

Л. Г. Липич, Л. О. Ющишина

## ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ВИТРАТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

*У статті розглянуто теоретичні положення процесно-орієнтованого підходу до управління витратами сільськогосподарських підприємств. Визначено проблемні аспекти інформаційно-аналітичного забезпечення системи формування витрат бізнес-процесів. Запропоновано методичні підходи до аналізу витрат бізнес-процесів у рослинництві.*

*Ключові слова:* інформаційно-аналітичне забезпечення, витрати, бізнес-процеси, рослинництво.

*Рис.3. Літ.17.*

Л. Г. Липич, Л. А. Ющишина

## ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ РАСХОДОВ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

*В статье рассмотрены теоретические положения процессно-ориентированного подхода к управлению затратами сельскохозяйственных предприятий. Определены проблемные аспекты информационно-аналитического обеспечения системы формирования затрат бизнес-процессов. Предложены методические подходы к анализу затрат бизнес-процессов в растениеводстве.*

*Ключевые слова:* информационно-аналитическое обеспечение, расходы, бизнес-процессы, растениеводство.

L. G. Lipych, L. O. Iushchyshyna

## INFORMATION-ANALYTICAL SUPPORT FOR COSTS FORMATION SYSTEMS OF BUSINESS PROCESSES

*The article considered the theoretical grounds of the process-oriented approach to cost management of agricultural enterprises. Problematic aspects in the information-analytical supports of the cost formation systems of business-processes are determined. Methodical approaches to cost analysis for business processes in plant-growing are offered.*

*Keywords:* information-analytical support, costs, business-processes, plant-growing.

**Постановка проблеми.** Ринкові засади трансформації України визначають необхідність формування принципово нових підходів до управління витратами сільськогосподарських підприємств, що здійснюють

свою діяльність в умовах швидких, перманентних і важко прогнозованих змін зовнішнього середовища, невизначеності на ринках усіх видів ресурсів. У напруженій конкурентній боротьбі здобувають перемогу ті підприємства, які швидше за інших реагують на зміни в економічній ситуації і ухвалюють адекватні рішення в управлінні підприємством. Тому, в сучасних умовах питання своєчасного інформаційно-аналітичного забезпечення системи формування витрат бізнес-процесів особливо актуальне.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Вивченню проблеми управління витратами присвятили свої дослідження такі вчені, як С. Демяненко [5], К. Друрі [6], Л. Нападовська [10], Г. Хамідулліна [15], Ю. Цал.Цалко [17] та ін. В контексті досліджень інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління витратами слід виділити наукові розробки П. Лисак [8], В. Ситник [13], М. Твердохліб [14]. Питання процесно-орієнтованого управління витратами вивчали О. Андрійчук [1], В. Верба [3], М. Данилюк [4], Д. Дейлі [7], Є.Медведев [9], М. Хамер [16] та багато інших, теоретичні засади яких спрямовані на нові форми активізації управлінських інновацій.

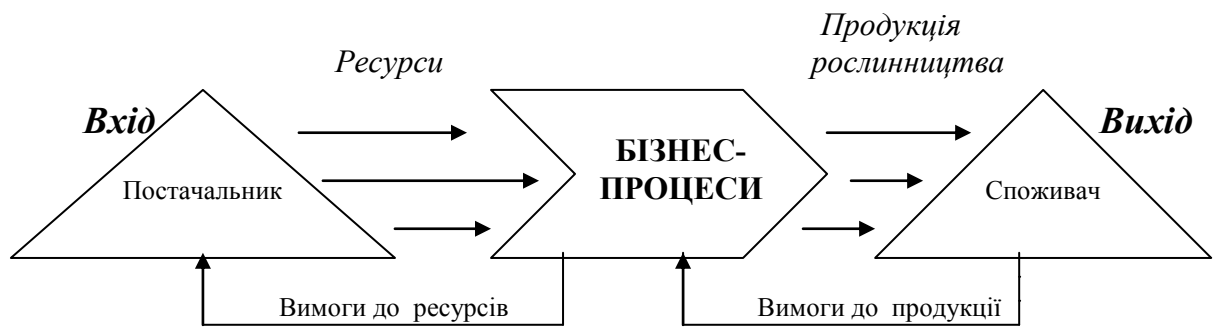
**Невирішені частини загальної проблеми.** Проблема управління витратами – одна з найбільш опрацьованих у світовій практиці. Водночас, варто відзначити недосконалість теоретичних напрацювань щодо управління витратами бізнес-процесів у сільськогосподарських підприємствах. Зокрема, подальших досліджень потребують теоретичні положення управління витратами з позиції процесно-орієнтованого підходу, методичні підходи до аналізу витрат бізнес-процесів у рослинництві, оптимізація інформаційно-аналітичного забезпечення системи формування витрат бізнес-процесів у рослинництві.

