

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ
ТА ДИЗАЙНУ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЄРШОВА ОЛЕНА ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК 332.1

ДИСЕРТАЦІЯ

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

051 Економіка

05 Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня **доктора філософії**

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ О.О. Єршова

Науковий керівник:
Вітковський Юрій Петрович,
доктор економічних наук, доцент

Харків – 2021

АНОТАЦІЯ

Єршова О. О. Механізм управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». – Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2021.

Дисертаційна робота є завершеним комплексним дослідженням, яке присвячене аналізу та узагальненню теоретичних положень та формуванню концептуальних засад удосконалення управління бізнес-процесами підприємств, зокрема, розробленню ефективного механізму управління розвитком сучасних бізнес-процесів підприємств сільських територій.

Актуальність теми дослідження пов'язана із загальноєвропейськими тенденціями в постійно зростаючій ролі сільських територій у забезпеченні реалізації національних стратегій та імперативів соціально-економічного розвитку. Вирішення завдання стабільного підйому економіки, підвищення добробуту населення в Україні багато в чому визначається розвитком сільських регіонів. Сільські території України мають надзвичайно потужний природний, демографічний, економічний та історико-культурний потенціал та мають розглядатися не лише в контексті вузької агровекторності, але і як джерело нарощування експортного потенціалу держави, фактор її екологічної та продовольчої безпеки, а також як привабливий об'єкт для прямих внутрішніх та зовнішніх інвестицій, що забезпечуватиме сталий економічний розквіт України.

Разом з тим, реформа місцевого самоврядування в Україні та безпрецедентний досвід децентралізації влади на тлі одночасних змін в адміністративно-територіальному устрої спричинили ґрунтовні зрушення в самій парадигмі розвитку територіальних громад та виявили суттєві диспропорції і незбалансованість розвитку регіонів, що вимагає

переосмислення багатьох процесів і функцій економічної системи на різних рівнях управління, зокрема, на рівні окремих підприємств.

Попри позитивні зміни в просуванні України на інноваційному шляху розбудови соціально орієнтованої моделі розвитку, цілий комплекс проблем, що накопичилися в соціально-економічному, екологічному та демографічному розвитку села, перешкоджає його переходу до динамічного сталого розвитку. Протягом багатьох десятиліть в Україні в основі розвитку сільських територій превалював вузькогалузевий аграрний підхід, що призвело до їх однобокого суто аграрного розвитку, часто нераціонального розміщення на них продуктивних сил, нерозвиненості соціально-побутової інфраструктури й інших серйозних викликів. Крім того, зменшення частки сільського населення, відсутність сприятливого підприємницького середовища, віддаленість переважної більшості сільських місцевостей від центрів економічної діяльності, недієздатність місцевого самоврядування організувати ефективно управління своїм потенціалом та низка інших невирішених проблем зумовлюють гостру необхідність пошуку нових дієвих форм, інструментів, методів та механізмів управління бізнес-процесами, здатних залучити максимальну кількість ресурсів для підвищення ефективності управління розвитком сільських територій та актуалізують обраний напрям дослідження.

У цьому контексті, створення осередків економічного зростання через стимулювання розвитку інноваційного підприємництва і сучасних бізнес-стратегій у сільських регіонах, перш за все через диверсифікацію їх діяльності, застосування саме процесного підходу в управлінні сільськими підприємствами, побудова адекватної системи менеджменту бізнес-процесів сільських підприємств, враховуючи їх специфіку на конкретній сільській місцевості, а також їх постійне вдосконалення сприятимуть повному використанню потенціалів кожного сільського підприємства окремо та всебічного розвитку територіальних громад, стабілізації внутрішніх міграційних процесів, збільшенню нових робочих місць, підвищенню конкурентоздатності сільських регіонів тощо.

Метою дисертаційного дослідження є наукове обґрунтування теоретичних засад та розроблення науково-практичних пропозицій щодо вдосконалення механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій.

Для досягнення цієї мети було розв'язано низку відповідних завдань, що дозволило отримати нові, або такі, які характеризуються новизною, результати:

1. Досліджено теоретичне підґрунтя поняття бізнес-процесів підприємств та представлено їх характеристики, що надало можливість визначити сутність категорії бізнес-процесів підприємств сільських територій як упорядковану послідовність виконання будь-яких дій, функцій, операцій із перетворення «входу» (дані, матеріали) на «вихід» (продукт, послуга), відмінними рисами яких є їх бізнес-спрямованість (отримання прибутку), обмеженість місця реалізації (сільські території), місце здійснення в загальній організаційній структурі (між підрозділами підприємства або між окремими співробітниками), об'єкти перетворення (фізичні або інформаційні), функціональна спрямованість (управлінська або операційна).

2. З'ясовано сутність сучасних методів оцінювання ефективності управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій, що дало змогу визначити найбільш перспективні підходи до їх оцінювання, зокрема: моделювання (методи SADT, об'єктно-орієнтоване моделювання); процесний підхід до аналізу вартості бізнес-процесів (метод ФВА – функціонально вартісного аналізу); аналіз ключових показників. Для оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємств сільських територій найбільшої результативності набуло використання методів оцінювання, що засновані на кількісних, а не на якісних характеристиках бізнес-процесів: 1) оцінка складності процесу (складність ієрархічної структури бізнес-процесу); 2) оцінка процесності (пов'язаність елементів бізнес-процесу між собою причинно-наслідковими зв'язками та їх інтегрованість); 3) оцінка контрольованості (ефективність управління бізнес-процесами з боку керівництва підприємства); 4) оцінка ресурсомісткості (ефективність

використання ресурсів у конкретному бізнес-процесі); 5) оцінка врегульованості (оцінка рівня регламентації бізнес-процесів, що аналізуються).

3. Узагальнено теоретико-методичні основи управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій. За результатами дослідження обґрунтовано, що основними механізмами та чинниками управління розвитком бізнес-процесами підприємств сільських територій є створення системи мотивації вибору суб'єктами господарювання формальних та (або) неформальних видів підприємницької діяльності; розроблення чіткої системи розвитку бізнес-процесів сільської місцевості; реалізація принципів диверсифікації аграрної економіки через залучення у відтворювальний процес інтелектуальних та інформаційних ресурсів та інноваційних технологій, спрямованих на вирішення соціально-економічних проблем сільських територій.

4. Проведено аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду управління бізнес-процесами підприємств сільських територій, який виявив, що зарубіжні компанії вже понад півстоліття успішно застосовують різні підходи і концепції в управління бізнес-процесами. У контексті управління бізнес-процесами підприємств сільських територій найбільш затребуваними є такі концепції: безперервне вдосконалення процесів (CPI – Continuous Process Improvement), запропоноване Демінгом; загальне управління якістю із застосуванням стандартів ISO (TQM – Total Quality Management) – за технологією Кайдзен; ощадливе виробництво (LP – Lean Production) та реінжиніринг (BPR – Business Process Reengineering). З'ясовано, що в США переважає реінжиніринг процесів, у західноєвропейських країнах – TQM, в Японії здебільшого застосовуються Kaizen та TQM, у Сінгапурі та Південній Кореї віддають перевагу CPI підходу.

5. Проведено моніторинг стратегічного управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій, завдяки чому встановлено, що в розрізі регіонів України стабільно високу позицію займає Вінницька область. Однак для цієї області, як і для інших регіонів, де переважає індустріально-аграрний тип економіки, доцільно здійснювати пошук найбільш ефективних

напрямів диверсифікації бізнес-процесів сучасних підприємств у площині впровадження таких видів діяльності, як сільський туризм; сільська торгівля; народні промисли і ремесла; побутове та соціально-культурне обслуговування сільського населення; заготівля і переробка дикорослих плодів і ягід, лікарських рослин та іншої недеревної сировини.

6. Визначено основні індикатори розвитку підприємств сільських територій в управлінні бізнес-процесами. Відповідно до цього, **дістали подальшого розвитку** теоретико-методичні підходи до моделювання управління розвитком бізнес-процесів, а саме: виявлено основні проблеми та індикатори розвитку підприємств сільських територій в управлінні бізнес-процесами, детерміновано підходи, методи та інструментарій моделювання, що полегшує їх вибір та застосування.

7. Сформульовано концептуальні засади вдосконалення механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій. За результатами дослідження **вдосконалено** наукові положення щодо проектування механізмів та стратегічних орієнтирів розвитку підприємств сільських територій у контексті активізації управління бізнес-процесами, що на відміну від наявних розробок, передбачають стандартизацію бізнес-процесів, комплексне застосування відповідних інструментів для можливості переходу від поточного стану до бажаного в процесі прийняття управлінських рішень, нівелюючи вплив неформалізованих бізнес-процесів, що актуалізує потенціал розвитку сільських територій.

8. Розроблено комплексний підхід до управління диверсифікацією бізнес-процесів підприємств сільських територій, що дозволив **унерше** сформулювати та науково обґрунтувати концептуальні положення щодо моделювання управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій, на основі яких побудовано багатокритеріальну оптимізаційну ієрархічну когнітивну модель диверсифікованої сільської економіки, що відображає системну послідовність у причинно-наслідковій схемі «цілі – функції – структура – функціонування – результат», для обґрунтування раціонального

варіанта визначення територій із моногалузевою і поліфункціональною конфігурацією сільської економіки.

9. Розроблено стратегічні орієнтири розвитку підприємств сільських територій у контексті активізації управління бізнес-процесами. У результаті *дістали подальшого розвитку* науково-методичні положення щодо інтерпретації економічного змісту механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій, який, на відміну від наявних підходів, представлено як частину загальної системи управління з визначеними складовими, що включають: принципи, форми, засоби, методи, функції, техніки та інші інструменти управління бізнес-процесами, які у своїй взаємодії дають змогу виявити та описати потенціал того чи іншого бізнес-процесу, цілеспрямований вплив на який через суб'єкт управління забезпечує для підприємств сільських територій максимально адаптивний перехід від поточного стану до стану бажаного в майбутньому.

Положення та найвагоміші результати дисертаційного дослідження оприлюднено в 19 основних наукових публікаціях, серед яких 10 статей опубліковано в наукових фахових виданнях категорії Б; 1 стаття – в наукометричній базі даних WoS; 1 стаття – в іноземних фахових наукових виданнях; 7 статей апробаційного характеру.

Ключові слова: процес, бізнес-процес, реінжиніринг бізнес-процесів, диверсифікація бізнес-процесів, сільські території, підприємство.

ABSTRACT

Olena Yershova. Management mechanism for enterprise business process development in rural areas. – A qualifying research paper manuscript.

Thesis submitted for the Degree of Doctor of Philosophy, specialty 051 "Economics". – Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2021.

The dissertation is a comprehensive study that provides insights and generalization on the theoretical provisions along with suggesting a conceptual

framework to enhance enterprise business process management, as well as develops an effective mechanism for managing modern enterprise business process development in rural areas.

The relevance of this research topic refers to common European trends in steadily increasing role of rural areas in ensuring the implementation of national strategies and imperatives of socioeconomic development. Tackling the issues of further economic growth and boosting the Ukrainian population well-being is largely underpinned by the success of rural regional development. Ukraine has enormous rural potential which is associated with extensive availability of natural, demographic, economic, historical and cultural resources and should be considered far beyond the context of conventionally narrow agrovector settings but as a source of raising the national export capacity, a driving factor of assuring the country's environmental and food security and attracting internal and external direct investments which contribute to economic sustainability and flourishing of Ukraine.

However, local self-government reform in Ukraine together with unprecedented experience in decentralization against the background of simultaneous changes in the administrative and territorial system have triggered drastic shifts in the development paradigm of territorial communities and revealed significant disproportions and imbalances in regional development which challenges a critical rethinking of many processes and functions of the economic system at different management levels, in particular, at the level of individual enterprises.

Despite good progress towards bringing innovations to Ukraine on its way to building a socially oriented national economic model, the whole range of unresolved issues within socioeconomic, environmental and demographic perspectives impose significant barriers to dynamic and sustainable rural development. For many decades, Ukraine followed a narrow single-sector approach based on mere agrarian pattern of rural areas development which resulted in insufficient industry development, often ineffective workforce allocation, lack of social infrastructure and other serious challenges. Apart from that, a decline in rural population, unfavourable business environment, remoteness of vast rural areas from the centres of business activity, the

inability of local self-governments to manage their potential effectively and a number of other unresolved issues trigger a need to search for new effective practices, tools, methods and mechanisms to manage business processes that are capable of attracting resources to boost the efficiency of rural development management. The above offers important implications for further studies to meet the research goals.

In this context, building centres of economic growth by encouraging modern innovative entrepreneurship and business startups in rural regions, primarily through the diversification of their activities, implementation of a process-based approach in managing rural enterprises, the design of an adequate framework for business process management in rural enterprises subject to their specifics in a particular rural area as well as their continuous improvement will contribute to effective utilization of resources of each rural enterprise to meet the overall business objectives of territorial communities, stabilization of internal migration processes, creating new jobs, increasing the competitiveness of rural regions, etc.

The purpose of this study is to provide a well-reasoned argument to substantiate the theoretical provisions and develop research and applied proposals to enhance the mechanism for managing the development of enterprise business processes in rural areas.

To attain the research agenda, the thesis has addressed and resolved the following objectives that enabled to obtain new, or those that are characterized by novelty results:

1. The study provides a theoretical framework to interpret a concept and discuss the characteristics of enterprise business processes which contributes to better understanding of the nature of business processes of rural enterprises viewed as consistent sequence of actions, functions and operations to transform "inputs" (data, materials) into "outputs" (products, services) along with presenting their distinguishing features, i. e. business orientation (gaining profit), limited sales market (rural areas), type of business process occurrence within organizational structure (between departments or between individual employees), transformation target (object or information), functional orientation (managerial or operational).

2. A thorough review of a vast range of modern methods to assess the effectiveness of business process management in rural enterprises offered an opportunity to identify approaches to their evaluation, in particular the most promising among them are: the simulation technique (SADT methods and object-oriented modeling; process-based approach to evaluate business process cost (FVA method – functional value analysis), and the key performance indicators assessment. The study revealed that the most viable among the approaches to evaluate the effectiveness of business processes in rural enterprises are quantitative assessment methods based on quantitative but not qualitative characteristics of business processes: 1) process complexity evaluation (the complexity of a business process hierarchical structure); 2) process structure assessment (the cohesion between business process elements by cause and effect relationships and their integration); 3) controllability assessment (the effectiveness of business process management by top management); 4) resource-based assessment (measuring the resource efficiency of a particular business process); 5) control-based assessment (evaluation of a particular business process regulation and control paradigm).

3. The study offers a comprehensive overview of theoretical and methodological frameworks to managing the development of business processes in rural enterprises. In the context of enhancing the mechanisms and impetus in managing business processes in rural enterprises, the findings provide strong argument as to the critical need to build a motivation strategy to encourage business entities to select formal and (or) informal types of business activities; design a robust system to promote further development of business processes in rural areas; implement the principles of agribusiness diversification by engaging in the process of intellectual and information resources and innovative technology reproduction to respond to a number of socioeconomic challenges faced by rural areas.

4. The in-depth analysis of national and international best practice on business process management in rural areas has revealed that for more than half a century overseas companies have been successful using the whole range of approaches and concepts of business process management. Among those that relate to managing

business processes in rural enterprises, the most popular BPM frameworks are the following: continuous process improvement (CPI) based on the Deming cycle, total quality management based on ISO standards (TQM), Kaizen continuous improvement strategy, lean production (LP), and reengineering of business process (BPR). The study resumes that the most commonly used BPM method in the USA is process reengineering, in the Western European countries the TQM approach often prevails, Japan is reported to prefer primarily the Kaizen and TQM methods, Singapore and South Korea employ largely the LP approach.

5. Based on the monitoring of strategic management of business process development in rural enterprises, the study has identified that compared to other regions of Ukraine, Vinnytsia region retain consistent leading positions. However, it is argued that for this region, as well as for other regions with the predominant role of agriculture in their economy, the most relevant action plan should involve a selection of the most effective strategy of the current business process diversification towards promoting rural tourism; rural trade; folk art and handicrafts; public and sociocultural services for the rural population; harvesting and processing wild fruits and berries, medicinal plants and other non-wood fibres as raw materials.

6. From a business process management perspective, the thesis specifies the key development indicators for rural enterprises which lay the background for *further development* of theoretical and methodological approaches to business process management modeling. In particular, the major barriers and divers of rural enterprise development in terms of better business process management were identified, along with suggesting the specific approaches, methods and modeling tools to facilitate their effective selection and application.

7. The study presents a conceptual framework to enhance the management mechanism for enterprise business process development in rural areas. Based on the research findings, an *improved* concept of scientific provisions on the design of mechanisms and strategic guidelines for the development of rural enterprises in the context of business process management intensification is suggested, which in contrast to existing developments, anticipates standardization of business processes

as well as comprehensive application of appropriate tools to enable the opportunity of transition from the current state to a desired one within the process of management decision-making which is aimed at smoothing the effects of non-formalized business processes and thus contributes to unleashing the rural development potential.

8. The study develops a comprehensive *pioneer approach* to managing enterprise business process diversification in rural areas which provides an opportunity to frame and substantiate conceptual provisions to design a management model for rural enterprise business process development followed by an author's original multi-criteria optimization hierarchical cognitive model of diversified rural economy that reflects a consistent sequence in the cause and effect pattern "objectives – functions – structure – operation – outcome" to verify a rational choice in defining territories with single-sector or polyfunctional configuration of rural economy.

9. The thesis provides strategic guidelines on the development of rural enterprises in the context of enhancing their business process management. Hence, *implications for further development* of research and methodological provisions to interpret the economic content of the management mechanism in managing rural enterprise business process development, which in contrast to existing approaches, is presented as part of the overall management system with the specific selected elements (principles, patterns, instruments, methods, functions, techniques and other business process management tools) which in their interaction allow to identify and unleash the business process potential which ensures the most adaptive transition pattern for rural enterprises to move from their current state to a desired one in the future, subject to a targeted impact imposed by a management entity.

The fundamental provisions and the most significant research findings of this thesis have been published in 19 main research papers, in particular: 10 articles in scientific professional editions of the B category; 1 article – in the WoS scientometric database; 1 article – in an international academic journal; 7 articles are of an approbation character.

Keywords: *process, business process, business process reengineering, business process diversification, rural areas, enterprise.*

**СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ,
в яких опубліковано основні наукові результати дисертації:**

1. Yershova O. O. Evolutionary nature of business processes development at Ukrainian enterprises. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2016. № 5 (103). С. 70-80.
2. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2016. № 6. С. 66-79.
3. Єршова О. О. Особливості стратегічного управління портфелем бізнесів підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2017. № 1 (107). С. 53–59.
4. Вітковський Ю. П., Єршова О. О. Інтеграція як вектор розвитку бізнес-процесів компанії. *Вісник ХНТУСГ ім. Петра Василенка. Серія: Економічні науки*. 2017. № 188. С. 74-81. *Особистий внесок здобувача: сформульовано методичні основи інформаційної корпоративної культури в розрізі управління та розвитку процесів злиття та поглинання на вітчизняному ринку.*
5. Єршова О. О. Сучасні індикатори впливу малого бізнесу на економічний, інноваційний та соціально-культурний розвиток. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Проблеми розвитку економіки*. 2017. № 3 (111). С. 41–49.
6. Yershova O. O. Information support for enterprise business process development management. *Management*. 2018. № 1(27). С. 100-110.
7. Єршова О. О. Інституціональне забезпечення механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2019. Випуск 2 (54). С. 85-95.
8. Yershova O., Goncharenko M. Cooperation of agribusiness companies of Ukraine and the USA in the context of process management. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2020. № 3 (147). С. 67-82. *Особистий внесок здобувача: узагальнено ключові*

проблеми розвитку вітчизняної сільськогосподарської кооперації у порівнянні з кооперативами США та запропоновано заходи щодо їх вирішення; представлено шляхи покращення діяльності сільськогосподарських кооперативів через перехід до ефективного процесного управління ними.

9. Puzyrova P., Grechishkin Iu., Yershova O. Risk Management Concept in innovative activities of modern enterprises. *Professional competencies and educational innovations in the knowledge economy: collective monograph*. Bulgaria. 2020. Publishing House ACCESS PRESS. С. 23-28. *Особистий внесок здобувача: сформульовано головні етапи управління ризиком інновацій для сучасних підприємств.*

10. Modeling of foreign direct investment impact on economic growth in a free market. Oleksandr Samborskyi, Oksana Isai, Iryna Hnatenko, Olga Parkhomenko, Viktoriia Rubezhanska and Olena Yershova. Growing Science, Canada. 2020. *Accounting* 6. С. 705–712. *Особистий внесок здобувача: запропоновано класифікацію факторів, що визначають притік прямих іноземних інвестицій у розвинені країни та країни, що розвиваються; обґрунтовано взаємодію останніх з прямими внутрішніми інвестиціями.*

які засвідчують апробацію матеріалів конференції:

11. Вітковський Ю. П., Єршова О. О. Оцінка ефективності управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств об'єднаних в кластер. [Збірник статей за матеріалами Всеукраїнської наукової науково-практичної конференції «Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні»]. Київ, КНУТД, 2017. С. 338-344.

12. Вітковський Ю. П., Єршова О. О. Фактор об'єктивності в оцінці бізнес-процесів підприємств через показники якості. [II Всеукраїнська наукова інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»]. Київ, КНУТД, 2017. С. 364-366.

13. Вітковський Ю.П., Єршова О.О. Потенціал бізнес-процесу в контексті інноваційного розвитку підприємств. [Збірник статей за матеріалами II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми

інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні»]. Київ, КНУТД, 2018. С. 237-240.

14. Єршова О. О. Особливості стратегічного управління бізнес-процесами підприємств в умовах стагнуючого ринку. Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права в сучасних умовах. [Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції]. Полтава, ЦФЕНД, 2018. Частина 1. С. 30-31.

15. Єршова О. О. Особливості визначення собівартості бізнес-процесу як показника його ефективності. Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, менеджменту, фінансів та права. [Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції]. Полтава, ЦФЕНД, 2019. Частина 3. С. 13-14.

16. Єршова О. О. Вплив неформальних інститутів на процесне управління підприємством. Актуальні питання сучасної науки [Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції]. Київ, МЦНД, 2019. Частина 1. С. 12-13.

17. Єршова О. О. Кооперація як вектор розвитку сільськогосподарських підприємств (на прикладі України та США). Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти [Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції]. Херсон, МОН, ХДУ, ФОП Вишемирський В. С., 2019. С. 21-23.

Єршова О. О. Інституціональні загрози розвитку сільськогосподарських кооперативів в Україні. [Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції економічного спрямування «Світ економічної науки»]. Випуск 17. Тернопіль, 2019. С. 13-16.

ЗМІСТ

ВСТУП	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ	24
1.1. Поняття та сутнісна характеристика бізнес-процесів підприємств	24
1.2. Методи оцінювання ефективності управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій	37
1.3. Складові механізму управління бізнес-процесів підприємств сільських територій	54
Висновки до розділу 1	71
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ	75
2.1. Аналізування вітчизняного та зарубіжного досвіду управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій	75
2.2. Моніторинг стратегічного управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій	91
2.3. Основні індикатори розвитку підприємств сільських територій в управлінні бізнес-процесами	104
Висновки до розділу 2	135
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ЗАСАД УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ	137
3.1. Концептуальні засади вдосконалення механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій	137
3.2. Комплексний підхід до управління диверсифікацією бізнес-процесів підприємств сільських територій	150
3.3. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств сільських територій у контексті активізації управління бізнес-процесами	172
Висновки до розділу 3	186
ВИСНОВКИ	189
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	194
ДОДАТКИ	224

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Уповільнення економічного зростання, що нині характерне для України, спонукає господарюючі шукати шляхи суттєвого підвищення ефективності діяльності. Актуальність теми дослідження пов'язана із загальноєвропейськими тенденціями в постійно зростаючій ролі сільських територій у забезпеченні реалізації національних стратегій та імперативів соціально-економічного розвитку. Вирішення завдання стабільного підйому економіки, підвищення добробуту населення в Україні багато в чому визначається розвитком сільських регіонів, які наразі продовжують адаптуватись до ринкових умов господарювання. Сучасні реалії ринкової конкуренції диктують нові правила поведінки на ринку, зокрема, забезпечення швидкої реакції на постійні зміни умов макросередовища, орієнтацію на потреби клієнтів, а також постійного підвищення якості продукції та послуг при зниженні їх собівартості, що своєю чергою вимагає вдосконалення систем управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій.

Удосконалення систем і механізмів управління розвитком бізнес-процесами сільських територій є важливим завданням, розв'язання якого забезпечить можливість ефективного регіонального економічного зростання. Саме тому питання розроблення теоретико-методичних положень і практичних засад моделювання управління бізнес-процесами є вкрай актуальним для розвитку підприємств сільських територій України, що наразі значно гальмується через проблемність впровадження процесного підходу до управління та брак досвіду в застосуванні господарюючими суб'єктами сучасного інструментарію моделювання, аналізу й удосконалення бізнес-процесів.

Концептуальні засади управління розвитком бізнес-процесів підприємств знайшли відображення в працях Б. Андерсена, О. Виноградової, Т. Давенпорта, Е. Демінга, К. Еселінга, В. Єліферова, В. Єфімова, С. Кука, С. Лазаревої,

Х. Німвегена, Є. Ойхмана, М. Портера, Д. Олсена, А. Опдахла, М. Росмана, В. Рєпіна, М. Робсона, Р. Сміта, Ю. Тельнова, А. Тютюнника, Ф. Уллаха, Дж. Харрінгтона, Дж. Чампі, А. Шеєра, Дж. Шелдрейка та інших. Проблемам ефективності моделювання управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій присвятили свої дослідження такі вчені, як У. Бандара, В. Вітлінський, Л. Ганущак-Єфіменко, В. Готра, І. Гнатенко, Г. Гейбл, Ю. Данько, Т. Ейкеброкк, Дж. Іден, К. Ковальчук, О. Ніфатова, О. Ольшанська, В. Щербак та ін.

Проте, незважаючи на наявність значної кількості ґрунтовних наукових робіт і вагомий внесок кожного з вчених у розвиток концепцій управління бізнес-процесами, в тому числі й в контексті сільських підприємств, подальшого дослідження потребують питання, пов'язані з формуванням теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо аналізу та вдосконалення системи управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій на основі ефективного використання методів і моделей.

Актуальність проблеми моделювання управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій, її теоретична та практична значущість зумовили вибір теми дисертації, мету та зміст, а також визначили потребу в подальших наукових дослідженнях.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконувалося в межах планової наукової теми Київського національного університету технологій та дизайну МОН України: «Управління інноваційним розвитком підприємництва на засадах кластеризації» (№ державної реєстрації 0120U103264), в рамках якої автором проведено аналіз тенденцій управління розвитком бізнес-процесів підприємств та розроблено науково обґрунтовані пропозиції щодо механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій.

Мета і завдання дослідження. *Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад та розроблення науково-практичних пропозицій щодо*

вдосконалення механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій.

Для досягнення задекларованої мети було поставлено та вирішувались такі *наукові завдання*:

- надати інтерпретацію поняття та визначити сутнісні характеристики бізнес-процесів підприємств сільських територій;
- з'ясувати сутність наявних методів оцінювання ефективності управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій;
- розкрити складові механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій;
- здійснити аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій;
- провести моніторинг стратегічного управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій;
- ідентифікувати основні індикатори розвитку підприємств сільських територій в управлінні бізнес-процесами;
- сформулювати концептуальні засади вдосконалення механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій;
- розробити комплексний підхід до управління диверсифікацією бізнес-процесів підприємств сільських територій;
- обґрунтувати стратегічні орієнтири розвитку підприємств сільських територій у контексті активізації управління бізнес-процесами.

Об'єктом дослідження є сукупність бізнес-процесів підприємств сільських територій.

Предметом дослідження є теоретико-методичні, науково-практичні та прикладні аспекти функціонування механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій.

Методологія дослідження. Теоретико-методологічною основою дисертаційної роботи стали фундаментальні положення сучасної економічної науки, для вирішення поставлених завдань використано такі загальнонаукові та

спеціальні методи пізнання економічних явищ і процесів, як: методи індукції та дедукції – при виявленні загальних закономірностей розвитку механізмів управління розвитком бізнес-процесів підприємств (розділ 1); аналізу і синтезу – з метою узагальнення позицій різних науковців із проблематики визначення сутнісних характеристик бізнес-процесів, а також розроблення та імплементації механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій (розділи 2 та 3); наукового абстрагування – для виділення ключових закономірностей розвитку системи управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій (розділи 1 та 2); економічного порівняння – під час проведення моніторингу стратегічного управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій та аналізування зарубіжного досвіду управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій (розділ 2); методи економетричного та економіко-статистичного аналізу – в процесі дослідження управління диверсифікацією бізнес-процесів підприємств сільських територій та визначенні стратегічних орієнтирів розвитку підприємств сільських територій у контексті активізації управління бізнес-процесами (розділи 2 та 3).

Емпіричною та інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та інші нормативно-правові акти; статистична інформація Державної служби статистики України та міжнародних організацій; результати наукових досліджень, що оприлюднені в монографіях, фахових наукових виданнях, збірниках наукових праць, збірниках матеріалів конференцій; інформаційно-аналітичні матеріали міжнародних організацій, органів державної влади України, інших установ та організацій; результати емпіричного узагальнення механізмів та інструментів інвестиційного забезпечення агропромислового комплексу.

Наукова новизна одержаних результатів. За підсумками проведеного дослідження отримано наукові результати, які є новими або містять елементи наукової новизни, а саме:

уперше:

– сформульовано та науково обґрунтовано концептуальні положення щодо моделювання управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій, на основі яких побудовано багатокритеріальну оптимізаційну ієрархічну когнітивну модель диверсифікованої сільської економіки, що відображає системну послідовність у причинно-наслідковій схемі «цілі – функції – структура – функціонування – результат», для обґрунтування раціонального варіанта визначення територій із моногалузевою і поліфункціональною конфігурацією сільської економіки;

удосконалено:

– систему показників оцінювання бізнес-процесу, яка, на відміну від наявних, комплексно відображає його основні характеристики та базується на розрахунку інтегрального показника, що дозволяє об'єктивно оцінити рівень диверсифікації бізнес-процесів підприємств сільських територій, виявити її параметри, охарактеризовані як кількісно, так і якісно, а також отримати варіанти поєднання результатів із виділенням альтернативних видів діяльності.

– наукові положення щодо проєктування механізмів та стратегічних орієнтирів розвитку підприємств сільських територій у контексті активізації управління бізнес-процесами, що на відміну від наявних розробок, передбачають стандартизацію бізнес-процесів, комплексне застосування відповідних інструментів для можливості переходу від поточного стану до бажаного в процесі прийняття управлінських рішень, нівелюючи вплив неформалізованих бізнес-процесів, що актуалізує потенціал розвитку сільських територій;

дістали подальшого розвитку:

– теоретико-методичні підходи до моделювання управління розвитком бізнес-процесів, а саме: виявлено основні проблеми та індикатори розвитку підприємств сільських територій в управлінні бізнес-процесами, детерміновано підходи, методи та інструментарій моделювання, що полегшує їх вибір та застосування;

– науково-методичні положення щодо інтерпретації економічного змісту механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій, який, на відміну від наявних підходів, представлено як частину загальної системи управління з визначеними складовими, що включають: принципи, форми, засоби, методи, функції, техніки та інші інструменти управління бізнес-процесами, які у своїй взаємодії дають змогу виявити та описати потенціал того чи іншого бізнес-процесу, цілеспрямований вплив на який через суб'єкт управління забезпечує для підприємств сільських територій максимально адаптивний перехід від поточного стану до стану бажаного в майбутньому.

– визначення категорії бізнес-процесів підприємств сільських територій як упорядкована послідовність виконання будь-яких дій, функцій, операцій із перетворення «входу» (дані, матеріали) на «вихід» (продукт, послуга), відмінними рисами яких є їх бізнес-спрямованість (отримання прибутку), обмеженість місця реалізації (сільські території), місце здійснення в загальній організаційній структурі (між підрозділами підприємства або між окремими співробітниками), об'єкти перетворення (фізичні або інформаційні), функціональна спрямованість (управлінська або операційна).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним завершеним науковим дослідженням. Висновки дисертаційного дослідження та наукові положення, що становлять зміст наукової новизни отриманих результатів, які виносяться на захист, отримані здобувачем особисто.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення дисертації доведено до рівня методичних та науково-практичних рекомендацій і використано, зокрема, у виробничо-господарській діяльності таких підприємств та організацій: ТОВ ВЧ «АГРО-ТРЕЙД» (довідка № 21 від 21.04.2020 р.); ТОВ «ОСНОВА КБМ» (довідка № 39 від 03.09.2020 р.); ТОВ «Пирятинський СТЕП» (довідка № 28 від 05.05.2020 р.); ТОВ «АГРОВЕКТОР ПИРЯТИН» (довідка № 05/27 від 27.05.2020 р.); ТОВ «АГРО-БУД-ПЛЮС» (довідка № 14 від 15.09.2020 р.).

Апробація результатів дисертації. Основні наукові результати дослідження доповідалися та отримали схвальні відгуки на 8 науково-практичних конференціях різних рівнів, серед яких: 5 міжнародних – «Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права в сучасних умовах» (м. Полтава, 2018 р.); «Актуальні питання сучасної науки» (м. Київ, 2019 р.); «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» (м. Херсон, 2018 р.); «Молодь: освіта, наука, духовність» (м. Київ, 2018); «Світ економічної науки» (м. Тернопіль, 2019 р.); 3 всеукраїнські – «Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні» (м. Київ, 2017 р., 2018 р.); «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» (м. Київ, 2017 р.), а також на наукових семінарах.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 19 наукових праць загальним обсягом 5,9 друк. арк. (у тому числі 12 загальноособових та 7 – у співавторстві), з них 10 наукових праць оприлюднено у фахових наукових виданнях, 1 наукову працю – в наукометричній базі даних WoS та 1 наукову публікацію – в іноземному фаховому науковому виданні.

Структура й обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів основної частини, висновків до кожного розділу, висновків, списку використаних джерел загальною кількістю 268 найменувань та додатків. Рукопис включає 13 таблиць (у тому числі в основній частині – 8) та 8 рисунків. Повний обсяг дисертації становить 224 сторінки, з них основна частина займає 186 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

1.1. Поняття та сутнісна характеристика бізнес-процесів підприємств

За сучасних умов розвитку науки управління дедалі більше організаційних структур підприємств будується з урахуванням процесного підходу в менеджменті, який еволюційно прийшовши на зміну функціональному підходу, дав змогу значно усунути недоліки управління на функціональній основі. Так, у результаті застосування процесного підходу покращилися швидкість та якість доступу до необхідної інформації між підрозділами компанії (були «зламані» так звані бюрократичні перепони в комунікаціях); відбулося широке делегування повноважень «згори донизу» із прив'язкою відповідальності за ту чи іншу ділянку роботи; вийшло на передній план задоволення потреб кінцевого споживача, а також більшість процесів на підприємстві стало можливо автоматизувати, а відтак зменшити витрати і збільшити його конкурентоспроможність [4; 7].

Основу процесного підходу становлять виокремлення та управління процесами підприємств, які частіше називають бізнес-процесами.

Варто наголосити, що дотепер, ані серед вітчизняних чи зарубіжних вчених, ані в межах нормативно-правового регулювання в Україні не існує єдиного тлумачення поняття бізнес-процесу. Значна кількість трактувань пояснюється багатогранністю та різноманітністю самих бізнес-процесів, які можуть значно відрізнятися на тому чи іншому підприємстві, а також відносною новизною у вивченні менеджменту процесів (бізнес-процеси почали пильно вивчатися науковцями лише починаючи з 80-90-х років ХХ ст.) [15; 18].

Крім того, без чіткого розуміння того, що являє собою бізнес-процес як об'єкт управління, неможливо адекватно впровадити процесний підхід в

організації. Спрацьовує механізм: «не можна управляти тим, чого не знаєш». Тому вкрай необхідно дати чітке визначення бізнес-процесу [21; 22].

Систематизацію еволюції поглядів зарубіжних і вітчизняних вчених щодо визначення поняття «бізнес-процес» за часовим періодом та аспектом спрямування наведено в Додатку А таблиці А 1.

Бурхливий розвиток новітніх технологій, особливо в другій половині ХХ століття, кардинально змінив організаційну структуру багатьох виробничих процесів у різних галузях економіки. Поява нових засобів комунікацій, можливість виконання певних видів робіт і послуг в дистанційному режимі, електронний документообіг, інші переваги та необмежені можливості, що надає використання віртуального простору, а також автоматизація виробництва надали потужний імпульс для пошуку нових шляхів та інструментів управління, що дали б змогу виокремити й стандартизувати всі наявні процеси на підприємстві задля зміцнення його конкурентоспроможності, скорочення витрат і, відповідно, підвищення ефективності діяльності. Тому цілком зрозуміло, що починаючи з 1980-1990 років, увага менеджерів-практиків та вчених активно спрямовується саме на дослідження бізнес-процесів та методів управління ними.

Спочатку бізнес-процеси розглядалися науковцями крізь призму технічних параметрів (А-В. Шеєр, Є. Зіндер, Т. Дейвенпорт, Дж. Шорт та інші). Так, Шеєр розкриває сутність бізнес-процесу як набору функцій, що пов'язані між собою і повторюються. Йдеться про те, що існують заздалегідь правила і норми, за якими вхід перетворюється в кінцевий продукт [250]. Інші вчені (Дейвенпорт і Шорт) трактують бізнес-процес як специфічну впорядковану сукупність робіт, завдань, у часі та в просторі, з вказівкою початку і кінця, точним визначенням «входів» і «виходів» [250].

Варто зазначити, що переважно технічного спрямування у визначенні бізнес-процесу дотримуються й сучасні науковці. Серед них Г. М. Чорний, М. П. Ястреб, О. В. Кучер та ін., які стверджують, що бізнес процес – це низка взаємопов'язаних видів діяльності, що перетворюються у «входи» і «виходи»

процесу [237]. Інші вчені – Віноградська О.М., Віноградська Н. С., Шевченко В. С. – фактично прирівнюють бізнес-процес до операції, що виробляє і постачає товари/послуги іншим операціям [18, 22]. Ще один автор – Н. А. Будаг'янц взагалі зводить поняття бізнес-процесу до виконання функціональних обов'язків персоналом у часі і просторі, хоча й наголошує, що таке виконання має бути систематизованим і послідовним [12].

