич Л. Особливості формування бізнес-процесів на сільськогосподарських підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Ліпич, Л. Юцишина. – 2009. – Режим доступу : <http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Visnyk-Lvivskogo-Nats-agrar-univer/Zem/2009/files/0911gaae.pdf>.

8. Петренко О. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу в сільському господарстві / О. Петренко, А. Македонський // Аграрна економіка. – 2008. – Т. 1, № 1–2. – С.44–55.

9. Ткачук В. Виробничий потенціал сільськогосподарських підприємств як передумова розвитку диверсифікації / В. Ткачук, О. Кільницька // Аграрна економіка. – 2011. – Т. 4, №1–4. – С. 150–156.

10. Липчук В. SWOT-аналіз фермерських господарств / В. Липчук, О. Кордоба // Аграрна економіка. – 2009. – Т. 2, №3–4. – С. 102–107.