**Метою дослідження** є розвиток теоретичних і методичних підходів до управління витратами сільськогосподарських підприємств; вивчення проблем інформаційно-аналітичного забезпечення системи формування витрат бізнес-процесів у рослинництві.

**Основні результати дослідження.** Сучасний погляд на управління підприємством полягає в тому, що значною мірою фокусується на бізнес-процесах. Усі бізнес-процеси на підприємстві, в його структурних підрозділах спрямовуються керівництвом. В основу управління цими процесами покладаються управлінські рішення. Передумовою підготовки і прийняття управлінського рішення є наявність проблеми, тобто встановлення невідповідності між бажаним і фактичним результатом діяльності підприємства. У зв'язку з обмеженістю ресурсів у господарстві важливе значення має інформація про те, де і як вони витрачаються, чим викликані відхилення, у чому полягають причини перевитрати тощо. Потреба в прийнятті рішення постає й тоді, коли є декілька альтернативних варіантів, з яких необхідно вибрати найприйнятніший. Для цього необхідно своєчасно отримати вичерпну інформацію про внутрішні і зовнішні умови розвитку об'єкта управління.

Основною перевагою процесно-орієнтованого підходу є пряма орієнтація на замовника продукції або послуги, яку виробляє чи надає підприємство. Адже саме задоволення потреб замовника призводить до того, що продукція буде ним придбана або послуга використовуватиметься, а це означає, що підприємство одержить свій прибуток [11].

На наш погляд, розгляд системи формування витрат з використанням процесно-орієнтованого підходу дозволить розкрити її зміст так, щоб теоретичні положення з максимальною ефективністю використовувалися в практичній діяльності. Така система має забезпечувати менеджерів підприємства інформацією, яка дозволить приймати рішення стосовно доцільності здійснення окремих бізнес-процесів та ефективності використання при цьому ресурсів. Такі процеси своїм функціонуванням визначають стан всієї організаційної системи підприємства. Схематично протікання бізнес-процесів в сільськогосподарському підприємстві, зокрема в рослинництві, має вигляд (рис. 1):



**Рис. 1. Схема протікання бізнес-процесів у рослинництві,**  
*авторська розробка*

Під входом ми розуміємо вхідні ресурси (матеріально-технічні, енергетичні, трудові, інформаційні); під виходом – готову продукцію рослинництва у разі, якщо споживач – власна підгалузь тваринництва, або отриманий прибуток у разі її реалізації. Адже не вся вироблена продукція рослинництва є товарною. Частина її залишається у господарстві і використовується у подальшому виробництві (наприклад, на насіння, на корми тощо). Це зумовлює відмінність бізнес-процесів сільсько-господарських підприємств від бізнес-процесів інших галузей економіки.

Для підвищення можливості проведення аналізу, оцінки і внесення пропозицій щодо вдосконалення діяльності підприємства та оптимізації бізнес-процесів їх необхідно структурувати. Для цього ми пропонуємо їх поділ на три групи, кожна з яких характеризується своїми особливостями: основні – охоплюють виробництво і переробку власної сільськогосподарської продукції, допоміжні та обслуговуючі – підтримують функціонування основних, створюючи інфраструктуру для їх ефективного виконання.

