

УДК 631.151:631.145  
JEI M21; Q10

## ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ВЕЛИКОТОВАРНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

**В. Варфалюк, аспірант**

ORCID ID: 0009-0009-8410-3798

*Львівський національний університет природокористування*

<https://doi.org/10.31734/economics2024.31.020>

### **Варфалюк В. Інструменти управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах**

Вказано на особливість управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах, зокрема виробництво великих обсягів сільськогосподарської продукції й актуалізації питань її якості та екології у зв'язку із використанням хімічних речовин для біологічного перетворення у рослинництві й тваринництві. Означено сутність підходу в управлінні бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств: спершу це ідентифікація таких процесів, а відтак – комбінація інструментів для управління цими бізнес-процесами. Вказано на доцільність ідентифікувати ключові процеси, які впливають на якість продукції та взаємодіють з іншими процесами. Важливим аспектом є виділення ресурсів, відповідальних осіб для здійснення таких процесів та розробка методики для вимірювання результативності бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств. Запропоновано класифікацію бізнес-процесів для досягнення комерційного чи соціального результату великотоварних сільськогосподарських підприємств. Охарактеризовано бізнес-процеси щодо доданої вартості та бізнес-процеси з локації. Бізнес-процеси великотоварних сільськогосподарських підприємств визначено як взаємодію виробничого персоналу, управлінської команди, різних ресурсів, систем і технологій. Будь-який бізнес-процес забезпечує конкретний результат для підприємства. Встановлено, що передумовою зміни або доповнення будь-якого бізнес-процесу великотоварного сільськогосподарського підприємства є управлінський вплив за допомогою визначених інструментів: аналізу та планування, виконання, контролю та покращання. Охарактеризовано інструменти управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств. Обрані інструменти дають змогу таким підприємствам ухвалювати обґрунтовані рішення щодо підвищення конкурентоспроможності та загальної ефективності, глибше зрозуміти поведінку клієнтів і ринкові тенденції, швидше адаптуватися до мінливого середовища, стимулювати розвиток. Досліджено поняття інтерактивного планування як сучасного інструменту управління бізнес-процесами, яке створює передумови для найкращого сценарію розвитку великотоварного сільськогосподарського підприємства.

**Ключові слова:** великотоварне сільськогосподарське підприємство, бізнес-процес, управління, інструменти управління, стратегія, розвиток, планування, контроль.

### **Varfaliuk V. Business process management tools in large-scale agricultural enterprises**

The article explores the unique aspects of business process management in large-scale agricultural enterprises. It focuses not only on producing large quantities of agricultural products, but also on addressing issues of product quality and ecological impact related to the use of chemicals in farming. The process approach to managing business processes in large-scale agricultural enterprises is explained, starting with identifying the processes and then using tools to manage them. Key processes that affect product quality and interact with other processes are identified, along with allocating resources, designating responsible individuals, and developing methods to measure effectiveness. The article also proposes a classification of business processes for achieving commercial or social results, and it characterizes business processes related to added value and location. Business processes are defined as the interactions between production personnel, management teams, various resources, systems, and technologies, each yielding specific results for the enterprise. The article emphasizes that changing or supplementing any business process in a large-scale agricultural enterprise requires managerial influence and the use of specific tools including analysis and planning, execution, control, and improvement. These tools enable enterprises to make informed decisions to increase competitiveness and efficiency, understand customer behavior and market trends, adapt to a changing environment, and stimulate development. Finally, the article examines the concept of interactive planning as a modern tool for business process management, creating favorable conditions for the best development scenario for large-scale agricultural enterprises.

**Keywords:** large-scale agricultural enterprise, business process, management, management tools, strategy, development, planning, control.

