

Оптимізація бізнес-процесів як чинник зниження витрат виробництва

У статті визначено переваги процесно-орієнтованого підходу до управління підприємством, окреслено прикладні аспекти зниження витрат за рахунок оптимізації бізнес-процесів у рослинництві.

The paper is devoted to the development of methodical and applied recommendations as to improvement of management of the expenses of business-processes in plant-growing in the agricultural enterprises.

Ключові слова: витрати, бізнес-процеси, рослинництво.

Вступ. Для успішного функціонування сучасним сільськогосподарським підприємствам потрібно навчитися оперувати набором цілісних взаємопов'язаних бізнес-процесів, які долають бар'єри замкнутості функціональних підрозділів.

Розробка методичної бази і нагромадження практичного досвіду застосування процесного управління на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах залишаються мало дослідженими та актуальними.

Постановка завдання. Питання процесно-орієнтованого управління привертало увагу дослідників у різні часи. Окремі аспекти цієї проблеми були і є в полі зору вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема М. Данилюка, Д. Дейлі, Н. Еквілайна, В. Лещія, Р.Каплана, Р. Купера, Д. Уракова, А. Полянської, М. Портера, П. Терні, Р. Чейза, Р. Якобса та багато інших. Вони зробили значний внесок у розробку теорії і методології процесного управління підприємством. Водночас, вивчення та аналіз опублікованих за даною проблемою робіт показали, що всі вони стосуються, як правило, промислових підприємств. Вивченню бізнес-процесів в сільськогосподарських підприємствах, зокрема в рослинництві не приділено належної уваги. Це підтверджує необхідність здійснення подальших досліджень за зазначеною проблемою.

Березівський П.С., д. е. н., проф., Львівський національний аграрний університет;

Ліпич Л.Г., д.е.н., проф.;

Ющишина Л.О., к. е. н., ст. викладач, Волинський національний університет імені Лесі Українки

Мета статті – з'ясувати та розвинути теоретичні та прикладні аспекти процесно-орієнтованого підходу до управління витратами бізнес-процесів у рослинництві.

Результати. Ще в середині 80-х років минулого століття стало зрозумілим, що підприємство не може бути конкурентноспроможним, якщо працюватиме як група вільно поєднаних функціональних одиниць, ідентичність яких залежить від специфіки галузі. Для отримання конкурентного статусу необхідний інший, цілісніший погляд, який має фокусуватися на бізнес-процесах. Такий підхід передбачає систематичну ідентифікацію процесів та управління ними, а особливо управління ресурсами у межах окремих процесів та організації в цілому.

З позиції процесно-орієнтованого підходу, який в сучасних наукових дослідженнях визнано пріоритетною загальнонауковою методологічною концепцією, економічна одиниця описується поняттям складної динамічної керованої системи, підпорядкованої досягненню певної мети. Це дає змогу застосовувати принципи процесно-орієнтованого підходу до процесу формування та використання витрат бізнес-процесів. Пріоритетними напрямками розвитку теорії та практики управління витратами бізнес-процесів на мікрорівні вважається розширення методологічної бази і адекватних методів економічного аналізу, які визначають організаційні та інформаційні аспекти дослідження.

Підхід, що отримав назву Business Process Management (BPM), дозволяє суттєво підвищити рівень прозорості та керованості бізнесу і покращити його основні показники: вартість, час, якість, рівень задоволення споживачів та витрати [8].

Переваги використання процесного підходу до управління підприємством полягають в такому [7, с.1]:

- єдиним виміром якості і цінності продукції є задоволення потреб замовника;
- кожний співробітник має стосунок до кінцевого результату та відповідає за його якість;
- обмін інформацією здійснюється всередині робочої групи бізнес-процесу, що виключає її викривлення, а також значно скорочує строки передачі інформації від одного суб'єкта бізнес-процесу до іншого, в результаті чого підвищується оперативність і адаптивність діяльності підприємства;

- розглядаючи весь процес створення цінності від початку до кінця, можна ефективно планувати ресурси, що дозволить скоротити лишні витрати і відстежувати інвестиції, вкладені у проект;

- розглядаючи послідовність дій щодо створення цінності й спостерігаючи на якому етапі закладається та чи інша якість, шляхом попереджувального впливу є можливість уникати дефектів, досягати максимальної якості й уникати зайвих витрат.

Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств визначається раціональною організацією ресурсів, а отже раціональною організацією бізнес-процесів. Тому розгляд бізнес-процесів з позиції витрачання ресурсів на їх здійснення ми розпочнемо з галузі рослинництва, яка має набагато більші передумови для свого розвитку і є базою для розвитку галузей тваринництва.

Витрати бізнес-процесів у рослинництві становлять вартісне вираження обсягів матеріальних, трудових, енергетичних, інформаційних і природних потоків, що залучаються в діяльність підприємства і під дією певних процесів трансформуються в цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів. Самі ж бізнес-процеси складаються із сукупності операцій, які можна об'єднати під єдиною назвою і визначити процес загалом. Назва процесу – це важливий етап, що визначає його ціль і межі. Дослідження показали, що основним напрямом розвитку рослинництва в сільськогосподарських підприємствах Волинської області є вирощування зернових культур, зокрема пшениці озимої. Тому методику аналізу витрат бізнес-процесів у рослинництві покажемо на прикладі цієї культури. Для початку визначимося із назвою бізнес-процесу. Якщо назвемо його “Вирощування озимої пшениці”, то поза аналізом залишаться витрати на збирання врожаю. Коректніше бізнес-процесу дати назву “Виробництво озимої пшениці”, яка розширить рамки його аналізу. В ході проведеного дослідження з'ясовано, що будь-який бізнес-процес має вхід і вихід, де під входом розуміють вхідні ресурси (матеріально-технічні, енергетичні, трудові, інформаційні, природні), а під виходом – дохід від реалізації готової продукції. Таким чином, визначившись із назвою бізнес-процесу, необхідно з'ясувати, що нам треба мати на вході і що ми отримаємо на виході. Спираючись на трактування входів “як все і всі, що і хто впливає на процес, а саме: люди, матеріали, обладнання, методи, виміри, середовище” [8], отримаємо схему, зображену на рис .1.

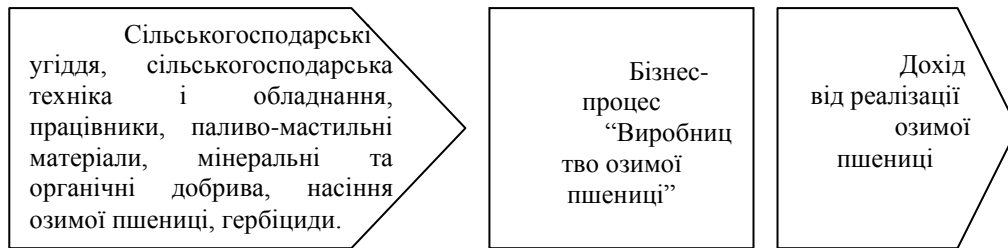


Рис. 1. Бізнес процес “Виробництво озимої пшениці”

Вихід – це результат нашого процесу, у нас – дохід від реалізації пшениці озимої. Залишилося з’ясувати, які дії (операції) узагальнюються під назвою “Виробництво озимої пшениці” і які витрати несе цей бізнес-процес. Для цього скористаємося одним із найпоширеніших у сфері менеджменту якості методів – діаграмою послідовності (*flow chart*) [6]. Суть цього методу полягає в графічному зображенні послідовності дій процесу, що розглядається. На рис. 2. подано схему послідовного протікання процесу виробництва озимої пшениці.