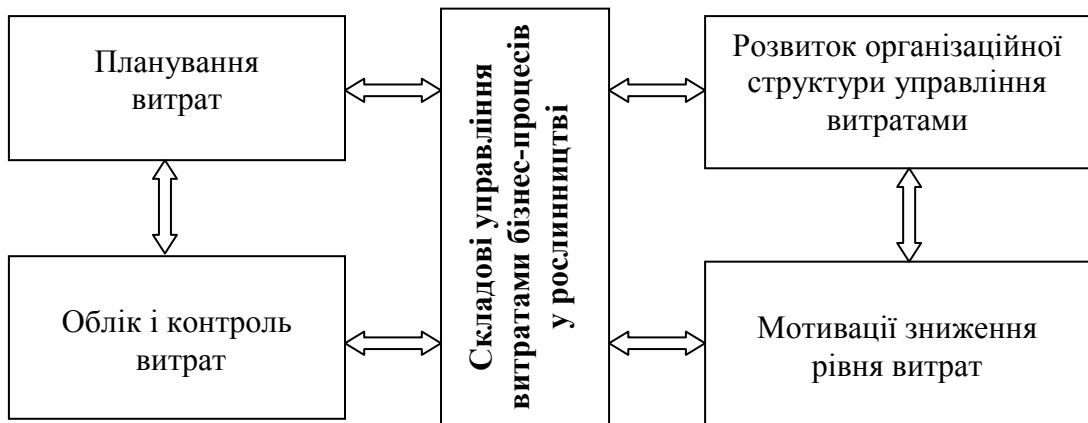
Зрозуміло, що витрати, необхідні для здійснення таких бізнес-процесів залежать не тільки від кількості та якості задіяних ресурсів, а й від операцій, які потрібно виконати за певний проміжок часу. Тому варто врахувати їх взаємозв'язок із чинниками виробництва – з речовим (знаряддями та предметами праці), особовим (використанням у процесі виробництва робочої сили), інформаційним (інформацією), природним

(землею). Витрати, пов'язані з використанням таких чинників, доцільно виокремити як витрати бізнес-процесів і трактувати як вартісне вираження матеріальних, трудових, інформаційних і природних потоків, що використовуються в діяльності підприємства і під дією певних процесів трансформуються в цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів

Беручи до уваги критерій участі в процесі створення цінності, витрати бізнес-процесів слід розділити на витрати, що безпосередньо пов'язані зі створенням цінності (генерують цінність), і витрати, що опосередковано впливають на створення цінності (виникають в процесі підтримки основних бізнес-процесів). Це дозволить керівникам сільськогосподарських підприємств ретельніше підходити до їх формування, мотивувати підлеглих за економію витрат та ресурсозбереження.

Реалізація основних бізнес-процесів та операцій технологічно й організаційно пов'язана із витратами допоміжних та обслуговуючих бізнес-процесів. Тому вважаємо доцільним розподіл витрат бізнес-процесів проводити залежно від перебігу бізнес-процесів в окремих структурних підрозділах. За такого підходу розподіл витрат здійснюватиметься на основі причинно-наслідкової залежності між цільовими витратами (витратами основних бізнес-процесів) і витратами допоміжних та обслуговуючих бізнес-процесів. Це нівелює недоліки традиційної системи калькулювання, побудованої за принципом “продукція споживає ресурси”. Калькулювання на основі діяльності передбачає, що продукція споживає діяльність (бізнес-процеси, операції), а діяльність споживає певні ресурси. Це дозволить зменшити вартість, тривалість і кількість помилок у рамках бізнес-процесу, а також підвищить мотивацію персоналу.

Вважаємо, що управління витратами бізнес-процесів у рослинництві має ґрунтуватися на застосуванні процесно-орієнтованого підходу, основними складовими якого є: планування витрат, розвиток організаційної структури управління витратами, мотивація зниження рівня витрат, їх облік і контроль (рис.2).