На наш погляд, такі визначення значно звужують зміст категорії бізнес-процесу і фактично прив'язують її виключно до технічних параметрів і стандартів («набір функцій», «операція», «функціональні обов'язки»), не розкриваючи при цьому основних відмінних характеристик бізнес-процесів (окрім зазначення наявності входів і виходів) від інших видів діяльності підприємства чи інших поточних процесів. Щодо «виконання функціональних обов'язків у просторі і часі», це радше стосується не бізнес-процесу, а виконання посадової інструкції працівниками в межах свого функціонального підрозділу [13].

Згодом, починаючи з ХХІ століття, дефініції бізнес-процесу стали розкриватися через створення економічної цінності для кінцевого споживача продукції. Тобто на перший план виходить не технічний, а економіко-управлінський аспект. Так, вчені Демінг та Андерсон досліджували бізнес-процеси з позиції внутрішнього середовища фірми, інші – крізь призму зовнішнього середовища підприємства (Хаммер, Чампі, Портер, Міллер, Ойхман, Біннер). Тому вважаємо за доцільне виділити окрім технічного, ще й зовнішньо-організаційний та внутрішньо-організаційний аспекти спрямованості в трактуванні поняття бізнес-процесу.

За визначенням класиків реінжинірингу М. Хаммер і Дж. Чампі, бізнес-процес є сукупністю різних видів діяльності, де використовується один або більше видів ресурсів і результатом якої стає продукція, ціннісно-орієнтована на споживача [253]. Схоже визначення дають Ойхман і Попов, за яким бізнес-процес виступає множиною внутрішніх кроків (видів) діяльності, початком яких є «вхід», а кінцем – продукт, що задовольняє потреби замовника [166].

Вартим уваги є також підхід до трактування бізнес-процесу Я. В. Ніколенка, який замінив бізнес-процес поняттям «потік цінностей» [161] (за своєю суттю визначення дуже схоже на те, що дають попередні дослідники), а М. Й. Малік, Л. В. Забуранна представляють сутність бізнес-процесу у вигляді потоків роботи, що переходять від однієї людини до іншої [142].

Інші сучасні погляди науковців (Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О., Новицький М. І., Олехнович С. А.) щодо сутнісної інтерпретації категорії бізнес-процесу суттєво не відрізняються від визначень, представлених М. Хаммером та Дж. Чампі, а лише дещо розширюють його. Так, Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. мають на увазі не просто про споживача, а вказують на наявність внутрішніх і зовнішніх споживачів у рамках процесу [159]. Новицький Н.І. наголошує на створенні доданої вартості в контексті перетворення організаційних ресурсів у межах бізнес-процесу [163]. Олехнович С. А. натомість розглядає бізнес-процес крізь призму реалізації стратегії розвитку підприємства, що впливає на формування потенціалу останнього, а також на досягнення довгострокових цілей [168].

Аналізуючи наявні дефініції бізнес-процесу за економічно-управлінським аспектом спрямування, ми дійшли висновку, що попри відсутність єдиного тлумачення, категорія бізнес-процесу, майже завжди асоціюється з такими характеристиками, як систематичність, взаємопов'язана сукупність дій, вхід і вихід процесу, орієнтація на кінцевого споживача. Також варто зазначити, що відбувається еволюційний розвиток категорії «бізнес-процесу» від найбільш простого, вузьконаправленого технічного визначення до більш сучасного, котрий поєднує всі аспекти життєдіяльності підприємства загалом і направлений на задоволення потреб клієнта [170; 173].

У процесі дослідження сутності бізнес-процесу цілком закономірно виникає питання щодо того, чи всі процеси на підприємстві є бізнес-процесами? І в цьому аспекті думки авторів також розходяться. Більшість із них (виходячи з положень їх дефініцій бізнес-процесу) вживають поняття «процес» і «бізнес-процес» у контексті управління підприємством як синоніми

(С. Роббінз, М. Коултер). Інші (П. Хармон, С. Харитонов, Р. Каплан), навпаки, вважають, що відмінною рисою бізнес-процесів є власне бізнес-спрямованість, тобто результатом здійснення бізнес-процесу має бути прибуток [201].

Проте, на наш погляд, з позиції теорії управління бізнес-процесами в межах підприємства, в узагальненому вигляді поняття «бізнес-процес» і «процес» можна ототожнювати, оскільки в ідеалі діяльність підприємства має бути налагоджена в такий спосіб, аби всі поточні процеси на ньому мали економічний сенс існування, тобто в підсумку задовольняли потреби споживача, а отже, й приносили прибуток. Якщо будь-який із цих процесів ефективний, а його виключення з роботи організації призведе до погіршення діяльності останньої, то тоді всі процеси є бізнес-процесами.

З позиції практики управління підприємством, ситуація виглядає дещо інакше. По-перше, не всі процеси можуть бути виявлені, а отже, й управління ними може бути відсутнє взагалі або здійснюватися опосередковано, час від часу або ситуативно (*ad hoc*). Тому називати такі латентні (приховані) процеси, що не є об'єктом управління, бізнес-процесами, на наш погляд, не зовсім доречно. По-друге, не всі процеси на підприємстві можна стандартизувати, описати або чітко регламентувати (процес навчання персоналу, що має несистематичний характер; процес пошуку інформації; «ситуаційні» процеси, що залежать від настання/ненастання непередбачуваної ситуації і т. ін.); зайві, малоефективні процеси, виключення яких не вплине на функціонування діяльності підприємства загалом тощо). Отже, реалії практичного управління підприємством свідчать, що не всі процеси, які відбуваються всередині організації, можна вважати бізнес-процесами [29; 36; 38].

Виходячи з наведеного вище, зазначимо, що будь-який процес на підприємстві можна ідентифікувати як бізнес-процес за наявності принаймні двох ключових параметрів:

- а) процес є об'єктом управління;
- б) процес можна стандартизувати.

Іншими словами, на наш погляд, важливим аспектом у визначенні поняття бізнес-процесу необхідним є розуміння того, що сама дефініція має носити вкрай чіткий (експліцитний) характер стосовно ключових ознак, що її характеризують, а також обов'язково враховувати прикладний характер застосування [71; 72; 73].

На підставі аналізу та узагальнення широкого масиву різних інтерпретацій щодо трактування науковцями сутності бізнес-процесу, а також наголошуючи на практичному аспекті застосування цієї концепції в діяльності підприємств, в тому числі й насамперед вітчизняних, в межах цього дисертаційного дослідження пропонуємо таке авторське визначення поняття бізнес-процесу (БП): **це впорядкована послідовність виконання будь-яких дій, функцій, операцій із перетворення «входу» (дані, матеріали) на «вихід» (продукт, послуга), відмінними рисами яких є їх бізнес-спрямованість (отримання прибутку), обмеженість місця реалізації (сільські території), місце здійснення в загальній організаційній структурі (між підрозділами підприємства або між окремими співробітниками), об'єкти перетворення (фізичні або інформаційні), функціональна спрямованість (управлінська або операційна)** [19; 70; 77].

До основних рис бізнес-процесу варто віднести (рис. 1.1):

- систематичність – будь-який бізнес-процес має здійснюватися на підприємстві регулярно, безперервно і передбачати повторюваність дій, операцій, робіт;

- стандартизованість – усі бізнес-процеси на підприємстві мають бути стандартизовані, що полягає в розробленні та використанні єдиних правил, норм, стандартів, підходів для одного й того самого бізнес-процесу;

- взаємопов'язаність з іншими видами діяльності – певний бізнес-процес, як правило, не може існувати відірвано, ізольовано від інших бізнес-процесів, оскільки всі вони так чи інакше спрямовані на отримання прибутку;

- алгоритмічність – будь-який бізнес-процес можливо і вкрай необхідно прописувати через алгоритми, що дає змогу його автоматизувати та

пришвидшити в часі проходження ресурсу від початку й до перетворення його на кінцевий продукт;

- внутрішня орієнтованість – бізнес-процес характеризує те, що відбувається всередині організації; зовнішнє середовище є чинником впливу, проте не є бізнес-процеом;

- наявність власника бізнес-процесу – уповноважена особа на підприємстві, яка має доступ до ресурсів та несе повну відповідальність за певний бізнес-процес (наприклад, за збут відповідає керівник зі збуту, а не директор підприємства, і в межах цього бізнес-процесу директор має підпорядковуватися керівнику зі збуту);

- документальне затвердження – створений кінцевий продукт, послуга, цінність мають отримати відповідне документальне підтвердження (наприклад, звіт із продажу, виробнича програма тощо). Такий документ обов'язково передбачає наявність у ньому чітко визначених строків його дії.

- наявність вартісного виразу – будь-який бізнес-процес має бути представлений у конкретному вартісному вимірі і включати всі затрати на його реалізацію.

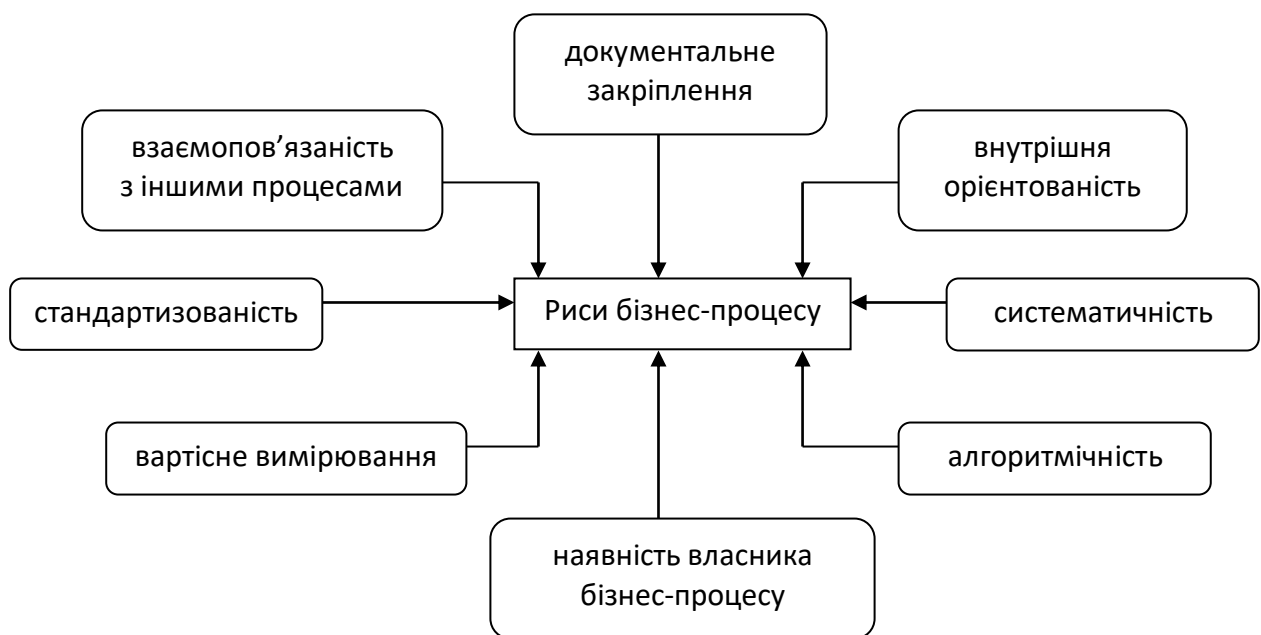


Рис. 1.1. Основні риси бізнес-процесу

Джерело: [79; 89; 92]

Отже, на наш погляд, без зазначених вище характеристик (відсутність орієнтації на кінцевого споживача процесу, процес здійснюється час від часу, несистематично, не закріплений документально, власне не прописаний сам алгоритм його здійснення тощо), той чи інший вид діяльності на підприємстві не може повноцінно називатися бізнес-процесом.

Варто також наголосити, що бізнес-процеси, як втім й будь-які інші аспекти діяльності підприємства, потребують ефективного управління ними. Наука управління існує давно, однак під управлінням, здебільшого, розуміють цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт задля досягнення поставленої мети через використання певного механізму.

Для більш глибокого розуміння специфіки управління бізнес-процесами підприємств, пропонуємо таке авторське визначення: **управління бізнес-процесами (УБП)** – це цілеспрямований вплив стратегічного та/або операційного характеру на всі складові БП окремо й в сукупності з метою прискорення та поліпшення протікання останнього, мінімізації витрат на його функціонування та максимізацією економічного ефекту на виході бізнес-процесу з використанням теоретико-методологічного апарату та управлінських якостей власника процесу [69; 71; 72].

Типову модель управління бізнес-процесами, що запропоновано автором, представлено на рис. 1.2 [73; 74; 75].

Так, загалом можна виділити два рівні управління бізнес-процесами:

- стратегічний (розробляється місія і довгострокові цілі існування підприємства, формується загальна карта (система) бізнес-процесів, обирається методика описування БП);

- оперативний (на цьому рівні власне й відбувається управління кожним окремо взятим бізнес-процесом під керівництвом власника цього процесу).

Спочатку на вищому рівні управління за участі генерального директора (топ-менеджменту, вищого органу управління) формується місія та основні стратегічні цілі підприємства.

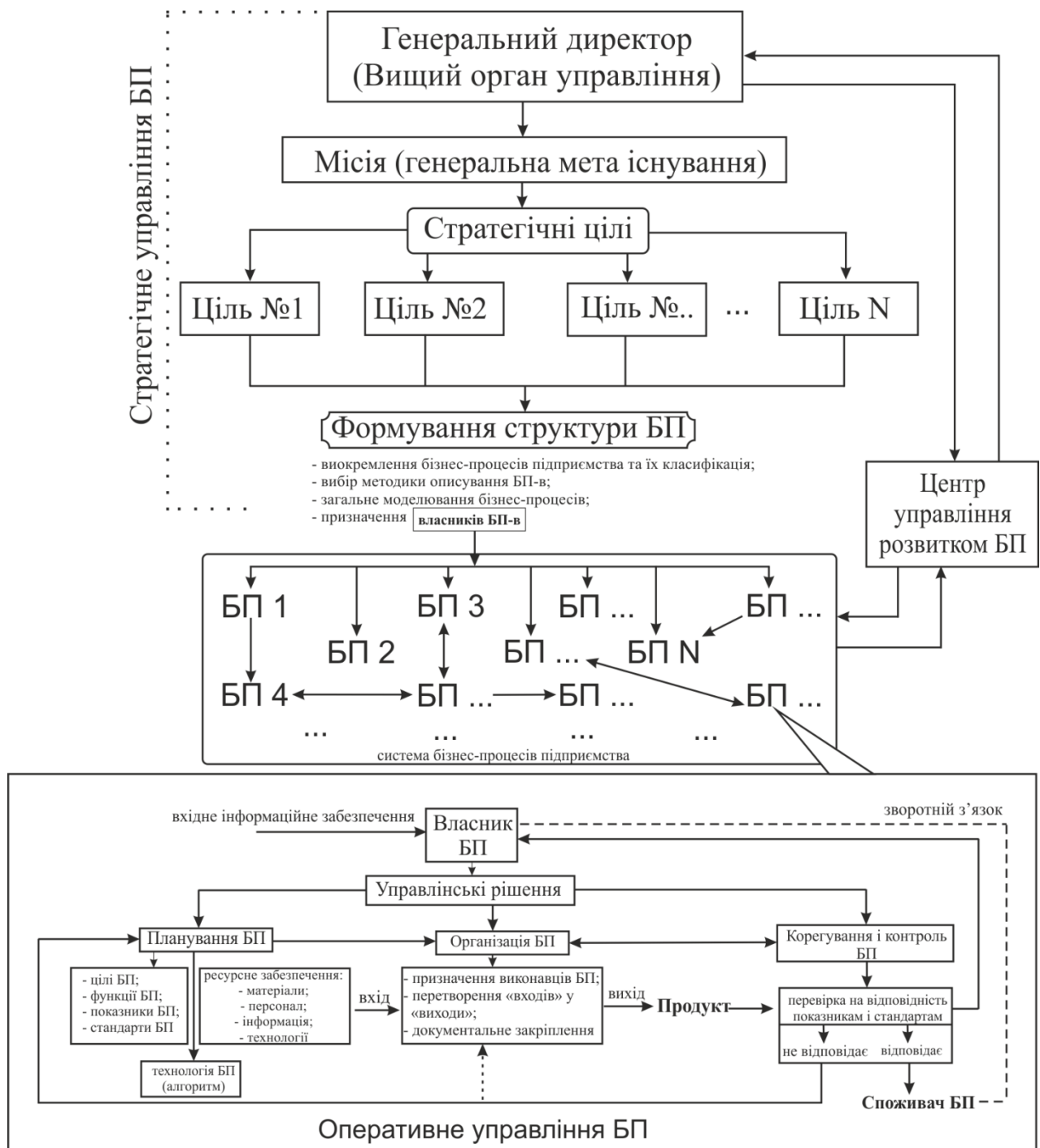


Рис. 1.2. Модель управління бізнес-процесами на підприємстві

Джерело: розроблено автором

На цьому етапі (стратегічний рівень управління) вирішується, навіщо взагалі існує підприємство, чого прагне досягти в розрізі конкретних довгострокових завдань. Без цього етапу немає сенсу приступати до виокремлення й опису бізнес-процесів, оскільки наперед доцільність конструювання того чи іншого бізнес-процесу важко передбачити. Так,

наприклад, в інтернет-магазині однією зі стратегічних цілей обрано повний перехід системи логістики від прямого постачальника до кінцевого покупця. Отже, зайвим представляється надання детального опису та методів поліпшення бізнес-процесів, що стосуються доставки товару від складу інтернет-магазину (використовуючи перевізника) до клієнта, натомість вбачаємо за доцільне зосередитися на розробленні бізнес-процесів ланки «постачальник-покупець» без прямої участі в затратах на доставку інтернет-магазину [76; 77; 78].

Коли стратегічні цілі сформовано, можна переходити до формування структури бізнес-процесів, а саме:

- виокремлення та дизайн бізнес-процесів із подальшою їх класифікацією;
- вибір методики, за якою ми будемо описувати й оцінювати бізнес-процес (наприклад, збалансована система показників, методологія Tableau of bord, фінансово-економічний аналіз, метод аналізу ієрархій, SWOT-аналіз, ABC-аналіз і т. ін.);
- проведення загального моделювання системи всіх бізнес-процесів із призначенням власників того чи іншого БП [93; 94].

Власником бізнес-процесу виступає особа, яка приймає управлінські рішення щодо планування, організації та контролю окремо взятого БП та відповідає за вихід (продукт) для кінцевого споживача. Для кожного бізнес-процесу має бути призначено окремого власника. Наприклад, за правильне ведення бухгалтерського обліку, як бізнес-процесу, відповідає головний бухгалтер. І в цій схемі управління фінансовий директор (навіть якщо останній займає більш високий ранг у системі менеджмента організації), генеральний директор мають підпорядковуватися головному бухгалтеру, оскільки саме він є власником цього БП [96; 97].

Зважаючи на зазначене вище, постає питання щодо того, хто саме має займатися формуванням початкової структури бізнес-процесів підприємства. На наш погляд, цим має займатися, насамперед, вищий орган управління організації (генеральний директор, директор) із залученням досвідчених

спеціалістів із відповідними фаховими та/або управлінськими компетентностями щодо тих чи інших бізнес-процесів як всередині організації (бухгалтерів, фінансистів, юристів тощо), так і ззовні [99; 100].

Так, під час розроблення бізнес-процесу з виробництва товару доречно долучити до обговорення та планування такого процесу головного спеціаліста виробничого відділу, оскільки він має відповідні навички та знання, а також своє бачення щодо найбільш ефективної організації цього БП. Найвірогідніше, саме він і буде призначений пізніше власником цього БП. Щодо залучення спеціалістів ззовні (поза межами підприємства), то ними можуть виступати програмісти, технологи, бізнес-консультанти, які вже мають успішний досвід у моделюванні подібних бізнес-процесів, а отже, сформована система бізнес-процесів у підсумку буде більш адаптованою до зовнішнього конкурентного середовища, а відтак зростатиме й економічний ефект (прибутковість) [110; 112].

Ще однією із задач формування системи БП є їх подальша класифікація. Варто зазначити, що існують чимало критеріїв, за якими класифікують бізнес-процеси (за функціональною ознакою, щодо клієнта, за ступенем виробництва, за рівнем складності та інші). Погоджуємося з думкою О. М. Костіна, що класифікація БП лише задля абстрактного розподілу без надання практичної значущості не має сенсу. А тому вважаємо, що доцільно виділяти бізнес-процеси за функціональним критерієм (або за ознакою створення доданої вартості) [112]:

1) основні – ті БП, які формують споживчу цінність для зовнішнього споживача (виробництво, збут, маркетинг, логістика, постачання тощо);

2) допоміжні (супутні) – ті БП, які забезпечують основні процеси і поставляють продукт на виході для внутрішнього споживання всередині компанії (бухгалтерський облік, фінансовий контроль, навчання персоналу, інформаційне забезпечення тощо);

3) процеси управління – бізнес-процеси, які забезпечують входи інших БП ресурсами управлінської діяльності [112, с. 41] (стратегічне управління,

управління якістю, управління розвитком бізнес-процесів, управління ризиками тощо).

Така класифікація дає змогу в подальшому зрозуміти, які саме процеси безпосередньо створюють продукт для кінцевого споживача, які допомагають у цьому створенні, а які управляють цим створенням. У цьому контексті, управлінцям організації легше здійснювати їх поточний аналіз, а також постійне адаптування до потреб ринку покупця [112].

Після формування відповідної структури бізнес-процесів та призначення власників БП описується (моделюється) узагальнена система бізнес-процесів – і на цьому етапі стратегічного УБП закінчується. Надалі, оперативне управління бізнес-процесами здійснюється кожним із призначених власників бізнес-процесів.

Сутність управління БП на оперативному рівні менеджменту полягає в здійсненні цілеспрямованого впливу власника БП на кожну зі складових БП [132].

До складових БП відносять:

- ресурси (матеріали, інформацію, технології) – це «вхід» процесу;
- «вихід» процесу» – продукт, орієнтований на кінцевого споживача (внутрішнього або зовнішнього);
- процес перетворення «входу» у «вихід» (алгоритм виконання і протікання БП, призначення виконавців процесу);
- показники і стандарти бізнес-процесу (фінансово-економічні показники, показники результативності та ефективності бізнес-процесу, фрагментації тощо).

Якщо узагальнювати саму структуру типового бізнес-процесу, то до складових можна також віднести безпосередньо й самого власника БП, оскільки без нього бізнес-процес власне не відбудеться як такий. Не варто плутати власника БП із виконавцем БП. Перший здійснює поточне управління БП, в тому числі контроль за його адекватним функціонуванням, останній є

безпосереднім учасником БП, підпорядковується власнику, виконує покладені на нього функціональні обов'язки на рівні конкретного БП [133].

Основна задача власника бізнес-процесу – це таке планування, організація та контроль за виконанням БП, за яких на виході створений продукт максимально відповідає потребам кінцевого споживача. Також важливо підтримувати зворотний зв'язок зі споживачем. Коли такий споживач є внутрішнім (наприклад, інший відділ компанії), то це зробити доволі легко. Втім, існує чимало ефективних способів комунікації із зовнішнім споживачем для отримання фідбеку: проведення зворотного анкетування, телефонне опитування тощо. Це дасть змогу в подальшому виявити недоліки в роботі БП та вчасно їх усунути [131].

Наразі сучасне бізнес-середовище є надзвичайно динамічним і мінливим, змінюються ринкові умови, податкове законодавство, принципи ведення самого бізнесу тощо. Глобальні виклики і кризи планетарного масштабу змушують організації ставати більш гнучкими й «витривалими». А тому просто управляти БП важливо, проте вже недостатньо – необхідно регулярно здійснювати моніторинг економічної ситуації в країні і світі, залучати новітні технології у виробництво, переймати вітчизняний і зарубіжний досвід ефективного управління підприємством, а отже, невпинно вдосконалювати й самі бізнес-процеси. Така постійна оптимізація бізнес-процесів спонукає керівництво займатися не стільки управлінням самих БП на підприємстві, скільки управлінням розвитком бізнес-процесів [146].

Зазначимо, що під розвитком розуміється поява нових якісних станів, нових типів організації, систем, що народжуються з попередніх систем. Це зміни, які можна охарактеризувати як розгортання можливостей, що знаходяться в попередніх якісних станах [163].

Деякі дослідники трактують розвиток як незворотну, спрямовану, закономірну зміну матеріальних та ідеальних об'єктів, унаслідок чого виникає новий якісний стан об'єкта, що виступає як зміна його складу або структури

(тобто виникнення, трансформація або зникнення його елементів або зв'язків) [112, с. 288].

Виходячи з наведених вище дефініцій розвитку, вважаємо за доцільне дати таке визначення управлінню розвитком бізнес-процесів (УРБП). **УРБП – це управління бізнес-процесами підприємства в контексті їх постійного моніторингу та вдосконалення з використанням інноваційного потенціалу та сучасних інформаційних технологій організації.**

Управлінням розвитком БП має займатися відповідний департамент (відділ) на підприємстві в тісному взаємозв'язку з власниками бізнес-процесів і топ-менеджментом. Зважаючи на колосально важливу роль такого структурного підрозділу, на рис. 1.2 «Центр управління розвитком БП» винесено авторами окремо – на стику стратегічного й оперативного рівнів управління бізнес-процесами.

УРБП доречно розглядати в контексті методів оцінювання ефективності такого управління, про що й піде мова в пункті 1.2 нашого дослідження.

Отже, за сучасних реалій розвитку економіки процесний підхід до управління все більше вкорінюється в діяльність українських підприємств, оскільки дає значні переваги як із позиції прибутковості бізнесу, так і в контексті прискорення адаптації останнього до динамічних непередбачуваних змін навколишнього конкурентного середовища. Орієнтація на управління бізнес-процесами та їх постійне вдосконалення має стати фундаментом у загальній системі менеджменту підприємства, де самі БП чітко окреслені та виступають об'єктом цілеспрямованого впливу.

1.2. Методи оцінювання ефективності управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій

З метою підвищення ефективності управління підприємством, усі бізнес-процеси потребують регулярного моніторингу, оцінювання та вдосконалення задля зниження кінцевих витрат на їх функціонування. Управління розвитком

бізнес-процесів підприємств сільських територій (УРБППСТ), власне, й полягає в постійному пошуку та впровадженні методів, форм, технологій оптимізації БП із використанням сучасного інформаційного забезпечення та задіянням інноваційного потенціалу фірми [28].

Для оцінювання ефективності УРБППСТ кожне підприємство має розробити власну систему кількісних та якісних показників із врахуванням специфіки діяльності підприємства. Така система показників зазвичай розробляється з використанням того чи іншого методу або сукупності методів. Їх обрахування та аналіз дасть змогу в кінцевому підсумку не лише приймати рішення щодо доцільності зміни параметрів окремо взятого БП, але й свідчитиме про прибутковість організації загалом [59].

Метод (від грецького Μέθοδος – «шлях крізь») – систематизована сукупність кроків, які потрібно здійснити, щоб виконати певну задачу чи досягти певної мети [49]; шлях вирішення конкретної задачі, що включає сукупність прийомів та операцій [85].

Практика сучасного управління бізнес-процесами охоплює цілий спектр різноманітних методів. Серед найбільш популярних – збалансована система показників (BSC, Balanced Scorecard) [26; 95; 144], методологія Tableau of bord [26], фінансово-економічний аналіз [149], метод аналізу ієрархій [124], реінжиніринг [89; 109; 166; 252], система ключових показників (KPI) [14; 31; 127; 217; 238], SWOT-аналіз [64, С. 261–262; 65; 200], ранжування бізнес-процесів [59, С. 187–188; 64, С. 264–265], методи структурного аналізу та технології проектування моделей (SADT) [200; 238], ABC-аналіз [138, С. 169; 101] та інші.

З огляду на те, що більшість із зазначених вище методик вже достатньо висвітлені та описані сучасними науковцями (В. Репін, В. Єліферов, Т. Морщенок, Н. Дубініна, С. Ковальов, М. Хаммер, Дж. Чампі, Р. Каплан та інші), зосередимо увагу на тих методах і показниках, що стосуються безпосередньо управління розвитком бізнес-процесів. Деякі з методів оцінювання УРБП носять суб'єктивний характер (SWOT-аналіз, експертний

метод, метод побудови шкал). І хоча вони також допомагають виявити слабкі сторони чи недоліки в управлінні, такі методи не можуть повною мірою відобразити наявну картину того, як функціонують насправді бізнес-процеси на підприємстві. Саме тому вважаємо, що для оцінювання УРБППСТ вкрай важливо використовувати, насамперед, методи, що побудовані на об'єктивному обрахуванні та аналізі кількісних та якісних показників [59, С. 187–188; 64, С. 264–265].

Так, пропонуємо оцінювати УРБППСТ у два етапи.

I етап. Оцінювання управління бізнес-процесами з використанням класичного методу фінансових показників.

II етап. Оцінювання управління безпосередньо розвитком БП підприємств сільських територій, що включає аналіз рівня інноваційності та інвестиційності бізнес-процесів.

Розглянемо кожний етап більш детально.

1. Класичний метод (метод фінансово-економічних показників), що включає в себе визначення та оцінювання показників діяльності підприємства:

- 1) експрес-аналіз основних коефіцієнтів фінансового стану підприємства;
- 2) безпосереднє оцінювання показників того чи іншого бізнес-процесу.

Ключові показники оцінки загальної ефективності управління БП підприємства наведено в таблиці 1.1. При цьому бажано, щоб показники рентабельності і фондівіддачі підвищувалися, коефіцієнт загальної ліквідності був більшим за 1 (економічно доцільне значення показника), а коефіцієнт фінансової стійкості знаходився в межах 0,5–1,0.

Розрахунок та аналіз цих показників (див. табл. 1.1) дає змогу провести експрес-аналіз управління бізнес-процесами на підприємстві та отримати загальну картину фінансового стану підприємства. Якщо показники незадовільні, одразу можна дійти висновку, що управління бізнес-процесами на досліджуваному об'єкті знаходиться не на найкращому, а то й взагалі на найнижчому рівні. Досліджувати за таких обставин управління розвитком БП є

недоцільним, оскільки швидше за все бізнес-процеси не виокремлені або потребують нагального оперативно втручання [202; 204; 212].

Таблиця 1.1

Оцінка загальної ефективності управління бізнес-процесами підприємств

Група показників	Показник	Умовні позначення
Показники прибутковості/збитковості діяльності підприємства	$ЧР = \frac{ЧП}{ВА_{сер}}$	ЧР – чиста рентабельність підприємства; ЧП – чистий прибуток; ВА _{сер} – середньорічна вартість активів
	$РВК = \frac{ЧП}{ВК_{сер}}$	РВК – рентабельність власного капіталу; ЧП – чистий прибуток; ВК _{сер} – середньорічна величина власного капіталу
	$РО = \frac{\Pi_{опер}}{ВР}$	РО – рентабельність обороту від реалізації продукції, робіт, послуг; Π _{опер} – прибуток від операційної діяльності за вирахуванням відсотків за кредит; ВР – виручка від реалізації продукції, робіт, послуг
Показники оцінки ефективності управління активами	$ФА = \frac{ВР}{ВА_{сер}}$	ФА – фондovіддача активів; ВР – виручка від реалізації продукції, робіт, послуг; ВА _{сер} – середньорічна вартість активів
	$\Phi_{осн.зас} = \frac{ВР}{ВОЗ_{сер}}$	Φ _{осн.зас} – фондovіддача основних засобів; ВР – виручка від реалізації продукції, робіт, послуг; ВОЗ _{сер} – середньорічна вартість основних засобів
	$\Phi_{обор.зас} = \frac{ВР}{ВОВЗ_{сер}}$	Φ _{обор.зас} – фондovіддача оборотних засобів; ВР – виручка від реалізації продукції, робіт, послуг; ВОВЗ _{сер} – середньорічна вартість оборотних засобів
Показники оцінки ліквідності та фінансової стійкості	$К_{заг.лікв} = \frac{ОБА}{\Pi_{зобов} + Д_{зобов}}$	К _{заг.лікв} – коефіцієнт загальної ліквідності; ОБА – величина оборотних активів; Π _{зобов} – поточні зобов'язання; Д _{зобов} – довгострокові зобов'язання
	$К_{фін.стійк.} = \frac{\Pi_{зобов} + Д_{зобов}}{ВК}$	К _{фін.стійк.} – коефіцієнт фінансової стійкості; Π _{зобов} – поточні зобов'язання; Д _{зобов} – довгострокові зобов'язання;

		ВК – власний капітал
--	--	----------------------

Джерело: розроблено на основі [149; 170; 198]

Перевагою експрес-аналізу є швидке оцінювання основних фінансових показників за короткий проміжок часу за допомогою невеликої інформаційної бази (достатньо лише фінансової звітності організації за аналізований період, зокрема, балансів і звітів щодо фінансових результатів). На підставі отриманих даних можна одразу виявити зміни за минулий і поточний періоди, та приймати відповідні управлінські рішення. Серед недоліків методу експрес-аналізу є його обмеженість та неможливість відображення деталей щодо специфіки функціонування кожного конкретного бізнес-процесу. У такому разі після здійснення експрес-аналізу доречно обов'язково провести оцінювання безпосередньо показників того чи іншого бізнес-процесу [213; 216; 220].

Як вже зазначалося раніше (п.1.1), за функціональною ознакою на підприємстві всі бізнес-процеси можна розподілити на 3 групи:

- основні;
- допоміжні;
- процеси управління.

Загалом, на кожен групу процесів має бути розроблено окрему систему базових показників для подальшого аналізу та прийняття рішень. Оскільки ключовим на підприємстві є саме операційний (виробничий) процес, то зосередимо свою увагу на методах оцінювання показників саме основних бізнес-процесів. Допоміжні БП та процеси управління також можна частково оцінювати за показниками основних БП, проте краще таке оцінювання поєднувати з використанням інших методів аналізу як, зокрема, SWOT-аналіз, ранжування за балами і т. ін.

Дослідження наукового доробку різних вчених [14; 59; 64; 65; 101; 123; 138; 221; 238] дає змогу дійти висновку, що практично всі бізнес-процеси так чи інакше аналізують за трьома аспектами: часовим, вартісним і якісним. Часовий аспект оцінки БП характеризується визначенням параметру тривалості

бізнес-процесу як загалом, так і окремих його складових. Вартісний аспект полягає в оцінюванні витрат на функціонування БП та його результату в грошовому та натуральному еквівалентах. Якісний аспект передбачає вивчення ступеня задоволеності кінцевого споживача виходом БП.

Також розрізняють показники результативності [101; 114] та ефективності бізнес-процесу [114], а також фрагментації [101]. Чупров К.К. виділяє такі кількісні показники БП, як складність, процесність, контрольованість, ресурсомісткість та регульованість. Їх розрахунок проводиться на основі методології структурного аналізу і технології проектування моделей (SADT) із використанням стандартів моделювання IDEF та DFD [238].

Виходячи з ринкових умов діяльності українських підприємств, вважаємо, що методи оцінювання бізнес-процесів мають відповідати таким критеріям:

- бути максимально об'єктивними;
- бути найменш затратними (за можливості);
- виключати двоякість трактування та перенасиченість показниками.

Саме тому пропонуємо використовувати такий оптимальний, на наш погляд, перелік показників оцінювання БП:

а) **показники результативності** – характеризують, перш за все, «вихід» процесу: скільки продукції було вироблено, послуг надано, робіт виконано, за який проміжок часу і як усе це співвідноситься з плановим «виходом». Наприклад, якщо йдеться про виробництво, то показниками результативності буде обсяг випущеної продукції та терміни її виконання. Якщо розглядати процес збуту – результатом є кількість поставлених товарів, обсяг продажів у грошовому виразі, кількість успішно підписаних угод на збут тощо.

Також доречно розраховувати такі коефіцієнти результативності:

$$K_{\varrho} = \frac{V_{\varrho}}{V_{\text{заг}}}, \quad (1.1)$$

де K_{ϱ} – коефіцієнт якісного «виходу» бізнес-процесу;

V_Q – кількісний вираз якісного «виходу» бізнес-процесу;

$V_{заг}$ – кількісний вираз загального «виходу» бізнес-процесу.

$$K_t = \frac{V_t}{V_{заг}}, \quad (1.2)$$

де K_t – коефіцієнт «виходу» бізнес-процесу, який реалізовано у встановлені терміни;

V_t – кількісний вираз «виходу» бізнес-процесу, який реалізовано у встановлені терміни;

$V_{заг}$ – кількісний вираз загального «виходу» бізнес-процесу.

$$K_{Q+t} = \frac{V_{Q+t}}{V_Q}, \quad (1.3)$$

де K_{Q+t} – коефіцієнт якісного «виходу» бізнес-процесу, який реалізовано у встановлені терміни;

V_{Q+t} – кількісний вираз якісного «виходу» бізнес-процесу, який реалізовано у встановлені терміни;

V_Q – кількісний вираз якісного «виходу» бізнес-процесу.

V_{Q+t} можна розрахувати за формулою:

$$V_{Q+t} = V_{заг} - (V_{Q(-t)} + V_{t(-Q)} + V_{-t(-Q)}), \quad (1.4)$$

де $V_{заг}$ – кількісний вираз загального «виходу» бізнес-процесу;

$V_{Q(-t)}$ – кількісний вираз якісного «виходу», що виконано невчасно;

$V_{t(-Q)}$ – кількісний вираз бракованого «виходу», що виконано вчасно;

$V_{-t(-Q)}$ – кількісний вираз «виходу», що виконано неякісно і невчасно.

$$K_{Qt\ заг} = \frac{V_{Q+t}}{V_{заг}}, \quad (1.5)$$

де $K_{Qt\ заг}$ – загальний коефіцієнт якісного «виходу» бізнес-процесу, який реалізовано у встановлені терміни щодо загального «виходу» БП;

V_{Q+t} – кількісний вираз якісного «виходу» бізнес-процесу, який реалізовано у встановлені терміни;

$V_{заг}$ – кількісний вираз загального «виходу» бізнес-процесу.

Також доречно порівняти фактичну результативність на виході БП з базовою (плановою), що дасть змогу виявити перевиконання / недовиконання плану з «виходу» бізнес-процесу. Фактична результативність розраховується за формулою:

$$\text{Результативність}_{заг} = \frac{V_{факт}}{V_{план}}, \quad (1.6)$$

де Результативність_{заг} – фактична результативність БП;

$V_{факт}$ – фактичний «вихід» бізнес-процесу;

$V_{план}$ – плановий (базовий) «вихід» бізнес-процесу.

Наведені вище показники результативності (1.1-1.6) дають змогу оцінити у відносному виразі відсоток «виходу» БП, що виконано якісно; відсоток «виходу» БП, що виконано вчасно; визначити кількість «виходів», що було зроблено водночас вчасно і якісно. При цьому важливо проаналізувати, який відсоток займає «вихід», що відповідає і термінам, і якісним характеристикам, щодо загального «виходу».

