

УДК. 65.012.22

JEL Classification: M150, Q130

DOI 10.35433/ISSN2410-3748-2022-1(30)-2

Вуйченко Марина

д.е.н., доцент кафедри менеджменту

Уманській національний університет садівництва

м. Умань, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-9534-8143>

РОЛЬ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В статті розглянуті окремі аспекти процесно-орієнтованого менеджменту, що можуть бути використані при бізнес-плануванні виробництва аграрних підприємств. Зазначено, що формування стратегії розвитку економіки України у повоєнний період передбачає, у тому числі використання закордонного досвіду систем управління господарюючими суб'єктами, основою для забезпечення ефективного функціонування та якості яких є стандарт ISO 9001:2008. Згідно цього стандарту регламентується будівництво діяльності підприємств та їх менеджменту на основі процесного підходу.

Доведено, що не існує універсального підходу, який би був однаково зручний при плануванні всіх типів бізнес-процесів. Аграрному підприємству може бути потрібно здійснити вибір різних категорій для використання на різних стадіях роботи моделювання бізнес-процесів і для багатоманітних задач, при цьому потрібно брати до уваги безліч чинників. Деякі варіанти їх використання все ж таки можна систематизувати. Якщо модель аграрного підприємства має функціональну структуру і процеси не ідентифіковані, то слід використовувати, наприклад, категорію input/output view в нотації IDEF 0, або agent-related view в RAD. Input/output view підходить для опису переважної більшості аграрних підприємств, що мають формальні шляхи внутрішніх комунікацій, за допомогою деяких об'єктів (документів, файлів і т.п.). Потім процеси можуть бути досліджені відповідно до руху цих об'єктів усередині організації. Agent-related view підходить для опису більшості аграрних підприємств із строго певною відповідальністю за кожну дію. Канали зв'язку можуть бути неформальними (телефонні дзвінки, зустрічі і т.д.). Ідентифікація процесу може починатися з складання списку дій для кожного учасника, що відіграє в ньому певну роль. Процеси визначаються за допомогою workflow view або state-oriented view, або шляхом одночасного їх використання, що краще підходить для виразу деталей кожного процесу підприємства невиробничої сфери. Workflow може використовуватися тоді, коли є деякий встановлений порядок, в якому дії завершуються по черзі. Якщо цей порядок складно встановити, то використовується state-oriented view. В ньому документуються завершення досягнення результатів залежно від задач, для яких вони використовуватимуться, наприклад, аналізу і реінжиніринг, побудови комп'ютерного супроводу і т.д.

Ключові слова: процесно-орієнтований менеджмент, бізнес-планування, аграрне підприємство, пасивні процеси, активні процеси.

THE ROLE OF PROCESS-ORIENTED MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION OF BUSINESS PLANNING OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE POST-WAR PERIOD

The article considers some aspects of process-oriented management that can be used in business planning of agricultural enterprises. It is noted that the formation of the strategy of economic development of Ukraine in the postwar period involves, including the use of foreign experience of management systems of economic entities, the basis for ensuring the efficient operation and quality of which is the ISO 9001:2008 standard. This standard regulates the construction of enterprises and their management on the basis of a process approach.

It is proved that there is no universal approach that would be equally convenient when planning all types of business processes. An agricultural enterprise may need to choose different categories for use at different stages of business process modeling and for a variety of tasks, taking into account many factors. Some options for their use can still be systematized. If the model of the agricultural enterprise has a functional structure and the processes are not identified, you should use, for example, the category input / output view in the notation IDEF 0, or agent-related view in RAD. Input / output view is suitable for describing the vast majority of agricultural enterprises that have formal routes of internal communications, using some objects (documents, files, etc.). Then the processes can be investigated according to the movement of these objects within the organization. Agent-related view is suitable for describing the majority of agricultural enterprises with strictly defined responsibility for each action. Communication channels can be informal (phone calls, meetings, etc.). The identification of the process can begin with the compilation of a list of actions for each participant who plays a role in it. Processes are defined using workflow view or state-oriented view, or by using them simultaneously, which is better suited to express the details of each process of the non-manufacturing enterprise. Workflow can be used when there is some established order in which actions are completed in turn. If this order is difficult to establish, the state-oriented view is used. It documents the completion of results depending on the tasks for which they will be used, such as analysis and reengineering, construction of computer support, etc.