**Постановка проблеми.** Роль великотоварних сільськогосподарських підприємств у розвитку сільського господарства та сільських територій беззаперечна. Ці сільськогосподарські товаровиро-

бники так вибудовують свої бізнес-процеси, що за рахунок ефекту масштабу досягають зниження витрат на одиницю продукції через ефективне використання виробничого потенціалу й інвестицій у

дослідження і розвиток новітніх технологій. Особливістю управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах є не лише акцент на виробництво великих обсягів сільськогосподарської продукції, а й актуалізація питань якості сільськогосподарської продукції та екології у зв'язку із використанням хімічних речовин для біологічного перетворення у рослинництві й тваринництві. Перелічені аргументи спонукають до дослідження інструментарію управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах для формування низки конкурентних переваг, запобігання екологічним наслідкам, активізації соціально відповідальної діяльності, формування міцної репутації та лояльності ділових партнерів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематика управління бізнес-процесами багатоаспектна. Низка науковців опрацьовує теоретичні та методологічні питання визначення сутності бізнес-процесів, шляхи покращання їх ефективності та методи оптимізації [3; 4]. Є й праці, присвячені актуальним методам управління бізнес-процесами, які охоплюють вимірювання, моделювання та аналіз бізнес-систем [9]. Популярним, але сповна не охопленим дослідниками, є напрям управління бізнес-процесами. Зокрема вчені наголошують на важливості застосування аналітичного інструментарію в управлінні бізнес-процесами, аргументуючи, що використання аналітичного інструментарію та сучасних методів такого управління дає змогу підприємствам збільшувати ефективність, ухвалювати обґрунтовані рішення та залишитися конкурентоспроможними в мінливому бізнес-середовищі [1]. Серед інструментів управління бізнес-процесами виокремлюють сценарний підхід [5], реінжиніринг [7], діджиталізацію та синкретичне управління [2], стратегічно-орієнтований підхід [6] та *Performance Management* [10]. У наукових працях виокремлено специфіку управління бізнес-процесами в аграрній сфері [8]. Як правило, і на цьому наголошують науковці, інструментарій управління бізнес-процесами передбачає поліпшення ключових показників діяльності підприємств, скорочення витрат і, в підсумку, – зростання прибутку. Водночас серед науковців немає одностайності, що спонукає додатково досліджувати інструментарій управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах.

**Постановка завдання.** Наше завдання – характеристика, систематизація та позиціонування інструментів управління бізнес-процесами, що відповідають специфіці функціонування великотоварних сільськогосподарських підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Згідно з Міжнародним стандартом ISO 9001:2008 «Система управління якістю. Вимоги», процесним підходом є будь-яка діяльність, у якій використовуються ресурси для перетворення «входів» на «виходи». Отож, процесний підхід в організації системи управління великотоварними сільськогосподарськими підприємствами найперше передбачає ідентифікацію таких процесів, а лише потім комбінацію інструментів для управління ними. У буквальному розумінні сутність процесного підходу полягає в отриманні бажаного результату через управління діяльністю великотоварного сільськогосподарського підприємства і його ресурсами як бізнес-процесами. Тому за умов застосування процесного підходу таке підприємство свою діяльність має розглядати з кута зору споживача, перетворюючи його вимоги у конкретні характеристики послуг чи продукції. Водночас доцільно ідентифікувати ключові процеси, які позначаються на якості продукції та взаємодіють з іншими процесами. А найважливішим аспектом є виділення ресурсів, відповідальних осіб для здійснення таких процесів та розробка методик для вимірювання результативності бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Відповідно до результатів наших попередніх досліджень, система управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств передбачає: виробничі процеси (процеси створення продукції чи послуги); процеси управління ресурсами; процеси моніторингу, вимірювання, внутрішнього аудиту та аналізу; інші процеси для забезпечення системного управлінського впливу на функціонування великотоварних сільськогосподарських підприємств.

Отже, бізнес-процеси, як сукупність дій для досягнення комерційного чи соціального результату великотоварних сільськогосподарських підприємств, можна класифікувати за двома критеріями:

- бізнес-процеси щодо доданої вартості – процеси, які безпосередньо позначаються на генеруванні доданої вартості великотоварних сільськогосподарських підприємств;
- бізнес-процеси з локалізації – стосуються проектування архітектури взаємодій, пронизують усе підприємство, можуть перетинати межі кількох структурних підрозділів та стосуватися взаємин у діловому партнерстві.