Наприклад, БП надання юридичних послуг на виході має певну кількість оброблених та виконаних по факту заявок від клієнтів. З огляду на це, важливо визначити, скільки послуг було надано вчасно, скільки послуг було надано якісно, а також яку кількість послуг із загального числа виконаних заявок було реалізовано і вчасно, і якісно. Крім того, необхідно намагатися досягти такого співвідношення, щоб кількість всіх наданих послуг замовникам юридичної фірми дорівнювала кількості таких, що надані в повному обсязі, якісно і вчасно.

б) показники ефективності та продуктивності – характеризують ефективність використання затрачених на функціонування бізнес-процесу ресурсів, матеріалів, праці, часу. Серед них доцільно обраховувати такі:

- *показник ефективності виробничого/операційного циклу* (Manufacturing Cycle Effectiveness, MCE) [95; 138]:

$$MCE = \frac{T_{проц}}{T_{цикл}}, \quad (1.7)$$

де $T_{проц}$ – сумарний час виконання всіх операцій бізнес-процесу;

$T_{цикл}$ – тривалість загального виробничого циклу (включає в себе як $T_{проц}$, так і час на контроль якості, тривалість транспортування і переміщення продукції та час на простої).

Цей показник, як правило, знаходиться в межах 0,05-0,2, завжди менше одиниці, оскільки існують закономірні часові розриви в БП. Чим ближче він наближається до 1, тим вища ефективність операційного циклу.

- *собівартість «виходу» БП на 1 виручки* ($СБ_{вих}$ БП на од. виручки) – дає змогу оцінити кількість затрачених ресурсів на одиницю виручки від реалізації «виходу» БП. Розраховується як відношення затрат на «вихід» БП до «виходу» в кількісному виразі:

$$СБ_{вих} \text{ БП на од. виручки} = \frac{З_{вих}}{V_{вих}}, \quad (1.8)$$

де $З_{вих}$ – сукупність всіх затрат на створення «виходу» бізнес-процесу,

$V_{вих}$ – кількість одиниць «виходу» БП.

Взагалі, коли йдеться про оцінку вартості бізнес-процесу, найчастіше всю увагу зосереджують на оцінці «виходу» БП. Зрозуміло, що це один із ключових параметрів для вивчення спеціалістами. Проте «вихід» бізнес-процесу повною мірою не розкриває всі затрати на функціонування бізнес-процесу, оскільки залишається невирішеним питання перенесення накладних витрат на вартість виготовленої продукції. Так, у будь-якого підприємства є постійні витрати (на оренду, адміністративне управління, утримання бухгалтерського апарату тощо). І ці витрати якимось чином необхідно розподіляти серед того чи іншого основного бізнес-процесу. Як вже зазначалось, ми розглядаємо основні БП, оскільки саме вони є інструментом отримання прибутку, в той час як допоміжні бізнес-процеси та процеси управління утримуються за рахунок існування основних БП.

Вважаємо, що *загальна собівартість* бізнес-процесу і *собівартість* безпосередньо «виходу» бізнес-процесу є тотожними поняттями досить умовно

(йдеться про основні БП). Це пояснюється тим, що за умови прийняття рішення щодо віднесення накладних витрат лише на процеси, що приносять основний дохід на підприємстві (по суті це і основні БП), то собівартість «виходу» допоміжного процесу чи БП із категорії управління дорівнює собівартості бізнес-процесу. У такому разі всі накладні витрати так чи інакше розподіляються в певній пропорції серед всіх наявних (чи певної визначеної кількості) основних бізнес-процесів. І тут загальна собівартість конкретного основного процесу є більшою від собівартості «виходу» БП на величину відсотка від постійних витрат.

Також, на наш погляд, *пряма* (безпосередня) собівартість БП також відрізняється від *повної* (загальної) собівартості бізнес-процесу. Так, пряма собівартість БП включає в себе собівартість «виходу», затрати на виконавців цього БП та допоміжні витрати в межах процесу (на транспорт, комунікації, інформацію тощо). Повна ж собівартість бізнес-процесу включає в себе собівартість «виходу» БП та непрямі витрати на БП. Якщо бізнес процес є, наприклад, бізнес-процесом управління, в такому разі повна собівартість зазвичай дорівнюватиме собівартості «виходу», що включає в себе не лише пряму собівартість, а й витрати на реалізацію та збут «виходу» БП (наприклад, логістичні витрати на доставку товару клієнту чи іншому підрозділу, рекламні затрати на просування товару і т. ін.).

Отже, виводимо таку нерівність:

$$СБ_{повн} \geq СБ_{вих} \geq СБ_{прям} , \quad (1.9)$$

де $СБ_{повн}$ – повна собівартість бізнес-процесу;

$СБ_{вих}$ – собівартість «виходу» бізнес-процесу;

$СБ_{прям}$ – пряма собівартість бізнес-процесу.

На наш погляд, такий детальний розподіл собівартості бізнес-процесу на складові дає змогу краще зрозуміти логіку кожного виду затрат на функціонування БП, а отже й приймати відповідні точкові управлінські рішення для зменшення чи навпаки збільшення (в окремих випадках розширення меж БП) ресурсно-матеріально забезпечення бізнес-процесу.

- *рентабельність БП* ($P_{БП}$) – показує відсоток прибутку від «виходу» бізнес-процесу щодо собівартості бізнес-процесу:

$$P_{БП} = \frac{П_{вих} БП}{Сб_{заг} БП}, \quad (1.10)$$

де $П_{вих} БП$ – прибуток від «виходу» БП;

$Сб_{заг} БП$ – загальна (повна) собівартість бізнес-процесу.

- *продуктивність БП* ($П_{БП}$) – відношення результату бізнес-процесу до числа виконавців цього БП. Один із важливих показників, який дає змогу оцінити конкурентоспроможність БП, а отже, й підприємства загалом. Варто зазначити, що на сучасних українських підприємствах існує реальна проблема розподілу виконавців БП: їх або занадто мало для нормального функціонування бізнес-процесу (особливо в умовах економії), або занадто багато (в умовах великих корпорацій чи холдингів, де часто відбувається дублювання одних і тих самих функцій працівників).

$$П_{БП} = \frac{V_{заг}}{V_{викон}}, \quad (1.11)$$

де $V_{заг}$ – кількісний вираз загального «виходу» бізнес-процесу;

$V_{викон}$ – кількість виконавців бізнес-процесу.

Наведені вище показники ефективності і продуктивності БП (1.7-1.11) дають змогу в конкретному кількісному вимірі дослідити кожен із видів затрат, проаналізувати, наскільки вони є доречними, порівнюючи з прибутком/результатом на виході, а також визначити, скільки людських ресурсів задіяно в БП і чи стільки їх потрібно взагалі (або чи їх достатньо для повноцінної роботи).

в) **показники якості** – з позиції об'єктивного аналізу, ці показники викликають найбільші складнощі, оскільки поняття якості є доволі умовним. Кінцевим споживачем та підприємством якість сприймається здебільшого по-різному. Оскільки сам процесний підхід передбачає орієнтацію саме на задоволення потреб споживача бізнес-процесу, тому насамперед необхідно досліджувати показники якості «виходу» БП, а саме:

- *відсоток рекламаций* – показує процент скарг споживачів «виходу» БП від всієї кількості виконаних «виходів»;

- *відсоток браку* – показує кількість бракованого «виходу» БП проти загальної кількості виконаних «виходів» у відсотковому виразі;

- *індекс споживчої лояльності (Net Promoter Score, NPS)* – показує ступінь задоволеності споживачів «виходом» бізнес-процесу. Як правило, стосується виготовленої продукції для зовнішніх споживачів. Його розрахунок включає постановку питання: «Яка ймовірність того, що Ви порекомендуєте нашу фірму своїм знайомим, друзям?» Визначте за 10-бальною шкалою, де 10 балів – «обов'язково порекомендую», а 0 балів – «не буду зовсім рекомендувати». Потім усі респонденти розподіляються на promoters (прихильників) фірми (9 – 10 балів), нейтральних споживачів (7 – 8 балів) та detractors (критиків, 0 – 6 балів) [86]. Власне, індекс споживчої лояльності розраховується на основі зібраних даних за формулою:

$$NPS = Q_{prom} - Q_{detract}, \quad (1.12)$$

де NPS – індекс споживчої лояльності;

Q_{prom} – кількість прихильників;

$Q_{detract}$ – кількість критиків.

Окрім цього, можна проводити інші опитування прямим шляхом, де споживачам «виходу» БП задаються більш конкретні запитання щодо їх задоволеності/незадоволеності певним продуктом.

На цьому перший етап дослідження та аналізу управління бізнес-процесами, власне, закінчується, й починається другий етап, а саме оцінювання безпосередньо управління *розвитком* БП, що, на нашу думку, включає, перш за все, аналіз рівня інвестиційності та інноваційності бізнес-процесів.

Варто наголосити, що будь-який розвиток являє собою процес руху й трансформації об'єкта. У разі трансформації в бік поліпшення, йдеться про прогресивний розвиток. Якщо такий рух призводить до погіршення властивостей об'єкта, відбувається зворотний процес – деградація.

Тому цілком закономірно, що управління розвитком бізнес-процесів на підприємстві має бути спроектовано в такий спосіб, аби вся система наявних БП була ефективною та стабільною, але не сталою (незмінною) та навіть у своїй статиці (коли діюча система бізнес-процесів функціонує за певними ustalеними правилами) припускала, а відтак і враховувала допустимість своєї трансформації в майбутньому завдяки виявленню нових явних та/або прихованих можливостей.

У контексті конкретного БП, сукупність усіх запасів, ресурсів, можливостей, як наявних (задіяних), так і потенційних (прихованих), є *потенціалом бізнес-процесу*. Коли потенціал БП перетворюється на об'єкт цілеспрямованого впливу з боку власника бізнес-процесу і має на меті його безпосереднє вдосконалення / реорганізацію / оптимізацію, підвищуючи тим самим його ефективність, це дає підстави аналізувати вже не стільки потенціал БП, скільки *потенціал до розвитку* цього бізнес-процесу (чи потенціал розвитку бізнес-процесу, ПРБП).

На нашу думку, будь-який бізнес-процес підприємства має потенціал до розвитку, навіть якщо цей потенціал на цей момент не виявлений.

У контексті нашого дослідження, варто ще раз підкреслити наявність потужного потенціалу сільських регіонів. Управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій полягає в тому, щоб цей потенціал виявити, описати, задокументувати, оцифрувати, і використовувати в подальшому за призначенням (для поліпшення бізнес-процесів підприємств сільських територій).

Як вже зазначалось вище, динамічні умови сучасного ринку підштовхують підприємців до постійного пошуку шляхів удосконалення ведення бізнесу, а тому вже налаштовані бізнес-процеси підприємств так чи інакше з часом зазнають змін: як еволюційних, так і революційних, часткових або повних. Інформаційно-технологічне середовище настільки швидко розвивається, що підприємства лише встигають запроваджувати ті чи інші програмні та інтелектуальні новації для поліпшення своєї діяльності. Тому не

викликає сумнівів той факт, що управління розвитком БП підприємств сільських територій також потребує безперервного пошуку нових, більш досконалих форм, методів, технологій менеджменту, а відтак, потенціал розвитку БП тісно пов'язаний і залежить від інвестиційної політики системи менеджменту загалом, а також потребує значних витрат: фінансових, трудових, часових, інтелектуальних тощо. У межах цього дослідження йдеться про інвестиції в розвиток системи бізнес-процесів підприємств сільських територій. Без інвестицій саме в бізнес-процеси їх удосконалення та подальший розвиток будуть вкрай ускладненими або й взагалі неможливими.

Для оцінювання реального стану щодо інвестування безпосередньо в управлінні бізнес-процесами доречно розрахувати *показник інвестиційності БП* ($I_{БП}$):

$$I_{БП} = \frac{\sum_t^{n=i} V_{інвест}}{\sum_t^n V_{інвест.заг}} \times 100\%, \quad (1.13)$$

де $\sum_t^{n=i} V_{інвест}$ – обсяг інвестицій;

$V_{інвест}$ – обсяг інвестицій в досліджуваний i -й бізнес-процес за проміжок часу t ;

$\sum_t^n V_{інвест.заг}$ – загальний обсяг інвестицій;

$V_{інвест.заг}$ – загальний обсяг інвестицій у всі наявні бізнес-процеси підприємства n за проміжок часу t .

Показник інвестиційності показує, наскільки той чи інший конкретний бізнес-процес профінансований за рахунок інвестицій за певний проміжок часу, порівнюючи з іншими БП підприємств сільських територій.

Доречно підкреслити, що в сучасних умовах ринкового середовища лише інвестувати є недостатнім. Необхідно намагатись бути завжди попереду конкурентів, а отже, лєвова доля інвестицій так чи інакше має бути спрямована на потенціал розвитку бізнес-процесів, а саме – на впровадження інновацій.

Відповідно до законодавчого визначення, інновація – це новостворені (застосовані) і вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення – виробничі, адміністративні, комерційні та інші, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [83]. Саме інновації та їх правильне використання на підприємстві дають незаперечні конкурентні переваги в довгостроковій перспективі, сприяють зростанню наукоємності, і своєю чергою забезпечують оптимальне поєднання прибутковості та витрат, скорочення термінів виготовлення продукції, створення новітніх товарів задля задоволення попиту споживача або створення такого, гнучкість організації в мінливому середовищі та інші переваги. З огляду на зазначене вище, для оцінювання УРБППСТ доречно також розрахувати *показник інноваційності БП* ($Інн_{БП}$):

$$Інн_{БП} = \frac{\sum_t^{n=i} Q_{іннов.БП}}{\sum_t V_{інвест.БП}} \times 100\%, \quad (1.14)$$

де $\sum_t^{n=i} Q_{іннов.БП}$ – обсяг інвестицій;

$Q_{іннов}$ – обсяг інвестицій в інновації в досліджуваній i -й бізнес-процес за проміжок часу t ;

$\sum_t^n V_{інвест.БП}$ – загальний обсяг інвестицій;

$V_{інвест}$ – обсяг інвестицій в досліджуваній i -й бізнес-процес за проміжок часу t .

Показник інноваційності дає змогу проаналізувати та визначити частку вкладень в інноваційний розвиток певного БП підприємств сільських територій, порівнюючи з усіма інвестиційними витратами на цей бізнес-процес у відсотковому виразі.

Для надання більш повної картини стану управління БП на цьому етапі оцінювання ефективності УРБП сільських підприємств доречно також дослідити показники рівня науково-дослідних робіт (НДР) щодо ключових бізнес-процесів (за необхідності можна визначати й показники інших БП), а саме: частку витрат на НДР у загальному обсязі витрат, показник витрат на НДР у розрахунку на гривню реалізованої продукції, частку прибутку на гривню витрат на НДР [84]. «Нульове» оцінювання БП за допомогою 4W Business Process questionnaire наведена на рис. 1.3.

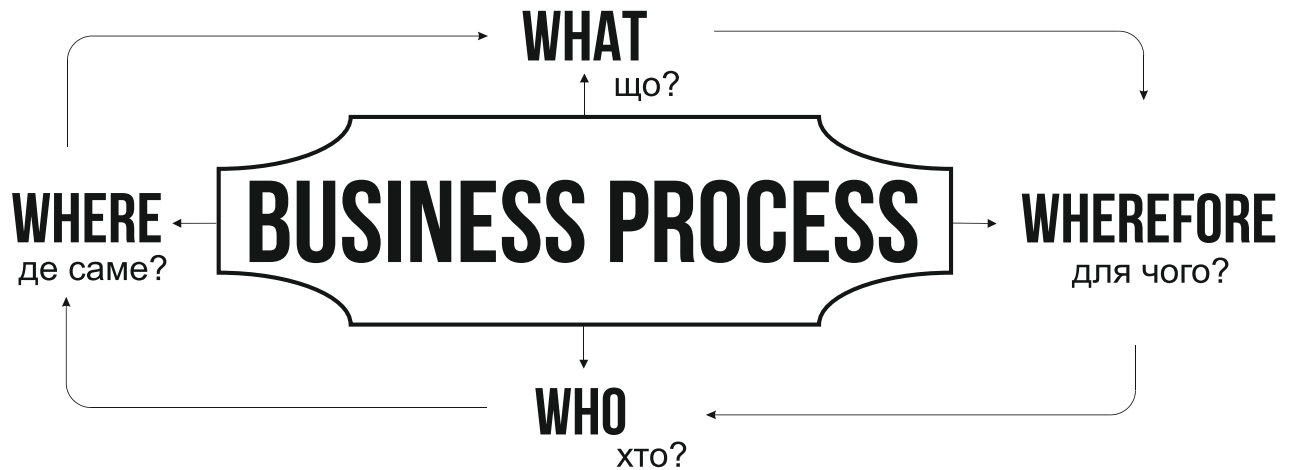


Рис. 1.3. «Нульове» оцінювання БП за допомогою 4W Business Process questionnaire

Джерело: розроблено автором

Як видно з рис. 1.3 4W BPq, нульовий етап оцінювання бізнес-процесу передбачає отримання відповідей на 4 основні запитання:

1) Назва бізнес-процесу (What). Відповідь дає змогу зрозуміти, з яким процесом взагалі дослідник має справу. Якщо існування бізнес-процесу в організації не має окремої ідентифікації, проте де-факто він функціонує, постає одразу ж питання, чому БП досі не зафіксований в жодному документі.

2) Мета існування процесу (Wherefore). Дає зрозуміти, навіщо БП існує як такий, чи є можливість безперешкодно й безболісно для підприємства прибрати

цей БП взагалі. Інколи після такого запитання власник бізнес-процесу може дійти висновку, що функціонування БП вже не є доцільним в межах розвитку самого підприємства.

3) Хто управляє бізнес процесом (Who). На цьому етапі виявляється де-факто відповідальний за бізнес-процес: власник БП, виконавець БП, третя особа, що по суті не повинна мати жодного стосунку до нього. Трапляються випадки, коли з'ясовується, що бізнес-процесом ніхто власне й не управляє.

4) Де відбувається БП (Where). Відповідь на це запитання вказує, до якої сфери діяльності підприємства прив'язаний цей бізнес-процес, до якої класифікації він належить (основний чи допоміжний). Це дасть змогу більш точно в подальшому підібрати конкретні показники оцінки ефективності управління цим БП.

Запропоновані методи оцінювання ефективності УРБППСТ не є вичерпними, проте вони дають змогу, на наш погляд, доволі повно, стисло й максимально об'єктивно визначити стан управління БП, оскільки базуються на фінансово-економічній звітності підприємства та кількісних показниках. Рівень суб'єктивності таких показників найнижчий, порівнюючи з тим самим SWOT-аналізом, анкетуванням, експертним методом тощо. Крім того, вкрай важливо, що для їх аналізу не обов'язково, аби підприємство мало потужні автоматизовані інформаційні системи, програмне забезпечення з ліцензіями на використання таких інструментів бізнес-моделювання, як ARIS, BPMN, Business Studio та ін., що є особливо актуальним для українських компаній малого та середнього бізнесу.

Окрім оцінювання управління самими бізнес-процесами підприємств сільських територій із використанням класичного методу фінансових показників, економіко-математичних методів та оцінювання безпосередньо управління розвитком БП, що включає аналіз рівня інноваційності та інвестиційності бізнес-процесів, існує ще один етап, який має передувати двом останнім. Назвемо його «нульовим».

До того, як обраховувати фінансові показники та аналізувати інвестиційно-інноваційні коефіцієнти управління конкретного бізнес-процесу, пропонуємо зробити короткий експрес-тест самого досліджуваного бізнес-процесу, який передбачає відповіді на 4 ключові запитання: що? (What), для чого? (Wherefore), хто? (Who), де? (Where). Назвемо його 4W business process questionnaire (4W BPq). Отже, методика оцінювання ефективності управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій має бути адаптованою до індивідуальних особливостей діяльності самого підприємства; включати як якісні, так і кількісні показники; бути гнучкою й нести можливість варіативності підбору методу оцінювання для різних бізнес-процесів організації (деякі методи можуть підходити для оцінювання одних БП, і зовсім не давати результатів під час роботи з іншими). Також варто приділяти значну увагу потенціалу розвитку бізнес-процесу, оскільки УРБП стосується саме виявлення, опису та документування потенціалу БП задля використання отриманої інформації в подальшому за призначенням (для поліпшення бізнес-процесу).

1.3. Складові механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій

Управління розвитком бізнес-процесів (УРБППСТ) є структурним елементом у загальній системі менеджменту бізнес-процесів підприємств сільських територій і передбачає їх постійний моніторинг та вдосконалення з використанням інноваційних можливостей та сучасного інформаційного забезпечення. «Стрижнем» розвитку БП виступає потенціал БП – приховані та наявні можливості бізнес-процесу, які перетворюючись в об'єкт цілеспрямованого впливу з боку управлінця, стають потенціалом розвитку БП.

Управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій (УРБППСТ) здійснюється за допомогою певних складових: взаємопов'язаної сукупності принципів, форм, функцій, методів, інструментів управління, які становлять *механізм управління розвитком БП*, що покликаний за А.В. Куценко

«...сприяти цілеспрямованому оперативному регулюванню діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам» [49, С. 42–43].

Розглянемо складові механізму УРБППСТ більш детально.

Так, під **принципом управління** розуміють вихідне правило, норму управлінської діяльності, відповідно до якої має створюватися, функціонувати і розвиватися система менеджменту підприємств сільських територій [85]. До сучасних загальних принципів управління можна віднести такі: цілеспрямованість [86; 89, С. 17], системність [93, С. 17; 124, С. 58], поєднання централізації і децентралізації [4, с. 232, 5. с. 58, 7], науковість [3, 5, с. 59], єдиноначальність і колегіальність [86; 89, С. 17; 124, с. 58; 252], економічність [103; 105; 106, С. 17], взаємозалежність [107, С. 17; 119], поєднання особистих інтересів із цілями організації [125; 129; 143, С. 17], паритет повноважень і відповідальності [145; 151, С. 142; 152], мотивація [96] та інші.

Зазначені вище класичні принципи є універсальними для будь-якої зі сфер управління підприємством і є найбільш узагальненими вихідними положення для всієї системи менеджменту.

Принципи управління бізнес-процесами підприємства є продовженням тих самих класичних принципів управління, з тією різницею, що об'єктом управління виступає не підприємство як таке, а бізнес-процес/система БП, що в жодному разі не суперечать загальним принципам організації, а навпаки – доповнюють їх і конкретизують. До них можна віднести такі:

- *принцип ідентифікації*, що передбачає наявність ключових складових бізнес-процесу підприємств сільських територій: входу/виходу БП, результату, меж, власника. Так, Кропивко М. Ф. конкретизує цей принцип через принцип наявності входу і виходу бізнес-процесу, принцип наявності постачальника БП, принцип наявності клієнта БП, принцип наявності меж бізнес-процесу та інші [119];

- *принцип взаємодії та взаємозв'язку бізнес-процесів* підприємств сільських територій (Будаг'янц відніс його до групи принципів ідентифікації

бізнес-процесу), який передбачає, що мережа бізнес-процесів має бути побудована в такий спосіб, аби всі БП функціонували у своїй взаємозалежності та взаємодії, інакше відбуватиметься вибіркова фрагментація чи інтеграція процесів окремо один від одного і не даватиме цілісної всебічної уяви про діяльність підприємств сільських територій [155];

- *принцип вимірюваності та керованості БП* підприємств сільських територій [158; 160, С. 86], відповідно до якого будь-який БП має бути вимірюваним кількісними та якісними показниками, з урахуванням отриманих даних, а також керованим. До кількісних показників відносять показники результативності, ефективності, продуктивності; серед якісних виділяють відсоток рекламацій, браку, індекс споживчої лояльності тощо. Після створення бази отриманих показників можливо зіставляти отримані результати з бажаними і, відповідно, корегувати їх у бік спрощення БП, усунення зайвих дій і т. ін.

- *принцип спрямованості бізнес-процесу на споживача* [123; 155; 158; 160, С. 85]. Існування БП підприємств сільських територій обумовлюється наявністю конкретного клієнта бізнес-процесу, за відсутності якого функціонування БП є невиправданим. Тому саме задоволення потреб споживача БП стає наріжним каменем в управлінні конкретним бізнес-процесом підприємств сільських територій;

- *принцип ритмічності БП* [221; 225], що полягає в забезпеченні якісно й кількісно одного й того самого «виходу» БП (наприклад, продукції) за один і той самий проміжок часу, а також у точному відтворення самого БП на всіх його стадіях;

- *принцип автоматизації і типізації бізнес-процесу* підприємств сільських територій [221; 225; 230, С. 293] – передбачає виокремлення бізнес-процесу за певною ознакою (наприклад, основний чи допоміжний БП) і його максимальну автоматизацію завдяки досягненням науково-технічного прогресу, інноваційним розробкам, комп'ютерним технологіям тощо;

- *принцип єдиного контролю над БП підприємств сільських територій* [230, С. 293], обов'язковою складовою якого виступає наявність власника бізнес-процесу – особи, що безпосередньо відповідає протіканню бізнес-процесу та його результати. І лише ця особа має право контролювати всі показники БП, унеможливаючи зовнішнє втручання з боку учасників цього або інших бізнес-процесів;

- *принцип варіантності* [232; 233; 236; 238, С. 293]. Під час впровадження БП підприємств сільських територій чи його оптимізації необхідно розглядати щонайменше два і більше варіантів для досягнення поставленої мети. Тобто, для прикладу, має бути базовий варіант, оптимальний варіант, варіант впровадження при досягненні певного рівня прибутковості тощо;

- *принцип документації БП підприємств сільських територій*, який передбачає повне і всебічне документування (як в письмовій формі, так і в електронному вигляді) усіх стадій проходження бізнес-процесу, його складових, особливостей, «вузьких» місць, внесення будь-яких змін до нього і т. ін. Це дасть, наприклад, при зміні персоналу в точності та адекватно відтворювати БП і надалі. Крім того, обов'язкове документування є реальною базою для аналізу й дослідження бізнес-процесу з метою його поточного та майбутнього вдосконалення.

Зазначений вище перелік принципів не є вичерпним, проте висвітлює основні вихідні положення щодо управління безпосередньо бізнес-процесами підприємств сільських територій.

Водночас, вважаємо за доцільне запропонувати також ще один принцип управління бізнес-процесами підприємств сільських територій, який вітчизняні підприємці змушені враховувати в сучасних умовах довготривалої нестабільної економічної ситуації в Україні, а саме:

- *принцип врахування ризиків зовнішнього середовища підприємств сільських територій*. Цей принцип передбачає постійний моніторинг та аналіз усіх можливих невизначеностей, що впливають з дій органів державної влади, постачальників і підрядчиків, з боку поведінки клієнта як кінцевого споживача

тощо. Власне, у підприємства, звичайно, існують й ризики внутрішнього середовища, проте внутрішні ризики завжди більш прогнозовані, їх можна виявити й усунути набагато безболісніше, аніж ризики зовнішнього оточення, оскільки перші залежать від політики та організації діяльності всередині організації, а останні – від того чи іншого рішення зовнішнього гравця, котре, як правило, лежить у площині ймовірного та непередбачуваного/умовно передбачуваного.

Окрім загальних принципів управління та принципів управління бізнес-процесами підприємств сільських територій, доцільно виділити ще одну групу принципів – *принципи управління розвитком бізнес-процесів* підприємства. Ця група принципів є складовою загальної системи управління БП підприємств сільських територій. Ключовою категорією в цих бізнес-процесах є власне «розвиток». І доцільно вкотре наголосити, що в сучасних реаліях виявляється замало управляти об'єктом управління, потрібно постійно його поліпшувати, вдосконалювати, підлаштовувати під потреби сучасних запитів як ринку, так і самого споживача, а відтак бізнес-процеси в своєму розвитку можуть залишатися умовно сталими (коли немає потреби щось докорінно змінювати), потребувати корегування або взагалі зникати (за непотрібністю).

До **принципів управління розвитком бізнес-процесів** нами віднесено такі:

а) *принцип безперервного поліпшення підприємств сільських територій*, що полягає в постійному пошуку способів удосконалення всіх бізнес-процесів підприємств сільських територій. Ключове гасло: «будь-який процес може і має бути покращеним» [166, С. 87];

б) *принцип пошуку «зайвого» на підприємствах сільських територій*, відповідно до якого кожен БП необхідно регулярно досліджувати на наявність небажаних або застарілих процедур/операцій, достатність та цільову спрямованість ресурсів на вході БП, необхідність тих чи інших дій персоналу, який задіяно в цьому бізнес-процесі тощо;

б) *принцип ефективної віддачі підприємств сільських територій* – полягає в забезпеченні максимального ефекту від впровадження й функціонування наявного, новоствореного або старого, проте оптимізованого БП. Максимальна віддача бізнес-процесу підприємств сільських територій може виявлятися в кількісних (наприклад, сума доходу, що дає вихід основного бізнес-процесу) та якісних (відсоток скорочення тривалості простою в робочому цеху за рахунок вдосконалення) показниках;

в) *принцип інноваційного шляху підприємств сільських територій*, згідно з яким будь-який варіант зміни БП підприємств сільських територій у бік покращення має супроводжуватися врахуванням новітніх тенденцій та технологій, в тому числі й впровадженням інновацій, що дає змогу бути завжди конкурентоспроможними та доволі часто випереджати конкурентів галузі;

г) *принцип адаптивності та стабілізації підприємств сільських територій* – після поліпшення будь-який процес має бути стабільним, тобто за певних заданих умов повторюватися щоразу однаково й при цьому загалом корелюватися з іншими бізнес-процесами. Також адаптивність БП підприємств сільських територій передбачає гнучкість бізнес-процесу та змогу після внесених змін адаптуватися до системи управління всіма бізнес-процесами на підприємстві.

Наступною складовою механізму управління розвитком БП підприємств сільських територій є **функція УРБПСТ**. Під функцією управління розуміють напрям або види управлінської діяльності, що передбачають розподіл та кооперацію управління, а також являють собою відокремлений комплекс завдань, що виконується спеціальними прийомами і способами [180]; окремі управлінські роботи, елементи сукупного впливу, що мають однорідний характер та схожість проміжних цілей і породжуються розподілом праці [184].

Наразі виділяють чимало функцій управління в менеджменті, проте більшість дослідників ключовими вважають планування, організацію, мотивацію та контроль [183, С. 194; 187; 188; 189; 190, С. 237], також до них приєднують функції координації [196, С. 195; 197; 199, С. 361], регулювання

[205], обліку, аналізу, визначення цілей, керівництва [207], делегування, вислуховування, розширення прав та можливостей, оцінювання [222] та інші.

Під функцією управління розвитком БП підприємств сільських територій розуміємо окремі види чи напрям управлінської діяльності однорідного характеру, що полягають у забезпеченні безпосереднього розвитку об'єкта управління, а саме бізнес-процесу (-ів), і що забезпечуються певним інструментарієм засобів і способів впливу на об'єкт.

Враховуючи той факт, що функції УРБППСТ так чи інакше є похідною від функцій управління організацією як системою бізнес-процесів загалом, спираючись на вже відому модель безперервного поліпшення процесів Шухарта-Демінга (цикл PCDA) [223, С. 57], нами запропоновано такі функції управління розвитком бізнес-процесів (рис. 1.4):

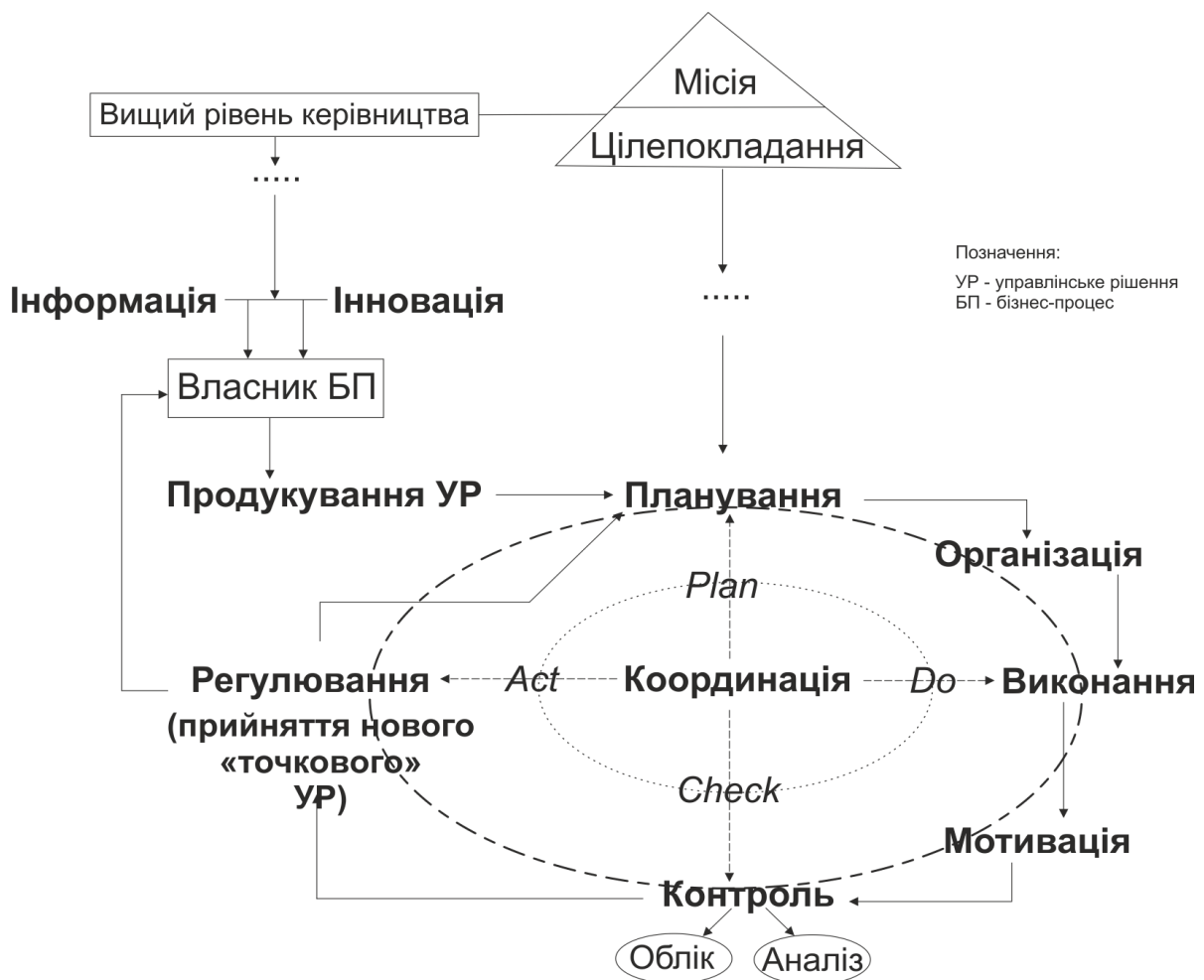


Рис. 1.4. Взаємозв'язок функцій управління розвитком бізнес-процесів

Джерело: складено на основі [79; 89; 223]

1. Інформаційно-інноваційна. Процес управління розвитком конкретного БП підприємства сільських територій ініціює власник БП або він його розпочинає за дорученням відповідного органу вищого рівня менеджменту. Перед тим, як перейти до продукування УР, власник бізнес-процесу має вивчити наявний інформаційний матеріал (зібраний самотійно чи за допомогою інших осіб), включаючи сучасні інформаційно-технологічні можливості та інновації, що стосуються безпосередньо об'єкта майбутнього поліпшення. Саме тому вважаємо цю функцію УРБППСТ нульовою, оскільки без неї процес розвитку бізнес-процесу може бути в кращому випадку не максимально ефективним, в гіршому – взагалі застарілим.

2. Продукування управлінського рішення підприємств сільських територій – включає аналіз отриманої з попередньої функції управління інформації та формування конкретного розгорнутого логічного та адекватного за заданих умов та обставин відповідного УР, яке має документальний вигляд (друкований на папері чи електронний – в автоматизованій системі управління) щодо запуску самого процесу з покращення об'єкта управління (обраного бізнес-процесу, групи БП, частини певного БП). Ця функція УРБППСТ передбачає пряму залежність від індивідуально-психологічних особливостей власника БП, пов'язане з творчими здібностями та емоційно-психологічними та психофізіологічними характеристиками останнього. Як правило, рішення власника БП має вигляд розпорядження, наказу, припису, указу.

3. Планування – одна з найскладніших функцій управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій. На основі прийнятого власником БП відповідного управлінського рішення, він разом з іншими уповноваженими особами (або самотійно) має розробити механізм його впровадження – чіткий план реалізації. План реалізації УР являє собою документ, де окреслено цілі та задачі, що мають забезпечити перехід БП зі стану поточного в стан бажаний, перелік ресурсів та час, необхідний для їх виконання. Планування УРБППСТ як об'єкта для вдосконалення включає: збір та аналіз наявної інформації щодо конкретного БП, цілепокладання [224,

С.115]; виконавця(-ів), їх обов'язки, повноваження й відповідальність; необхідні матеріальні та нематеріальні ресурси; послідовність та терміни виконання; критерії оцінювання результатів [226]; методологію виконання; фінансові розрахунки. Також сюди варто віднести розроблення ключових контрольних точок та індикаторів для визначення відхилень від параметрів процесу, встановити можливі ризики під час реалізації покращення. Сформовані плани мають бути гнучкими, реальними [227], конкретними, адаптованими до зовнішніх та внутрішніх умов ринку. Саме планування розподіляється на стратегічне (куди йдемо, з якою стратегією) та оперативне (як, в який спосіб будемо реалізовувати стратегію в короткострокових періодах).

4. Організація. Ця функція управління розвитком БП підприємств сільських територій передбачає налагодження структурованого взаємозв'язку між керуючою та керованою системами та створення необхідних умов і можливостей для кооперації людських, фінансових та інформаційно-технічних ресурсів шляхом доведення інформації та роз'яснень щодо прийнятого УР до відома виконавців, його мети, сенсу та бажаних наслідків; розподіл конкретних планів чи його структурних частин серед останніх, делегування повноважень та конкретизація обов'язків; забезпечення виконавців ресурсами для виконання плану; створення системи ефективної комунікації між виконавцями та керівництвом; затвердження положень, інструктаж. Як результат, виконавець має знати, що робити задля поліпшення БП і як це робити.

5. Виконання включає в себе безпосередню імплементацію плану в дію, включаючи інтеграцію покращених характеристик та параметрів до самого бізнес-процесу; здійснення процесу в нових умовах при інформаційному та технічному забезпеченні, наявності обладнання, робочих інструментів тощо; фіксація отриманих результатів та їх експрес-аналіз власником БП з подальшим оперативним корегуванням; постійне оновлення інформаційного поля, в якому працюють виконавці.