Key words: *process-oriented management, business planning, agricultural enterprise, passive processes, active processes*

Постановка проблеми у загальному вигляді. За період військового стану, в якому на даний час перебуває наша країна, великих збитків зазнав малий та середній бізнес. Так, третина працівників у країні була звільнена, а інша третина вимушено пішла у відпустку. Нині майже 29% компаній тимчасово не працюють, або повністю зупинили роботу. Трохи більше ніж 61,5% бізнесу продовжує працювати у своїх містах, а майже 10% - евакуювали підприємства. Тому, вкрай важливим на сьогоднішній день є пошук шляхів відновлення економіки України, адже війна закінчиться і наша країна знов повернеться до звичного життя.

Формування стратегії розвитку економіки України у післявоєнний період передбачає, у тому числі використання закордонного досвіду систем управління господарюючими суб'єктами, основою для забезпечення ефективного функціонування та якості яких є стандарт ISO 9001:2008. Згідно цього стандарту регламентується будівництво діяльності підприємств та їх менеджменту на основі процесного підходу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Обґрунтування системи процесно-орієнтованого менеджменту, а також використання процесного підходу описано в дослідженнях і рекомендаціях зарубіжних і вітчизняних авторів A. Betts, A. Brache, S. Chambers, J. Champy, T. Davenport, P. Fingar, H. Johansson, R. Johnston, J. Jeston, M. Hammer, J. Nelis, K. Rose, G. Rummler, N. Slack, H. Smith, M. Porter, В.Т. Вечерова, О.А. Горленко, В.Г. Елиферова, А.А. Климчука, Е.Г. Ойхмана, Э.В. Попова, Е.В. Шельмина і деяких інших. Але, низка питань пов'язаних із особливостями використання окремих категорій, що мають вагомий вплив при організації бізнес-планування аграрних підприємств на даний час лишаються невизначеними.

Мета статті. Основна мета статті – полягає у обґрунтуванні значення певних категорій процесно-орієнтованого менеджменту в організації бізнес-планування аграрних підприємств України з метою визначення доцільності їх обрання при моделюванні.

Виклад основного матеріалу. На даний час розвиток ситуації в економіці України засвідчує перманентне наростання ризиків, пов'язаних з кризовими процесами, які є об'єктивним наслідком умов війни. А, отже, чітко сформувався комплекс проблем, пов'язаних із:

- втратою стабільності банківської системи;
- глибокою депресією основних секторів економіки, викликаною, насамперед, різким звуженням зовнішніх ринків збуту;
- нестабільністю курсу гривні у зв'язку з дисбалансом попиту та

пропозиції на валютному ринку;

- ускладненням фінансування бюджетних видатків через значне падіння макроекономічних показників;
- вимушеною зупинкою роботи, або остаточним закриттям значної кількості підприємств;
- втратою значної чисельності кваліфікованих працівників підприємств [1, с.90].

Отже, необхідними заходами, на даний час є розробка антикризової політики та пошук шляхів управління національною економікою, зокрема і сферою бізнесу. Не менш важливим є розробка заходів щодо збільшення ефективності використання потенціалу працюючих в аграрних підприємствах. Використання персоналу у виробництві ефективно настільки, наскільки успішно працівники використовують свій потенціал та наявні ресурси підприємства для реалізації поставлених цілей [2, с.101].

Першочергові заходи антикризової політики мають, на нашу думку, включати: заходи щодо стабілізації фінансової системи; заходи щодо валютно-курсової стабілізації; сприяння поживленню економічної активності та запобігання економічному спаду; заходи щодо відновлення керованості національної економіки [3, с.75-76].

Загалом заходи антикризового спрямування, які мають здійснюватися в Україні, можна поділити на:

- заходи з фінансової стабілізації (регулювання фінансового сектора, підтримка банківського сектора, валютне регулювання, покращення структури платіжного балансу);
- заходи макроекономічного регулювання (вплив на реальний сектор економіки, захист та стимулювання національного виробника, підтримка внутрішнього попиту);
- заходи соціальної політики (соціальний захист населення, стримування безробіття).

Говорячи про регулювання діяльності підприємств в умовах війни, варто відзначити, що на даний час вже запроваджено певні кроки щодо регулювання діяльності підприємств в умовах військового стану, а саме:

1) запроваджено програму безвідсоткового кредитування бізнесу на період війни в межах якої можна отримати до 60 млн. грн.;

2) полегшено перехід частини компаній на спрощену систему оподаткування;

3) здійснюється виплата від держави роботодавцю по 6500 грн. протягом двох місяців за кожного працівника-переселенця;

4) запроваджено програму локації – переміщення підприємств в безпечні регіони України. Офіс з розвитку підприємництва та експорту та національний проект Дія.Бізнес зібрали ініціативи, які допоможуть українському бізнесу евакуюватися з постраждалих регіонів. Українські підприємства, які знаходяться у зоні активних бойових дій, можуть отримати допомогу в переміщенні своїх потужностей до західних областей України. Для цього створені державна та регіональні програми підтримки.