Чіткої межі між цими двома видами бізнес-процесів у великотоварних сільськогосподарських підприємствах немає, адже ті бізнес-процеси, що впливають на генерування доданої вартості, можуть розосереджуватись на всій периферії велико-

товарного сільськогосподарського підприємства, мати «вхід» в одному підрозділі чи підприємстві великого об'єднання, а продовження чи «вихід» в іншому (рис. 1).

Функціональною ознакою бізнес-процесів є те, що основний бізнес-процес великотоварного сільськогосподарського підприємства може бути

синхронізований з бізнес-процесами інших сільськогосподарських підприємств, які входять у корпоративне об'єднання. Бізнес-процеси можуть бути пов'язані спільними клієнтами чи підрядниками або мати іншу спільну ознаку, наприклад, обмін інформацією, сировиною, товарами тощо (рис. 2).

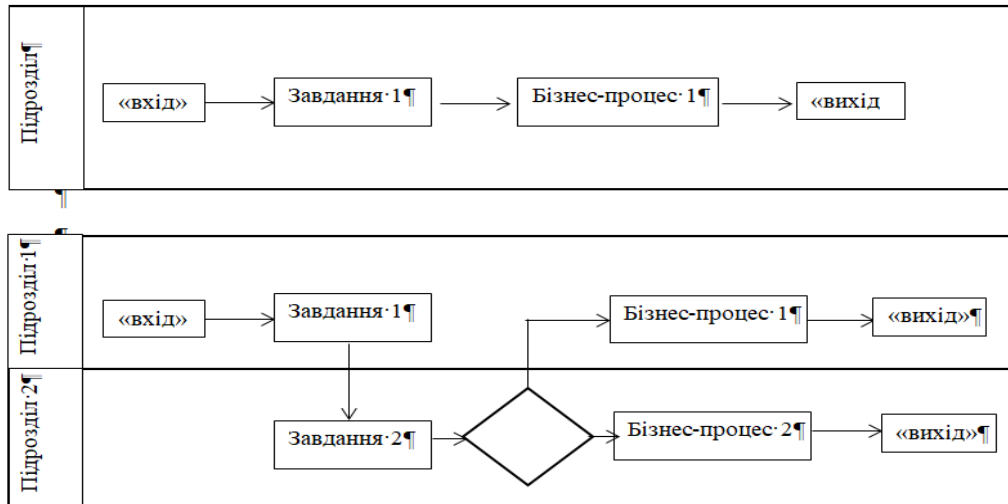


Рис. 1. Локальні бізнес-процеси, що відбуваються в середині підрозділу

Джерело: власна розробка автора

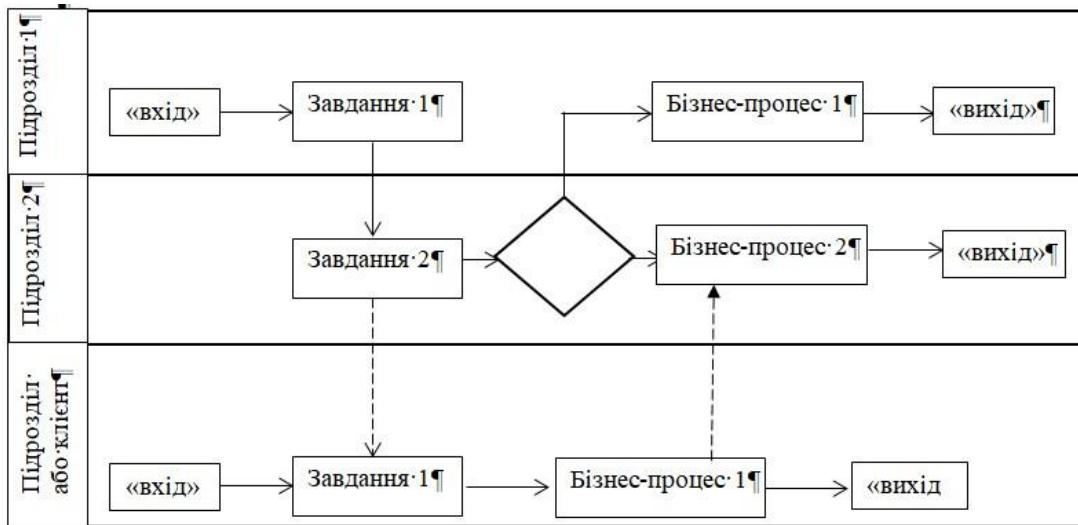


Рис. 2. Крос бізнес-процеси, що відбуваються у великотоварному сільськогосподарському підприємстві

Джерело: власна розробка автора

Бізнес-процеси щодо доданої вартості додатково можна поділити на:

- основні бізнес-процеси – безпосередньо впливають на генерування доходу (виробництво, реалізація, інвестування та модернізація);
- допоміжні бізнес-процеси – забезпечують генерування доходу (маркетинг, дослідження

ринку, пошук сировинних та ресурсних зон, прогнозування продажів);

- бізнес-процеси управління – координують генерування доходу (бухгалтерський облік і документування, підбір персоналу, аналіз, планування та моделювання, контроль);
- бізнес-процеси розвитку – відбуваються

в межах стратегічного та проектного менеджменту (соціально відповідальна діяльність, підтримка клієнтів, стратегії стабілізації чи зростання).

Кожен із перелічених видів бізнес-процесів забезпечує конкретний результат для підприємства, а саме: основні бізнес-процеси – готову продукцію та послуги; допоміжні бізнес-процеси – умови для перебігу основних бізнес-процесів; бізнес-процеси управління – керуваність підприємством як бізнес-системою; бізнес-процеси розвитку – ланцюг цінності з новим рівнем конкурентної переваги.