6. Мотивація являє собою управлінську функцію, що спрямована на активізацію об'єкта управління задля досягнення максимального результату на виході [228]. У цьому разі об'єктом управління виступає не сам БП, а виконавець. В основі мотивації – інтерес конкретної особи у власній реалізації та покриття індивідуальних потреб шляхом виконання певних дій. Мотивація знаходить своє вираження в стимулах та заохоченнях: матеріальних (зарплата, премії, додаткові оплачувані відпустки, інші грошові винагороди тощо) та нематеріальних (наприклад, схвалення, подяка, розширена участь в управлінні, просування по кар'єрних сходах). Варто наголосити, що без мотивації досягти позитивних вражаючих результатів практично неможливо.

7. Контроль як функція УРБПСП являє собою зіставлення того, що було заплановано і того, що ми отримали з урахуванням функції виконання поставлених плануванням цілей та задач. Саме результати контролю дають найбільш достовірну інформацію для керівництва вищого рівня, оскільки контроль виступає формою встановлення зворотного зв'язку. Мета контролю полягає у виявленні відхилень та їх корегування з врахуванням фактичних даних та їх порівняння з плановими критеріями й показниками [234, С. 99]. Також контроль включає вияв, узагальнення, облік (бухгалтерський, оперативно-технічний, статистичний) [235, С. 31], аналіз результатів реалізації УР, відхилень та їх причин, доведення інформації про стан справ до керівництва та власника БП.

8. Координація передбачає злагоджену та узгоджену синергічну роботу усіх учасників процесу поліпшення [240], і насамперед – виконавців БП та його власника. Її відмінність від регулювання та організації в тому, що вона включає також роботу з гармонізації та узгодженості всіх структурних одиниць, що стосуються цього БП і беруть участь у виконанні плану. Координація – це одна з тих функцій, що охоплює всі стадії циклу Шухарта-Демінга і має вплив на інші функції УРБП. Саме вона мінімізує можливе дублювання операцій і дій виконавців та забезпечує виконання завдань у найбільш короткі строки.

9. Регулювання (прийняття точкового УР). Після того, як рішення було прийнято, сплановано, організовано, виконано, проконтрольовано, скоординовано, необхідно прийняти нове «точкове» рішення (всередині загального управлінського рішення, що вже реалізується на практиці) щодо вирівнювання всіх відхилень стану отриманого результату на виході від початково заданих параметрів (тобто стандартів) до бажаного рівня. Цим інструментом і виступає регулювання [241, С. 8]. Регулювання дає змогу всім внутрішнім підпроцесам рухатися в цільовому напрямі та відповідно до встановленої програми [241, С. 9] (що впливає з плану).

Наступною складовою механізму управління розвитком БП підприємств сільських територій є **метод УРБППСТ**.

Метод управління розвитком бізнес-процесів підприємства сільських територій являє собою сукупність управлінських способів, прийомів, операцій, за допомогою яких досліджуваний БП (чи його частина) набуває бажаного цільового стану, порівнюючи з попереднім станом. Тобто це шлях вирішення конкретної задачі, в цьому разі – з покращення БП.

Методи управління БП підприємств сільських територій можна класифікувати за різними ознаками. Так, за характером впливу на бізнес-процес виділяють економічні, адміністративні або організаційно-розпорядчі, правові, соціально-психологічні методи [242, С. 255; 243; 244, С. 143]. Залежно від проміжку часу, за який буде втілено й отримано необхідний результат – короткострокові та довгострокові методи [245, С. 55–56; 246, С. 87; 247, С. 235].

Серед основних методів УРБППСТ можна виділити:

а) *безперервне вдосконалення (Continuous Improvement)*, що полягає в поступовому безперервному розвитку БП підприємств сільських територій за рахунок самих виконавців бізнес-процесу [253]. Характер змін носить еволюційний характер, не призводить до суттєвих затрат, сам БП вивчається детально і системно з усіх боків для пошуку можливих шляхів його

вдосконалення [253] в поточному режимі, не викликає сильного супротиву персоналу;

б) *метод швидкого аналізу рішення (FAST)* – передбачає створення спеціальної дослідницької групи щодо конкретного БП підприємств сільських територій, яка за одну чи дві наради розробляє конкретне швидко реалізоване рішення, що забезпечує поліпшення цього бізнес-процесу, на впровадження яких йде не більше ніж 90 днів [254]. Підґрунтям FAST є методи колективної експертної оцінки, деструктивної віднесеної оцінки [254], методи мозкового та синектичного штурму [131, С. 56]. Остаточне рішення щодо прийняття поліпшень приймається керівництвом підприємства. Перевагою методу є швидке оперативне вдосконалення БП підприємств сільських територій за доволі короткий проміжок часу, проте цей метод не вирішує складні задачі та не вносить кардинальних перетворень до бізнес-процесу. Застосування FAST-методу дає змогу, насамперед, зменшити рівень витрат, скоротити цикл процесу та кількість помилок у межах від 5 до 15%;

в) *інжиніринг* – сутність якого полягає власне в побудові та впровадженні моделей бізнес-процесів підприємств сільських територій, передбачає виокремлення цілей БП підприємств сільських територій, його задач; внутрішніх та зовнішніх клієнтів БП, входів та виходів БП, його меж [146, С. 48] та інше. Погоджуємося з А.В. Козаченко [102], що хоча зазначений підхід як метод удосконалення БП сьогодні сприймається неоднозначно, проте він є «..методом проектування бізнес-процесів новостворюваних організацій або бізнес-процесів нових видів бізнесу в сучасних організаціях з урахуванням передового досвіду і принципу оптимальності в управлінні процесами». Оскільки будуючи процеси нових видів діяльності, новостворювані БП так чи інакше впливають на функціонування інших, вже наявних БП в організації, а відтак, можуть впливати на майбутню результативність останніх, вважаємо, що інжиніринг може виступати за певних умов також і методом управління розвитком БП;

г) *реінжиніринг*, що є методом кардинального перепроєктування наявних бізнес-процесів підприємств сільських територій (всіх або окремо взятих). Використовується тоді, коли наявний БП є застарілим, а його поліпшення не є доцільним, і виникає необхідність замінити такий БП кардинально та якісно новим. Варто зауважити, що реінжиніринг потребує значних фінансових ресурсів, витрат часу на перебудову процесів, а також несе великий ризик для подальшого функціонування фірми. Крім того, реінжиніринг включає в себе скорочення ресурсів на цей БП; зменшення тривалості БП чи окремих його частин; спрощення робіт; усунення розривів й «сліпих» зон в БП, вивід БП за межі самого підприємства (коли сам БП виконується клієнтом чи підрядчиком) [146, С. 48]. Залежно від стану підприємства, реінжиніринг буває антикризовим та реінжинірингом розвитку [89; 116]. Цей метод доцільно застосовувати на підприємствах, які є лідерами у своїй галузі і через реінжиніринг прагнуть здійснити прорив та зберігати таку першість постійно; або є прибутковими сьогодні, проте вже розуміють погіршення справ у майбутнього, а відтак ризик опинитися «за бортом»; або в компаніях, що вже опинилися на стадії банкрутства та повного занепаду і мають на меті відновити свою життєздатність у майбутньому [131, С. 56];

г) *бенчмаркінг* як метод УРБППСТ являє собою вивчення та зіставлення бізнес-процесів власної організації із схожими/близькими процесами подібної(-их) організації (-ій), що виступають провідними або еталонними у своїй галузі. По суті, це процес ґрунтовного дослідження внутрішньої організації та діяльності підприємства-конкурента (хоча це може бути й не конкурент), мережі його бізнес-процесів, їх особливостей, з метою знаходження переваг, успішного досвіду останнього з подальшою можливою імплементацією отриманих результатів на своєму підприємстві. Основними етапами бенчмаркінгу виступають: визначення, аналіз та деталізація об'єкта дослідження (БП, його частини, групи БП); опис параметрів, за якими буде проводитися бенчмаркінг; формування команди бенчмаркінгу; пошук та відбір компаній, що є кращими за вже сформованими раніше параметрами; збір та

аналіз інформації; оцінювання можливостей впровадження запозичених способів організації БП; впровадження змін з урахуванням специфіки, стратегічного бачення, цілей та планів власного підприємства; аналіз та оцінювання отриманих кінцевих результатів [8; 146, С. 49];

д) *перепроєктування бізнес-процесів* або *концентроване поліпшення* – полягає в удосконаленні наявного БП підприємств сільських територій завдяки побудові імітаційної моделі його поточного стану з подальшим її аналізом та моделюванням оптимальних (покращених) параметрів БП [131, С. 56]. Як правило, застосовується до успішно функціонуючих процесів, які вимагають поліпшення через зміни кон'юнктури ринку, потреб споживача тощо. Не передбачає кардинальної зміни БП, а лише намагається довести досліджуваний бізнес-процес до максимальної досконалості;

е) інші методи.

Зазначимо, що описані вище методи вже набули своєї популярності та дедалі частіше втілюються в управління БП підприємств. Проте, додатково, для управління саме розвитком БП підприємств сільських територій, що пов'язані, насамперед (проте не виключно), з навчанням персоналу, підвищенням кваліфікації менеджерів від нижчого до найвищого рівнів, пошуком нових нестандартних рішень для вирішення старих проблем тощо вважаємо за доцільне розглянути ще один підхід, що безпосередньо корелює з інформатизацією та інноваційними зрушеннями в системі управління бізнес-процесами підприємств сільських територій, а саме *метод серйозної гри (Serious Games, SG)*.

Поняття «серйозна гра» з'явилося завдяки появі в 1970 році однойменної книги Кларка Абта, що займався комп'ютерним моделюванням воєнних повітряно-космічних засобів, використанням ігор з метою навчання та практичної підготовки [98, С. 96]. За визначенням Абта, SG є гра, що насамперед має яскраво виражену освітню мету, а не направлена на розваги [249]. З розвитком інформаційних технологій це поняття було розширене й отримало трактування як змагання людського розуму з комп'ютером, що

відбувається за певними правилами, а розважаючий аспект такої гри використовується для серйозних цілей: цілей управління, освіти, корпоративного тренінгу, державної політики, охорони здоров'я тощо [268].

Отже, серйозна гра – це по суті гра-імітація або гра-моделювання реальної ситуації чи процесу шляхом використання, як правило (проте не винятково) комп'ютерних технологій та відеографіки (сюжету, зображення та програмного забезпечення) з метою вирішення конкретної освітньої або господарської задачі (навчання, підвищення кваліфікації, тренінг, імітація бізнес-ситуацій тощо). Ключовим елементом серйозної гри виступає її мета, оскільки серйозна гра створюється не для розваги, хоча може й містити певні розважальні елементи.

Не варто плутати серйозну гру з гейміфікацією. Остання являє собою частину сучасної інформаційно-комунікативної інфраструктури і передбачає залучення звичних для комп'ютерних ігор методів для неігрових сфер, коли метою виступає управління поведінкою та мотивацією окремого кола осіб, що виступають лідерами (потенційними клієнтами) [215].

На наш погляд, ідея застосування методу серйозної гри в межах управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій полягає в тому, що реалізація самого управління бізнес-процесами здійснюється через прийняття тих чи інших управлінських рішень, що продукуються власниками БП чи його виконавцями. А для продукування ефективних УР необхідно постійно вдосконалювати індивідуальні та групові навички, вміння та особистісні якості персоналу, а також постійну психоемоційну та професійну комунікацію всередині колективу. Інколи для поліпшення БП необхідно змоделювати сам БП як гру, де учасники БП зможуть «програти» ті чи інші дії, побачити власну поведінку з незаангажованого боку й при цьому не відчувати тиску відповідальності, як це буває коли персонал проводить переговори у вигляді нарад чи зборів. Гра за сучасних інформаційних можливостей вирішує складні цілі у більш спокійному розважальному стилі. Тому такий метод найкраще підходить для БП, пов'язаних з навчанням нових співробітників,

підвищенням кваліфікації персоналу, покращенням взаємозв'язку між виконавцями і менеджерами, нестандартним вирішенням проблемних (а особливо кризових) ситуацій топ-менеджерами, коли треба максимально абстрагуватися від БП і подивитися на нього «згори», а інші методи є занадто «тяжкими» з позиції інтелектуально-емоційного фактора.

Механізм управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій узагальнено на рис. 1.5.

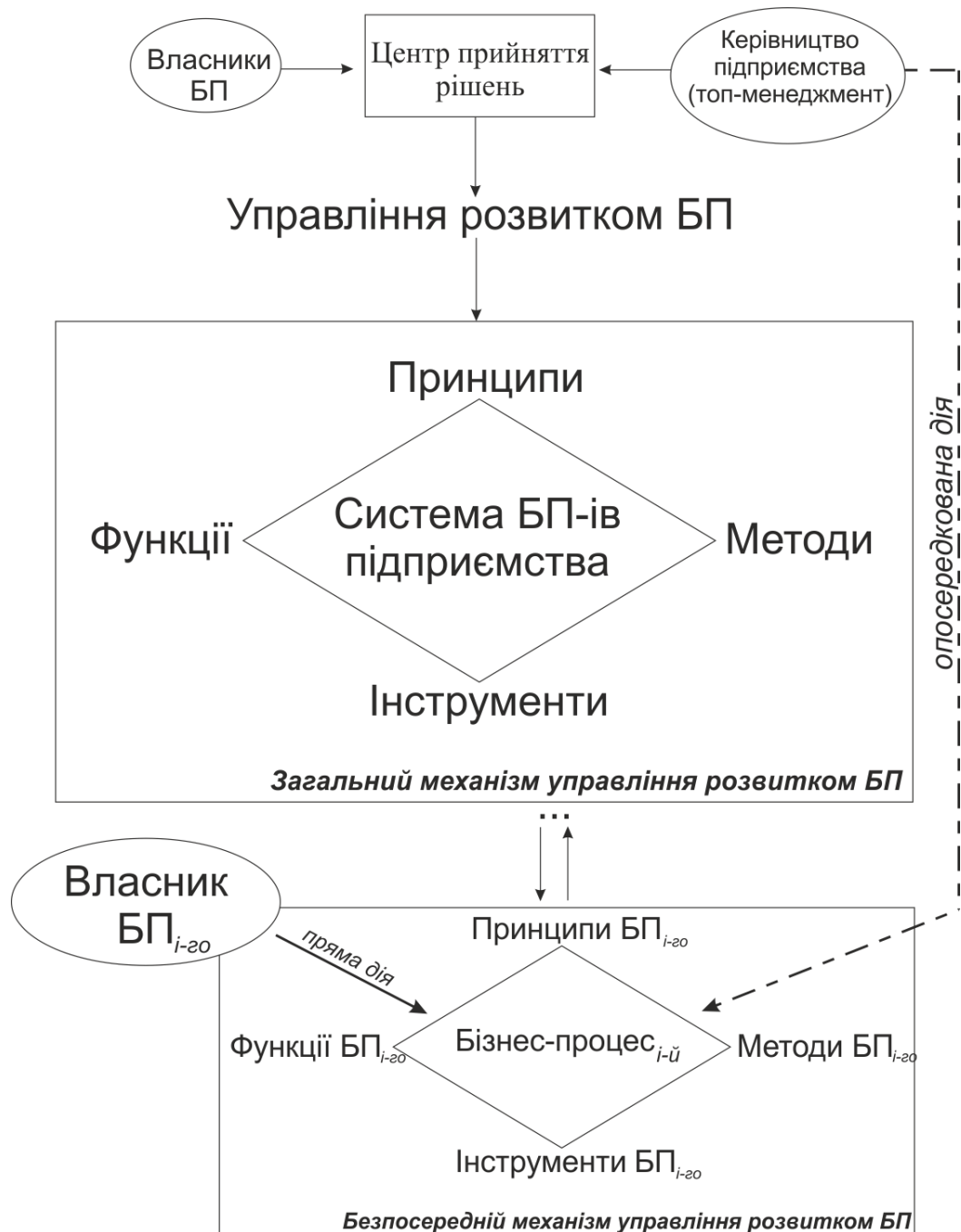


Рис. 1.5. Механізм управління розвитком бізнес-процесів підприємств

Джерело: побудовано на основі [79; 89; 223]

Застосування Serious Games в управління розвитком БП підприємств сільських територій містить такі переваги як підвищення залучення та мотивації учасників БП за рахунок їх інтерактивності; вони сприяють глибокій рефлексії (SG занурюють учасника в інші світи і відштовхують на деякий час від реальності, а відтак забезпечують певне дистанціювання, що потім спонукає до ґрунтовних роздумів над проблемою); забезпечують реальну і в той же час безпечну практику навичок і вмінь (з одного боку є максимально схоже моделювання реальної життєвої ситуації, з іншого – цю ситуацію вчать вирішувати без жодного ризику для життя людини чи матеріальних збитків для фірми); серйозні ігри підвищують рівень запам'ятовування та подальшого утримання відпрацьованого в грі матеріалу тощо.

До недоліків SG варто віднести межі застосування такого методу (він не підходить для поліпшення всіх бізнес-процесів, найкраще його використовувати для процесів, пов'язаних з навчально-освітніми цілями), розроблення серйозної гри потребує чималих фінансових вкладень. Прикладами серйозних ігор для бізнес-структур є LEGO Serious Play (також виступає окремим методом) [256], Microsoft Flight Simulator, IBM CityOne [246], L'Oreal, Learn2work, Sharkworld [262] та інші.

Окрім функцій, принципів, методів МУРБП включає також *інструменти управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій*. Це певні матеріальні (обладнання, засоби обліку інформації) та нематеріальні (делегування повноваження, обговорення, критика, заохочення тощо) засоби управління, що забезпечують менеджмент розвитку БП. До них варто віднести інформаційно-технологічне обладнання, комп'ютерні та комунікаційні технології, безпосередній службовий нагляд і контроль, директиви й вказівки та інше.

Зазначимо також, що механізм управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій формується спочатку на загальному рівні підприємства (загальний МУРБП підприємств сільських територій), а потім щодо окремих бізнес-процесів (безпосередній МУРБП підприємств сільських

територій). Обидва рівні мають корелювати між собою, проте коли йдеться про конкретний БП, можуть застосовуватися, наприклад, інструменти чи методи, що є специфічними для цього БП і які не підходять для всіх інших. Тому розвивати бізнес-процеси потрібно не лише з погляду загальної мережі БП підприємств сільських територій, а й з позиції окремо взятого бізнес-процесу.

Отже, підводячи підсумки, варто зазначити, що управління розвитком БП підприємств сільських територій потребує чіткого механізму (взаємопов'язаної та збалансованої системи принципів, методів, функцій та інструментів управління), завдяки якому вдається не лише враховувати поточну ситуацію функціонування БП, а налаштовувати ефективні способи й шляхи безперервного їх вдосконалення задля підвищення конкурентоздатності й прибутковості підприємств сільських територій.

Висновки до розділу 1

1. Визначення бізнес-процесів мають ґрунтуватися на трьох ключових положеннях: 1) сутності (процеси здійснюються між організаційними сутностями, вони можуть мати місце як між функціональними підрозділами організації, та і між окремими співробітниками підприємства); 2) об'єкти (процеси зводяться до маніпулювання будь-якими об'єктами, як фізичними, так і інформаційними); 3) функції (процеси можуть включати в себе два типи функцій: управлінські (розроблення проекту бюджету) або операційні (опрацювання замовлення клієнта). Будь-який процес є впорядкованою послідовністю виконання будь-яких дій, функцій, операцій із перетворення «входу» (дані, матеріали та ін.) на «вихід» (продукт, послуга, дані та ін.). Однак відмінною рисою бізнес-процесу від просто процесу є його бізнес-спрямованість, тобто він відбиває будь-яку господарську діяльність, результатом якої зазвичай є отримання прибутку. Отже, під бізнес-процесом ми розуміємо системно-замкнутий процес, який має вхід і вихід і включає в себе взаємопов'язану послідовність стадій діяльності підприємства, метою здійснення якого є отримання прибутку.

2. Бізнес-процес об'єднує виконання різних видів робіт і завдань, що мають становити єдину сукупність і носити нерозривний характер. Процеси, які стосуються обробки товарів і послуг, мають проектуватися одночасно із самим товаром (послугою). Діяльність будь-якого підприємства можна представити як сукупність бізнес-процесів виробничого і невиробничого (фінансового) типу. Виробничі бізнес-процеси пов'язані, насамперед, з виробництвом і реалізацією продукції підприємства, а також виконанням робіт і наданням послуг промислового характеру. Фінансові бізнес-процеси включають в себе бізнес-процеси підприємства, не пов'язані з виробничою діяльністю промислового підприємства, зазвичай є допоміжними, обслуговуючими.

3. Сформульовано теоретичне поняття бізнес-процесів підприємств та представлено їх характеристики, що надало можливість визначити сутність категорії бізнес-процесів підприємств сільських територій як впорядковану послідовність виконання будь-яких дій, функцій, операцій із перетворення «входу» (дані, матеріали) на «вихід» (продукт, послуга), відмінною рисою яких є їх бізнес-спрямованість (отримання прибутку), обмеженість місця реалізації (сільські території), місця здійснення (між підрозділами підприємства або між окремими співробітниками), об'єкти перетворення (фізичні або інформаційні), функціональна спрямованість (управлінська або операційна).

4. З'ясовано сутність сучасних методів оцінювання ефективності управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій, що дало змогу визначити найбільш перспективні підходи до їх оцінювання, зокрема: моделювання (методи SADT, об'єктно-орієнтоване моделювання); процесний підхід до аналізу вартості бізнес-процесів (метод ФВА – функціонально вартісного аналізу); аналіз ключових показників. Для оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємств сільських територій найбільшої результативності набуло використання методів оцінювання, що засновані на кількісних, а не на якісних характеристиках бізнес-процесів:

1) оцінка складності процесу (складність ієрархічної структури бізнес-процесу); 2) оцінка процесності (пов'язаність елементів бізнес-процесу між собою причинно-наслідковими зв'язками та їх інтегрованість); 3) оцінка контрольованості (ефективність управління бізнес-процесами з боку керівництва підприємства); 4) оцінка ресурсомісткості (ефективність використання ресурсів у конкретному бізнес-процесі); 5) оцінка врегульованості (оцінка рівня регламентації бізнес-процесів, що аналізуються).

5. Узагальнено теоретико-методичні основи управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій. У результаті визначено, що основними механізмами та чинниками управління розвитком бізнес-процесами підприємств сільських територій є створення системи мотивації вибору суб'єктами господарювання формальних та (або) неформальних видів підприємницької діяльності; розроблення чіткої системи розвитку бізнес-процесів в сільських регіонах; реалізація принципів диверсифікації аграрної економіки шляхом залучення у відтворювальний процес інтелектуальних та інформаційних ресурсів, інноваційних технологій, спрямованих на вирішення соціально-економічних проблем сільських територій.

6. Найважливіша складова частина бізнес-процесів підприємств сільських територій – це не тільки розвиток сільського господарства, а й значною мірою покращення середовища проживання сільського населення. Зважаючи на це, аграрна політика має бути спрямована на функціонування всіх форм господарювання, створення єдиного механізму стимулювання підприємництва. Таке розуміння бізнес-процесів передбачає, що суб'єкти малого підприємництва в сільській місцевості здатні охоплювати практично всі сфери господарської діяльності всередині регіону: поряд із традиційним сільськогосподарським виробництвом, переробкою продукції і виробничим обслуговуванням, можливо інтенсивно розвивати несільськогосподарські види діяльності, виконуючи тим самим інтегруючу роль у підвищенні

взаємозв'язків всередині економіки регіону і сприяючи доступності для сільських жителів міських стандартів життя.

Основні положення 1 розділу було опубліковано автором у [22; 70; 71; 73; 76; 77; 264; 266].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

2.1. Аналізування вітчизняного та зарубіжного досвіду управління бізнес-процесами підприємств

За сучасних умов використання підприємствам переважно функціонального підходу в менеджменті вже не дає змоги повною мірою вчасно реагувати на зміни в динамічному ринковому середовищі, оскільки основний фокус в управлінні направлено здебільшого на досягнення короткочасних цілей на шкоду довгостроковим, що своєю чергою гальмує еволюцію інноваційних процесів, обмежує доступ до інформації, а отже, погіршує координацію виробництва, маркетингу, збуту та інших функцій організації. Є підстави стверджувати, що ринок «споживача» давно переміг ринок «виробника», при цьому сам споживач стає більш вибагливішим до наданих послуг чи купованої продукції, відтак підприємці змушені активно шукати інструменти й засоби підвищення ефективності власного бізнесу. Саме таким інструментом, що безпосередньо впливає на якість виробленого товару, є так званий «процесний» підхід.

У контексті управління бізнес-процесами підприємств сільських територій підвищення ефективності управління стає не лише засобом виживання в умовах жорсткої конкуренції, а й дозволяє компанії значно скоротити витрати на виробництво та збут продукції і залишатись при цьому прибутковою. На жаль, в Україні дотепер спостерігаємо, що функціональний підхід до менеджменту продовжує превалювати над процесним, тому в межах цього дослідження вважаємо за доцільне проаналізувати досвід успішних міжнародних практик ефективного управління бізнес-процесами підприємств сільських територій в розвинених країнах світу, що дасть змогу виявити конкретні концепції та підходи до практичного менеджменту бізнес-процесів,

які в подальшому можливо імплементувати на вітчизняних підприємствах, адаптуючи такий досвід до сучасного стану як самих українських виробників та постачальників, так і до ринкової ситуації в Україні загалом.

За кордоном серед управлінців вже давно не викликає сумніву теза щодо доцільності як такої управляти бізнес-процесами (будь-яким з них), досвід провідних іноземних компаній засвідчує, що для досягнення стратегічних цілей підприємства необхідно, щоб такі процеси були чітко визначені, описані і функціонували. Наскільки ефективно – це вже питання вдалого або невдалого управління ними. Проте, неможливо управляти тим, що не має чітких меж та визначеності. Оскільки менеджмент процесами підприємств сільських територій передбачає поліпшення стану об'єкта управління, цілком зрозуміло, що зарубіжні компанії зосереджують свою увагу на постійній оптимізації наявних бізнес-процесів. В основу оптимізації зазвичай покладено ту чи іншу концепцію, підхід або навіть модель ефективного менеджменту бізнес-процесів, які на практиці зарекомендували себе як успішні, вдалі, прибуткові і були впроваджені закордонними підприємствами.

Отже, пропонуємо огляд деяких концепцій управління бізнес-процесами підприємств сільських територій, які набули популярності в США, країнах Західної Європи та в Японії.

1. Постійне поліпшення процесів (Continuous Improvement Process (CIP)). Суть цієї концепції полягає в незначних, але постійних поліпшеннях процесу за всіма його складовими.

Ідея безперервного (постійного) поліпшення процесів належить доктору Едвардсу Демінгу, який почав вводити її на практиці в 40-50-х роках ХХ століття. Так, Демінг визначав процес управління якістю, використовуючи основи процесного підходу, однак не знайшовши підтримки на Заході, отримав запрошення від JUSE (японського союзу вчених та інженерів) для відновлення японської промисловості. Саме в Японії він розробив основні принципи, котрі стали основоположними в менеджменті якості й асоціювалися з «японським дивом».

До них належать: нова філософія, постійність цілі, усунення залежності від масового контролю, поліпшення кожного процесу, припинення практики закупівель за найнижчою ціною, необхідність відповідної підготовки та перепідготовки кадрів, заснування лідерства, руйнування бар'єрів, відмова від пустих лозунгів і гасел, усунення довільних кількісних показників, норм і завдань, надання робітникам можливості пишатися своєю працею, заохочення прагнення до навчання та здобуття освіти, прихильність до справи підвищення якості й дієвість вищого керівництва [251; 160].

У подальшому модель безперервного поліпшення процесів управління бізнес-процесами почали називати циклом «Шухарта-Демінга» (цикл PDCA, цикл Демінга), який формувався з таких етапів:

- планування (Plan): визначення цілей і процесів, планування робіт для досягнення цілей процесу і задоволення споживача, планування виділення і розподіл необхідних ресурсів;
- виконання (Do): сампроцес виконання запланованих робіт;
- перевірка (Check): аналізування та контроль результату на основі ключових показників ефективності (KPI), виявлення відхилень від сформованого плану, встановлення причин таких відхилень.
- вплив (Act): запровадження заходів для усунення причин відхилень від запланованого результату [46].

Яскравими прикладами успішного використання концепції CPI на практиці є такі японські та американські компанії, як Toyota, Nissan Motor Co, Fuji Xerox Co, General Motors, Nashua Corporation, Ricoh, Ford Motors, Florida Power & Light та інші.

2. Концепція загального управління якістю (Total Quality Management (TQM)). Особливістю цієї концепції є вибір такої моделі управління підприємством та бізнес-процесами зокрема, за якої організація має працювати не лише над якістю продукції, але й над якістю діяльності загалом, долучаючи активно до всього цього персонал.

По суті концепція TQM еволюціонувала з вдосконалених принципів Демінга (почала формуватися в 50-х рр. XX ст. із введення в Японії премії Демінга) і лягла пізніше в основу стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) серії 9000. Так, міжнародний стандарт ISO 8402 дає таке визначення TQM: це безпосередньо підхід до управління організацією, векторно направлений на якість, що базується на участі всіх її членів і спрямований на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення споживача і надання вигод для організації і суспільства [253].

Зазначена концепція передбачає постійне вдосконалення 3-х складових: якості продукції, якості організації бізнес-процесів підприємств та рівня кваліфікації персоналу. Для оцінювання якості використовуються такі параметри, як зростання фінансових показників, ступінь задоволеності споживачів, підвищення задоволеності співробітників компанії своєю роботою.

TQM включає в себе два механізми: Quality Assurance (контроль якості) та Quality Improvements (підвищення якості). Перший надає гарантії, які запевняють клієнтів в тому, що той чи інший товар/послуга є якісними. Другий передбачає, що рівень якості необхідно не лише підтримувати, але й підвищувати, а відтак, рівень самих гарантій, що надаються компанією, також потребує посилення.

Важливо наголосити, що не існує конкретного виключного переліку характеристик, які визначають TQM. Так, одним із найпоширеніших підходів до визначення факторів, що включаються до Total Quality Management, є використання критеріїв національної премії якості М. Белдріджа (присуджується за видатну якість функціонування організації в США):

- лідерство,
- стратегічне планування,
- орієнтація на клієнтів,
- вимір, аналіз та управління знаннями,
- увага до співробітників,
- увага до виробничих операцій,

- результати [3].

До основних інструментів цієї концепції варто віднести команди з поліпшення якості, бенчмаркінг, статистичний контроль процесів, залученість персоналу, а також тренінги.

Широкого застосування на практиці TQM набула спочатку в країні виникнення – Японії. Надалі активно впроваджувалася на підприємствах США, пізніше набула розповсюдження і в країнах Західної Європи. Серед численних прикладів успішного управління бізнес-процесами за допомогою TQM є такі компанії, як Nippon Electric Co., Kawasaki Steel, Hitachi Ltd., Fugii Photo Film Ltd., Nissan Motor Co., Toyota Limited, Kansai Electric Power Company, Fuji Xerox Co., General Motors, Motorola, Chrysler Group та інші.

3. Кайдзен (Kaizen). Ця концепція за своєю суттю є філософією, основним принципом якої є постійне поліпшення всіх без винятку бізнес-процесів і способу життя загалом. Її головними компонентами є підтримання, спрямоване на збереження рівня реалізованих стандартів, що позиціонують компанію на ринку, та вдосконалення, яке призване забезпечити поступову їх зміну в напрямі споживчих уподобань [199].

Методологія Кайдзен зародилася в Японії, вперше була системно викладена в праці Імаї Масаакі «Kaizen: ключ до успіху японських компаній» в 1986 році. За своїм фокусом на еволюційному поліпшенні процесів ця концепція перекликається з TQM і SPI, проте має низку таких відмінних рис, як, наприклад, орієнтація, перш за все, на процес, а не на результат, та акцент в управлінні бізнес-процесами на «людський фактор». Кайдзен – це відображення японського менталітету, коли поліпшення проводяться щодня, стосуються всіх і кожного, відбуваються всюди на підприємстві, починаючись із оперативних поліпшень, закінчуючись стратегічними. Усі поліпшення базуються на здоровому глузді, самодисципліні, порядку та економії [16].

Відповідно до філософії кайдзен:

- будь-яка діяльність – це фактично послідовність процесів. Процеси є повними і цільними потоками роботи, їх можна описати на різних рівнях

деталізації (процедури, задачі, операції), проте завжди мають початок, певну послідовність кроків і чітко визначене завершення;

- для покращення показників діяльності компанії необхідно докласти зусиль щодо поліпшення протікання самого бізнес-процесу, а для цього мають бути застосовані метрики й стандарти як для процесів, так і для їх результатів [143, С. 72];

- документувати процес марно, якщо в ньому самому міститься багато порушень і варіабельності [16], а тому кайдзен рекомендує спочатку стабілізувати процес: усвідомити, що зі складових бізнес-процесу є обов'язковим, а що зайвим, упорядкувати процедури, задачі, операції, котрі залишилися, отриману впорядкованість перевіряти й корегувати щоденно, власне стандартизувати процес, тобто документально його закріпити [143];

- на всіх етапах управління бізнес-процесами співробітники мають розуміти, що від них вимагають і якої продуктивності очікують. Треба відмовитися від методу батога і пряника, навпаки – заохочувати персонал за їх роботу. Сам керівник має постійно спостерігати за тим, що відбувається в гембі (гемба – японський термін, що означає місце безпосереднього створення продукту чи послуги).

Також кайдзен рекомендує розпочинати управління бізнес-процесами після їх стандартизації з усунення втрат часу, де б вони не траплялись, оскільки вони призводять до збільшення тривалості самих процесів, що є вкрай небажаним.

Яскравим прикладом застосування концепції кайдзен на практиці є досвід Toyota Motors Corporation (понад 50 років там діє єдина система управління «Toyota Production System»). Так, наприклад, на заводі в Джорджтауні, штат Кентукі, що належить Toyota, концепція кайдзен була застосована на штамповочній ділянці. Йшлося про необхідність усунути з процесу одну операцію, що й було здійснено за допомогою графіка завантаження операторів. Робітник ділянки використав зведену таблицю стандартизованої роботи, виявив втрати, які здебільшого йшли на транспортування, а потім звів разом роботу із

транспортування з роботою оператора. Як наслідок, робочий час скоротився до 450 хвилин проти початкових 499, завдяки чому вдалося вивільнити одного із зайнятих у процесі оператора, скоротивши, відповідно, затрати виробництва. Показники якості і безпеки при цьому залишилися на тому самому рівні. У кінцевому підсумку, робітник розробив нову процедуру стандартизованої роботи, застосувавши принципи кайдзен.

Також кайдзен зарекомендував свою ефективність в управлінні бізнес-процесами таких відомих міжнародних компаній, як Nissan, Canon, Honda, Groth Hacking, Scrum та ін. Поступово принципи кайдзен простежуються в великих російських компаніях «Лукойл», «Камаз», «Росатомбуд».

4. «Ощадливе виробництво» (Lean Production, LP). Ця концепція бере свій початок із 70-х років минулого століття і є модифікацією та зведенням в єдине ціле досвіду виробничої системи компанії Toyota (Toyota Production System – TPS) [227]. Сутність LP полягає в орієнтації бізнес-діяльності підприємства на максимально ефективне використання ресурсів, мінімізуючи брак, відходи, робочий простір, втрати часу і т. ін., а також уникаючи зайвих дій (операцій).

До основних принципів ощадливого виробництва, що стосуються управління бізнес-процесами підприємств сільських територій, відносяться:

- максимізація цінності продукту для споживача в будь-якому процесі (визначення цінності продукту є найважливішим етапом LP, що проводиться шляхом діалогу зі споживачами саме для задоволення їх потреб чи очікувань. Втім, дуже часто наявні ресурси, усталені технології компанії чи навіть позиція менеджменту щодо перспектив розвитку можуть гальмувати процес створення цінності продукту, товару або послуги в бік клієнтоорієнтованості);

- усвідомлення всіма учасниками процесу формування цінності, які базуються на основі картування заданого потоку створення цінності (потік створення цінності – це сукупність певних дій, які необхідно здійснити для того, щоб певний продукт (товар, послуга або все разом) пройшов через три важливих етапи менеджменту, характерних для будь-якого бізнесу: вирішення

проблем (від розроблення концепції, проєктування та до запуску у виробництво); управління інформаційними потоками (від отримання замовлення до формування графіка проєкту і постачання товару); фізичне перетворення (від сировини до появи в руках у споживача готової продукції). Карта потоку створення цінності являє собою схему, яка визначає кожен етап руху матеріалів та інформації, необхідних для виконання замовлення споживача. На карті потоку створення цінності вказується рух товарів, час робочих циклів, час переналагодження, загальний час виробничого циклу, загальний час обробки) [121, С. 130];

- безперервний рух продукту (послідовне просування товару по всіх стадіях без зупинок, втрат і затримок, що передбачає побудову схеми руху за принципом «зробив – передав далі», за наявності дій, що не додають цінності продукції, їх усувають);

- «витягування» продукту клієнтом (виробник нічого не робить доти, доки не отримає сигнал від клієнта);

- прагнення до досконалості в організації праці для всіх заінтересованих сторін (виробництво продукції знаходиться в стані, коли всі дії в ланцюжку руху цієї продукції послідовно додають їй цінності; всі дії призводять до зміни властивостей і характеристик продукту; втрати усунені з усіх бізнес-процесів) [122, С. 65].

Для впровадження концепції Lean Production в управління бізнес-процесами підприємств сільських територій варто звернути особливу увагу на такий ключовий фактор, як усунення втрат: якщо певна агресивна дія або процес не додає цінності продукту з погляду клієнта, цю дію або процес доцільно розглядати як втрати компанії.

Розрізняють втрати 1-го порядку (те, чого не можна позбутися взагалі) і 2-го порядку (ті, які можна усунути) [121, С. 147].

Втрати 2-го порядку можливо розбити на такі категорії:

- перевиробництво;
- брак (дефектний товар);

- зайве (додаткове) пересування;
- зайві запаси;
- очікування (простої);
- зайва обробка;
- втрати при транспортуванні;
- людський ресурс (неповне використання навичок і досвіду) [121; 130].

З огляду на зазначене вище, узагальнена характеристика концепції LP виглядає як така організація управління бізнес-процесами, за якої відбувається скорочення часу між отриманням замовлення та його відвантаженням кінцевому споживачу через зменшення втрат. Як окрема складова, до «ощадливого виробництва» входить методика кайдзен, і водночас концепція LP пересікається з TQM – в аспектах поліпшення якості товару на всіх етапах його життєвого циклу.

Прикладом успішних іноземних компаній, де застосовується концепція LP, є безумовно Toyota Corporation, що власне й була її родоначальником, як вже зазначалось раніше, а також турецький завод ТММТ (Toyota Motor Manufacturing Turkey), ДК «Оргпром», Pella, Emerson Electric, Oracle та інші.

Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств (Business Process Reengineering (BPR)). Концепція виникла в 90-х роках ХХ століття, її «батьками» вважаються американські фахівці М. Хаммер та Дж. Чампі. За визначенням Хаммера, BPR – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості їх функціонування [231]. Це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів [205, С. 239].

Зазвичай, в управлінні бізнес-процесами в зарубіжних компаніях реінжиніринг бізнес-процесів здійснюється стрибкоподібно, у великих масштабах, згори донизу вздовж організаційної структури та базується на використанні сучасних інформаційних технологій.

На практиці виділяють 2 підходи до проведення реінжинірингу. Перший (за Хаммером і Чампі) полягає в створенні нових бізнес-процесів, як-то кажуть, «з нуля», «з чистого аркушу», цілком абстрагуючись від наявних бізнес-процесів. Другий (за Давенпортом) доводить, що перш ніж проектувати нові, варто ретельно вивчити та проаналізувати поточні бізнес-процеси, порівняти їх, крім того, виміряти ефективність як усього процесу загалом, так і окремих його елементів. Лише після цього доцільно щось радикально перепроєктовувати [226].

Отже, характеризуючи BPR, ключовими є такі положення:

- реінжиніринг – це докорінні зміни в організації, а не поступове поліпшення частини чи всього бізнес-процесу. Це якісний перехід до нового рівня ефективності бізнесу, здійснення прориву [205];

- об'єктом реінжинірингу є бізнес-процеси, в результаті впливу на які за BPR відбувається радикальна перебудова виконуваної співробітниками підрозділів певного підприємства конкретної роботи (робіт), після чого вже застосовуються зовсім нові способи здійснення цієї роботи;

- наявна цілеспрямованість у розробленні бізнес-проєкту, необхідно відмовитись від застарілих схем та правил здійснення роботи;

- управління бізнес-процесами при реінжинірингу здійснюється в тісній взаємодії з інформаційними технологіями, а його успіх найчастіше ґрунтується на інноваціях, проте не варто плутати реінжиніринг із системами управління, що базуються на автоматизованому програмному забезпеченні.

Варто зазначити, що чимало іноземних компаній вже сьогодні на власному досвіді відчули ефективність управління бізнес-процесами за допомогою BPR. Яскравими прикладами є успішний реінжиніринг таких фірм, як IBM, Procter&Gamble, Ford Motors, Kodak, Hewlet Packard, General Motors. Серед європейських країн лідерами із застосування BPR вважають Siemens, Volkswagen, Mannesmann та інші. Так, наприклад, використання BPR в компанії IBM Credit забезпечило зростання продуктивності праці в 100 разів та зменшення тривалості процесів в 10 разів. При проведенні реінжинірингу у

Ford Motors чисельність відділу з оплати рахунків постачальників скоротилася в чотири рази – з 500 до 125 осіб [230]. Bancad’Americaetd’Italia в результаті розроблення й впровадження концепції реінжинірингу відкрили 50 нових відділень, майже вдвічі скоротили штат у кожному відділенні – з 7–9 до 3–4 осіб, зменшили час на завершення операцій з 2-х годин до 40 хвилин, і разом з тим, збільшили прибутковість в 2 рази, а число клієнтів зросло в 300 разів [151].

Розглянувши та проаналізувавши застосування популярних концепцій ефективного управління бізнес-процесами в практиці зарубіжних компаній, можна дійти таких висновків:

- у концепції управління бізнес-процесами підприємств сільських територій виділяємо 2 підходи: еволюційний і революційний.

Еволюційний підхід до управління передбачає поступове, поетапне поліпшення бізнес-процесів упродовж всього циклу виробництва продукції, товару, послуги, проте обов’язково на систематичній основі. До нього відносять більшість зазначених нами раніше концепцій: CPI, TQM, Kaizen, Lean Production. По суті всіх їх можна об’єднати одним поняттям – Business Process Improvement (Удосконалення бізнес-процесів).

Другий підхід – революційний (кардинальний) – веде до суттєвих, докорінних змін процесу та фундаментальних перетворень в організаційній структурі управління бізнес-процесами. Саме він лежить в основі концепції BPR;

- усі концепції передбачають у підсумку орієнтованість на ринок споживача, а не виробника;

- концепції можна розглядати також і як методологію управління бізнес-процесами, оскільки самі концепції вже містять у собі конкретний практичний інструментарій для управління бізнес-процесами на підприємстві;

- використання певної концепції в управлінні бізнес-процесами підприємств сільських територій, зазвичай, не виключає паралельне використання іншої чи поєднання декількох одночасно. Більше того, з огляду

на те, що сучасні підприємства можуть бути багатопрофільними, деякі бізнес-процеси доречніше поліпшувати щоденно й поступово (не має об'єктивних причин для їх «перезавантаження» чи згорання взагалі), а інші, навпаки, необхідно радикально змінювати. Також варто підкреслити, що всі концепції мають багато спільних рис (інтеграція різних видів робіт, активне використання сучасних інформаційних та інноваційних технологій, скорочення часових параметрів процесу тощо), а також можуть бути внутрішньою складовою іншої концепції. Наприклад, TQM виникла і базується на вдосконалених принципах Демінга (концепція СРІ), кайдзен є невід'ємною частиною ощадливого виробництва;

- американо-європейські погляди на управління бізнес-процесами підприємств сільських територій суттєво відрізняються від японських. Так, американські та західноєвропейські фірми, говорячи про управління бізнес-процесами, зазвичай уявляють деяку вихідну картину “as is” (як є). Для внесення змін вони проєктують бажану перспективу – “to be” (як має бути). При цьому передбачається, що бізнес-процеси незмінні, зберігають поточний стан, і для їх зміни необхідна направлена діяльність менеджера. У межах такого підходу доречно працювати з доволі широким масивом процесів стратегічного рівня. Відповідно, діяльність із зміни того чи іншого процесу зосереджується переважно на вищих рівнях управління, а від менеджерів низової чи середньої ланок очікують підтримку безперервного функціонування поточного стану процесів.

Японці ж, навпаки, не вбачають сенсу в розгляді бізнес-процесів як статичного явища, оскільки вважають, що мінливість властива бізнес-процесам іманентно. Відтак, менеджер має контролювати й спрямовувати зміни в процесах у необхідне русло, причому ця діяльність має вестися постійно, регулярно, в цьому контексті точність прийняття рішень не так важлива, як їх своєчасність. Такий підхід стосується всіх рівнів самих бізнес-процесів і всіх рівнів управління;

- жодна з концепцій не ідеальна: наприклад, ощадливе виробництво не вдасться повноцінно розвивати на підприємстві, що виробляє несерійну, нестандартну продукцію; BPR при стрибкоподібному поліпшенні бізнес-процесів потребує значних капіталовкладень, кайдзен дає змогу досягти суттєвих результатів лише в довгостроковій перспективі. Тим не менш, усі наведені автором концепції є ефективними, що було підтверджено успішним зарубіжним досвідом їх впровадження на практиці.

Узагальнене порівняння підходів та концепцій ефективного управління бізнес-процесами підприємств сільських територій у зарубіжних країнах представлено в таблиці 2.1. Отже, успішний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств сільських територій закордоном свідчить, що впровадження тієї чи іншої концепції управління бізнес-процесами є об'єктивною умовою нарощування і підтримання конкурентоспроможності. Постає питання: яку з концепцій обирати українським підприємствам.

На жаль, мусимо констатувати, що вітчизняні підприємці здебільшого недостатньо обізнані щодо концепцій і підходів до управління бізнес-процесами. Хоча вже 30 років в Україні не існує командно-адміністративної системи управління, адміністративний підхід зберігається дотепер. Чимало українських підприємств характеризуються:

- функціональним підходом до управління на противагу процесному;
- нерозумінням / небажанням розуміння сутності бізнес-процесів та їх складових;
- повільним впровадженням інформаційних, інноваційних технологій та систем (запровадження автоматизованих інформаційних систем (АІС) не означає впровадження управління бізнес-процесами. АІС – це, перш за все, один з багатьох інструментів управління, а не сам налагоджений механізм управління БП);
- орієнтованістю на виробника, а не на споживача;

Таблиця 2.1

Узагальнене порівняння підходів та концепцій ефективного управління бізнес-процесами в зарубіжних країнах

Параметри порівняння	Еволюційний підхід УБП (Business Process Improvement)				Револьюційний підхід УБП (Business Process Reengineering)
	CPI	TQM	Kaizen	Lean Production	
Характер змін	Поступовий, поетапний				Радикальний, докорінний
Орієнтованість в управлінні	Управління якістю	Управління якістю, стандартизація, ISO	Управління якістю, постійне поліпшення на всіх рівнях менеджменту	Управління усуненням непотрібних витрат, скороченням простоїв	Докорінна зміна організаційної структури («з нуля», «з чистого аркуша»), управління перепроєктуванням бізнес-процесів
Результат впровадження	У середньо- і довгостроковій перспективі (5–10 років)				У короткостроковій перспективі (6–10 місяців)
Затрати на впровадження	Помірні	Помірні	Малозатратні	Помірні	Високі
Загальна модель управління, що переважає	Японська, західноєвропейська	Західноєвропейська, американська	Японська		Американська
Переваги	Удосконалення не лише виробничих процесів, а й системи загалом; безпосередня участь вищого керівництва в проблемах якості, мотивація персоналу на високоякісну працю	Підвищення якості і конкурентоспроможності продукції; підвищення якості управлінських рішень, досягнення економічного ефекту на довгостроковій основі; стандартизація процесів, залучення персоналу до управління процесами, використання статистичних методів контролю якості	Невеликі затрати на впровадження, постійне поліпшення товару, процесів, діяльності організації загалом, залучення до процесу забезпечення якості кожного співробітника; підвищення продуктивності праці на 50–100% і більше	Оптимальне використання наявних ресурсів підприємства, скорочення/усунення непотрібних операцій, витрат; зменшення простоїв у роботі; висока мотивація персоналу	Отримання надвисокого рівня прибутковості за короткий період часу; можливість вийти з «кризи» без закриття підприємства; управління бізнес-процесами тісно пов'язане з впровадженням інформаційних технологій; відхід від застарілих форм і методів управління; значне скорочення тривалості виробничого циклу

Закінчення таблиці 2.1

Параметри порівняння	Еволюційний підхід УБП (Business Process Improvement)				Револьюційний підхід УБП (Business Process Reengineering)
	CPI	TQM	Kaizen	Lean Production	
Недоліки	Позитивні результати вбачаються в довгостроковій перспективі	Успіх дії концепції базується на ставленні працівників до роботи, а не на чітких системах контролю, що може призвести до безвідповідальності співробітників середнього та низового рівня	Японський менталітет «колективної праці» та прийняття рішень; позитивні результати відчувається через тривалий період часу	Скорочення/перерозподіл персоналу за рахунок усунення людей з обслуговування зайвих операцій, процедур	Різке скорочення персоналу; складність та впровадження, коли недотримання одного з принципів чи методів може призвести до повного провалу; необхідний достатній рівень інформаційно-програмного забезпечення; потребує значних затрат; зазвичай підходить для середнього та великого бізнесу
Країни поширення	Японія, Південна Корея, Тайвань, Сінгапур	Західна Європа, Японія	Японія	Японія, частково США	США, Західна Європа
Найуспішніші компанії-представники	Toyota, Nissan Motor Co, Fuji Xerox Co, General Motors	Kawasaki Steel, Hitachi Ltd., Fuji Photo Film Ltd., Nissan Motor Co., Toyota Limited, Motorola, Chrysler Group	Nissan Motor Co., Canon, Honda, Groth Hacking, Scrum	Toyota Corporation, Pella, Emerson Electric, Oracle	IBM, Procter&Gamble, Ford Motors, Kodak, Hewlet Packard, General Motors, Siemens, Volkswagen, Mannesmann

Джерело: розроблено автором з використанням [3; 46; 121;143; 226; 230; 251; 253]

- недостатньою мотивацією і залученням персоналу до управління процесами на підприємстві;
- заниженим рівнем підготовки спеціалістів з управління бізнес-процесами в Україні (на наш погляд, він практично відсутній);
- прагненням вищого та середнього рівнів керівництва зберегти поточний стан речей («функціонує – і так добре»);
- знаходженням малого та середнього бізнесу на межі «виживання».

Незважаючи на те, що за таких умов дуже складно щось впроваджувати і поліпшувати, проте це можливо. На наш погляд, українським підприємствам в умовах сучасного ринку найбільш підходять 2 концепції: TQM і BPR.

У контексті прагнень України до входження до ЄС, широкомасштабне впровадження TQM, як управління якістю на всіх рівнях менеджменту, є вкрай необхідним. Щодо BPR, це, на нашу думку, взагалі чи не єдиний адекватний спосіб, який може дати помітний поштовх українському підприємству. Так, реінжиніринг бізнес-процесів, як правило, ідеально підходить для:

- вітчизняних підприємств на межі банкрутства. За таких умов, марно щось намагатися поліпшувати і немає часу на довготривалі спроби – необхідно діяти швидко, радикально і повністю перепроєктовувати організаційну форму управління;
- для підприємств, що функціонують нормально, однак в короткостроковій перспективі за прогнозами можуть втратити конкурентоспроможність та бізнес-потенціал. За таких обставин, ще є час на аналіз наявних бізнес-процесів, проте коли є явна загроза виходу підприємства з ринку, краще не робити «косметичні» вдосконалення, а застосувати саме BPR;
- для успішних українських підприємств – лідерів ринку, котрі ведуть агресивну політику щодо своїх конкурентів і прагнуть до надвисоких прибутків у короткостроковій перспективі (зростання результативності бізнес-процесів не на 10-100%, а на 200 і більше).

2.2. Моніторинг стратегічного управління розвитком підприємств сільських територій

Одним із першочергових завдань розвитку національної економіки України є забезпечення сталого розвитку сільських територій у системі національного господарства. За рівнем конкурентного потенціалу та складом регіональних інтересів економічного розвитку сільські території нині суттєво різняться, а мають бути узгоджені в єдиній моделі розвитку національного господарства. Для розв'язання завдання зміцнення конкурентних позицій сільських територій вбачається за необхідне обґрунтування стратегічного управління розвитком бізнес-процесів, що передбачатиме методи забезпечення сталого економічного зростання і задіяння конкурентного потенціалу з найбільш ефективним варіантом використання його ресурсної бази. Обов'язковою умовою дієвої регуляторної політики держави щодо розвитку сільських територій є дотримання балансу інтересів всіх учасників соціально-економічної системи: держави, підприємств і організацій, населення – при формуванні та реалізації стратегії економічного розвитку.

У таблиці 2.2. представлено результати аналізу даних рівня економічного розвитку за регіональним розподілом, які демонструють, що Вінницька область посідає стабільно високу позицію порівняно з іншими регіонами України.

Таблиця 2.2

Рейтингування територій України за рівнем економічного розвитку в 2019 р. проти 2015 р.

Регіони	Загальне місце регіону		Відхилення	Місце регіону за напрямом											
	2015 рік	2019 рік		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
м. Київ	1	1	-	1	1	1	1	1	10	15	23	7	1	11	3
Харківська область	2	2	-	22	15	16	11	2	1	18	2	1	10	2	1
Рівненська область	11	3	+3	20	16	18	20	10	22	17	1	3	3	3	11
Дніпропетровська обл.	5	4	+6	5	2	4	7	23	4	12	5	18	13	4	16
Чернівецька область	3	5	-	6	7	24	24	7	2	3	19	8	2	13	15
Тернопільська область	15	6	+14	12	11	11	4	4	21	1	17	25	7	12	7

Закінчення табл. 2.2

Вінницька область	7	7	-3	4	6	10	17	18	3	7	8	16	9	15	14
Івано-Франківська обл.	4	8	+4	14	3	13	15	15	9	6	9	24	4	6	18
Львівська область	9	9	+4	9	5	12	14	14	5	5	13	22	6	8	19
Волинська область	12	10	-1	11	19	21	5	11	19	19	3	19	8	1	23
Хмельницька область	13	11	-3	8	8	23	9	8	8	13	11	14	12	9	10
Житомирська область	16	12	-1	19	4	15	10	12	6	16	4	20	16	10	12
Закарпатська область	8	13	+3	3	14	5	18	5	18	2	12	23	5	24	2
Київська область	6	14	-11	18	9	19	2	16	7	4	18	10	21	19	8
Полтавська область	14	15	+2	17	10	7	6	21	20	9	20	13	15	14	5
Черкаська область	10	16	-9	16	23	22	12	19	11	11	16	2	11	17	9
Кіровоградська область	21	17	+1	21	18	17	13	3	12	10	10	5	14	16	24
Херсонська область	20	18	+3	10	21	9	23	6	15	24	7	11	22	18	6
Сумська область	19	19	+4	23	20	6	16	9	14	23	15	9	17	7	22
Запорізька область	17	20	-6	2	12	2	19	22	23	20	22	15	19	5	17
Одеська область	18	21	-6	7	13	14	3	13	13	14	21	21	20	20	25
Чернігівська область	23	22	-	15	17	3	22	17	16	21	14	4	23	23	13
Миколаївська область	22	23	-4	13	22	20	21	20	17	22	6	17	18	21	21
Донецька о область	25	24	-	24	24	8	8	25	25	25	25	12	-	22	20
Луганська область	24	25	-	25	25	25	25	24	24	8	24	6	-	25	4

Джерело: сформовано автором на основі [177]

Для формування стратегічного управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій доцільно застосовувати комплекс методичних підходів, що дозволить логічно поєднати методи, орієнтовані на технології, інновації, ресурси, соціальну сферу та екологію. Концепція інтеграції різних методичних підходів щодо стратегічного управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій втілюється в методиці розроблення і втілення регіональної стратегії економічного розвитку. Побудова стратегії економічного розвитку сільських територій вимагає визначення змісту та сили впливу факторів регуляторної політики держави у сфері регіонального розвитку [253]. На рис. 2.1 наведено загальну класифікацію зовнішніх та внутрішніх факторів регуляторної політики держави щодо розвитку сільських територій. Фактори згруповано за такими ознаками: рівень впливу держави, регіональні економічні інтереси, конкурентний потенціал регіону.

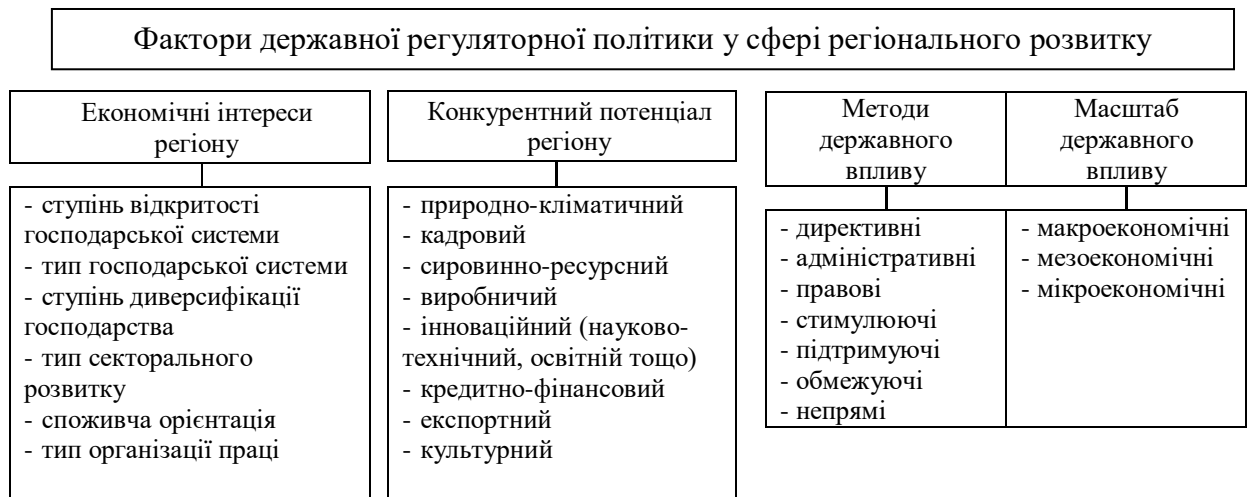


Рис. 2.1. Класифікація факторів регуляторної політики держави у сфері регіонального розвитку

Джерело: сформовано автором на основі [5; 6; 134; 192]

Сформована загальна класифікація дає змогу розв'язати низку проблем щодо створення методичного забезпечення стратегічного управління розвитком підприємств сільських територій. Класифікація за економічними інтересами регіонів дозволяє визначити альтернативні сценарії розвитку сільських територій. Класифікація факторів за конкурентним потенціалом забезпечує можливість побудувати матрицю ймовірних результатів та обґрунтувати вибір оптимального сценарію і відповідної йому стратегії управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій. Класифікація за рівнем, методами і масштабом впливу держави на хід розвитку сільських територій стане в нагоді під час визначення комплексу методів і моделей партнерства та вибору тих, які відповідають сформованій стратегії управління розвитком бізнес-процесів підприємств (рис. 2.2).

Забезпечення розвитку сільських територій у контексті активізації управління бізнес-процесами вимагає вирішення таких основних завдань:

- підвищення конкурентних позицій основних господарських галузей, на які значно впливає стан виробничої бази підприємств;
- розвиток транспортної, складської та логістичної інфраструктури;

Відкритий регіон		Закритий регіон	
Відсутність контролю за міграцією	Активна міграційна політика	Обмеження міграції	Орієнтир на власні людські ресурси
Охорона оточуючого середовища		Використання природних ресурсів	
Захист природного середовища	Баланс розвитку виробництва та екології	Обмежене використання ресурсів	Охорона природи та розвиток виробництва мають однаковий пріоритет
Моногалузеве господарство		Диверсифікація економіки	
Вузька спеціалізація на одному секторі	Спеціалізація на споріднених секторах	Розвиток базових секторів	Диверсифіковане господарство
Орієнтація на сервіс		Орієнтація на виробництво	
Сервісні сектори	Переважає частка сервісних секторів	Переважає частка виробництва	Орієнтир на розвиток виробництва
Орієнтація на експорт		Орієнтація на внутрішнє споживання	
Орієнтація базових секторів на експорт	Переважна частка експортної продукції	Обмеження експорту	Внутрішнє споживання, бар'єри експорту
Централізація		Децентралізація	
Центроорієнтована структура населених пунктів	Розвиток великих населених пунктів	Збереження часток міського та сільського населення	Розвиток сільських територій

Рис. 2.2. Матриця альтернатив економічного розвитку сільських територій

Джерело: побудовано на основі [5; 6; 134; 192]

- розвиток ресурсної бази виробництва, подолання ресурсодефіциту, усунення дефіциту кваліфікованих кадрових ресурсів;
- забезпечення доступності кредитно-фінансових ресурсів;
- подолання бідності на селі.

Стратегія управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій на основі активізації інвестиційної діяльності має створювати можливість розроблення й прийняття стратегічних рішень, які ґрунтуються на сучасних вимогах, а також формування сприятливого інвестиційного клімату, що забезпечуватиме підвищення ефективності функціонування підприємств [33; 66; 140].

Практичні аспекти й особливості інвестиційного процесу в контексті розвитку сільських територій досліджуються нами на прикладі Вінницького

регіону. Інвестиційна діяльність регіону, що аналізується за показником капітальних інвестицій за період 2015–2019 років, наведено в табл. 2.3.

Обов'язковою умовою підвищення інвестиційної активності сільських територій є підвищення обсягів інвестування та забезпечення економічного зростання шляхом залучення прямих іноземних інвестицій. Залучення прямих іноземних інвестицій є найбільш актуальною проблемою для сільських територій України в нинішніх умовах великомасштабних глобальних структурних перетворень, розв'язання якої є одним із базових етапів формування і реалізації регіональної інвестиційної політики. При цьому особливу увагу варто звернути на оптимальне використання іноземного капіталу, що надходить до регіону [150; 164; 179; 195].

Як влучно зазначає Дієсперов, «...головний вплив на обсяги надходження іноземних інвестицій формує економічний клімат країни та окремого регіону, а також напрям вкладання капіталу. За однакових умов іноземні інвестори віддають перевагу тим регіонам, в яких сформований сприятливий інвестиційний клімат, спостерігається інвестиційна активність інсайдерів і органів місцевої влади. Через обмеженість фінансових ресурсів активізація надходження прямих іноземних інвестицій є концептуальною проблемою, розв'язання якої багато в чому визначає перспективи розвитку економіки сільських територій України» [56].

З цієї позиції, інвестиційна активність за змістом схожа з інвестиційною діяльністю різних суб'єктів на інвестиційному ринку. Втім, інвестиційна активність також визначається і як індикатор, що відображає динаміку інвестиційної діяльності сільських територій. Отже, інвестиційна активність має кількісну складову, яка тісно пов'язана з процесами та об'єктами інвестування. Як показник, інвестиційна активність має відображати його комплексний багатофакторний зміст, що полягає у визначенні ефективності розвитку та стратегічного управління розвитком бізнес-процесів підприємств.

Таблиця 2.3

Капітальні інвестиції за регіонами за 2010-2019 роки¹, млн грн

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Україна, всього	180575,5	241286,0	273256,0	249873,4	219419,9	273116,4	359216,1	448461,5	578726,4	623978,9
Вінницька область	3544,7	5081,0	5824,1	6109,5	5674,6	7373,0	8301,9	11744,1	17626,5	15724,9
Волинська область	1767,0	2577,1	3254,4	3327,1	3389,7	6166,8	6384,2	7041,9	8687,0	12664,0
Дніпропетровська обл..	16016,9	22116,0	22509,3	21290,1	20356,5	25919,9	33169,0	42908,5	60288,6	66951,1
Донецька область	14993,9	26802,0	31721,9	27912,4	13155,3	8304,3	11902,2	17268,9	26979,4	30594,5
Житомирська область	2011,5	2519,8	2892,6	3005,4	2904,9	4044,4	5573,5	7722,0	8742,3	8466,9
Закарпатська область	2205,4	3051,9	2736,1	2645,8	2638,7	3778,4	4663,0	5623,7	7500,6	9330,3
Запорізька область	7963,8	6676,5	7204,4	6838,8	7034,5	7794,3	11039,7	15879,7	15732,0	14876,7
Івано-Франківська обл..	4378,7	4256,2	5166,9	4797,2	6837,5	9609,3	7947,6	9707,8	9393,7	9305,5
Київська область	11331,4	17672,9	20366,8	20696,6	19653,5	24359,1	33411,4	34494,5	40713,4	50295,7
Кіровоградська область	2123,1	3993,2	4576,2	3224,0	3122,4	4057,1	6355,3	7320,9	7181,5	7794,3
Луганська область	5646,0	6979,7	8222,6	11369,3	5222,6	2060,1	4122,2	3329,8	3219,3	3357,5
Львівська область	8830,2	12114,0	11173,3	9816,7	9555,0	13386,5	18605,2	24105,9	28995,5	31061,5
Миколаївська область	4422,2	4297,8	4696,0	5008,7	3771,4	5989,9	9730,2	11178,0	10099,2	12549,3
Одеська область	9723,8	9347,3	14631,2	11872,2	9361,3	9983,5	16728,7	22299,7	23787,8	21080,1
Полтавська область	6289,4	7859,4	10217,4	9536,3	8827,8	8337,9	15265,1	15855,6	18636,7	23005,3
Рівненська область	1937,1	2565,8	2770,9	2837,3	2804,6	4334,2	4324,1	6126,8	7228,0	6729,2
Сумська область	2187,6	3022,1	2871,2	2721,3	2798,1	3663,0	5762,6	6947,1	7749,9	7734,2
Тернопільська область	2138,4	2524,2	3374,8	2976,2	2590,0	3827,5	4888,2	7150,6	8375,0	9210,3
Харківська область	8063,4	13035,0	14759,2	9292,6	8032,3	11246,7	16545,9	19361,7	23551,3	22874,6
Херсонська область	1890,6	2688,1	2435,7	2124,8	2208,1	3107,4	4591,3	7362,2	8853,2	12368,3
Хмельницька область	2947,6	3546,8	3489,3	3637,6	4078,3	6809,3	9123,3	10499,9	11274,9	10534,1
Черкаська область	2831,4	3225,3	3781,0	3413,3	3262,1	4485,8	6498,7	8144,2	11110,4	11385,5
Чернівецька область	1714,7	1794,3	2229,3	2257,4	1686,9	2789,2	2668,8	2992,1	3720,6	4096,8
Чернігівська область	1890,9	2397,0	2737,3	2842,0	2621,2	3550,2	5318,5	7351,1	8971,3	8740,5
м. Київ	53725,8	71142,4	79614,2	70320,6	67832,6	88138,6	106295,5	136044,8	200308,3	213247,8

¹ Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та за 2014-2019 роки без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: сформовано автором на основі [177]

На думку Дудзяк, «... стимулювання прямого іноземного інвестування належить до першочергових завдань регіональної інвестиційної політики для забезпечення зростання інвестиційної активності й підвищення ефективності структурних трансформацій економіки території. Варто вказати, що прямі іноземні інвестиції якнайкраще здатні забезпечити трансфер інновацій в Україну, надходження найновішого устаткування для відновлення виробничої бази, відродження й економічного зростання регіонального господарства» [60].

Упродовж останніх років значення прямих іноземних інвестицій суттєво зросло. Їх залучення та використання дозволяє задіяти важливі фінансово-економічні механізми: кредитний, податковий, субсидіарний, держзамовлення. Ці механізми й важелі обслуговують всю сукупність відтворювальних процесів інвестиційної діяльності сільських територій.

Окрім високої економічної ефективності, реалізація інвестиційних бізнес-процесів націлена на вирішення таких проблем:

- 1) виробничо-економічних – виробництво високоефективних і конкурентоспроможних на внутрішньому й світовому ринках товарів і послуг;
- 2) екологічних – формування екологічно чистого середовища, зниження концентрації шкідливих викидів тощо;
- 3) техніко-технологічних – впровадження маловідходних та безвідходних екологічно чистих технологій.

Економіка України потребує активізації інвестиційної діяльності, пріоритети необхідно надати прямому іноземному інвестуванню, що має такі переваги перед іншими формами й способами інвестування:

- іноземні інвестиції є додатковим джерелом вкладення капіталу у виробництво товарів і послуг, у розробку нових технологій і методів управління;

- вони формують умови для інтеграції регіональної та національної економіки у світове господарство шляхом налагодження виробничих і науково-технічних кооперативних зв'язків;

- іноземні інвестиції дають змогу інвесторові значно впливати на керівництво підприємства й нарощувати інвестиції у матеріальній та інтелектуальній формі;

- вони сприяють зростанню конкуренції на регіональних ринках і розвитку середнього й малого агробізнесу;

- дають змогу при оптимальній організації менеджменту та формуванні дієвої системи стимулювання активізувати процеси відновлення провідних регіональних виробництв і секторів економіки;

- надходження інвестицій сприяє розвитку реального сектору економіки, підвищенню зайнятості населення й зростання доходів, збільшують базу оподаткування [62].

Характеризуючи сучасні тренди глобальної трансформації економіки та їх виклики для України, слід зазначити, що розвинені країни переходять від промислового до когнітивного типу економіки, тобто до «економіки знань». Наша держава потребує модернізації господарства й диверсифікації виробництва, формування сприятливого інвестиційного клімату, який створить необхідні умови для надходження прямих інвестицій. Структурні зміни в економіці передбачають перехід до якісного, довготривалого економічного росту на інноваційній основі, а не лише простий приріст ВВП. В умовах глобалізації провідні позиції у міжнародній економіці зможуть зайняти лише ті держави, які спроможні забезпечити інноваційну активність [185; 186].

Основними позиціями, які варто взяти за основу реструктуризації підприємств сільських територій, вбачаємо такі:

- забезпечення переходу на новітні технології виробництва, збільшення обсягу виробництва й використання вітчизняних технологій, машин і устаткування, забезпечення всебічної підтримки переробних галузей та переорієнтація на експорт переробленої продукції з високою доданою вартістю;

- стимулювання виходу на зовнішні ринки нової конкурентоспроможної продукції базових сфер і секторів економіки, насамперед агросфери та харчової промисловості;

- розвиток інноваційної діяльності, стимулювання перспективних напрямів наукових досліджень, нано- і біотехнологій, генної інженерії, наукової й освітньої сфер як базису інноваційної економіки майбутнього.

Підвищення конкурентоспроможності сільських територій вимагає всебічного комплексного економічного розвитку економіки й структурних змін на регіональному рівні. Наявна сьогодні структура регіональної економіки не відповідає сучасним викликам та вимогам формування ефективної конкурентоспроможної економіки та потенціалу регіонального розвитку. Це чітко прослідковується в секторальній структурі національної економіки та темпах її росту. Так, у структурі господарства багатьох регіонів України відзначається висока частка сировинних секторів, майже відсутні наукомісткі та інноваційні виробництва. Недорозвиненість окремих секторів і видів економічної діяльності в регіонах призводить до диспропорцій у структурі національної економіки загалом.

Інвестиційні бізнес-процеси сільських територій є важливим елементом економічної активності в країні та за регіональною ознакою. Їх ефективність багато в чому визначає всі аспекти державної соціально-економічної політики. Поєднання ресурсної, ринкової, фінансово-кредитної та інформаційної підсистем формує попит та пропозицію на інвестиції в галузі [239].

Важливим чинником впливу на управління розвитком інвестиційних бізнес-процесів підприємств сільських територій є державне регулювання. Провідна роль держави полягає насамперед в її інтегруючій функції, яка забезпечує зважений розвиток аграрного та переробного секторів (рис. 2.3).

Регулювання інвестиційного процесу на рівні держави є системоутворюючим фактором. Водночас цей регулюючий вплив не є адаптованим до специфіки кожного регіону, актуалізуючи потребу в удосконаленні інвестиційної політики саме сільських територій.

Методи державного інституційного регулювання		
Нормативно-правові	Організаційно-управлінські	Економічні
<ul style="list-style-type: none"> - закони, підзаконні акти, нормативи - регламентація надання позик та державних гарантій - амортизаційна політика - податкова політика 	<ul style="list-style-type: none"> - оренда держмайна на пільгових умовах - ліцензування та квотування - спрощені процедури реєстрації прав - формування інвестиційної інфраструктури 	<ul style="list-style-type: none"> - субсидування відсоткової ставки - лізинг - пайове фінансування - товарний кредит - надання державних гарантій - державні та регіональні інвестиційні програми - податкові пільги - компенсація витрат

Рис. 2.3. Інституційний вплив на інвестиційні бізнес-процеси підприємств сільських територій

Джерело: побудовано з використанням [137; 141; 156]

Рівень інвестиційної активності підприємств у будь-якій галузі національної економіки визначається цілою низкою умов (як зовнішніх, так і внутрішніх) для сільських територій. Варто наголосити, що одні й ті самі умови одночасно можуть впливати на стан інвестиційної активності в різних сферах і секторах та для різних сфер і секторів, відповідно, можуть оцінюватися по-різному. Окрім того, на розвиток інвестиційної діяльності в кожній сфері впливають і притаманні їй особливі умови, які характеризують специфіку розвитку самої галузі [182; 191].

Щодо базових принципів державної інвестиційної політики розвитку підприємств сільських територій з урахуванням кризових процесів у національній економіці можна виділити такі:

- зниження рівня відсоткових ставок за кредитами до такого рівня, який дозволить забезпечити ефективність інвестиційної діяльності сільських територій на засадах збалансованості бюджету і скорочення темпів інфляції;

- зміни в податковому законодавстві в бік підвищення інвестиційного потенціалу підприємств сільських територій;

- спрощення податкової системи для інвесторів та вдосконалення амортизаційної політики з метою підвищення привабливості прямих інвестицій у розвиток підприємств сільських територій;

- сприяння підвищенню інвестиційної привабливості підприємств сільських територій;

- створення нормативно-правових та організаційних передумов для зниження рівня невизначеності і подолання ризиків інвестування, що стане стимулом для нагромадження заощаджень населення та збільшення обсягу прямих вітчизняних та іноземних інвестицій;

- забезпечення ефективного розподілу та використання бюджетних коштів для інвестування на засадах державно-приватного партнерства у сфері розробки, фінансування та реалізації важливіших інвестиційних проєктів, надання державних гарантій інвесторам, забезпечення моніторингу і контролю цільового використання бюджетних ресурсів [127; 157; 162].

Сьогодні інвестиційна політика України реалізується згідно з основними напрямками розвитку, визначеними державними та регіональними стратегічними програмами соціально-економічного розвитку.

На рівні держави та регіонів також формуються інвестиційні стратегії і програми як базис для реалізації ключових векторів інвестиційної політики. У рамках регіональних програм необхідно передбачити вирішення таких основних завдань:

- всебічна підтримка зростання обсягів виробництва основних видів продукції підприємств сільських територій;

- сприяння розвитку виробничої та ринкової інфраструктури підприємств сільських територій;

- стимулювання розвитку малого бізнесу на селі;

- забезпечення підвищення рентабельності виробництва як головної передумови сталого розвитку сільських територій;

- підвищення рівня та якості життя населення сільських територій;
- активізація інноваційної активності підприємств сільських територій;
- забезпечення оптимального використання земель сільськогосподарського призначення;
- відтворення зрошувальних систем та розвиток меліорації земель сільськогосподарського призначення;
- забезпечення підвищення родючості ґрунтів до науково-обґрунтованого рівня, залежно від природно-кліматичних умов сільських територій.

Ринкова інфраструктура також багато в чому визначає динаміку інвестиційної активності підприємств сільських територій. Саме ринкова інфраструктура забезпечує налагодження стійких партнерських зв'язків між постачальниками та споживачами, інвесторами та донорами. До її складу свартвіднести: фінансово-кредитні установи, постачальників матеріально-технічних ресурсів, сировини та ін., організації гуртової та роздрібної торгівлі, консалтингові, юридичні фірми, страхові компанії, рекламні, транспортні й посередницькі фірми, кадрові агентства, освітні заклади і наукові установи.

Необхідно зазначити, що на інвестиційну активність підприємств сільських територій істотно впливають соціокультурні та демографічні чинники, до яких відносять: відтік працездатного населення із сільської місцевості до міст, брак кваліфікованих фахівців на селі, переважання низькокваліфікованої і ручної праці та ін. Окрім цього, на сільських підприємствах спостерігається гостра нестача фахівців із інвестиційного менеджменту, що також стримує розвиток інвестиційної діяльності в аграрній сфері [23; 37; 193; 194].

Окремо варто звернути особливу увагу на незадовільний стан соціальної інфраструктури в сільській місцевості. Реалізовані програми соціального розвитку села, які передбачають розвиток систем освіти, культури, охорони здоров'я, інженерних систем і комунікацій, на жаль, здебільшого суттєво не позначились на покращенні рівня життя селян. Водночас, наявна статистика свідчить про певне зростання активності підприємницької діяльності на селі,

збільшення числа малих форм господарювання. Втім, вони не спроможні залучити та освоїти значний обсяг інвестицій.