Підприємствам, що планують переміститись до безпечних областей, буде надана допомога у підборі місць для їх виробничих потужностей, перевезенні та розселенні персоналу, пошуку нових працівників. Програма спрямована на збереження виробничого і трудового потенціалу України і орієнтована на усі підприємства, які бажають перемістити виробництво на території заходу України [4].

Основні засади методології економіко-математичного моделювання соціально-економічних систем відображається в описі бізнес-процесів підприємств невиробничої сфери (як базисі процесно-орієнтованого менеджменту) з деякими особливостями.

При плануванні бізнес-процесів аграрних підприємства з метою уявлення їх динаміки можливим є використання різних категорій, які розрізняються за способом моделювання розвитку будь-якого бізнес-

процесу в динаміці. В спрощеній формі всі підходи (у тому числі і стосовно аграрних підприємств) можуть бути класифіковані за чотирма категоріями [5, с.575-576].

1. Потік входів і виходів (Input/output flow). Увагу сфокусовано на «пасивних процесах», що відбуваються в діяльності аграрних підприємств (наприклад, виробництво продукції, що не відноситься до основної). Потрібно зазначити, що зображення таких процесів не відображає послідовність дій у бізнес-плануванні. Такі процеси не справляють прямого впливу на результати діяльності підприємства, а характеризують лише причинно-наслідковий зв'язок, тобто результати однієї дії, що використовуються іншою дією [6, с.17]. Результат повинен бути проведений перед тим, як він міг би використовуватися. Найчастіше для цього виду потоку використовується нотація – IDEF 0.

2. Потік робіт (Workflow). Увагу сфокусовано на порядку дій у бізнес-плануванні виробництва в часі. Цей потік може зображатися графічно, у вигляді схеми, де стрілки показують дії. Вузли показують результати однієї або більш дій, які завершуються в спеціальному вузлі. Типові нотації, які можуть використовуватися для зображення цього виду потоку – це структурні схеми IDEF3, UML і GSPN (що намагається об'єднати Workflow з Input/output flow, хоча Workflow в ньому все ще є домінуючим уявленням) [7, с.57].

3. Зображення, пов'язане з активними процесами. Активні процеси в діяльності аграрних підприємств можуть розглядатися на рівні окремих людей, причетних до дій, або на рівні організацій, до яких вони відносяться. Окремі предмети також можуть відігравати роль у активних процесах, наприклад, обладнання, необхідне для обслуговування виробництва, техніка, комп'ютери і т.д. Активні процеси розглядаються як ресурси. Увагу сфокусовано на порядку, в якому активні процеси одержують і виконують їх частину роботи.

4. Потік стану (State-flow). Кожна дія проводить зміни в реальній частині бізнес-процесу аграрного підприємства. Деякі зміни можуть торкатися стану пасивних процесів. Інші зміни можуть впливати на активних процеси, змінюючи свідомість людини, що шукає складне рішення комплексної проблеми. Увагу сфокусовано на станах потоку, який заснований на змінах, що охоплюють частину процесу. Коли state-flow використовується як додаткове відображення бачення, як в IDEF3, потік описується у формі діаграм станів і переходів. Проте такі діаграми використовують State flow лише частково [8, с.194].

Відповідність системної місії і уявлення про динаміку бізнес-процесу має такий зв'язок:

- 1) інтеграція існуючої системи – Input/output flow;
- 2) полегшення координації/комунікації – Agent-related view;
- 3) введення строгого певного порядку процесу – Workflow;
- 4) приведення кожного процесу до його цілей – State flow [9, с.167].

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Не існує універсального підходу, який би був однаково зручний при плануванні всіх типів бізнес-процесів.

2. Аграрному підприємству потрібно здійснювати вибір різних категорій для використання на різних стадіях роботи моделювання бізнес-процесів і для багатоманітних задач, при цьому потрібно брати до уваги безліч чинників. Деякі варіанти їх використання все ж таки можна систематизувати.

3. Якщо модель аграрного підприємства має функціональну структуру і процеси не ідентифіковані, то слід використовувати категорію input/output view в нотації IDEF 0, або agent-related view в RAD. Input/output view підходить для опису переважної більшості аграрних підприємств, що мають формальні шляхи внутрішніх комунікацій, за

допомогою деяких об'єктів (документів, файлів і т.п.).