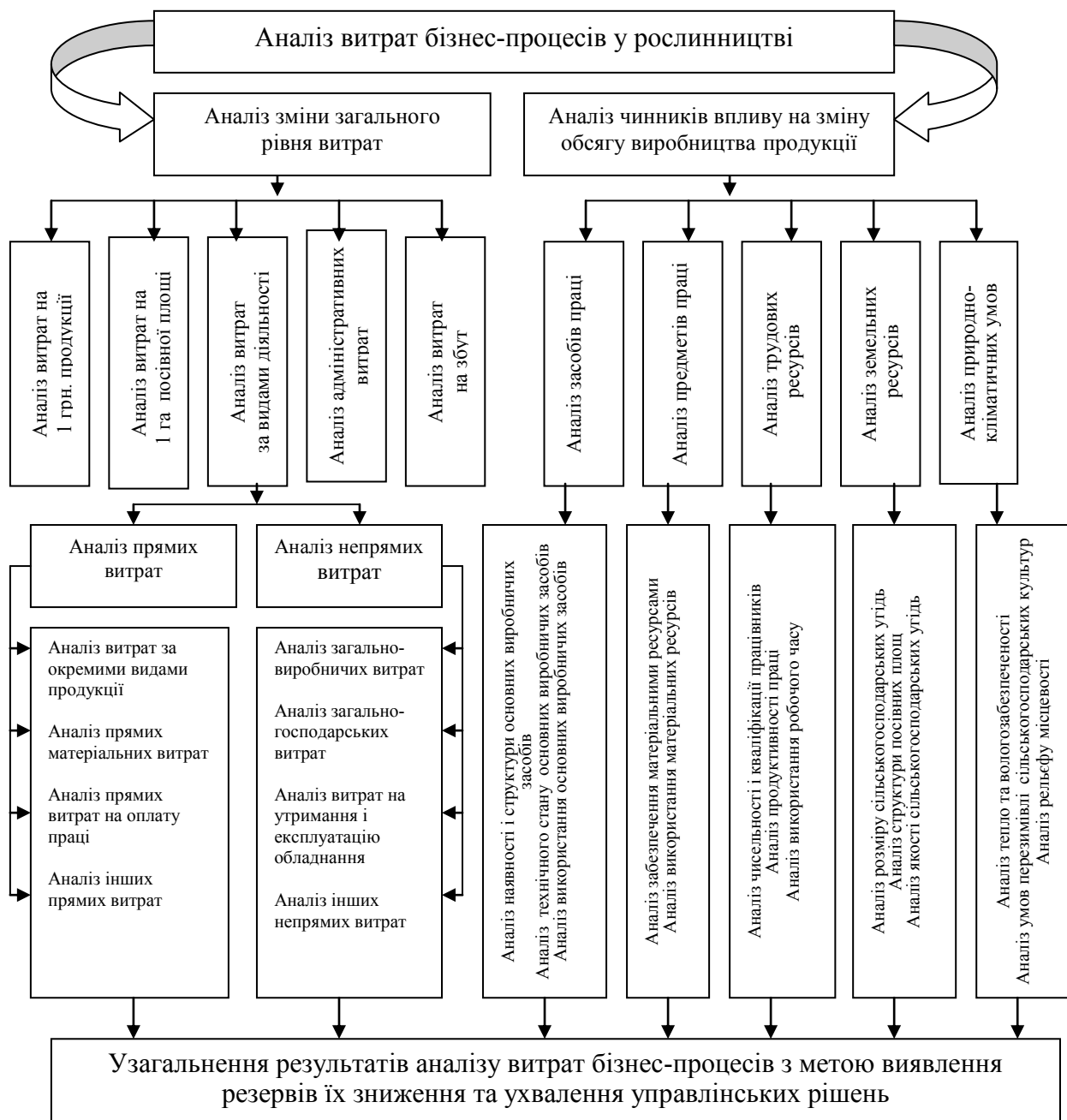


**Рис.2. Структурно-логічна схема управління витратами бізнес-процесів у рослинництві, авторська розробка**

Аналіз статистичних даних та узагальнення оцінок експертів з розвитку аграрного бізнесу в Україні дозволили дійти висновку, що нині склалася ситуація, коли, з одного боку, сільськогосподарські підприємства отримали можливість самостійно визначати рівень і структуру витрат, а з іншого – диспаритетність обміну між сільським господарством і промисловістю призвела до погіршення ситуації на ринку сільськогосподарської продукції. Це спричинило значний ріст витрат у сільському господарстві загалом та рослинництві зокрема.

Встановлено, що методів аналізу, спрямованих на оптимізацію витрат з погляду їх ефективності, недостатньо. Нами запропоновано методичні підходи до аналізу витрат бізнес-процесів у рослинництві, які передбачають паралельне використання двох його напрямів: аналізу зміни загального рівня витрат і аналізу чинників впливу на зміну обсягу виробництва продукції (рис.3.).

Це дасть змогу керівникам економічних служб отримувати оперативну інформацію про витрати та фактори впливу на собівартість продукції на кожному етапі бізнес-процесу, а менеджерам різних рівнів управління - ухвалювати раціональні управлінські рішення.



**Рис.3. Формат складових для аналізу витрат бізнес-процесів у рослинництві, авторська розробка**

Управління підприємством припускає створення, відтворення і застосування різних видів інформації: створення інформації у вигляді наукових досліджень, винаходів, відкриттів, узагальнення практичного досвіду у виробництві; збір, відбір та оцінка інформації, необхідної для управління; аналітично-синтетична обробка, зберігання та пошук інформації; контроль за ефективністю її використання [2, с. 118].

Аналіз чинної практики використання інформаційно-аналітичного забезпечення в управлінні витратами показав, що в сільськогосподарських підприємствах переважно використовують дані системи бухгалтерського й частково управлінського обліку та результати порівняння планових і фактичних показників. Тобто планово-економічні служби не практикують урахування уточнень операційної діяльності з метою коригування спланованих показників.