Ще одним важливим драйвером активізації інвестиційної діяльності підприємств сільських територій, особливо в секторі інноваційних інвестицій, є розвиток науково-технічних досліджень і розробок. Нині гостро постає проблема оновлення технологічного базису виробництва, заміни застарілих машин і обладнання новими, більш ефективними та екологічно безпечними, що дозволить підвищити конкурентні позиції виробників. Інтенсифікація виробництва можлива лише за умови впровадження техніко-технологічних інновацій. Успішне впровадження інновацій безпосередньо пов'язане з інвестиційною діяльністю. Отже, подальший апгрейд науково-технічних умов сприятиме розвитку інвестиційної діяльності.

Активна розбудова наукового потенціалу має бути націлена на перехід до стадії інноваційного розвитку виробництва. Це має стати основним напрямом державної та регіональної політики у сфері науково-технічного розвитку. Реалізація цієї мети є необхідною умовою інтенсифікації економіки сільських територій.

Серед ключових проблем, що значно уповільнюють впровадження інноваційних розробок у діяльність підприємств сільських територій, є їх низька поінформованість про наукові та технічні досягнення. Для поширення інформації підприємства мають сформувати сучасну інформаційно-комунікаційну систему, спроможну забезпечити суб'єктів бізнесу актуальною інформацією щодо інноваційних розробок, умов отримання кредитів, державної економічної та податкової політики тощо. Також необхідна інформаційна підтримка наукових досліджень, формування спеціалізованих баз даних, поширення науково-методичної і довідкової інформації, розвиток виставкової діяльності і т. ін. [43; 79; 84].

Не менш важливим фактором впливу, що відіграють значну роль у розвитку інвестиційної діяльності підприємств сільських територій, є природно-кліматичні умови. Специфікою виробництва на сільських

підприємствах є те, що головним засобом виробництва виступають земельні ресурси, які не підлягають амортизації та не враховуються в собівартості продукції. Диференціація за місцезнаходженням та рівнем природної родючості земель зумовлює й різний рівень доходу в товаровиробників сільських територій. Отже, виробники, що мають кращі землі, можуть розраховувати й на більший дохід і більший фінансовий потенціал для здійснення інвестиційної діяльності.

Резюмуючи, варто наголосити, що усунення або нівелювання впливу негативних умов і чинників можливе лише за умови вдосконалення системи державної інтервенції, зокрема, фінансової підтримки, законодавчо-нормативного регулювання, методів стимулювання, науково-освітніх, інформаційно-комунікаційних, інфраструктурних та інших факторів впливу.

2.3. Основні індикатори розвитку підприємств сільських територій в управлінні бізнес-процесами

Проведений аналіз наукових досліджень і публікацій у сфері оцінки рівня розвитку підприємств сільських територій в управлінні бізнес-процесами дозволяє виділити два основні методичні підходи до побудови індикаторів оцінки:

1. Побудова інтегрального, агрегованого індикатора, на основі якого можна визначати про рівень соціально-економічного розвитку.
2. Розроблення системи індикаторів, кожен з яких відображає окремий аспект розвитку. Найчастіше в рамках загальної системи виділяють економічні, екологічні та соціальні підсистеми показників [104; 108].

Унаслідок методологічних проблем, пов'язаних з приведенням великого масиву показників до єдиного, загальновизнаного інтегрального індикатора, дотепер поки не існує. Наразі найбільш широко представленим є підхід, що базується на побудові системи показників. Міжнародні системи показників

складаються переважно з неагрегованих індикаторів по окремих сферах розвитку і проблем, таким як нерівність в доходах, безробіття, освіта, різні аспекти здоров'я, доступність медичних послуг тощо. Використання комплексної системи показників – необхідна умова початку роботи зі створення національної системи показників розвитку підприємств сільських територій в управлінні бізнес-процесами. Варто наголосити, що показники самі по собі не завжди дають відповідь на питання щодо стійкості / нестійкості процесів, що відбуваються. Розуміння реального стану можна досягти лише після правильної інтерпретації отриманих результатів.

У статистиці окремих територій застосовуються мезоекономічні показники (регіональний внутрішній продукт (РВП), регіональний внутрішній продукт / дохід на душу населення регіону), які оцінюють розвиток і зростання економіки, ігнорують екологічну ситуацію, що, з нашого погляду, є неприйнятним в умовах переходу України до сталого розвитку. Зростання цих показників сьогодні може базуватися на техногенному природомісткому розвитку, тим самим створюючи можливість різкого погіршення економічних показників у майбутньому через виснаження природних ресурсів і забруднення навколишнього середовища. Підкреслимо, що розвиток підприємств сільських територій в управлінні бізнес-процесами передбачає не тільки економічне зростання в розрізі поліпшення умов життя і підвищення доходів сільського населення, що теоретично можливо через звичайний перерозподіл ресурсів між різними групами населення без зростання обсягів виробництва. На думку відомого американського економіста-еколога Г. Далі, поки мірою людського добробуту залишаються традиційні макропоказники, «... на шляху змін існують величезні перешкоди. Ринок бачить тільки ефективність, він не пристосований відчувати справедливість або стійкість».

Крім комплексних систем індикаторів, у світі активно розробляються так звані інтегральні індикатори сталого розвитку окремих територій, завдання яких полягає в тому, щоб за допомогою єдиного показника відобразити рівень розвитку окремого бізнес-процесу по цілій групі показників, що відображають

певні аспекти розвитку. У світовій практиці інтегральні соціально-економічні оцінки розвитку визначено вужче, серед них домінують соціальні виміри (людський розвиток, якість життя), а також різні комбінації індексів, які оцінюють інституційний розвиток. Як правило, ці індекси носять гучні назви, чітко позиціонують мету вимірювання. Особливістю таких індексів є широке використання якісних (експертних) оцінок.

Варто зазначити, що в глобальному науковому співтоваристві ставлення до інтегральних індексів неоднозначно. Багатьом таким показникам бракує достатньої теоретичної опрацьованості й обґрунтованості, що викликає негативні оцінки Міжнародного товариства досліджень якості життя (ISQOLS). Інтегральні вимірювання, на наш погляд, мають досить серйозні обмеження, оскільки різномірні соціально-економічні показники далеко не завжди мають загальний тренд (зростання або зниження) або явну залежність від рівня розвитку окремого об'єкта, тому отримані результати агрегування доволі часто важко з'ясувати та/або інтерпретувати. Окрім цього, складність полягає в неможливості чисельного визначення таких показників, а також в неминучій появі похибок унаслідок суб'єктивізму оцінки дослідника або експерта.

Зіставлення систем індикаторів для країн перехідного типу, до яких належить і Україна, дозволяє дійти висновку щодо необхідності застосування диверсифікованого підходу з використанням спеціальних обстежень з урахуванням специфіки нашої країни.

Проведений аналіз наявних систем показників та інтегральних оцінок надав змогу виділити їх особливості.

По-перше, існують відмінності в меті вимірювання – у світовій практиці поняття «соціально-економічний розвиток» фактично відсутній в інтегральних оцінках, які націлені на більш чітко позначені (соціальні, інституційні, інвестиційні) цілі.

По-друге, є значні відмінності в методології вимірювань – у міжнародних методиках ширше представлені якісні та експертні оцінки. Їх необхідність для вимірювання рівня організації, підприємницького клімату, інвестиційної

привабливості, соціального самопочуття очевидна, але ступінь прозорості й достовірності таких оцінок не завжди виглядає переконливою.

По-третє, проте не меш значуще, не існує «магістрального напрямку», тобто домінуючого способу нормування та інтегрування.

Варто особливо підкреслити, що використання зарубіжного досвіду для розроблення методики моніторингу рівня розвитку підприємств сільських територій в управлінні бізнес-процесами в Україні є доволі непростим завданням, оскільки готових рішень цей досвід не дає. З огляду на це, пропонуємо проводити комплексне оцінювання стану і потенціалу розвитку підприємств сільських територій в управлінні бізнес-процесами, а також аналіз стійкості їх розвитку на основі визначення узагальнюючих (синтетичних) показників та індикаторів розвитку.

Наявна методика рейтингового оцінювання інвестиційної привабливості регіону передбачає визначення поточної та перспективної інвестиційної привабливості регіональної економіки та її окремих секторів (галузей). Основна група факторів, що визначають інвестиційну привабливість, є загальною для макро-, мезо- та мікроекономічних рівнів. Друга група – фактори, специфічні для конкретних структурних рівнів економіки. Здійснення об'єктивного оцінювання інвестиційної привабливості за наявними методичними підходами та інструментарієм потребує, насамперед, приведення критеріїв до єдиної бази оцінювання. Вирішення цього завдання доцільно здійснювати у два етапи.

Базисом економічних параметрів виступають економічний стан підприємств сільських територій, стан кредитно-фінансової системи, перспективи розвитку робочої сили, а також рівень оподаткування.

Так званий «бальний» підхід (на основі застосування бальної шкали) для оцінювання рівня інвестиційної привабливості підприємств сільських територій також є доволі поширеним. Такий підхід передбачає порівняння ключових показників інвестиційної привабливості підприємств та формування інтегрованого показника. Методика дозволяє скласти рейтинг окремого регіону за кількома позиціями, кожна з яких деталізується конкретними показниками.

Своєю чергою, кожен показник оцінюється за встановленою шкалою та кожному присвоюється значення, що дає змогу розрахувати заданий критерій для оцінювання і порівняння регіонів за рівнем інвестиційної привабливості. Виділяють такі позиції – групи показників:

1. *Політична ситуація*, що характеризує рівень стабільності розвитку підприємств сільських територій, а також вплив зовнішніх і внутрішніх факторів потенційної загрози. Ця рейтингова позиція визначається ставленням органів влади до надходження прямих іноземних інвестицій, ступенем підтримки розвитку органами місцевого самоврядування, спротивом змінам тощо.

2. *Економічна позиція* підприємств сільських територій, що визначається рівнем промислового й аграрного розвитку, структурою виробництва, прибутковістю/збитковістю підприємств і організацій, вартістю основного капіталу, обсягом фінансування капітальних інвестицій, рівнем самозабезпечення регіону, продуктивності агросфери, рівнем оплати праці.

3. *Фінансово-кредитний рейтинг*, що враховує рівень податків, стан і збалансованість регіонального бюджету, рівень інфляційних очікувань, рівень дебіторської і кредиторської заборгованості організацій регіону, розвиненість і активність банківської системи підприємств сільських територій.

4. *Розвиток ринку праці*, що відображає реальний рівень безробіття, якість робочої сили (освітня і вікова структура), рівень розвитку системи підготовки та перепідготовки кадрів, частку працездатного населення в регіоні, динаміку заробітної плати тощо.

5. *Стан транспортно-логістичної та інформаційно-комунікаційної інфраструктур*, що зумовлюється географічним розташуванням, рівнем розвитку транспортних та інженерних мереж, якістю інфраструктурних послуг тощо.

6. *Демографічний стан* сільських територій, що можна оцінити за динамікою і факторами зміни чисельності населення.

7. *Соціальний стан* сільських територій, що оцінюється за рівнем розвитку соціальної інфраструктури, якістю та рівнем життя населення, індексом людського розвитку, рівнем зайнятості населення регіону тощо.

За сумою накопичених балів за всіма зазначеними вище позиціями здійснюється оцінювання інвестиційної привабливості підприємств сільських територій. За результатами такого оцінювання кожна сільська територія, що досліджується, потрапляє, відповідно, до однієї з груп: регіони із сприятливою, відносно сприятливою, неоднозначною, несприятливою та небезпечною ситуацією для інвестування.

До бальних методичних підходів оцінювання інвестиційної привабливості сільських територій можна також віднести методику оцінювання на основі показника ризику для інвестора. При цьому визначаються три групи ризику: соціально-політичний, внутрішньо- і зовнішньоекономічний ризику (рис. 2.4).

Оцінювання ризику здійснюється експертним шляхом. Для оцінювання всіх видів ризику необхідно задіяти велику кількість факторів та визначити інтегральні оцінки за кожною групою. Недоліками подібних методів, на наш погляд, є те, що вони враховують лише ризику, а не потенціал розвитку сільських територій.

Ключовими складовими інвестиційної привабливості сільських територій є такі:

- рівень інвестиційного ризику – ймовірність недоотримання чи втрати доходу інвестора;
- інвестиційний потенціал – можливість підвищення ефективності інвестування;
- нормативно-правове забезпечення інвестиційного процесу.

За вказаними критеріями для сільських територій можуть бути розраховані два індикатори: рівень інвестиційного потенціалу та рівень інвестиційного ризику (рис. 2.5).

Групи факторів оцінки інвестиційної привабливості сільських територій		
<p>Група соціально-політичних факторів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зовнішня загроза стабільності сільських територій; - стабільність владних структур; - супротив органам влади; - соціальна стабільність; - співпраця влади і бізнесу; - стан і прогноз рівня безробіття; - сукупний дохід: обсяг і структура; - ставлення органів влади до іноземного інвестування; - втручання органів влади в економіку; - державна і комунальна власність; - соціально-політичні конфлікти. 	<p>Група внутрішньоекономічних факторів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - прогноз економічного розвитку; - динаміка ВРП; - динаміка і прогноз обсягів виробництва продукції сільських територій; - динаміка і прогноз капітальних інвестицій; - стан і прогнозування споживчого попиту; - доступність іноземних інвестицій; - кількісні, якісні та вартісні показники робочої сили; - кредитно-фінансова система сільських територій; - податково-бюджетна політика. 	<p>Група зовнішньоекономічних факторів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обсяг, структура і баланс зовнішньо-торговельних операцій; - кількість спільних підприємств; - надходження до бюджетів сільських територій від зовнішньоекономічних операцій; - стан залучення іноземних кредитів; - можливості залучення коштів іноземних інвесторів.

Рис. 2.4. Групи факторів оцінки ризиків інвестора для визначення інвестиційної привабливості сільських територій

Джерело: побудовано автором на основі [137; 141; 156]

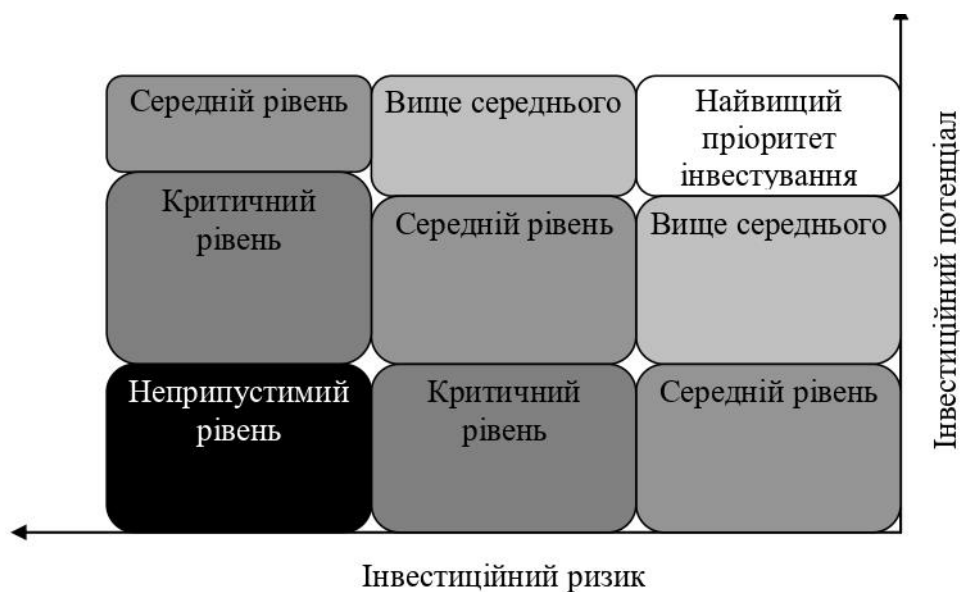


Рис. 2.5. Матриця інвестиційної привабливості сільських територій

Джерело: побудовано автором на основі [137; 141; 156]

Інтегральні показники інвестиційного ризику і потенціалу формуються з показників, визначених за допомогою експертного опитування із застосуванням коефіцієнтів значущості. Різновидом цього підходу є методика, яка передбачає встановлення взаємозв'язку між інвестиційною привабливістю та активністю. При цьому інтегральний показник визначається через агрегування статистичних оцінок часткових показників інвестиційної привабливості й активності. Підсумкову оцінку сільських територій можна порівнювати із загальноукраїнським значенням. Високий рівень валідності такої методики забезпечується, на нашу думку, тим, що вона позбавлена суб'єктивності через використання статистичних показників, а також враховує взаємозв'язок інвестиційної активності та привабливості сільських територій.

Коефіцієнт концентрації (зосередження) обраховується як співвідношення питомої ваги конкретної сфери/сектору в економіці регіону та її питомої ваги в національній економіці. Цей коефіцієнт характеризує рівень локалізації галузі в конкретному досліджуваному регіоні. Рівень показника вищий за 1 вказує, що ця сфера/сектор є галуззю спеціалізації регіону.

$$K_{\kappa} = \frac{\frac{ПВ_{ij}}{ПВ_{ni}}}{\frac{ПВ_{j}}{ПВ_{n}}} \quad (2.1)$$

де K_{κ} – коефіцієнт концентрації;

i – сфера/сектор бізнес-діяльності регіону;

j – регіон;

$ПВ_{ij}$ – валова додана вартість i -сфери / сектору в j -регіоні, грн;

$ПВ_{j}$ – валова додана вартість в економіці j -регіону, грн;

$ПВ_{ni}$ – валова додана вартість i -сфери / сектору бізнес-діяльності в національній економіці, грн.;

$ПВ_{n}$ – загальний обсяг валової доданої вартості в національній економіці, грн.

Коефіцієнт виробництва на душу населення обчислюється за формулою:

$$K_d = \frac{PB_{pij} / \mathcal{C}_j}{PB_{ni} / \mathcal{C}} \quad (2.2)$$

де K_d – коефіцієнт виробництва на душу населення;

\mathcal{C}_j – чисельність населення у j -регіоні, осіб;

\mathcal{C} – чисельність населення країни, осіб.

Верхня частина співвідношення описує рівень розвитку певної сфери / сектору бізнес-діяльності сільських територій проти показників по країні загалом, а нижня частина – відображає частку населення певної території в загальній кількості населення країни. Рівень коефіцієнту вищий за 1 вказує на те, то, що рівень локалізації (зосередження) досліджуваної сфери / сектору бізнес-діяльності в певному регіоні є більшим за середній по країни. Вищий рівень значення цього коефіцієнта демонструє вищий рівень зосередження сфери / сектору на певній території.

Для визначення основних напрямів та оцінювання динаміки структурних змін доцільно аналізувати й оцінювати показники, що характеризують динаміку господарської структури, зокрема масу, індекс зміни маси й швидкість структурних змін.

Показник маси структурних зрушень (M_c) можна обчислити за формулою:

$$M_c = X_1 - X_0, \quad (2.3)$$

де X_1 – значення структурної частки в поточному періоді, %;

X_0 – значення структурної частки в базовому періоді, %.

Індекс маси структурних зрушень (IMM) оцінюється за такою формулою:

$$IMM = \frac{X_1 - X_0}{X_0} = \frac{M_c}{X_0}, \quad (2.4)$$

де X_1 – значення структурної частки в поточному періоді, %;

X_0 – значення структурної частки в базовому періоді, %;

$Mc1$ – показник маси структурних зрушень в поточному періоді, %.

Динаміка структурних зрушень (Vc), що характеризує зміну маси за одиницю часу, обраховується як співвідношення маси структурного зрушення до часового інтервалу, протягом якого воно відбувається й вказує на швидкість зміни структурного показника за певний період часу:

$$Vc = \frac{(X_1 - X_0)}{T} = \frac{Mc1}{T}, \quad (2.5)$$

де T – час, протягом якого відбувається структурне зрушення, роки;

X_1 – значення структурної частки в поточному періоді, %;

X_0 – значення структурної частки в базовому періоді, %;

$Mc1$ – показник маси структурних зрушень в поточному періоді, %.

Показники маси структурних зрушень за сферами економіки Вінницького регіону наведено в додатку Б.

Динаміку зміни структури економіки Вінницького регіону також можна визначити через структуру зовнішньоекономічної діяльності (табл. Б.1 Додаток Б).

Як свідчать дані табл. Б.1 Додатку Б, у структурі експорту економіки Вінницького регіону головну позицію займають продукти рослинного походження (зернові) та жири. Звертаємо увагу, що питома вага високотехнологічної продукції в експорті є замалою. У структурі імпорту Вінницького регіону переважають машини та обладнання, а також мінеральні продукти. Вказану тенденцію також підтверджує структура надходження капітальних інвестицій до економіки регіону. Найбільша частка прямих інвестицій була спрямована в промисловість, транспорт та операції із нерухомістю, що зміцнює наявний галузевий дисбаланс розвитку Вінницького регіону, коли перевага інвесторів віддається переробним галузям, транспорту та

сфері туризму. Так, наявна структура економіки Вінницького регіону, попри істотний рівень диверсифікованості, зберігає напівпродовольчу аграрно-промислову спеціалізацію з фокусом на сільськогосподарську сировину.

Методичні підходи до моделювання й оцінювання інвестиційної привабливості сільських територій оперують, як правило, одним або декількома показниками, що підвищує ризик помилкової оцінки (похибки), насамперед, через виключення з алгоритму розрахунку вагомих чинників. Водночас, використання багатофакторних моделей ускладнює аналіз і оцінювання впливу факторів на результат. Використання рейтингових і бальних експертних підходів пов'язано із суб'єктивізмом при виборі шкали та її розмірності, а також коефіцієнтів вагомості факторних ознак і функцій.

Вважаємо, що одним із перспективних підходів до побудови моделей інвестиційної привабливості підприємств сільських територій, є використання кластерних методів. Кластеризація – виявлення природно сформованих груп об'єктів, вивчення в умовах, коли не задане число класифікаційних груп та їх межі. Кількість і межі груп визначаються за ознакою близькості між досліджуваними об'єктами за допомогою багатомірних статистичних розрахунків, сукупність яких і є кластерним аналізом [30; 246].

Виходячи з наведено вище, було запропоновано модель визначення ключових індикаторів моніторингу стану соціально-економічного розвитку сільських територій (рис. 2.6).

Відповідно до запропонованої моделі, на першому етапі проводиться попередній аналіз всієї сукупності показників, що впливають на рівень соціально-економічного розвитку досліджуваних сільських територій (таблиця 2.3).

За даними табл. 2.3 визначено ключові проблеми розвитку підприємств сільських територій Вінницького регіону, які перешкоджають їх гармонійному розвитку, а саме: високий ступінь зносу основних фондів; обмеженість власних інвестиційних ресурсів фермерських підприємств для модернізації виробництва; висока питома вага зайнятих в неофіційному секторі економіки;

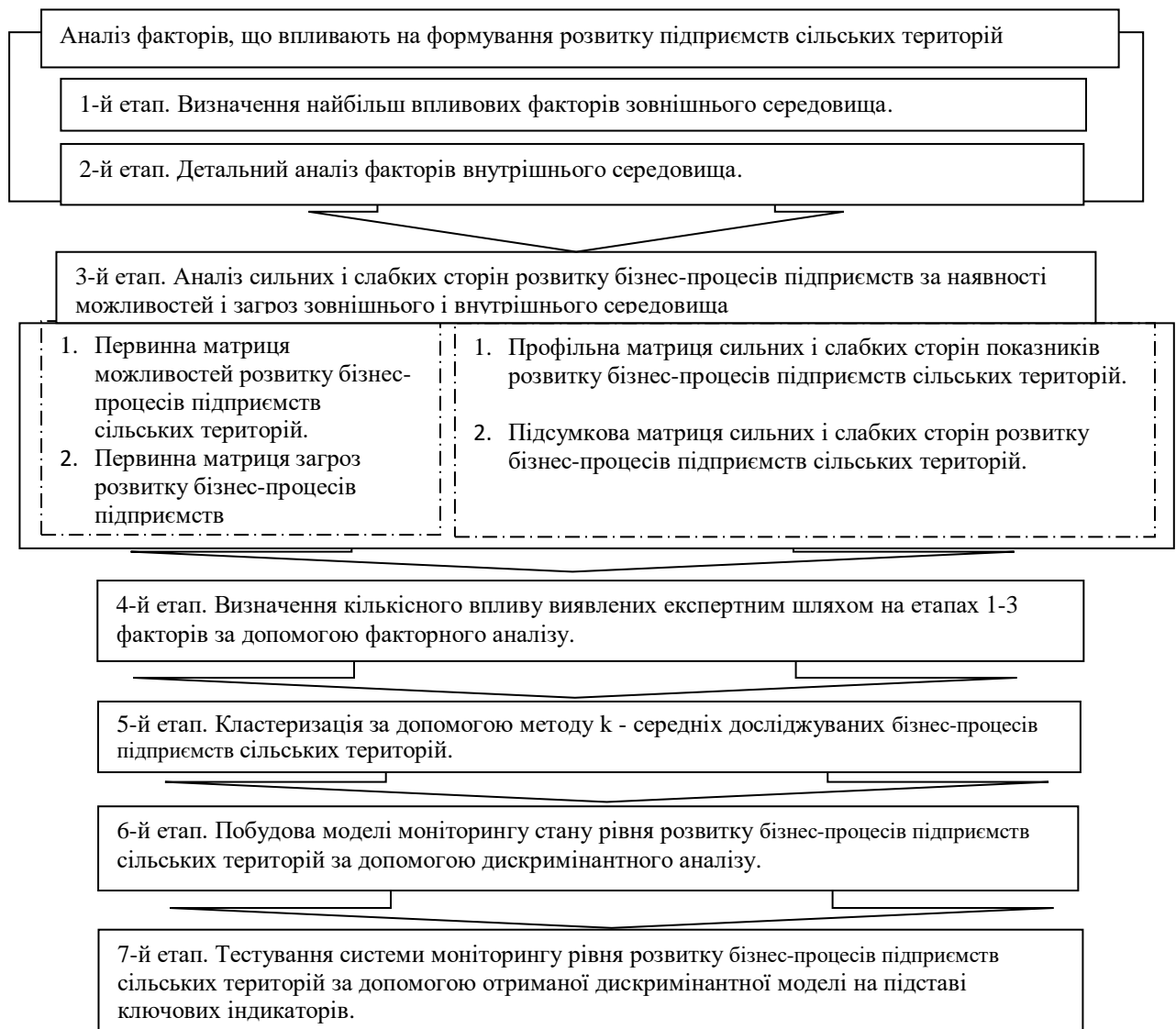


Рис. 2.6. Модель визначення ключових індикаторів моніторингу рівня розвитку бізнес-процесів підприємств сільських територій

Джерело: запропоновано автором

слабодиверсифікована економіка регіону; низький рівень зайнятості населення (недостатня пропозиція робочих місць у сільській місцевості); значний рівень відтоку найбільш активних і кваліфікованих працівників за межі регіону в пошуках кращих можливостей та більш високої заробітної плати; нераціональне використання земельних ресурсів; недостатня розвиненість інститутів громадянського суспільства загалом та низький рівень професіоналізму їх представників в сільських регіонах зокрема.

Таблиця 2.3

Аналіз внутрішніх (сильних і слабких сторін) і зовнішніх (сприятливих можливостей і загроз) факторів розвитку підприємств сільських територій Вінницького регіону

Внутрішні чинники	
Сильні сторони (S):	Слабкі сторони (W):
<ul style="list-style-type: none"> - Географічне розташування, транзитний потенціал. - Наявність значних розвіданих запасів мінерально-сировинних ресурсів. - Значний потенціал для розвитку туристично-рекреаційної сфери. - Розвинуте транспортне сполучення та інфраструктура. - Потужний сільськогосподарський комплекс. - Високий рівень кооперації з переробними підприємствами. - Переробка вторинної сировини і відходів. - Значний резерв енергетичних потужностей. - Позитивна динаміка зростання малого та середнього бізнесу. - Позитивний досвід залучення інвесторів до регіону. - Наявність науково-інноваційного потенціалу. - Конкурентні умови залучення робочої сили до регіону (створення IT-кластера). - Наявність розвинутої мережі закладів вищої освіти. 	<ul style="list-style-type: none"> - Технічна і моральна зношеність інфраструктури, в тому числі комунальної інфраструктури. - Значний моральний і фізичний знос устаткування і недостатня технологічна забезпеченість підприємств. - Значний рівень відтоку найбільш активних і кваліфікованих працівників за межі регіону. - Слабодиверсифікована економіка сільських територій.
Зовнішні фактори	
Сприятливі можливості (O):	Загрози (T):
<ul style="list-style-type: none"> - Зацікавленість зовнішніх інвесторів регіоном. - Наявність проведеної реструктуризації сучасних виробництв. - Розвиток інноваційних виробництв, зростання підприємств з високотехнологічними виробництвами. - Формування кластерів переробної промисловості. - Надання державної допомоги для диверсифікації надлишкових потужностей цукрової та спиртової галузей. - Створення міжнародних транспортних коридорів на території області. - Зростання внутрішнього попиту на окремі види продукції. - Формування сучасних земельних відносин на селі. - Впровадження системи державної підтримки сільськогосподарських підприємств. - Впровадження державних програм виробництва екологічно чистих продуктів харчування. - Розвиток транскордонних економічних відносин - Гармонізація стандартів України із стандартами ЄС. - Спрощення процедури отримання дозволів та ліцензій. - Допомога міжнародних організацій з економічного розвитку. 	<ul style="list-style-type: none"> - Політична і фінансова залежність від центру (централізація фінансових ресурсів), що обмежує можливості регіонального розвитку. - Нераціональна державна регуляторна політика, загроза занепаду провідних галузей економіки Вінницького регіону. - Зменшення абсолютного приросту прямих іноземних інвестицій. - Недосконалість нормативної бази з регулювання інвестиційних процесів і недостатній захист прав інвесторів. - Зростання цін на енергоресурси, що звужує можливості розвитку традиційних секторів економіки регіону. - Обмеженість фінансових ресурсів (відсутність дешевих кредитів), первинного капіталу.

Джерело: побудовано автором

Аналіз слабких і сильних сторін розвитку території дає можливість органам влади поряд із середньостроковими стратегічними цілями визначати й короткострокові оперативні цілі, розробляти і впроваджувати проекти подальшої розбудови економіки регіонів. Реалізація таких проектів має відреагувати на виклики та усунути виявлені недоліки в регіональному розвитку з посиленням його переваг та сильних сторін, скористатися сприятливими можливостями дії зовнішніх сил, уникаючи загроз.

На другому етапі проводиться аналіз факторів, що впливають на стан розвитку бізнес-процесів підприємств сільських територій. На третьому етапі аналізуються і прогнозуються чинники зовнішнього і внутрішнього середовища сільських територій, які визначають вибір ключових індикаторів моніторингу рівня розвитку бізнес-процесів підприємств сільських територій. Комплексний аналіз здійснюється через зіставлення виявлених на першому і другому етапах факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. У результаті будується профільна матриця сильних і слабких сторін показників рівня розвитку бізнес-процесів підприємств сільських територій та підсумкова матриця сильних і слабких сторін цього розвитку. Комплексна експертиза етапів 1-3 являє собою модифікований варіант SWOT-аналізу.

Наступний етап SWOT-аналізу стосується визначення напряму впливу позитивних факторів (можливостей) або негативних факторів (загроз). Експертам пропонувалося оцінити за десятибальною шкалою позицію кожного показника: 9-10 – дуже сильна; 7-8 – сильна; 5-6 – нейтральна; 3-4 – слабка; 1-2 – дуже слабка. Далі, для визначення напряму впливу цих показників (позитивного чи негативного) експертам пропонувалося оцінити обрані фактори як можливість або загрозу через визначення ймовірності їх прояву (від 1% до 99%) залежно від їх значущості для соціально-економічного розвитку (від 0 до 10).

Для формування масиву (бази) факторів, які використовувалися в подальшому для визначення сильних і слабких сторін, загроз і можливостей щодо соціально-економічного розвитку, було проведено анкетування. Як

експертів оцінювання було відібрано 15 осіб серед керівників сільськогосподарських підприємств, господарів фермерських господарств, фахівців районних адміністрацій. Кількість експертів було обґрунтовано з використанням рекомендацій.

Після цього для оцінювання ступеня узгодженості висновків експертів було розраховано коефіцієнт конкордації (W):

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)} = \frac{12}{m^2(n^3 - n)} \left[\sum_{j=1}^m \left(\sum_{i=1}^n a_{ij} - \frac{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n a_{ij}}{n} \right)^2 \right], \quad (2.6)$$

де a_{ij} - ранг i -го фактору в j -го експерта;

m - кількість експертів;

n - кількість факторів.

Значення коефіцієнта конкордації знаходиться в межах від $0 < W < 1$. У разі, коли висновки експертів щодо впливу досліджуваних факторів на можливості і загрози соціально-економічного розвитку сільських територій повністю збігаються, $W=1$, якщо ні – коефіцієнт конкордації дорівнює 0.

Для оцінювання значущості коефіцієнтів конкордації обраховувався критерій χ^2 , який підпорядковується розподілу з числом ступенів свободи $f=n - m - 1$, за такою формулою:

$$\chi^2 = m(n-1)W = \frac{S}{\frac{1}{12} \min(n+1)}, \quad (2.7)$$

де χ^2 – критерій для оцінки значущості коефіцієнтів конкордації;

W – коефіцієнт конкордації;

m – кількість експертів;

n – кількість факторів.

Якщо розраховане значення перевищує табличне для відповідної кількості ступенів свободи, то при заданому рівні значущості можна стверджувати, що певна узгодженість висновків експертів є випадковою.

Для оцінювання узгодженості висновків експертів щодо матриці рангів факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на соціально-економічний розвиток сільських територій розрахований коефіцієнт конкордації дорівнює $-0,8813$, що свідчить про високий рівень узгодженості висновків експертів. Фактичне значення критерію Пірсона (χ_ϕ) проти табличного ($\chi_{табл}$) для 5% рівня значущості дорівнює $-4,23$, тобто $\chi_\phi^2 > \chi_{табл}^2$, відповідно, з імовірністю 95% можна стверджувати, що узгодженість висновків експертів є не випадковою.

На четвертому етапі здійснюється кількісний вимір впливу чинників на рівень розвитку бізнес-процесів підприємств сільських територій через застосування факторного аналізу, що дозволяє визначити величину впливу обраних індикаторів на рівень розвитку бізнес-процесів підприємств сільських територій.

На п'ятому етапі за допомогою кластерного аналізу за обраними індикаторами класифікуються підприємства сільських територій за рівнем розвитку. Основою для проведення кластерного аналізу є матриця показників, що попередньо було виокремлено на четвертому етапі. Матриця може бути представлена у вигляді:

$$X = \begin{pmatrix} x_{11}x_{12}\dots x_{1n} \\ x_{21}x_{22}\dots x_{2n} \\ \dots\dots\dots \\ x_{m1}x_{m2}\dots x_{mn} \end{pmatrix}, \quad (2.8)$$

де x_{ij} - значення j -го часткового показника, що характеризує рівень розвитку бізнес-процесів підприємства території;

m - число об'єктів (тобто кількість досліджуваних підприємств сільських територій);

n - кількість показників, що характеризують рівень розвитку цих бізнес-процесів.

Проведення процесу кластеризації підприємств сільських територій за допомогою методу k -середніх кластерного аналізу відбувається в такій

послідовності. Спочатку обґрунтовується кількість кластерів, на які має бути розбита загальна сукупність первинних показників, робиться первісна розбивка підприємств територій на кластери і визначаються центри тяжіння отриманих кластерів; далі визначається склад кожного кластера; за необхідності змінюється кількість кластерів і здійснюється перерахунок та перерозподіл об'єктів за кластерами, перерахунок центрів тяжіння кластерів. За зовнішніми ознаками середніх значень та центрів тяжіння визначаються розмір і склад отриманих кластерів, результати обчислень відображаються у двох форматах: у графічному вигляді і в таблицях. Графік являє собою сукупність кривих отриманих кластерів, де вздовж осі ОХ розміщуються аналізовані показники, на осі ОУ – представлено середні значення кожного отриманого кластера. У таблицях відображається інформація про склад кожного кластера: найменування об'єктів (підприємств сільських територій), які потрапили до певного кластера, а також середні значення економічних показників кластера.

На шостому етапі методом дискримінантного аналізу будується система моніторингу рівня соціально-економічного розвитку сільських територій. На сьомому, завершальному етапі проводиться тестування загальної системи моніторингу.

В основу емпіричної бази дослідження покладено показники рівня розвитку бізнес-процесів підприємств 27 сільських районів Вінницького регіону за 2015-2019 роки, що були попередньо класифіковані за групами пріоритетності: показники економічного розвитку території та показники соціального розвитку території. Динаміку показників по Вінницькій області за 2015-2019 рр. (відповідно до зазначених груп пріоритетності) представлено на рисунках 2.7 – 2.9.

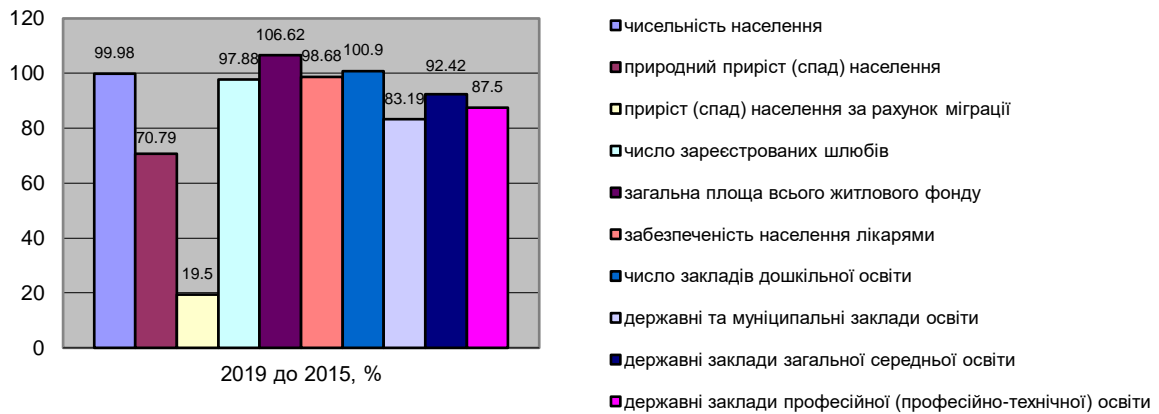


Рис. 2.7. Динаміка соціальних показників Вінницького регіону, які позитивно впливають на розвиток бізнес-процесів підприємств за 2015 – 2019 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [177]

Аналіз динаміки наведених показників Вінницького регіону свідчить, що найбільш динамічно зросли такі показники, як загальна площа житлового фонду (зростання на 106,6%), кількість дошкільних закладів освіти (зростання на 100,9%).