Отже, бізнес-процеси великотоварних сільськогосподарських підприємств – це взаємодія виробничого персоналу, управлінської команди, різних ресурсів, систем та технологій. Щоразу для подальшого розвитку великотоварного сільськогосподарського підприємства бізнес-процеси необхідно вибудовувати та оптимізувати. Зауважимо, що для зміни будь-якого процесу необхідні ресурси, інструменти та процедури, за допомогою яких можна започаткувати (розпочати) та контролювати бізнес-процес. Також потрібні чіткі правила і стандарти, згідно з якими будуть виконуватись зміни та здійснюватись контроль за їх перебігом.

Великотоварним сільськогосподарським підприємствам необхідно проводити постійні модифі-

кації і зміни бізнес-процесів, щоб розвиватись або залишатися на тому ж рівні, наприклад, підтримувати чи нарощувати показники продажів. Це стосується змін бізнес-процесів, взаємин із клієнтами, змін у виробництві або постачанні матеріалів тощо. Практика адаптації особливо актуальна для великотоварних сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах, оскільки вони працюють на ринках, які динамічно змінюються. І адаптувати потрібно передусім бізнес-процеси такого підприємства. Щойно виникають питання прискорення, оптимізації, масштабування бізнесу або надання йому гнучкості, щойно власники великотоварного сільськогосподарського підприємства готові дати старт фундаментальним змінам та прогресу, – саме в цей момент набуває актуальності проблема інструментів управління бізнес-процесами. Якщо великотоварне сільськогосподарське підприємство обрало шлях до успіху через інновації та сучасні технології, воно повинно прагнути до автоматизації бізнес-процесів та цифрової трансформації.

Бізнес-процеси великотоварних сільськогосподарських підприємств зосереджені всередині певної циклічної системи, яка характерна взаємодією інструментів управління (рис. 3).