Перелічені проблеми є наслідком розбіжностей між практикою використання інформаційно-аналітичного забезпечення й об'єктивними потребами в інформаційній підтримці управлінських рішень щодо витрат бізнес-процесів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Зважаючи на надмірну орієнтацію сільськогосподарських підприємств на фінансові показники, що характеризують ретроспективну діяльність, недостатнє врахування в аналітичних системах індикативної складової загальноекономічного (зовнішнього) середовища, оцінювання ефективності функціонування за короткостроковими фінансово-економічними результатами, обґрунтовано доцільність менеджерам різних рівнів управління керуватися зворотним принципом – формується релевантна інформація, на основі якої ухвалюється відповідне управлінське рішення. Це дозволить нівелювати розбіжності між чинною практикою використання інформаційно-аналітичного забезпечення й об'єктивними потребами інформаційної підтримки управлінських рішень щодо витрат бізнес-процесів.

Впровадження на вітчизняних підприємствах формування витрат бізнес-процесів передбачає прогнозування й визначення потреби в усіх видах матеріальних ресурсів, оптимізацію виробничих запасів, вибір перспективного постачальника з огляду на динаміку товарних ринків. Для досягнення ефекту від впровадження управління цими витратами існує необхідність їх оптимізації на всіх етапах виробництва. З цією метою доцільно розробити оптимізаційну модель витрат бізнес-процесів



сільськогосподарських підприємств. Така модель дасть змогу плановим службам розробити виробничу програму за повного використання земель сільськогосподарського призначення та інших виробничих ресурсів.

1. *Андрійчук О. Я.* Процесний підхід як метод інноваційного управління підприємством / О. Я. Андрійчук // Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства. Тези доп. наук.-практ. конференції. – Львів : Вид - во Національного університету “Львівська політехніка”, 2007. – С. 9-10.

2. *Бабосов Е.М.* Социология управления : учеб. пособие / Евгений Михайлович Бабосов. – [2-е изд.]. – Мн. : ТетраСистемс, 2001. – 288 с.

3. *Верба В. А.* Розвиток компанії на принципах процесного управління / В. А. Верба // Стратегія розвитку України. – 2008. – № 1 - 2. – С. 51-56.

4. *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.

5. *Дем'яненко С. І.* Менеджмент аграрних підприємств: навч. посібник / С. І. Дем'яненко. – К. : КНЕУ, 2005. – 347 с.

6. *Друри К.* Введение в управленческий и производственный учет: учебн.пособие / К. Друри; пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили; предисловие проф. П. С. Безруких. – [3-е изд.].- М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 783 с.

7. *Дейли Дж.* Эффективное ценообразование – основа конкурентного преимущества / Джон Л. Дейли ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2004. – 304 с.

8. *Лисак П.П.* Інформаційне забезпечення прийняття рішень в управлінні підприємствами в період становлення ринкових відносин: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.02.03 / П. П. Лисак - Харків, 2002. — 19 с.

9. *Медведев Е.* Повышение эффективности предприятия за счет процессно-ориентированного подхода к управлению / Е. Медведев, И. Свеженцев, Т. Уштанит // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – №5. – С.103-108.

10. *Нападовська Л. В.* Управлінський облік : монографія / Л. В. Нападовська. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2000. – 450 с.

11. Оптимізація бізнес-процесів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.dk.ua/uk/clientservice/business-proctsses](http://www.dk.ua/uk/clientservice/business-proctsses).

12. Переваги моделювання бізнес-процесів [Електронний ресурс].– Режим доступу : [www.3dvok.com/ua/modelingadvantages](http://www.3dvok.com/ua/modelingadvantages).

13. *Ситник В. Ф.* Системи підтримки прийняття рішень: навч. посібник / В.Ф. Ситник. – К.: КНЕУ, 2003. - 624 с.

14. *Твердохліб М. Г.* Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посібник / М. Г. Твердохліб. – [Вид. 2-ге, доп. та перероб]. – К.: КНЕУ, 2002. -224 с.

15. *Хамидуллина Г. Р.* Издержки обращения: учет, анализ, контроль / Г. Р. Хамидуллина. – М. : Экзамен, 2002. – 320 с.

16. *Хаммер М.* Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хамер, Дж. Чампи ; пер. с англ. / под ред. и с предисл. В. С. Катякало. – СПб : Изда – во С.-Петербургского ун-та, 1997. – 271 с.

17. *Цал-Цалко Ю. С.* Витрати підприємства : [навч.посіб.] / Ю. С. Цал-Цалко. – Житомир : ЖІТУ, 2002. – 647 с.