

4. Дослідження бізнес-процесів підприємств АПК

Управління бізнес-процесами у виробництві історично стало першою сферою успішного застосування набору методів, які згодом отримали назву «процесного підходу». Поняття «бізнес-процес» є багатозначним, і наразі не існує єдино прийнятого його визначення. Усі визначення об'єднує одне: бізнес-процеси є безперервними і мають певні входи (поставки ресурсів, виникнення ідеї бізнесу, ідеї нового продукту, послуги і т.п.) і виходи у вигляді продукту, який задовольняє потреби споживачів. Основні класифікаційні ознаки та характеристика бізнес-процесів розглянуто в таблиці 1.

Під бізнес-процесом варто розуміти структурований, вимірюваний набір видів діяльності, циклічно здійснюваних різними структурними підрозділами і підприємствами і в комплексі складових один логічно цілий акт бізнес-діяльності, який організовується для досягнення результатів підприємства за допомогою задоволення потреб клієнта.

Дослідження показали, що процесний підхід в управлінні дозволяє зменшувати витрати та підвищувати якість продукції, отримувати різнобічну інформацію про поточний стан бізнесу та приймати своєчасні і стратегічно правильні рішення. Основою процесного управління є бізнес-процеси. Встановлено, що бізнес-процесу, незалежно від його ролі в ланцюжку створення цінностей підприємства, притаманні основні елементи. Будь-який бізнес-процес має власника, відповідального за його виконання, а також такі елементи як вхід, вихід, управління і ресурси.

Таблиця 1.

Класифікація бізнес-процесів підприємства

| Класифікаційна ознака | Характеристика бізнес-процесів |
|----------------------------------|--|
| За ознакою формування результату | Основний бізнес-процес - це процес, який становить основний бізнес підприємства і створює основний потік доходів. Прикладами операційних бізнес-процесів є поставка, виробництво, реалізація та маркетинг. Допоміжні (забезпечувальні) бізнес-процеси визначають допоміжну діяльність підприємства, яка є забезпечувальною по відношенню до |

| | |
|-----------------------------------|--|
| | основної діяльності. Наприклад, бухгалтерський облік, кадрове, інформаційне забезпечення. |
| За функціональною ознакою | Процес постачання матеріальних ресурсів є елементом, який забезпечує реалізацію основного бізнес процесу на підприємстві, тобто його «входом». Процес виробництва готової продукції призначений для перетворення «входу» процесу на «вихід» Процес реалізації готової продукції орієнтований на задоволення потреб клієнтів і отримання доходів підприємством. Процес розрахунків з покупцями готової продукції є завершальним етапом основного бізнес-процесу підприємства. Грошове відтворення отриманих доходів за рахунок задоволення потреб клієнтів. |
| За видом бізнес-процесу | Відтворювальний бізнес-процес є безперервним рухом і оновленням процесу виробництва продукції і послуг підприємства як бізнес-системи. Забезпечувальні бізнес-процеси призначені для забезпечення ресурсами відтворювального процесу бізнес-системи. Бізнес-процеси управління охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу і бізнес-системи в цілому. До бізнес-процесів розвитку належать процеси вдосконалення продукту. |
| За характером продукту діяльності | Виробничі бізнес-процеси - процеси, що перетворюють входи, отримані від процесу постачання, на виходи, пропонованих для збуту Адміністративні бізнес-процеси - це процеси, результатом яких є серія послідовних дій із виконання адміністративних завдань. |
| За ступенем деталізації | Крос-функціональні процеси - це сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями. Підпроцес - це частина основного процесу діяльності, яка призначена для виконання конкретної ролі в створенні кінцевого продукту, але не здатна самостійно створювати продукт. |
| За відношенням до підприємства | Зовнішній бізнес-процес - це процес, який має вхід і / або вихід поза підприємством. Внутрішній бізнес-процес - це процес, який повністю відбувається в межах підприємства. |

Відповідальними за виконання бізнес-процесів є такі функції: планування, організація, розподіл, перерозподіл ресурсів, облік, аналіз, контроль. Для підприємств сільськогосподарської галузі до ресурсів належать: земля, обладнання, інформація, персонал, транспорт, програмне забезпечення, робоча і продуктивна худоба та ін. Результат - це готова продукція, послуга, інформація, нова споживча вартість.

Бізнес будь-якого підприємства можна уявити як сукупність бізнес-процесів виробничого і невиробничого характеру. При цьому не існує будь-

якого стандартного переліку бізнес-процесів, тому кожне підприємство повинно розробляти свої власні бізнес-процеси на основі організації активного, стабільного і збалансованого механізму управління.