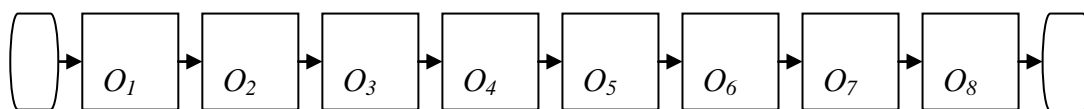


Рис. 2. Послідовність бізнес-процесу ”Виробництво озимої пшениці”

Тут P – початок бізнес-процесу;

O_1 – операції, пов’язані з основним обробіткою ґрунту;

O_2 – операції, пов’язані з основним внесенням мінеральних добрив;

O_3 – операції, пов’язані з передпосівним обробіткою ґрунту;

O_4 – операції, пов’язані з посівом озимої пшениці;

O_5 – операції, пов’язані з внесенням мінеральних добрив;

O_6 – операції, пов’язані з агротехнічним доглядом за посівами;

O_7 – операції, пов’язані із системою інтегрованого захисту озимої пшениці;

O_8 – операції, пов’язані зі збиранням врожаю озимої пшениці.

K – кінець бізнес-процесу.

Модель бізнесу будь-якого підприємства складається із сукупності окремих бізнес-процесів і від того, наскільки вони ефективні, залежить успіх бізнесу загалом. Тому найуспішнішими, як правило, стають ті підприємства, чії бізнес-процеси добре продумані й чітко визначені (описані), а методи реалізації процесів є ефективними та надійними. Усе це має підкріплюватися також гнучкістю і високою мотивацією персоналу, використанням сучасних інформаційних технологій та орієнтацією на потреби споживачів [1].

Проте переважна більшість сільськогосподарських підприємств побудована за функціональним принципом, де працівники наділені відповідальністю за діяльність підрозділів, і ніхто не несе відповідальності за те, щоб процеси були якісно і вчасно виконані загалом.

Оптимізація бізнес-процесів допомагає підприємству досягнути підвищення ефективності бізнесу через покращання бізнес-процесів. Роботи з оптимізації бізнес-процесів в першу чергу включають у себе дії зі створення графічних і текстових моделей бізнес-процесів підприємства. В цих моделях формалізовано розподіл відповідальності між працівниками, інформаційні потоки та порядок протікання бізнес-процесу. Проте в умовах дефіциту матеріально-технічних і фінансових ресурсів основним джерелом підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств є їх економія. Саме процесно-орієнтований підхід дає змогу вчасно виявляти резерви економії ресурсів і завдяки оптимізації бізнес-процесів знижувати витрати.

У нашому прикладі завдяки застосуванню прогресивних форм використання тракторів і сільськогосподарського обладнання, є можливість поєднати певні операції в єдиний технологічний процес (рис. 2).

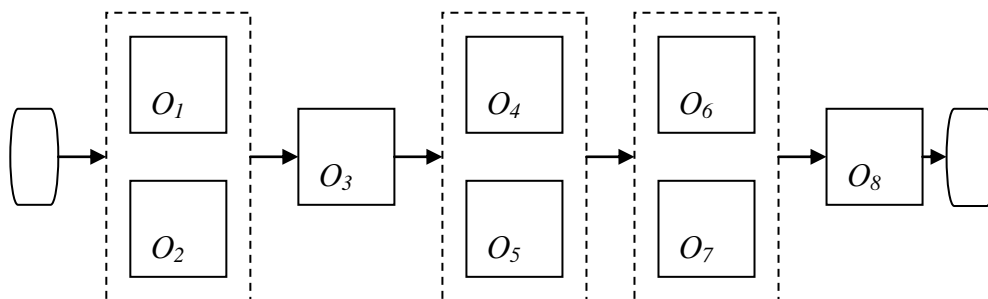


Рис. 2. Послідовність бізнес-процесу "Виробництво озимої пшениці" після його оптимізації

У табл.1 відтворено перелік витрат, що мають місце під час здійсненні

бізнес-процесу ”Виробництво озимої пшениці”. Отже, взявши за основу послідовний перелік операцій, що своєю сукупністю формують бізнес-процес ”Виробництво озимої пшениці”, ми можемо визначити витрати, які обов’язково виникнуть під час його здійснення.