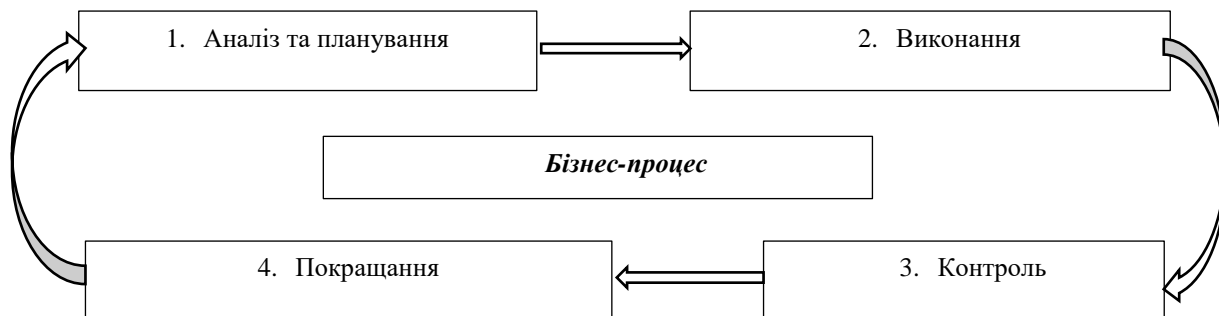


Рис. 3. Функціональна модель взаємодії інструментів управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств

Джерело: власна розробка автора

Отже, щоб змінити або доповнити будь-який бізнес-процес, менеджмент великотоварного сільськогосподарського підприємства за допомогою визначених інструментів має здійснити певний управлінський вплив – проаналізувати й спланувати такий процес. Управлінці мають з'ясувати, як повинен працювати процес, як його змінити на краще або синхронізувати з іншими бізнес-процесами об'єднання, особливо з тими, що формують додану вартість. На цьому етапі власники та керівники великотоварного сільськогосподарського підприємства повинні чітко розуміти, як функціонує конкретний бізнес-процес, які його основні компоненти і як цей бізнес-процес за потреби можна змінити чи трансформувати. Також на почат-

ковому етапі управління встановлюють систему показників для оцінки результативності бізнес-процесів.

Характеристика другого етапу управління бізнес-процесами зводиться до розуміння того, що створити ідеальний бізнес-процес практично неможливо, тому управлінський вплив на нього завжди буде циклічним. Так, у будь-якому бізнес-процесі, що триває, завжди будуть виявлені певні недоліки, які з плином часу доведеться усувати.

Наступний етап – контроль виконання, необхідний для розуміння слабких і проблемних місць бізнес-процесу. Для прикладу, оцінюючи кожен бізнес-процес у грошовому еквіваленті, власники та управлінці отримують об'єктивний аналіз жит-

тездатності великотоварного сільськогосподарського підприємства. Так, скорочення термінів виробництва і доставки готової продукції може сприяти динамізму і пришвидшенню процесу генерування доходу, а відтак – збільшенню прибутковості.

Наступний етап циклу управління бізнес-процесами, де порівнюють та покращують, не має визначеного та чіткого завершення. Через вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища цей етап може бути досить тривалий.

Управління бізнес-процесами – це сучасний тренд, який дає змогу організувати великотоварне сільськогосподарське підприємство у контексті функціонування ланцюгів взаємодії персоналу, ресурсів та управлінських інструментів, незалежно від того, в якому підрозділі підприємства перебувають елементи конкретного бізнес-процесу.

Складність пошуку інструментів для управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах полягає в тому, що в умовах нестабільності (у тому числі в умовах війни) функціонування суб'єктів підприємництва характеризуються як виживання, оскільки економічні труднощі та умови невизначеності майбутнього не дозволяють здійснювати довгостроковий прогноз розвитку підприємства та формувати модель його функціонування. Водночас ефективна система управління бізнес-процесами має забезпечувати швидку адаптацію великотоварних сільськогосподарських підприємств до змін бізнес-середовища за умов максимально можливого врахування запитів і задоволення потреб потенційних споживачів. Відтак динамічне генерування доходу (прибутку) слід розглядати винятково як результат ефективного функціонування такої управлінської системи.