Наразі існує безліч типів і видів бізнес процесів. Як правило, основу для класифікації бізнес-процесів становлять чотири базові категорії: основні бізнес-процеси; забезпечувальні бізнес-процеси; бізнес-процеси розвитку; допоміжні бізнес-процеси.

Для виділення бізнес-процесів використовують такі основні підходи:

- за такою структурою організації;
- за результатом бізнес-процесу - виробленому продукту;
- за ланцюжком створення цінності. Для сільськогосподарських організацій є характерним переважання бізнес-процесів виробничого характеру, тому основним критерієм декомпозиції бізнес-процесів повинен бути критерій- галузь / продукт.

Основні (виробничі) бізнес-процеси в рослинництві включають в себе обробка культур, на яких спеціалізується підприємство, а в тваринництві процеси розведення худоби, птиці, риби, бджіл і т. ін.

До допоміжних бізнес-процесів підприємств сільського господарства належать: ремонт та обслуговування техніки, зберігання і доопрацювання продукції, агрохімічне обслуговування, ветеринарне і зоотехнічне обслуговування, обслуговування технологічного обладнання, транспортне обслуговування.

Бізнес-процеси розвитку (бізнес-проекти) - це впровадження інноваційних комунікаційних технологій управління; упровадження ресурсощадних, наукомістких технологій; модернізація технологічних ліній, обладнання, будівель, приміщень, сховищ; упровадження високоврожайних сортів сільськогосподарських культур і високопродуктивних порід сільгосптварин.

Забезпечувальні бізнес-процеси - це система якості, закупівлі, реалізація, персонал, фінанси.

Встановлено, що управлінська діяльність у сільськогосподарському підприємстві на основі процесного підходу є безперервним виконанням комплексу певних взаємопов'язаних між собою видів діяльності і загальних функцій управління. Однак виконання окремих робіт і функцій управління також розглядається у вигляді процесу, тобто загальний процес є сукупністю взаємопов'язаних безперервно виконуваних дій, що перетворюють деякі входи ресурсів, інформації і т.п. до відповідних виходів, результатів.

Для створення ефективної системи управління бізнес-процесами в сільськогосподарських підприємствах необхідно враховувати передусім: галузеві особливості, розміри організації, вплив макроекономічних факторів, а також наявність формалізованої стратегії та довгострокового планування.

Управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств має свою специфіку, яка впливає з особливостей галузі. Залежність від природних факторів, зокрема ґрунтово-кліматичних умов, біокліматичного потенціалу зони господарювання, визначає спеціалізацію виробництва і відповідно є найважливішим критерієм при виділенні основних бізнес-процесів. Більше часу варто приділяти оперативному управлінню у зв'язку з наявністю підвищеного ризику.

У сучасній науці існує декілька інноваційних підходів до управління бізнес-процесами: упровадження систем менеджменту якості, бенчмаркінг бізнес-процесів, методологія безперервного вдосконалення бізнес-процесів BPI (Business Process Improvement), реінжиніринг бізнес-процесів, гринфілд, поєднання функціонального і процесного підходів. У сільськогосподарських підприємствах доцільно використовувати також технологію безперервного вдосконалення бізнес-процесів BPI, яка спрямована на оптимізацію організації виробництва та управління шляхом постійного якісного вдосконалення бізнес-процесів за рахунок забезпечення повноти й точності їх реалізації, а також автоматизації функцій управління.

Необхідність удосконалення управління бізнес-процесами викликана динамічно мінливими умовами зовнішнього середовища, тому доцільно

своєчасно здійснювати коригувальні та запобіжні дії щодо ліквідації або зменшення впливу негативних факторів, а також згладжування впливу циклічних коливань зовнішнього середовища. Тому, керівники підприємства, підрозділів, служб повинні насамперед урахувати зміни ринкового середовища, регулярно порівнювати якість виробленої продукції з продукцією конкурентів, активно впроваджувати досягнення науково-технічного прогресу не тільки у виробничу, а й управлінську діяльність.

Управління бізнес-процесами в умовах змін ринкового середовища вимагає від керівників процесів своєчасно виявляти проблемні, нерентабельні процеси та якісно перетворювати їх шляхом поділу великих і складних процесів на більш дрібні або, навпаки, об'єднувати кілька невеликих процесів в один великий.

Управління бізнес-процесами має на меті:

- мінімізацію ресурсів;
- скорочення втрат робочого часу, трудовитрат на обробку сільськогосподарських культур і обслуговування тварин;
- підвищення якості сільськогосподарської продукції;
- оптимізацію організаційної структури, скорочення функцій.