Таблиця 1

**Перелік витрат бізнес-процесу ”Виробництво озимої пшениці”
до та після його оптимізації**

Витрати	На оплату праці		На відрахування на соціальні заходи		На дизельне пальне		На мастильні матеріали		На мінеральні добрива		На насіння		На отрутохімікати	
	до оптимізації	після оптимізації	до оптимізації	після оптимізації	до оптимізації	після оптимізації	до оптимізації	після оптимізації	до оптимізації	після оптимізації	до оптимізації	після оптимізації	до оптимізації	після оптимізації
На основний обробіток ґрунту	+	+	+	+	+	+	+	+						
На внесення мінеральних добрив восени	+		+		+		+		+					
На передпосівний обробіток ґрунту	+	+	+	+	+	+	+	+						
На посів озимої пшениці	+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+
На внесення мінеральних добрив навесні	+		+		+		+		+	+				
На агротехнічний догляд за посівами	+	+	+	+	+	+	+							
На інтегрований захист озимої пшениці	+		+		+		+						+	+
На збирання врожаю озимої пшениці	+	+	+	+	+	+	+	+						

Оптимізація складових бізнес-процесу ”Виробництво озимої пшениці” супроводжується зниженням (зникненням) витрат з оплати праці, на паливно-мастильні матеріали відрахувань до соціальних фондів (див.табл.1).

Процеси виробництва рослинницької продукції належать до основних бізнес-процесів. Тому досі йшлося лише про витрати основних бізнес-процесів. Вони виокремлені як основні, бо для їх підтримки здійснюються й інші витрати, пов’язані з допоміжними та обслуговуючими бізнес-процесами, які складають значний відсоток у загальних витратах сільськогосподарського

підприємства і є невід’ємною частиною його діяльності. Враховуючи те, що виробництво озимої пшениці супроводжують допоміжні та обслуговуючі бізнес-процеси, схема (див. рис. 1.) набуде такого вигляду (рис. 2.).