У межах обраної концепції управління бізнес-процесами великотоварні сільськогосподарські підприємства змушені використовувати сучасні інструменти управління, зосередившись на цілях розвитку. Інноваційний менеджмент акцентує увагу на превалюванні цілей соціального спрямування, які орієнтовані на задоволення суспільних потреб, а не на фінансові цілі великотоварних сільськогосподарських підприємств. Перехід до інноваційного менеджменту потребує від великотоварних сільськогосподарських підприємств широкого впровадження сучасних управлінських технологій, насамперед таких як: інтерактивне планування, зокрема на стратегічному рівні; колективне формування управлінських рішень на базі електронного документообігу; цілеорієнтовані системи мотивації; моделювання і оптимізація бізнес-процесів, а також освоєння економіки знань. Уже сьогодні багато великотоварних сільськогосподарських

підприємств впровадили і продовжують впроваджувати у свою практику відносно нові підходи до планування (бюджетування, стратегічне планування, систему збалансованих показників тощо). Водночас часто такі трансформації здійснюються без встановлення взаємозв'язку між рівнями планування та видами планів. До інших внутрішніх проблем, які впливають на застосування інструментів управління бізнес-процесами, належать відсутність науково обґрунтованих норм використання праці, сировини та матеріалів; вплив зовнішнього середовища та обмеженість і недостовірність інформації про його стан; дублювання функцій підрозділами підприємства та недосконала регламентація процесу планування.

Ознаками інтерактивного планування у великотоварних сільськогосподарських підприємствах мають бути:

1. Формування такого майбутнього, яке створює передумови для найкращого розвитку підприємства, а не адаптація діяльності підприємства до прогнозованого майбутнього.

2. Підвищення перспективної результативності, а не якнайскоріше отримання максимальних результатів.

3. Участь у плануванні максимальної кількості зацікавлених осіб із внутрішнього середовища (підрозділів підприємства), оскільки це сприяє підвищенню зацікавленості персоналу у виконанні плану.

4. Зміна функціональної ролі планових підрозділів підприємства із безпосередньої розробки плану до створення раціональних умов для планування, його планування, методичного та організаційного забезпечення.

5. Результативним показником вважається не план, а процес його розробки як умова розвитку колективу та окремих його представників.

Основною ознакою безпосереднього управління бізнес-процесами є можливість ухвалювати рішення та здійснювати управлінський вплив за допомогою конкретних управлінських інструментів, до яких належать:

- система управління якістю – відстеження якості продукції на різних етапах виробництва з метою забезпечення відповідності стандартам якості та вимогам клієнтів;

- процесний менеджмент – розробка детальних планів та графіків виробництва, логістика, складське управління та розподіл ресурсів, а також постійне вдосконалення бізнес-процесів через аналіз результатів, визначення збалансованої системи показників та ключових показників діяльності підприємства, виявлення слабких місць та впровадження покращень;

• проблемний менеджмент – основна ідея полягає в тому, щоб не тільки виявляти проблеми, а й активно працювати над їх вирішенням та уникненням у майбутньому через аналіз причин, розробку рішень, моніторинг тощо.