При цьому важливо керуватися такими принципами:

- мінімальна кількість учасників процесу;
- єдиний контроль за бізнес-процесом, зменшення частки погоджень;
- паралельне виконання управлінських функцій;
- типізація процесів;
- спрощення процесів: зменшення кількості входів, об'єднання робіт;
- підвищення автономності бізнес-процесів за допомогою розширення децентралізації з одночасним поглибленням централізації обміну інформацією;
- усунення розривів у технологічному ланцюжку;
- створення максимальної кількості можливих варіантів здійснення процесу.

До методів управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств належать:

- безперервне вдосконалення - детальний і системний розгляд процесу з метою пошуку можливих шляхів його вдосконалення або, якщо необхідно, кардинального перепроєктування, який містить методи BPI CPI TQM;
- методика швидкого аналізу рішення FAST - концентрує увагу на певному процесі в ході одно-або дводенної наради групи з вдосконалення процесу для визначення способів поліпшення цього процесу протягом наступних 90 днів;
- реінжиніринг BPR - радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення поліпшення ключових показників результативності, зокрема витрат, якості, оперативності;
- бенчмаркінг - порівняльний аналіз господарських процесів сільськогосподарського підприємства з еталонними процесами підприємств, що виконують однакові або схожі процеси, але краще функціонують з метою поліпшення поточної діяльності;
- гринфілд - аналіз та винесення рішень на основі подання бізнес-процесу як щойно створеного, тобто з чистого аркуша.

Удосконалення бізнес-процесів на сільськогосподарських підприємствах дозволяє сформувавши цілий блок стратегічних переваг і забезпечити більш високий рівень конкурентоздатності.

Проте все це буде можливим лише при наявності комплексного, систематичного аналізу бізнес-процесів із використанням усього апарату методик і прийомів, які дозволять виявити слабкі і сильні сторони діяльності підприємства.

Узагальнюючи вищевикладене, можна сформулювати основні етапи організації та проведення аналізу бізнес - процесів сільськогосподарських підприємства, які будуть складатися з:

1. аналізу результативності бізнес-процесів на підприємстві;

2. визначення проблемних і ключових бізнес-процесів;
3. виявлення ресурсних можливостей для здійснення заходів щодо вдосконалення;
4. вибору форм і методів удосконалення бізнес-процесів, економічного моделювання бізнес-процесів;
5. розрахунку ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення;
6. контролю і реалізація заходів щодо вдосконалення.

На першому етапі здійснюється діагностика бізнес-процесів, формується система кількісних і якісних показників для кожного циклу бізнес-процесу.

Другий етап передбачає:

- проведення SWOT-аналізу бізнес-процесів у розрізі запропонованої типізації: основних, допоміжних і забезпечувальних;
- виявлення «вузьких місць» або точок розриву (метод Дельфі та GAP-аналіз);
- виявлення бізнес-процесів, що підтримують найбільшу кількість ключових чинників успіху (ABC - аналіз, експертні оцінки).

Третій етап містить:

- аналіз виробничого та ринкового потенціалу підприємства на основі запропонованої системи показників;
- визначення резервів підвищення ефективності системи управління бізнес-процесами.

Результати проведеного комплексного оцінювання бізнес-процесів і виявлення ресурсних можливостей підприємства будуть базою для четвертого етапу - моделювання бізнес-процесів і визначення заходів щодо їхнього вдосконалення, якій передбачає:

- розробку стратегічних і тактичних цілей удосконалення бізнес-процесів;
- визначення параметрів та індикаторів досягнення заданих цілей;
- розробку напрямів майбутніх перетворень;

- визначення способів і вибір форми вдосконалення бізнес-процесів.

Основною метою п'ятого етапу стане визначення економічного ефекту від упровадження запропонованих заходів щодо кожного бізнес-процесу та розрахунок інтегрального ефекту, для цього:

- надається кількісна оцінка зменшення витрат наявних ресурсів;
- визначаються мінімальні і максимальні значення ефективності щодо кожного бізнес-процесу;
- розраховується інтегральний ефект від упроваджених заходів у розрізі класифікації бізнес-процесів.

У тому випадку, якщо за допомогою проведеного аналізу виявлено, що майбутні перетворення бізнес-процесів є неефективними, уже на етапі допроектних досліджень варто оптимізувати витрати на всіх рівнях виробничо-фінансового циклу.

Заключний етап включає реалізацію і контроль за ходом заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів для виявлення відхилень і своєчасного коригування проведених перетворень.

Отже, удосконалення управління бізнес-процесами в сільськогосподарських підприємствах на базі комплексного, систематичного аналізу буде сприяти раціональному використанню виробничого потенціалу, зростанню конкурентоспроможності та ефективності виробничо-збутової діяльності, а також підвищенню якості систем менеджменту.