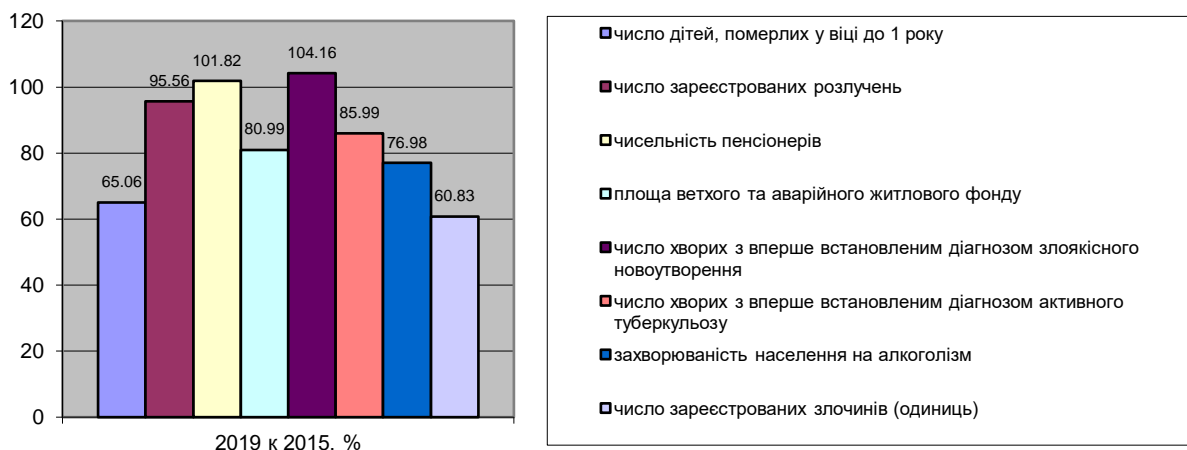


Рис. 2.8. Динаміка соціальних показників Вінницького регіону, які негативно впливають на розвиток бізнес-процесів підприємств за 2015 – 2019 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [177]

Варто зазначити, що незважаючи на певну позитивну динаміку зростання деяких показників, спостерігаються тенденції збільшення факторів, які негативно впливають на соціальний розвиток сільських територій регіону. Найбільш суттєво зросли такі показники: кількість хворих з вперше встановленим діагнозом злоякісного новоутворення (104,2%); чисельність пенсіонерів (зростання склало 1,8%). Зростання останнього показника, з позиції соціального виміру, є позитивним, оскільки свідчить про поліпшення якості охорони здоров'я, розвитку медицини та ін. З іншого боку, збільшення кількості осіб пенсійного віку збільшує навантаження на працюючих у розрізі проблем формування надходжень до пенсійного фонду. Основні економічні показники розвитку території Вінницького регіону наведено на рис. 2.9.

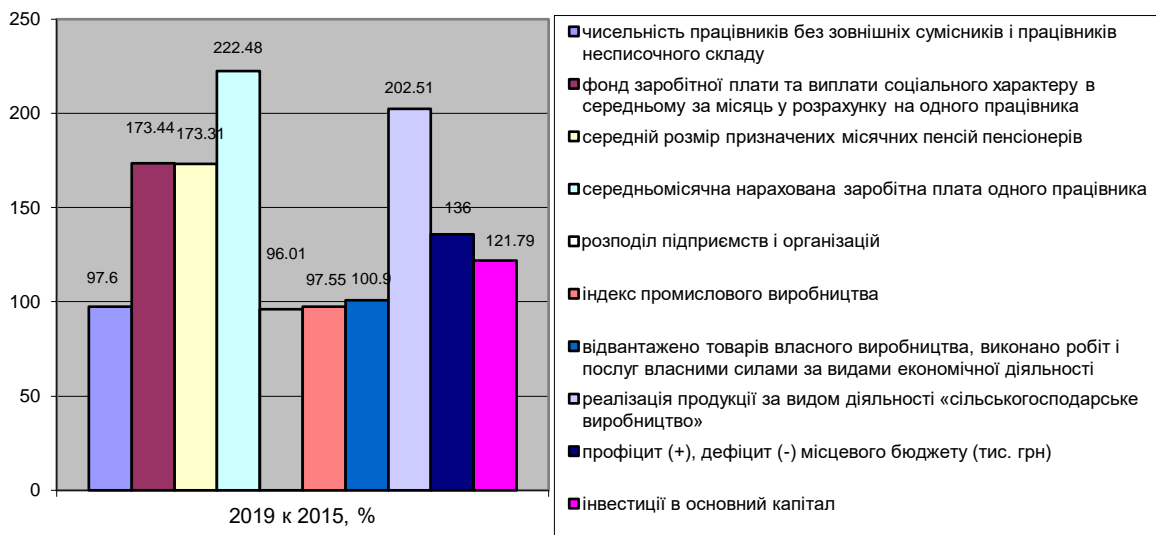


Рис. 2.9. Динаміка економічних показників розвитку бізнес-процесів підприємств сільських територій Вінницького регіону

Джерело: побудовано автором за даними [177]

За результатами аналізу показників, наведених в рис. 2.9, можемо відзначити, що за досліджуваний період найбільше зростання продемонстрували такі показники: фонд заробітної плати, виплати соціального характеру в середньому за місяць у розрахунку на одного працівника (173,4%); розмір середньомісячної нарахованої заробітної плати одного працівника

(222,5%); середній розмір призначених місячних пенсій пенсіонерів (173,3%); реалізація продукції за видом діяльності «сільськогосподарське виробництво» (202,5%). Негативним показником в економічному розвитку підприємств сільських територій є зростання рівня безробіття. У сільських районах Вінницького регіону цей показник у 2019 році склав 81,14% .

Пропонуємо розглянути далі концептуальну модель формування системи моніторингу рівня розвитку бізнес-процесів підприємств сільських територій, що представлено на рис. 2.10.



Рис. 2.10. Концептуальна модель формування системи моніторингу рівня розвитку бізнес-процесів підприємств сільських територій

Джерело: побудовано автором

Моніторинг є важливим інструментом інформаційного забезпечення механізму розвитку бізнес-процесів підприємств сільських територій, а також ефективного управління цим процесом. Запропонована система моніторингу складається із спостереження, аналізу, оцінювання і прогнозування факторів ризику, що присутні в регіоні, з метою підготовки управлінських рішень і рекомендацій, спрямованих на поліпшення соціально-економічної ситуації. Соціально-економічне оцінювання пропонується отримувати через аналіз

соціальних і економічних процесів за допомогою системи збору та оброблення статистичної інформації, з використанням каналів зв'язку; причому інформація, яку отримано із зовнішнього і внутрішнього середовища, обробляється шляхом формування бази даних, після чого проводиться її аналіз і відбувається прийняття управлінських рішень.

Подальший аналіз дозволив сформувати необхідну базу для обґрунтування соціально-економічного розвитку бізнес-процесів підприємств сільських територій. Варто наголосити, що така база має відповідати одночасно двом критеріям: бути спрямована на усунення слабких сторін розвитку, які роблять бізнес-процеси підприємств сільських територій більш уразливими і заважають їх ефективній роботі, а також запропонувати заходи з перетворення слабких сторін у сильні. Комплекс цих дій дозволяє сформувати матрицю профілю стратегічних переваг та перейти до кількісного вимірювання рівня соціально-економічного розвитку щодо бази порівняння (рис. 2.11).

Перше поле – «Поле Сили і Можливостей» демонструє можливості, які можна практично реалізувати за наявності внутрішніх сильних сторін сільських місцевостей, а саме: ефективність форм і методів розвитку кооперації з переробними підприємствами сприяє збільшенню попиту на внутрішньому і зовнішніх ринках на сільськогосподарську продукцію, завдяки впровадженню нових підходів до ціноутворення на нову продукцію залежно від типу ринку чи можливості експорту продукції активізують перспективи виходу на нові сегменти ринку. Друге поле – «Поле Сили і Загроз» (СІЗ) відображає ймовірність посилення загроз за наявності можливостей підприємств для запобігання таким загрозам. Третє поле – «Поле Слабкості і Можливостей» (СЛІМ) діагностує вузькі місця розвитку бізнес-процесів підприємств сільських територій за наявності можливостей для їх усунення. Четверте поле – «Поле Слабкості і Загроз» (СЛІЗ) демонструє нерозвиненість окремих складових бізнес-процесів за наявності загроз із боку зовнішнього середовища.

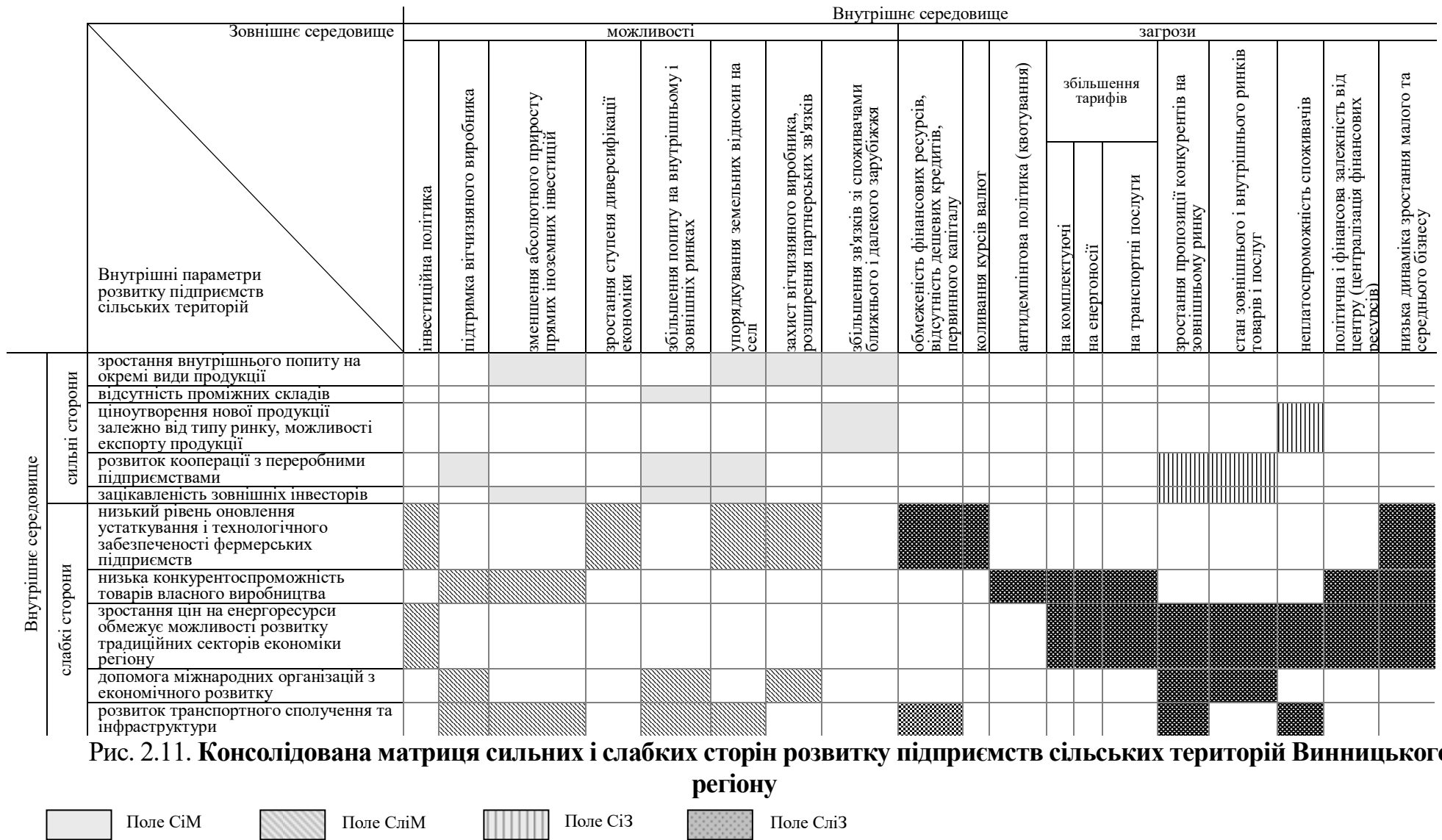


Рис. 2.11. Консолідована матриця сильних і слабких сторін розвитку підприємств сільських територій Вінницького регіону



Джерело: побудовано автором

Використання результатів дослідження дозволить ширше використовувати поле Сили і Можливостей (СІМ) та нейтралізувати або пом'якшувати дії поля Слабкості і Загроз (СЛІЗ).

Проведений факторний аналіз виявив, що практично всі 15 індикаторів, визначених експертами в процесі проведення SWOT-аналізу, які мають вплив на розвиток бізнес-процесів підприємств сільських територій, співвідносяться з чотирма факторами.

Таблиця 2.4

Система показників, що впливають на розвиток бізнес-процесів підприємств сільських територій

Показники	Позначення
валовий регіональний продукт на душу населення	In 1
рівень рентабельності основних видів сільськогосподарської продукції	In 2
питома вага сертифікованої продукції в загальному обсязі продукції	In3
інвестиції в основний капітал сільськогосподарських (фермерських) підприємств, розташованих у регіоні	In4
частка переробних виробництв у валовому регіональному продукті	In5
частка імпорту основних груп продовольчих і непродовольчих товарів	In6
обсяг виробництва продовольчої продукції на душу населення	In7
частка економічно активного населення в сільській місцевості	In8
обсяги реалізації продукції на експорт за напрямками діяльності	In9
населення з грошовими доходами нижче за величину прожиткового мінімуму, у % від загальної чисельності населення	In10
частка витрат на охорону здоров'я; освіту; культуру, спорт; соціальну політику	In11
рівень зареєстрованого безробіття	In12
витрати на кінцеве споживання домашніх господарств на одну особу	In13
співвідношення прожиткового мінімуму і середньодушових доходів населення	In14
охоплення сільських дітей закладами дошкільної освіти	In15

На рис. 2.12 індикатори, які співвідносяться з одним із факторів, програма STATISTICA підсвічує червоним кольором, і це означає, що саме ці показники є найбільш значущими щодо їх впливу на стан соціально-економічного розвитку досліджуваних територій і мають бути включені до системи моніторингу стану соціально-економічного розвитку сільських територій Вінницького регіону.

За даними рис. 2.12, під дію першого фактора потрапили 4 показники: валовий регіональний продукт на душу населення; рівень рентабельності

основних видів сільськогосподарської продукції; питома вага сертифікованої продукції в загальному обсязі продукції; частка імпорту основних груп продовольчих і непродовольчих товарів. До дії другого фактора віднесено 3 показники: інвестиції в основний капітал сільськогосподарських (фермерських) підприємств, розташованих у регіоні; частка переробних виробництв у валовому регіональному продукті; обсяги реалізації продукції на експорт за напрямками діяльності. До третього фактора впливу увійшли 2 показники: частка економічно активного населення в сільській місцевості; населення з грошовими доходами нижче за величину прожиткового мінімуму. Четвертий фактор охоплює також 2 показники: частка витрат на охорону здоров'я чи освіту; культуру, спорт; соціальну політику; охоплення сільських дітей закладами дошкільної освіти.

Factor Loadings (Unrotated) (дані територій)				
Extraction: Principal components				
(Marked loadings are >.700000)				
Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
In1	0,872618	-0,249020	0,069639	0,030914
In2	0,766448	-0,361564	0,024251	-0,222332
In3	0,669841	-0,293990	-0,309234	-0,173145
In4	0,284305	0,783417	0,618265	-0,016099
In5	0,012836	0,794634	0,089561	-0,505071
In6	-0,523840	-0,692527	0,172460	0,012836
In7	-0,082746	-0,389497	-0,150747	-0,096683
In8	-0,406768	0,384208	0,887676	0,166734
In9	0,347473	0,910793	-0,684224	-0,308225
In10	0,123109	-0,202407	-0,817369	-0,209558
In11	0,012836	0,054540	0,000903	0,817369
In12	-0,161784	0,142327	0,123109	-0,003607
In13	-0,096683	-0,354483	-0,161784	-0,036887
In14	0,042532	-0,179222	0,042532	-0,292072
In15	0,540840	0,349024	0,197247	0,670549
Expl. Var	7,563611	1,821988	1,417022	1,232333
Prp. Totl	0,385042	0,283990	0,133394	0,115554

Рис. 2.12. Результати проведення факторного аналізу розвитку бізнес-процесів підприємств сільських територій Вінницького регіону (лістинг програми STATISTICA10)

Джерело: розраховано автором

Результати проведеного факторного аналізу дають підстави стверджувати, що особливості розвитку бізнес-процесів підприємств сільських територій Вінницького регіону практично повністю характеризуються отриманими чотирма групами факторів, що є достатнім для обґрунтування загальних тенденцій його формування. Перший фактор можна охарактеризувати як можливість підприємств сільських територій виробляти і реалізовувати свою продукцію за доступними цінами та якістю, його рівень впливу становить 38,5% і має найбільший вплив на рівень розвитку бізнес-процесів підприємств досліджуваного регіону. Фактор 2, другий за значущістю (28,4%), характеризує фінансовий стан сільськогосподарських (фермерських) підприємств території, а також ступінь диверсифікації економіки території. Третій фактор відображає рівень економічної активності жителів регіону (загальний рівень його впливу – 13,34%). Рівень впливу четвертого фактора, що вказує на стан соціальної політики регіону, – найнижчий (становить 11,56%). Графічно цю залежність представлено на рис. 2.13.

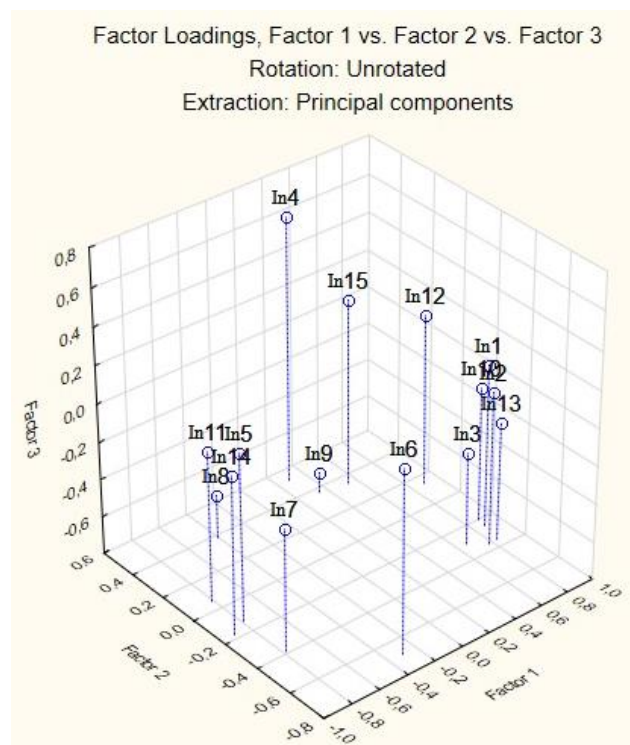


Рис. 2.13. Графік щільності спостережень щодо середнього значення кожної групи факторів моделі (лістинг програми STATISTICA10)

Джерело: побудовано автором

Отже, визначені показники були згруповані за допомогою програми STATISTICA10 у 4 фактори, які мають найбільший вплив на рівень розвитку бізнес-процесів підприємств сільських територій, що дало змогу побудувати факторну модель системи моніторингу рівня розвитку бізнес-процесів підприємств сільських територій Вінницької області (рис. 2.14).

Метою проведення кластеризації для виявлення ключових індикаторів моніторингу рівня розвитку бізнес-процесів підприємств сільських територій Вінницького регіону є аналіз результатів кластеризації і виявлення типопредставника – типового набору бізнес-процесів підприємств території кожного кластера. Варто аналізувати, в якому з отриманих кластерів знаходяться підприємства сільських територій (районів області) зі схожим станом розвитку бізнес-процесів.

$$Y = 1/7,563611 \cdot (0,872618In_1 + 0,76648In_2 + 0,669841In_3 - 0,52384In_6) + 1/1,821988 \cdot (0,783417In_4 + 0,794634In_5 + 0,910793In_9) + 1/1,417022 \cdot (0,887676In_8 - 0,817369In_{10}) + 1/1,232333 \cdot (0,817369In_{11} + 0,670549In_{15})$$

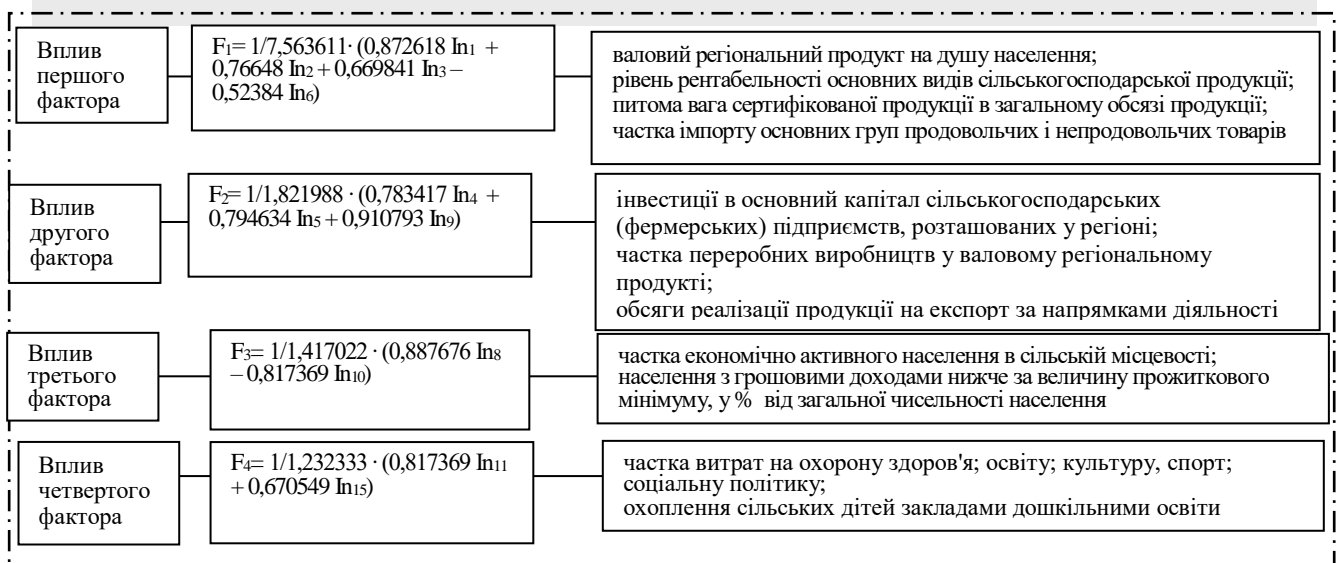


Рис. 2.14. Факторна модель системи моніторингу рівня розвитку бізнес-процесів підприємств сільських територій Вінницького регіону

Джерело: побудовано автором

Середні значення отриманих кластерів, що представлені в графіку, наведено на рис. 2.15.

Дані рис. 2.15 свідчать, що за рівнем розвитку всі бізнес-процеси підприємств кластерів сільських територій Вінницького регіону розподіляються за чотирма кластерами. Кількість і склад об'єктів, отриманих у результаті проведеної кластеризації, наведено в табл. 2.5.

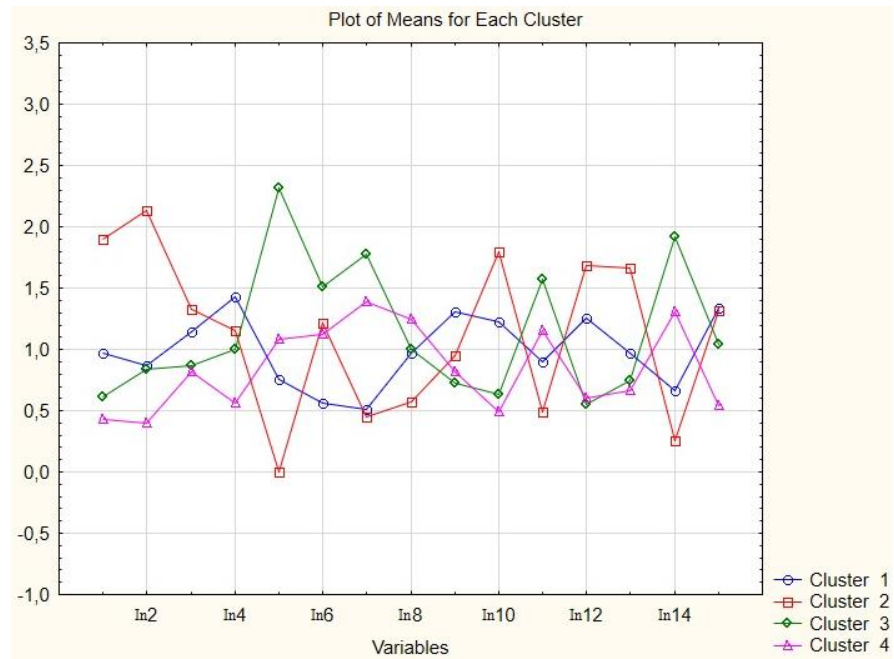


Рис. 2.15. Графік середніх значень показників рівня розвитку бізнес-процесів підприємств кластерів сільських територій Вінницького регіону (лістинг програми STATISTICA10)

Джерело: побудовано автором

Як свідчать дані таблиці 2.5, за ідентифікаційною ознакою «рівень розвитку бізнес-процесів підприємств сільських територій» до кластера 1 потрапили території, які у своїй господарській діяльності використовують переважно сільське господарство і знаходиться на досить низькому рівні соціально-економічного розвитку через присутність незначної кількості переробних підприємств, є сировинною базою всього регіону. Райони, які потрапили до кластера 2, також займаються переважно сільськогосподарською діяльністю, проте мають більш розвинену інфраструктуру, тому на цих територіях переважає третинний (змішаний) сектор економіки.

Таблиця 2.5

Об'єкти (сільські території), які входять до складу отриманих кластерів

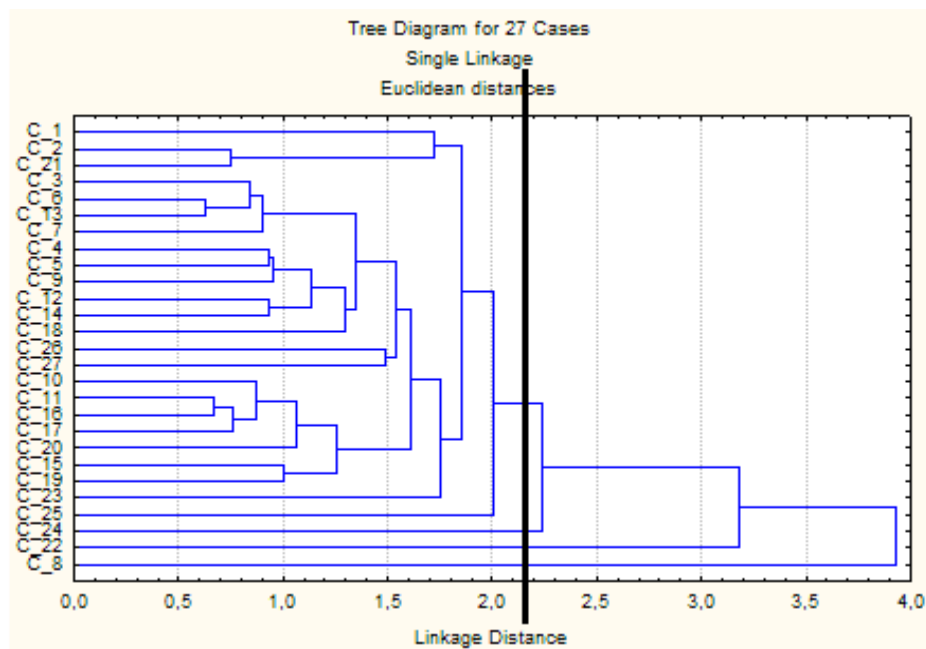
Найменування району (сільської території)	Кількість району / підприємств	Номер кластера	Ідентифікація рівня розвитку бізнес-процесів	Опис кластера
Липовецький Літинський Оратівський Піщанський Погребищенський Тиврівський Томашпільський Тулчинський Чечельницький Шаргородський Іллінецький	11	1	Низький рівень розвитку бізнес-процесів	Переважає первинний сектор економіки – представлений здебільшого сільським господарством і є сировинною базою економіки територій
Барський Бершадський Мурованокуріловецький Тростянецький	4	2	Невисокий рівень розвитку бізнес-процесів	Переважає третинний сектор економіки (транспорт, зв'язок, фінанси, торгівля, освіта, охорона здоров'я та інші види виробничих і соціальних послуг), що забезпечують функціонування первинного і вторинного секторів економіки цих територій. Наразі цей сектор недостатньо збалансований за своєю структурою.
Гайсинський Теплицький Хмельницький Немирівський Ямпільський	5	3	Середній рівень розвитку бізнес-процесів	З усіх підприємств сільських територій лише підприємства переробної (харчової) промисловості АПК і підприємства сільського господарства є визначальними в сталому розвитку економіки сільських територій цього кластера. Крім промислового виробництва харчових продуктів, у межах сільських територій їх виробництвом у незначних масштабах займаються особисті селянські господарства, що спеціалізуються переважно на м'ясо-молочних продуктах.
Вінницький Могилів-Подільський Калиновський Козятинський Жмеринський Крижопільський Чернівецький	7	4	Досить високий рівень розвитку бізнес-процесів	Переважає вторинний сектор економічного розвитку (обробна промисловість, будівництво, енергетика) – найбільш значуща для розвитку економіки ланка в господарському комплексі сільських територій. Найбільш вагому роль відіграє обробна (харчова) промисловість, що представлена переважно виробництвами харчових продуктів.

Джерело: побудовано автором

Для 3-го кластера, крім промислового виробництва харчових продуктів, характерні незначні масштаби виробництва особистих селянських господарств,

що спеціалізуються переважно на м'ясо-молочних продуктах. Специфіка 4-го кластера пов'язана з наявністю вторинного сектора економіки (переробна промисловість, будівництво, енергетика), де найбільш важливе місце посідає переробна (харчова) промисловість, представлена переважно виробництвами харчових продуктів.

Для проведення подальшого аналізу були визначені типові представники в кожному з виявлених кластерів за допомогою побудови дендрограми, де залежно від мети аналізу визначено кількість таких типопредставників завдяки перетину вертикальної лінії в графіку дендрограми (рис. 2.16).



Умовні позначення сільських районів Вінницького регіону:

Барський С_1; Бершадський С_2; Вінницький С_3; Гайсинський С_4; Жмеринський С_5; Іллінецький С_6; Калиновський С_7; Козятинський С_8; Крижопільський С_9; Липовецький С_10; Літинський С_11; Могилів-Подільський С_12; Мурованокуриловецький С_13; Немирівський С_14; Оратівський С_15; Піщанський С_16; Погребищенський С_17; Теплицький С_18; Тиврівський С_19; Томашпільський С_20; Тростянецький С_21; Тульчинський С_22; Хмельницький С_23; Чернівецький С_24; Чечельницький С_25; Шаргородський С_26; Ямпільський С_27

Рис. 2.16. Визначення району - типопредставника для кожного кластера сільських територій Вінницького регіону (лістинг програми STATISTICA10)

Джерело: побудовано автором

У результаті для кластера 1 (розвиток переважно сільського господарства, мисливства, лісового господарства) типопредставником було визначено Оратівський район. У цьому сільському районі планується реконструкція молочної ферми АКПП «Золота нива» в с. Балабанівка; реконструкція молочної ферми з будівництвом доїльного залу ЗАТ «Агро форт» у с. В.Ростівка; будівництво двох нових приміщень для утримання свиней на 1500 голів ТОВ «Серволукс-генетики» в с. Рожічна; будівництво нового приміщення ферми для утримання корів ЗАТ «Агро форт» в с. В. Ростівка; реконструкція дворядного приміщення для утримання корів СПК «Маяк», добудова нових ємностей елеватора в ПП «Фарвуд» у с. Оратів. Така модернізація і реконструкція основних фондів сільськогосподарських (фермерських) підприємств надасть істотний поштовх не тільки для економічного, але й соціального розвитку району – створяться нові робочі місця, підвищиться рівень добробуту селян, скоротиться відтік робочої сили, зокрема молоді і т. ін.

Для кластера 2 характерним є розвиток переважно тваринництва, яке за вартістю виробленої продукції значно поступається рослинництву, але відіграє важливу роль у розвитку сільського господарства цих територій і забезпеченні економічної стабільності. Тут представлені всі основні види галузі: скотарство, свинарство і птахівництво. Для цього кластера типопредставником за результатами проведеного аналізу визначено Бершадський район, в якому планується будівництво «Бершадського відгодівельного комплексу», реконструкція приміщення для утримання та відгодівлі свиней, реконструкція свиноферми, комбікормового цеху, будівництво птахокомбінату, переобладнання тваринницького комплексу під пташники, що суттєво прискорить економічне зростання цієї сільської території.

Для кластера 3 (туристично-рекреаційна галузь) типопредставником є Хмельницький район. На території цього району знаходиться курорт, основним лікувальним фактором якого є мінеральні радонові води, які за своїм унікальним складом не мають аналогів серед відомих мінеральних вод. Другим

за значенням лікувальним фактором курорту Хмільник є лікувальна торф'яна грязь Войтовецького родовища. Завдяки сучасному обладнанню, новітнім методикам, високому професійному рівню медиків ефективність лікування на курорті Хмільник досягає 97%, що істотно позитивно впливає як на економічний, так і на соціальний рівень розвитку території.

Для кластера 4 (розвиток переважно переробної промисловості) типопредставником визначено Козятинський район. На території цього району планується будівництво міні-консервного заводу з переробки овочів і фруктів, міні-маслозаводу, що дозволить створити понад 200 нових робочих місць.

Отже, запропонована модель визначення ключових індикаторів моніторингу рівня розвитку бізнес-процесів сільських територій базується на послідовному використанні економіко-математичних та експертних методів: SWOT-аналізу, факторного, кластерного та дискримінантного аналізів. Побудова дендрограмм дозволяє виявити типопредставника по кожному з отриманих кластерів сільських територій. Моделювання розвитку для типопредставника дозволяє скласти план розвитку для всіх інших сільських територій кластера. Визначення району – типопредставника для кожного з отриманих кластерів дає змогу фактично ідентифікувати наявність в регіоні так званих «точок зростання» – таких видів діяльності (бізнес-процесів), секторів економіки або конкретних проєктів, розвиток яких забезпечує розвиток системи регіону загалом. Важливим є також необхідність розглядати різні типи зростання: зростання сировинного потенціалу; технологічне зростання; соціальний розвиток і зростання людського потенціалу, розвиток виробничого потенціалу, розвиток соціальної і виробничої інфраструктури, збільшення капіталізації регіональних активів. Однак, такі позитивні зрушення в різних сферах у підсумку є умовою або передумовою подальшого зростання ВРП сільських територій. Цей показник є одним із основних критеріїв ефективності або показником результативності активізації точок зростання в регіоні. Зростання може здійснюватися на основі різних факторів або конкурентних переваг: на основі вдосконалення технології (зростання технологічного

потенціалу), через підвищення ресурсного потенціалу на основі підвищення ефективності управління та інформаційного забезпечення, завдяки підвищенню якості людського потенціалу, вдосконаленню транспортної інфраструктури тощо. Отже, «точки зростання» характеризуються: відповідною «галузевою» приналежністю до певного виду діяльності (бізнес-процесу), аспектом потенціалу, на основі якого здійснюється зростання і, нарешті, способом, в який здійснюється розвиток точки зростання.

Апробацію запропонованої методики було здійснено на прикладі сільських територій Вінницького регіону. У підсумку було виявлено основні точки зростання економіки для кожного з отриманих кластерів: сільське господарство, мисливство та лісове господарство (кластери 1 та 2); переробна промисловість (кластер 4); сфера торгівлі, сервіс та побутове обслуговування (кластер 2); туристична галузь і міжнародне співробітництво (кластер 3). Фактично йдеться про сталий розвиток галузей спеціалізації сільських територій Вінницького регіону, які в подальшому мають зберігати високі темпи економічного і соціального зростання.

Висновки до розділу 2

1. Сучасні ринкові умови господарювання змушують більшість підприємств переходити до більш прогресивного процесного підходу управління на противагу функціональному. У цьому контексті вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств відіграє управління бізнес-процесами.

2. Проведено аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду управління бізнес-процесами підприємств сільських територій, який виявив, що зарубіжні компанії вже понад півстоліття успішно застосовують різні підходи і концепції в управлінні бізнес-процесами. У контексті управління бізнес-процесами підприємств сільських територій найбільш затребуваними є такі концепції: безперервне вдосконалення процесів (CPI – Continuous Process Improvement),

запропоноване Демінгом; загальне управління якістю із застосуванням стандартів ISO (TQM – Total Quality Management) – за технологією Кайдзен; ощадливе виробництво (LP – Lean Production) та реінжиніринг (BPR – Business Process Reengineering). З'ясовано, що в США переважає реінжиніринг процесів, у західноєвропейських країнах – TQM, в Японії здебільшого застосовуються Kaizen та TQM, у Сінгапурі та Південній Кореї віддають перевагу SPI підходу.

3. Для українських підприємств характерним є відставання від провідних зарубіжних країн у впровадженні управління розвитком бізнес-процесів на практиці. На нашу думку, найбільш ефективним способом управління бізнес-процесами для вітчизняних підприємств сільських територій є застосування концепції реінжинірингу.

4. Проведено моніторинг стратегічного управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій, завдяки чому встановлено, що в розрізі регіонів України стабільно високу позицію займає Вінницька область. Однак для цієї області, як і для інших регіонів, де переважає індустріально-аграрний тип економіки, доцільно здійснювати пошук найбільш ефективних напрямів диверсифікації бізнес-процесів сучасних підприємств у площині впровадження таких видів діяльності, як сільський туризм; сільська торгівля; народні промисли і ремесла; побутове та соціально-культурне обслуговування сільського населення; заготівля і переробка дикорослих плодів і ягід, лікарських рослин та іншої недеревної сировини.

5. Обґрунтовано основні індикатори розвитку підприємств сільських територій в управлінні бізнес-процесами. Відповідно до цього, дістали подальшого розвитку теоретико-методичні засади моделювання управління розвитком бізнес-процесів, а саме: виявлено основні проблеми і індикатори розвитку підприємств сільських територій в управлінні бізнес-процесами, детерміновано підходи, методи, інструментарій моделювання, що полегшує їх вибір та застосування.

Основні положення розділу 2 було оприлюднено в [20; 21; 69; 75].