4. Ідентифікація процесу може починатися з складання списку дій для кожного учасника, що відіграє в ньому певну роль. Процеси визначаються за допомогою workflow view або state-oriented view, або шляхом одночасного їх використання, що краще підходить для виразу деталей кожного процесу підприємства невиробничої сфери.

5. Workflow може використовуватися тоді, коли є деякий встановлений порядок, в якому дії завершуються по черзі. Якщо цей порядок складно встановити, то використовується state-oriented view.

6. Після того, як проведений початковий аналіз, може застосовуватися будь-який метод для створення карти цього процесу. Робота з input/output view може продовжуватися для визначення (ідентифікації) іншого процесу і охоплювати нове формування карт процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Джерелюк Ю.О. Аналіз складових забезпечення зовнішньої та внутрішньої антикризової стійкості туристичних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. №3 (482). С. 364-370.
2. Лесюк В.С. Забезпечення економічної ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С.97-104.
3. Антохов А.А., Клевчік Л.Л. Оцінка перспектив антикризового банківського менеджменту в умовах ринку та кризи. *Науковий вісник Чернівецького національного університету*. 2012. № 592. С. 74-77.
4. Як змінився ринок праці в Україні. URL: <https://robotodavets.org.ua/2018/12/12/yak-zminyvsya-rynok-pratsi-v-ukrayini.html>
5. Корзаченко О. В. Процесний підхід до управління підприємством: перспективи для України. *Формування ринкової економіки: збірник*

- наукових праць. Київ : КНЕУ, 2010. Вип. 23. С. 571–580.
6. Коваленко В.М. Вдосконалення планування накладних витрат через впровадження процесно-орієнтованого управління витратами. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2007. № 605. С. 15-19.
 7. Борисова Л.Є. Процесно-функціональний підхід у системі управління сучасного телекомунікаційного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2015. № 11. С. 55-58.
 8. Данилюк М. О., Лецій В. Р. *Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами*: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2002. 248 с.
 9. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Знахур С.В. *Теорія та практика моделювання бізнес-процесів* : монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.

REFERENCES

1. Dzhereliukm, Yu. (2018). Analiz skladovykh zabezpechennia zovnishnoi ta vnutrishnoi antykryzovoi stiihosti turystychnykh pidpryiemstv. [Analysis of the components of external and internal anti-crisis stability of tourism enterprises]. *Biznes Inform*, 3 (482), 364-370 [In Ukrainian].
2. Lesiuk, V. (2021). Zabezpechennia ekonomichnoi efektyvnosti upravlinnia personalom ahrarnykh pidpryiemstv. [Ensuring economic efficiency of personnel management of agricultural enterprises]. *Ahrosvit*, 21-22, 97-104 [In Ukrainian].
3. Antokhov, A., & Klevchik, L. (2012). Otsinka perspektyv antykryzovoho bankivskoho menedzhmentu v umovakh rynku ta kryzy. [Assessment of prospects of anti-crisis banking management in market and crisis conditions]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu*, 592, 74-77 [In Ukrainian].

4. Yak zminyvsia rynok pratsi v Ukraini [How the labor market in Ukraine has changed]. URL: <https://robotodavets.org.ua/2018/12/12/yak-zminyvsia-rynok-pratsi-v-ukrayini.html> [In Ukrainian].
5. Korzachenko, O. (2010). Protsesnyi pidkhid do upravlinnia pidpriemstvom: perspektyvy dlia Ukrainy [Process approach to enterprise management: prospects for Ukraine]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*, 23, 571-580 [In Ukrainian].
6. Kovalenko, V., & Korkuna, D. (2007). Vdoskonalennya planuvannya nakladnykh vytrat cherez vprovadzhennya protsesno-oriyentovanoho upravlinnya vytratamy [Improvement Planning overhead costs through the implementation of process-oriented management costs]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha": Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku*, 605, 15-19 [In Ukrainian].
7. Borisova, L. (2015). Protsesno-funktsionalnyi pidkhid u systemi upravlinnia suchasnoho telekomunikatsiinoho pidpriemstva [Process-functional approach in the management system of a modern telecommunications company]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, 11, 55-58 [In Ukrainian].
8. Danylyuk, M., & Leshchiiy, V. (2002). *Teoriia i praktyka protsesno-oriientovanoho upravlinnia vytratamy*. [Theory and practice of process-oriented management costs]. Ivano-Frankivsk, Ukraine: Misto NV [In Ukrainian].
9. Ponomarenko, V., Minukhin, S., & Znakhur, S. (2013). *Teoriia ta praktyka modeliuvannia biznes-protsesiv*. [Theory and practice of business process modeling]. Kharkiv, Ukraine: KHNEU [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.05.2022