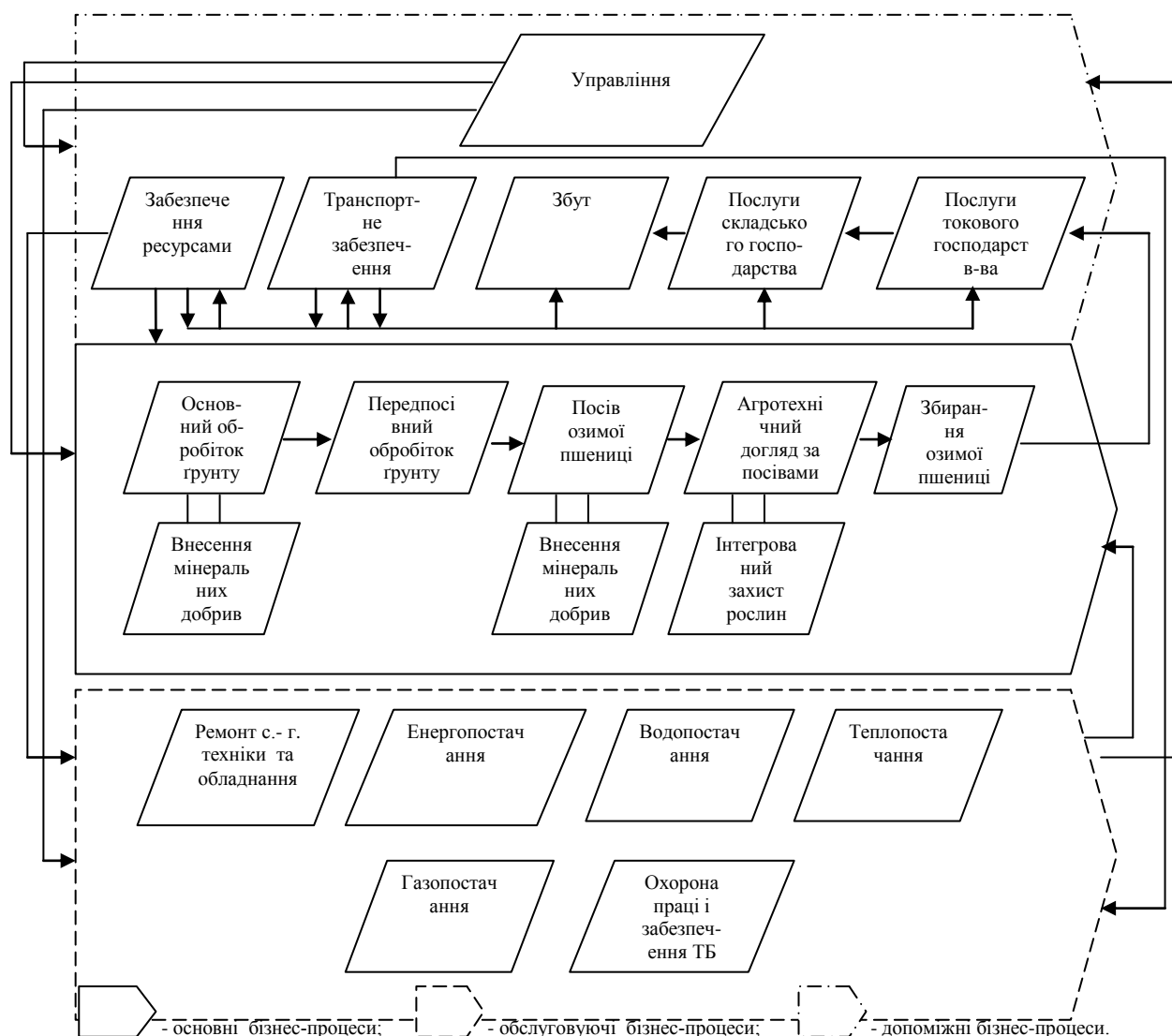


Рис. 2. Схема взаємозв’язку бізнес-процесу “Виробництво озимої пшениці” з допоміжними та обслуговуючими бізнес-процесами

Отже реалізація основних бізнес-процесів та операцій технологічно й організаційно пов’язана із витратами допоміжних та обслуговуючих бізнес-процесів. Тому розподіл витрат бізнес-процесів доцільно проводити залежно від перебігу бізнес-процесів в окремих структурних підрозділах. Це дозволить зменшити вартість, тривалість і кількість помилок у рамках бізнес-процесу, а також підвищить мотивацію персоналу.

Висновки. Таким чином, можна констатувати, що оптимізація бізнес-процесів підприємства є зміною структури бізнес-процесів з метою підвищення їх ефективності та результативності. Застосування основних принципів такого підходу на практиці забезпечить планово-економічним службам вибір найбільш ефективних і найменш витратних бізнес-процесів і дозволить керівникам сільськогосподарських підприємств ретельніше підходити до їх формування.

Література

1. Бізнес-процеси. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.dk.ua/uk/clientservice/business-proctsses>.
2. Дейли Дж. Эффективное ценообразование – основа конкурентного преимущества / Джон Л. Дейли ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2004. – 304 с.
3. Верба В. А. Розвиток компанії на принципах процесного управління / В. А. Верба // Стратегія розвитку України. – 2008. – № 1 - 2. – С. 51-56.
4. Цайнінгер К.Х. Оптимізація бізнес-процесу для глобальної конкуренції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www/managment.com.ua>.
5. Данилюк М.О. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами: [наукове видання] / М.О. Данилюк, В. Р. Лещій – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2002. – 248 с.
6. Оптимізація бізнес-процесів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.dk.ua/uk/clientservice/business-proctsses.
7. Переваги моделювання бізнес-процесів [Електронний ресурс]. –Режим доступу : www.3dvok.com/ua/modelingadvantages.
8. Реінжиніринг бізнес-процесів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.dk.ua/uk/clientservice/business-proctsses.
9. Cooper R., Kaplan R. Measure Costs Right: Make the Right Decisions // Harvard Business Review.1988. – Vol. 66, No. 5. – P. 96-103.
10. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: The Free Press, 1985, 557 p.