Контроль – важливий інструмент управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств, який допомагає переконатися, що діяльність підприємства відповідає стратегічним цілям і стандартам якості. Контроль дає змогу визначити, наскільки ефективно досягаються поставлені цілі й завдання на підставі оцінки фінансових показників, якості продукції або послуг, рівень задоволеності клієнтів тощо. Водночас контроль допомагає вчасно виявляти будь-які відхилення від поставлених цілей або стандартів. Це може передбачати виявлення проблем у процесах виробництва, недоліки у виконанні завдань або відхилення від бюджету. Після виявлення відхилень необхідно проаналізувати їхні причини і вжити відповідних заходів для коригування ситуації: перегляд бізнес-процесів, залучення додаткових ресурсів або навіть перегляд стратегії підприємства. Моніторинг виконання бізнес-процесів може бути автоматизованою або ручною перевіркою, залежно від складності процесів та технологій. Один із головних аспектів контролю – це можливість вживати заходів для коригування виявлених відхилень у формі внутрішніх правок бізнес-процесів, переналаштування стратегій або навіть зміни в організаційній структурі. Контроль допомагає переконатися, що великотоварне сільськогосподарське підприємство відповідає вимогам законодавства, стандартам безпеки, етики або іншим внутрішнім і зовнішнім вимогам.

На підставі результатів планування, виконання та контролю покращання як інструмент управління бізнес-процесами передбачає визначення чітких цілей для покращання, розробку стратегії для досягнення визначених цілей через ідентифікацію конкретних заходів, процедур і впровадження нових технологій. Моніторинг та оцінка дають змогу переконатися, що внесені зміни відповідають встановленим цілям та забезпечили очікувані результати.

**Висновки.** Інструментарій управління бізнес-процесами відіграє вирішальну роль у вибудовуванні системи управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств, уможливаючи чітку візуалізацію та оцінку таких процесів. Обрані інструменти дають змогу великотоварним сільськогосподарським підприємствам ухвалювати обґрунтовані рішення щодо підвищення конкурентоспроможності та загальної ефектив-

ності, глибше зрозуміти поведінку клієнтів і ринкові тенденції, швидше адаптуватися до мінливого середовища, стимулювати розвиток.

Сучасне великотоварне сільськогосподарське підприємство, яке функціонує в конкурентному та мінливому середовищі, має систематично використовувати новітній управлінський інструментарій, варіювати його набір залежно від ситуації на ринку.

Прояви інтерактивного планування у великотоварних сільськогосподарських підприємствах доцільно пов'язувати з інформаційно-комунікаційними технологіями та можливостями сучасного інформаційного програмного забезпечення, інформатизацією та цифровізацією процесів виробництва та відповідно можливістю цифровізації процесів управління, особливо на ланках управління виробничими процесами, логістикою, управлінням якістю.

#### Бібліографічний список

1. Борщук І. В., Александрович А. В. Основні аспекти застосування аналітичного інструментарію для управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2023. № 11 (1). С. 38–43.
2. Бушуєв С. Д., Івко А. В., Райчук І. В. Вибір моделі організаційної структури проєкту діджиталізації бізнес-процесів в контексті синкретичного управління. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2023. № 28. С. 5–13.
3. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> (дата звернення: 18.05.2024).
4. Дрюченко Л. Д. Упровадження інструментарію моделювання та оптимізації бізнес-процесів у діяльність органів місцевого самоврядування. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2010. Вип. 1 (3). С. 32–35.
5. Петренко О. І., Юрченко М. А. Управління бізнес-процесами суднобудівних та судноремонтних підприємств України на основі сценарного підходу в період невизначеності. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2023. № 9 (1). С. 98–105.
6. Прокопенко М. О. Організаційне забезпечення управління бізнес-процесами на промислових підприємствах на засадах стратегічно-орієнтованого підходу. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_7\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_55) (дата звернення: 14.05.2024).

7. Рибчук А. В., Лапчук Я. С., Паласевич М. Б., Зінкевич В. І. Методологічний інструментарій управління бізнес-процесами в організації. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 193–199.

8. Стегней М. І. Сучасні підходи до управління бізнес-процесами в аграрній сфері. *Агросвіт*. 2023. № 7–8. С. 4–9.

9. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна*

*економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6415> (дата звернення: 25.05.2024).

10. Шкрабак І. В., Латишева О. В., Шевченко Н. Ю. Управління матеріальними ресурсами в бізнес-процесах гірничо-металургійних компаній на засадах Performance Management. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3. С. 66–73.

*Стаття надійшла 04.06.2024*