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ЗАСАД УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

3.1. Концептуальні засади вдосконалення механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій

Розроблення та обґрунтування концептуальних засад удосконалення механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій потребує передусім визначення сутності такого механізму як економічної категорії. Механізм управління розвитком бізнес-процесів (МУРБП) підприємств сільських територій – поняття комплексне і включає в себе 4 основні дефініції: «механізм», «управління», «розвиток», «бізнес-процес», з акцентом на його використання в діяльності підприємств сільських територій. На основі цих дефініцій виокремлюються такі поняття, як «механізм управління», «управління розвитком», «механізм управління розвитком бізнес-процесів». Вважаємо за доцільне розкрити сутність кожного з цих понять, оскільки неможливо обґрунтовувати підходи до будь-якого явища, не розуміючи його визначальної сутності. Окремі підходи до визначення ключових дефініцій МУРБП наведено в табл. 3.1.

Так, можна дійти висновку, що дотепер серед науковців немає єдиної думки щодо трактування того чи іншого досліджуваного поняття в межах управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій, оскільки вони можуть вживатися в різному науковому контексті, а відтак набувати різних визначальних для трактування суті рис та сенсу. Тим не менш, всі вони конкретизують, уточнюють, доповнюють одне одного.

Таблиця 3.1.

Теоретичний базис категорії «механізм управління розвитком бізнес-процесів» підприємств сільських територій

Підприємство (законодавче визначення) – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським кодексом України (ГКУ) та іншими законами (ст. 62 ГКУ) [40].			
Механізм	Управління	Розвиток (в т.ч. підприємства)	Бізнес-процес
<ul style="list-style-type: none"> - внутрішня будова, система чого-небудь; сукупність станів і процесів, з яких складається певне фізичне, хімічне та ін. явище [10]; - певна складна організована система, яка переробляє вхідні умови, що склалися, в бажаний вихід – процеси [224, С. 129]. 	<ul style="list-style-type: none"> - цілеспрямована діяльність усіх суб'єктів господарювання, що забезпечують становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування і обов'язковий розвиток підприємства [234, С. 31]; - свідомий цілеспрямований вплив з боку суб'єкта на об'єкт, що здійснюється з метою спрямувати їх дії в потрібне русло та отримати бажаний результат [10, С. 68]; - процес планування, організації, мотивації і контролю, що необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації [147, С. 220]. 	<ul style="list-style-type: none"> - необоротна спрямована закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів [9, С. 592]; - спрямована зміна якісного стану організації, її структури, складу або властивостей, кількісних чи якісних змін елементів організації [184, С. 91]; - якісні перетворення в діяльності підприємства за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій [183, С. 194]. 	<ul style="list-style-type: none"> - низка взаємопов'язаних видів діяльності, які перетворюються у «входи» і «виходи» процесу [200]; - сукупність різних видів діяльності, в межах якої на вході використовується один або більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, що представляє цінність для споживача [252]; - ієрархія внутрішніх і залежних між собою циклічних функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції або окремих її елементів, і управління якими здійснюється за циклом «планування, контроль, аналіз, вплив (PDCA) [214].
Механізм управління			
<ul style="list-style-type: none"> - сукупність (система) формальних і неформальних правил, процедур, методів, способів, форм важелів, функцій управління економічними відносинами різного рівня [224, С.130]; - основа системи управління разом із керуючою системою в статичності (структура управління), керуючою системою в динаміці (процеси управління) та вдосконаленням системи управління (продовження стадії динаміки) [188, С. 6]; - сукупність мотивів трудової активності персоналу, які визначають як саму можливість, так і ефективність управління, та від яких залежить сприйняття впливу [111, С.91] 			
Механізм управління розвитком			

Закінчення табл.3.1

<ul style="list-style-type: none"> - комплекс дій і технік організаційно-економічного характеру, спрямованих на забезпечення стійкого економічного зростання при збалансованості бізнес-процесів на основі використання певних способів, методів, інструментів управління розвитком підприємств, що відповідають специфіці їх діяльності та галузевим особливостям функціонування [30, С. 130]; - цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану підприємства до кращого порівняно з попереднім станом, у відповідності до поставлених цілей [234, С. 32]; - цілеспрямований процес оптимального вибору параметрів розвитку підприємства, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства у прогностичному періоді [242, С. 234]; - найбільш активна частина системи управління, здатна забезпечити цілеспрямований розвиток підприємства; сукупність засобів управління, організаційних та економічних методів управління [198, с. 225]. 	
--	--

Джерело: розроблено автором

Також можна спостерігати, що увага дослідників [17; 67; 80; 180; 183; 184; 198; 228; 234] зосереджена на підприємстві переважно як цілісній одиниці, а не на його бізнес-процесах як ключових об'єктах управління при процесному підході в менеджменті. Лише О. Ю. Гаркуша [30] у своєму трактуванні механізму управління розвитком підприємства зазначає, що такий механізм має враховувати збалансованість бізнес-процесів.

Відтак, доцільно розкрити сутність механізму управління розвитком саме через бізнес-процеси підприємств сільських територій.

Ключовим поняттям, яке відрізняє механізм управління тим чи іншим об'єктом від механізму управління розвитком такого об'єкта, є дефініція «розвиток». Розвиток – це спрямована зміна якісного стану організації, її структури, складу або властивостей, кількісних чи якісних змін елементів організації [185, С. 91].

Як вже зазначалось у п.1.2, цілком закономірно, що управління розвитком бізнес-процесів на підприємстві має бути спроектовано в такий спосіб, аби вся система наявних бізнес-процесів функціонувала ефективною і стабільною, проте б враховувала можливість майбутньої трансформації через виявлення нових явних та/або прихованих можливостей.

Механізм управління розвитком бізнес-процесів підприємства сільських територій, будучи частиною загальної системи управління організації, являє

собою систему принципів, форм, засобів, методів, функцій, технік, інших інструментів управління бізнес-процесами, які у своїй взаємодії дають змогу виявити та описати потенціал того чи іншого бізнес-процесу, цілеспрямований вплив на який за допомогою суб'єкта управління забезпечує максимально безболісний для підприємства сільських територій перехід від поточного стану до обраного майбутнього стану цього ж бізнес-процесу, що є бажаним і кращим від попереднього стану (рис. 3.1).

Так, будь-яка система управління підприємством сільських територій містить у своєму складі суб'єкт, об'єкт та механізм управління. Суб'єктом управління (СУ) в межах цього дослідження на рівні стратегії виступає вищий орган управління (загальні збори, генеральний директор, керівник підприємства сільських територій), на рівні конкретного бізнес-процесу – менеджер, керівник структурного підрозділу (особа, яка відповідає за певний бізнес-процес). Об'єктом управління (ОУ) в контексті процесного підходу є підприємство сільських територій як система бізнес-процесів (стратегічний рівень менеджменту) або бізнес-процес як такий (операційний рівень менеджменту). Цілеспрямований вплив СУ на ОУ здійснюється за допомогою певної рушійної сили – механізму управління (МУ).

Детально продумана й ефективно організована стратегія розвитку підприємств сільських територій втілюється через бізнес-процеси, спрямовані на оперативну, своєчасну та доцільну реакцію на динамічне у своєму розвитку зовнішнє середовище, що характеризується постійними змінами ринкових умов та поведінки конкурентів.

Механізм управління підприємством сільських територій включає в себе всю взаємопов'язану сукупність економічних, організаційних, правових, інформаційних, трудових та інших видів відносин між суб'єктом та об'єктом управління, що реалізуються через сформовану систему різноманітних методів, засобів, функцій, форм, способів і технік управління.

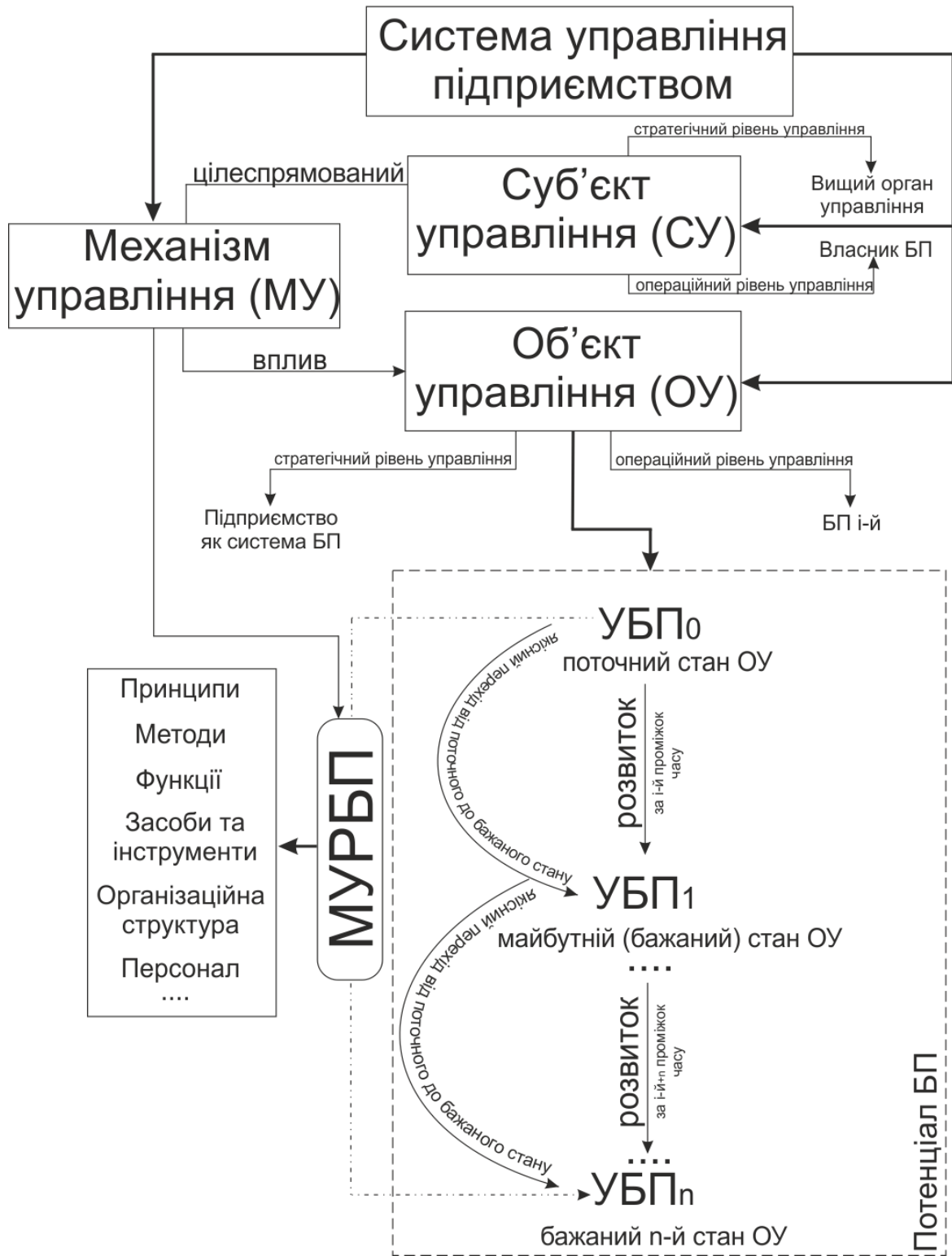


Рис. 3.1. Система управління бізнес-процесами з урахуванням впливу механізму управління бізнес-процесом на потенціал бізнес-процесу підприємств сільських територій

Джерело: розроблено автором

Механізм управління є комплексним і складним поняттям, що включає в себе цілі, критерії, чинники управління, методи взаємодії з цими чинниками, ресурси управління. Виділяють економічний, організаційний, мотиваційний, правовий, інформаційний тощо різновиди таких механізмів. Структурною ланкою механізму управління безпосередньо виступає механізм управління бізнес-процесами, в рамках якого формується і функціонує МУРБП підприємств сільських територій.

Як вже зазначалося автором раніше, ключова характеристика, яка відрізняє МУБП від МУРБП, є необоротна трансформація об'єкта від одного стану в принципово інший. Тобто управління розвитком бізнес-процесів вимагає формування власної системи принципів, методів, засобів менеджменту (МУРБП), за якої можливий якісний перехід від поточного стану управління БП (УБП₀) до бажаного стану (УБП₁) в майбутньому за *i*-й проміжок часу. Зважаючи на те, що процес розвитку є безперервним, такий механізм має також забезпечувати подальшому можливість переходу від стану УБП₁ до прогнозованого стану УБП_n за *i*-й + *n*-проміжок часу.

Іншою важливою особливістю МУРБП, на думку автора, є те, що він працює насамперед не стільки з бізнес-процесом (-ми), скільки з його потенціалом. Якщо в певний момент БП втрачає потенціал до розвитку або такий потенціал перестає відповідати цілям і вимогам підприємства, тоді за допомогою всієї сукупності засобів і методів МУРБП в їх взаємодії цей БП має бути скорочений / усунений / виключений із загальної системи бізнес-процесів підприємств сільських територій.

Оскільки в умовах жорсткої конкуренції та швидкої зміни одних інформаційних технологій на інші, для забезпечення власної конкурентоспроможності підприємства мають приділяти належну увагу запровадженню не лише системи бізнес-процесів, а й механізму управління розвитком цих бізнес-процесів. Відтак, питання підходів до формування адекватного МУРБП підприємств сільських територій стає дедалі актуальнішим.

На сьогодні існують різні погляди щодо концептуальних засад створення і функціонування механізму управління розвитком підприємства. Об'єктом дослідження переважна більшість науковців вважає безпосередньо підприємство як суб'єкт господарювання. Так, Чапліна А. Н., Акт'олова О. П. стверджують, що при формуванні організаційно-економічного механізму управління необхідно визначити цілі, задачі та принципи МУ; умови та фактори його функціонування; виявити суб'єктів механізму управління; сформулювати об'єкти управління; розробити методи, способи та інструменти управління; визначитися з результатом і створити систему моніторингу результатів. При цьому наголошується, що однією з основних задач формування МУ є оптимізація внутрішніх бізнес-процесів зокрема [2].

В. А. Харченко під механізмом формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства розуміє комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень і дій, які на основі засобів стратегічного управління розвитком, фінансово-економічних і виробничо-технічних методів управління, організаційних заходів налагоджують і забезпечують стабільну роботу підсистем і керованих елементів системи з урахуванням оточуючих умов господарювання [228, С. 98]. Науковець пропонує розглядати механізм формування системи стратегічного управління розвитком через компоненти механізму (мету, завдання, методи тощо), базові механізми (до них відносить механізм системності в прийнятті управлінських рішень, механізм узгодженості цілей управління керованими елементами за підсистемами управління, механізм забезпечення взаємодії підсистем управління), підтримуючі механізми (механізм управління розвитком, механізм динамічної інтеграції рівнів управління, механізм системної спрямованості діяльності) [228, С. 101].

Власне, завданням механізму управління розвитком є гармонійне поєднання і ефективна реалізація цільових орієнтирів розвитку підприємства в системі стратегічного управління розвитком [228, С. 103]. Як бачимо, основна увага при формуванні механізму управління розвитком зосереджується саме на

стратегічному рівні менеджменту підприємств сільських територій, залишаючи поза увагою управління розвитком в умовах ведення безпосередньої діяльності тут і зараз – оперативного рівня.

Заслуговують на увагу також погляди С. Я. Ялецьких, що виділяє окремо МУР підприємства від загального МУ. Так механізм управління розвитком, будучи складовою економічного механізму управління підприємством як соціально-економічної системи, знаходиться на найвищому 3-му рівні управління – інноваційному і включає в себе 3 стадії еволюції (форми): механізм адаптації та корегування діяльності підприємства, механізм оновлення діяльності підприємства і механізм удосконалення діяльності підприємства. За рахунок переходу від початкової стадії до останньої третьої, за якої ліквідуються диспропорції, що існують на фірмі, і суперечності, з одного боку, та створюються нові диспропорції і суперечності як джерело подальшого розвитку, з іншого боку, сам механізм управління розвитком, на думку вченого, відрізняється від механізму функціонування підприємства [67, С. 185].

Також ключовою складовою МУР виступає мета або цільова функція, що в своєму складі містить низку цілей, поєднаних системою і певною ієрархічною структурою. Увага Ялецьких зосереджена не лише на управлінні розвитком, а й на управлінні фінансово стійким розвитком підприємств [67, С. 184].

Інший вчений Н. В. Ващенко вбачає концепцію управління розвитком підприємства через управління персоналом, стверджуючи, що сам процес розвитку має бути спрямованим на вирішення завдання побудови ефективної системи управління кадрами, що вимагає формування МУР через вирішення таких завдань, як:

- необхідність мотивації персоналу для підвищення його ініціативності в процесі праці і формуванні стійкої потреби вирішувати завдання, що постають перед суб'єктом господарювання;

- створення ефективної системи управління персоналом як вирішальної підсистеми в загальній системі управління;

- необхідність для кадрової служби і керівників структурних підрозділів дотримуватися правил і норм, за допомогою яких здійснюється процес управління людськими ресурсами.

При цьому варто зазначити, що вкрай необхідним є мотивування персоналу саме до інноваційної діяльності, підвищувати інноваційну активність для реалізації потенціалу підприємства [17, С. 98].

За Г. Є. Ямненко, МУР є цілеспрямованим процесом оптимального вибору параметрів розвитку підприємства, які сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства за прогнозований період [242, С. 234]. Включаючи 9 етапів, від формування стратегії розвитку підприємства та діагностування поточного стану функціонування останнього до реалізації заходів із підтримки стратегії розвитку й оцінювання ефективності управління розвитком, в кінцевому підсумку автор стверджує, що сам механізм управління процесами розвитку підприємства призначений для виконання аналітичної функції, яка полягає в діагностиці та систематизації отриманої інформації щодо середовища функціонування підприємства, а також в ґрунтовному оцінюванні потенціалу підприємства задля реалізації програми розвитку [242, С. 239].

Найбільш цікавим, на нашу думку, є погляд О. Ю. Гаркуші щодо формування МУР підприємства сільських територій з урахуванням його бізнес-процесів на прикладі виноробного підприємства. Так, з цієї, механізм управління розвитком підприємств сільських територій є комплексом дій і технік організаційно-економічного характеру, що спрямовані на забезпечення стійкого економічного зростання, враховуючи збалансованість бізнес-процесів на основі використання визначених способів, методів, інструментів управління розвитком підприємства, що відповідають специфіці його діяльності та галузевим особливостям функціонування [30, С. 130].

Гаркуша виділяє в МУР підприємств сільських територій три основні блоки: теоретико-методологічний базис, науково-методичний базис та процесно-функціональний базис. Усі елементи цих блоків визначає та координує управлінський персонал та організаційна структура. До теоретико-

методологічного базису відносяться закони і закономірності, галузеві особливості функціонування підприємства; принципи управління; головна мета і завдання управління. Науково-методичний базис включає критерії розвитку, систему показників оцінки розвитку, методи, інструменти, ресурсний потенціал, техніки, технології, за допомогою яких відбувається управління розвитком. Нарешті, процесно-функціональний базис містить у собі основні функції управління, види бізнес-процесів, етапи реалізації цих процесів. На думку автора, саме науково-методичний та процесно-функціональний базиси в своєму взаємозв'язку являють собою концептуальні основи до формування МУР підприємств сільських територій [30, С. 132].

Особливістю цього підходу до формування механізму управління розвитком є фокусування на значній ролі управління бізнес-процесами в рамках управління розвитком самого підприємства сільських територій. Така їх значущість підкреслюється через головну мету управління розвитком та через конкретну задачу МУР, а саме створення та нарощування можливостей та резервів для оптимізації бізнес-процесів та здійснення змін.

Зважаючи на аналіз зазначених вище концептуальних засад до управління розвитком підприємства, можна дійти висновку, що більшість з них, по-перше, зосереджена на підприємстві як цілісному об'єкті дослідження, що розглядається як з позицій функціонального, так і з погляду системного та процесного підходів.

По друге, варто наголосити, що питання управління розвитком саме бізнес-процесів підприємств сільських територій є недостатньо дослідженим, особливо, в частині розуміння таких процесів як єдиної системи в загальному менеджменті, а також як окремо взятого того чи іншого БП (групи БП) зокрема.

Відповідно, є доречним зосередити увагу на концептуальних засадах формування механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій.

Так, аналізуючи сутність МУРБП підприємств сільських територій, можна виділити такі його характерні ознаки:

- МУРБП підприємств сільських територій є складовою механізму управління розвитком підприємства сільських територій загалом і частиною (елементом) загальної системи управління, а отже не може їм суперечити;

- ключовою характеристикою МУРБП підприємств сільських територій є категорія «розвиток», фокус якої зосереджений на майбутньому бажаному стані менеджменту БП, при цьому управління поточним станом БП не є його прерогативою;

- об'єктом МУРБП підприємств сільських територій виступають бізнес-процеси як певна група (основні, допоміжні, наскрізні тощо) чи окремо взятий БП;

- суб'єктом МУРБП підприємств сільських територій є менеджер бізнес-процесу (оперативний рівень) або вище керівництво (стратегічний рівень).

Етапи формування механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємства сільських територій представлено на рис. 3.2.

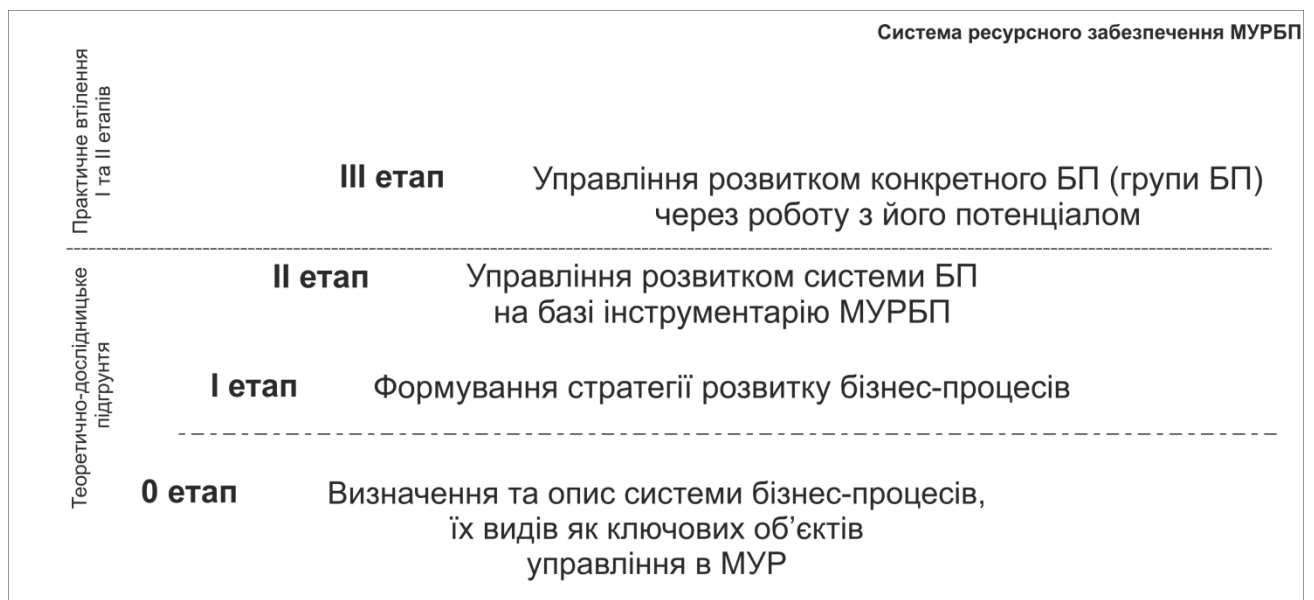


Рис. 3.2. Етапи формування механізму управління розвитком підприємств сільських територій

Джерело: запропоновано автором

На нульовому етапі формування такого механізму варто визначитися з об'єктом управління розвитком, а саме бізнес-процесом(-ами). Цей етап названо нульовим, оскільки припускаємо, що на підприємстві сільських територій система бізнес-процесів вже має бути прописана і функціонувати. Проте, як показує практика, на підприємствах сільських територій ще превалює функціональний підхід (у деяких випадках він більш доречний) над процесним, а відтак бізнес-процеси можуть бути не виявлені взагалі, або виявлені частково, що практично унеможлиблює управління розвитком БП як таке. На цьому етапі необхідно визначити, які саме бізнес-процеси функціонують на підприємстві сільських територій, а також оцінити поточний стан управління ними на основі МУБП.

Після нульового розпочинається I етап формування МУРБП підприємств сільських територій, що полягає в розробленні стратегічних орієнтирів розвитку бізнес-процесів. Загальна стратегія розвитку БП має корелюватися з місією та стратегією (стратегіями) підприємства сільських територій, в жодному разі їм не суперечити, та включає в себе:

- узагальнену стратегію розвитку системи бізнес-процесів підприємства сільських територій;
- стратегію розвитку певної групи БП чи навіть окремо взятого бізнес-процесу (якщо, наприклад, це основний вид бізнес-процесу, що є комплексним, а відтак, складним, і тому потребує більш детального опрацювання).

На цьому етапі формуються цілі та задачі, які в подальшому будуть вирішуватися за допомогою створеного МУРБП підприємств сільських територій. По суті він відповідає на питання «що ми хочемо мати в майбутньому?».

II етап формування МУРБП полягає в пошуку шляхів вирішення поставлених задач заради досягнення цілей першого етапу через інструменти, методи, технології, техніки, функції, принципи, персонал та інші складові МУРБП підприємств сільських територій. Тому він отримав назву «Управління розвитком системи БП через складові МУРБП».

Перші два етапи формування МУРБП підприємств сільських територій є більш науково-теоретичними, проте обійти їх не можна, інакше III етап (практичний) «рухне» не почавшись, адже має спиратися на фундамент напрацювань перших двох.

III етап, на наш погляд, є найбільш складним для формування, оскільки потребує чималих зусиль адекватного перетворення «теоретичної» стратегії в практичну «бажану реальність». Він дістав назву «Управління розвитком конкретного БП (групи БП)» і полягає в роботі з потенціалом бізнес-процесу, використовуючи інструментарій II етапу, що охоплює:

- аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на БП як чинників його подальшого розвитку;
- перетворення потенціалу БП на об'єкт цілеспрямованого впливу з боку власника БП з метою його ґрунтовної якісної зміни заради зростання ефективності останнього – потенціал розвитку бізнес-процесу, що передбачає:
 - а) діагностику прихованих і наявних можливостей;
 - б) аналіз уподобань споживача БП (в т.ч. кінцевого споживача);
 - в) діагностику точок перетину можливостей БП із бажаним результатом для споживача та підприємства сільських територій, а також внесення відповідних коректив у протіканні БП відповідно до цього;
- виокремлення та дослідження інноваційного потенціалу БП як платформи ПРБП і підприємства сільських територій загалом;
- формування методології та інструментарію управління ризиками та невизначеністю при управлінні розвитком БП.

Усі три етапи існують у просторі системи ресурсного забезпечення підприємства сільських територій, оскільки потребують витрат і підтримки. До ресурсів, що можна включити до ресурсів забезпечення формування МУРБП підприємств сільських територій, відносимо: інформаційні, інтелектуальні, економічні, фінансові, трудові, інституційно-правові та маркетингові.

Отже, результати аналізу різних підходів до визначення категорії «механізму управління розвитком підприємствасільських територій» дозволили дійшли таких узагальнень.

Виходячи з позиції процесного підходу управління підприємствами, розкрито сутність механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій, який є частиною загальної системи управління та являє собою систему принципів, форм, засобів, методів, функцій, технік, інших інструментів управління бізнес-процесами, які у своїй взаємодії дають змогу виявити та описати потенціал того чи іншого БП, цілеспрямований вплив на який за допомогою суб'єкта управління забезпечує максимально безболісний для підприємства сільських територій перехід від поточного стану певного БП до обраного майбутнього стану цього самого БП, що є бажаним і кращим від попереднього стану.

Досліджено низку концептуальних підходів до формування механізму управління розвитком та запропоноване авторське бачення щодо концептуальних засад формування МУРБП підприємств сільських територій, що включає нульовий та ще 3 етапи, ключовим серед яких є останній, який полягає в управлінні розвитком конкретного БП чи групи БП через виявлення та використання потенціалу цього БП (групи БП). Під потенціалом бізнес-процесу розуміється сукупність всіх запасів, ресурсів, можливостей конкретного БП, як наявних (задіяних), так і потенційних (прихованих).

3.2. Комплексний підхід до управління диверсифікацією бізнес-процесів підприємств сільських територій

Питання сталого розвитку сільських територій, збереження їх цілісності для виконання своїх основних функцій і створення сприятливих умов для життя і діяльності сільського населення продовжують бути в числі нагальних проблем і потребують вирішення. У сучасних наукових дослідженнях вітчизняних і зарубіжних авторів [267, С. 47] представлено різні напрями розвитку

підприємств сільських територій, які включають в себе як інформацію щодо впровадження сучасних інструментів розвитку агропромислового комплексу, сільського господарства, розроблення заходів із збереження природно-ресурсного потенціалу територій і раціонального його використання, модернізації та оновлення виробничої і соціальної інфраструктури села, розвитку кооперації, сільського туризму, ринку праці, активного навчання та перепідготовки кадрів на селі, так і інші напрями, реалізація яких, на думку вчених, сприятиме вирішенню однієї з ключових завдань держави – збереженню сільських територій не тільки як агросистеми й економічного простору, а й як соціального середовища з притаманними йому незмінними компонентами – сільським населенням, соціальною сферою та інфраструктурою, а також середовищем, яке за кількісними та якісними характеристиками відрізняється від міського [254, с. 13]. При цьому основним інструментом, за допомогою якого можливо досягти поставлених цілей, на думку багатьох вчених, є саме диверсифікація бізнес-процесів підприємств, розташованих на сільських територіях.

Однак реалії сьогодення наразі свідчать про те, що на продовольчому ринку України все ще існують доволі гостра проблема розбалансованості по деяких видах виробництв, монополізація окремих ринків і досить високий рівень безробіття в сільських районах. Це пояснюється тим, що економіка сільських територій, порівняно з економікою міст, є менш стійкою, особливо в періоди неврожаїв і рецесій. Крім того, в сільському господарстві може спостерігатися різке непередбачене скорочення обсягів виробництва, зумовлене впливом зовнішніх чинників, особливо природно-кліматичних, що своєю чергою, несе високу ймовірність виникнення додаткових ризиків, не характерних для інших галузей. З огляду на це, особливого значення та актуальності набуває розвиток несільськогосподарських видів економічної діяльності в сільській місцевості. Саме в цьому напрямі розробляються заходи державної підтримки економіки сільських територій у передових країнах світу [88; 239, с. 170].

У цьому контексті варто зазначити, що в Україні непрофільні галузі в економіці сільських територій є малорозвиненими. Недооцінка можливостей розвитку несільськогосподарських видів діяльності зрештою може призвести до таких серйозних негативних соціально-економічних ефектів, як ще більше скорочення доходів і погіршення рівня життя сільського населення, масове закриття підприємств, збільшення рівня безробіття, а також посилення внутрішньої міграції населення на території з більш сприятливими соціально-економічними умовами.

Тому в «Концепції сталого розвитку сільських територій України на період до 2030 року» диверсифікація розглядається як один з основних напрямів підвищення стійкості розвитку сільських територій, а також технологічного оновлення галузей і окремих секторів сільської економіки [108].

Однак ця концепція є свого роду «рамковою», фіксує увагу на самій проблемі, однак не пропонує комплексного підходу, який міг би створити основи для системного розроблення нових напрямів розвитку сільських територій, що викликає потребу до перегляду наявних теоретичних концепцій диверсифікації. Як інструмент усунення диспропорцій відтворення і перерозподілу ресурсів диверсифікація сільської економіки має на меті різні цілі й визначає загальні напрями розвитку села. Реалізовані на сільських територіях процеси диверсифікації сприяють, з одного боку, вирішенню проблеми раціонального використання їх ресурсів і залучення до виробничого обороту, а з іншого боку – націлені на ефективний розподіл ресурсів між альтернативними варіантами використання.

Іншими словами, перехід від односторонньої структури сільської економіки до багатопрофільного господарства передбачає освоєння нових видів діяльності, більш раціональне використання наявних ресурсів, завдяки чому диверсифіковані сільські території зрештою виявляються більш стійкими, конкурентоспроможними порівняно з іншими [178, с. 230]. У зв'язку з цим, на нашу думку, виникає необхідність у визначенні ролі виробничо-економічного і загалом ресурсного потенціалу сільських територій, на яких реалізуються

процеси диверсифікації бізнес-процесів підприємств територій, з метою вироблення пріоритетних напрямів розвитку економіки та соціальної сфери сільських територій, а головне – забезпечення досягнення високого рівня і якості життя населення сільських територій.

Оскільки диверсифікація як процес і як характеристика структури сільської економіки безпосередньо пов'язана з раціональним використанням ресурсів і найбільш ефективним їх розподілом між альтернативними варіантами, то важливо визначити наявність, склад і обсяг наявних ресурсів в сільській місцевості [203].

Зважаючи на зазначене вище, логічно розглядати диверсифікацію економіки як «... процес структурної трансформації економіки, який супроводжується зміщенням ресурсів з первинного сектору економіки у вторинний (обробка) і третинний (сервіс) сектори» [206, с. 113]. Саме в результаті процесу диверсифікації посилюється стан різноманітності результатів національної економіки.

Важливо розуміти, що диверсифікація як економічний процес має свої особливості на макро-, мезо- і мікрорівнях. Макрорівень передбачає зміни в структурі економіки загалом, спрямовані на підвищення її стійкості. На думку О. В. Рудінської, Н. І. Ленської, диверсифікована національна економіка – це «... всебічно розвинене щодо стійкості до економічних криз багатогалузеве господарство, в якому одні галузі переживають науково-технічний бум, інші прогресивно розвиваються..., а також ... у галузях здійснюється реструктуризація» [207]. Мезорівень диверсифікації економіки пов'язаний з різноманітністю розвитку окремо взятого регіону, галузі або сектору національної економіки, який сприяє поглибленню міжгалузевих взаємодій. Нарешті, на мікрорівні процес диверсифікації означає розширення видів виробничої діяльності окремих господарських одиниць – підприємств і домогосподарств. Відповідно до такого підходу, процес диверсифікації включає різні елементи, головними з яких є: рівні, стратегії і напрями. Увесь

процес диверсифікації економіки сільських територій схематично представлений на рис. 3.3.

Процес диверсифікації економіки сільських територій	
Рівні	макрорівень
	мезорівень
	мікрорівень
Стратегії	незв'язаного типу
	пов'язаного типу
Напрями	Розвиток несільськогосподарських видів виробничої діяльності
	Розвиток сфери послуг
	Виробництво високотоварною продукції в сільському господарстві
	Розвиток підприємницької діяльності в господарствах населення

Рис. 3.3. Система диверсифікації економіки сільських територій як економічного процесу

Джерело: узагальнено автором на основі [210; 211].

Розглядаючи диверсифікацію бізнес-процесів підприємств сільських територій, варто зауважити, що головними галузями в сільських територіях є рослинництво і тваринництво. Такі підприємства традиційно спеціалізуються на виробництві сировини і виконують функцію ресурсного забезпечення інших галузей, в яких виробляються різні товари і послуги. Появу диверсифікації в економіці зумовлено самими законами ринку, розвитком продуктивних сил і виробничих відносин [220]. Диверсифікація, як інструмент переходу від традиційних видів діяльності до альтернативних, визначає напрями реструктуризації бізнес-процесів підприємств зрештою орієнтована на поліпшення якості життя сільського населення. Тому на сільську диверсифікацію більшою мірою впливає необхідність доцільного використання

наявних ресурсів території, а не лише їх структурний склад і наявність як така [220, С. 113]. Проблема диверсифікації бізнес-процесів підприємств сільських територій є багатоаспектною, тому в науковому плані пов'язана з вирішенням низки методичних питань її діагностування. Водночас, варто наголосити на цілковитій відсутності розроблених підходів до оцінювання диверсифікації на рівні сільських муніципальних утворень, хоча на регіональному рівні таке оцінювання проводиться.

Як правило, в зарубіжних наукових дослідженнях рівень регіональної диверсифікації оцінюється на основі показників, що характеризують галузеву структуру економіки. Одним з основних показників є зайнятість, що відображає економічні тенденції, і при цьому не залежить від вартісних показників. Щодо застосування такої методики до українських умов, виникають певні складнощі з використанням цього показника, оскільки через особливості ринку праці, низького рівня мобільності населення, значні масштаби прихованої зайнятості тощо, він не повною мірою відображає сучасну ситуацію в економіці. Наявні у вільному доступі статистичні дані щодо структури зайнятості в регіональному розрізі представлені в узагальненому вигляді за деякими напрямками діяльності, які істотно з часом не змінюються. Регіональні відмінності відносяться, здебільшого, до видобутку корисних копалин, обробним виробництвам і сільському господарству.

Іншим показником для оцінювання рівня диверсифікації економіки регіону може служити валова додана вартість, проте застосування цього показника також дещо ускладнено у зв'язку з проблемами забезпечення співмірності даних. Натомість, в українській практиці застосовується інший показник – валовий регіональний продукт (ВРП), який являє собою суму валової доданої вартості в порівняльних цінах. Труднощі обліку створеної доданої вартості в регіонах пов'язані з тим, що вона не завжди реєструється за місцем її отримання. Однак маємо констатувати, що іншої альтернативи показнику валової доданої вартості при проведенні регіональних розрахунків наразі не існує. Нині серед вчених сформовано розуміння важливості

оцінювання рівня регіональної диверсифікації, що дозволяє виявити асиметрію в структурі економіки з урахуванням змін, які в ній відбуваються [227]. З огляду на зазначене, під час проведення економетричних оцінювань в регіональних дослідженнях зарубіжних авторів найбільш широко застосовуються такі підходи: метод структурних зрушень, коефіцієнт ентропії, коефіцієнт Херфіндала, коефіцієнт Хечмена [259].

Метод структурних зрушень (shift-share analysis) вбачається одним із найбільш затребуваних методів аналізу регіонального розвитку [259]. За цим підходом, приріст регіонального показника поділяється на три основні складові: національний компонент (національний зсув), компонент галузевої структури (галузеві зрушення) і регіональний компонент (регіональний зсув).

Національний компонент (NY_{if}^t) для кожного сектору (i) розраховується як частина приросту в році t кожного показника на мезорівні (E_f) пропорційно зростанню цього ж показника на макрорівні (E_f):

$$NY_{if}^t = E_{if}^{t-1} \frac{E_f^t}{E_f^{t-1}} \quad (3.1)$$

Галузевий компонент OY_{if}^t – це частка приросту специфічних галузевих показників на регіональному рівні, що відображають їх можливий приріст для кожного сектору економіки на мезорівні (сільської території), якщо темпи зміни показників будуть відповідати макроекономічним темпами зростання:

$$OY_{if}^t = E_{if}^{t-1} \left(\frac{E_{iF}^t}{E_{iF}^{t-1}} - \frac{E_F^t}{E_F^{t-1}} \right) \quad (3.2)$$

Регіональний зрушення RY_{if}^t показує різницю значень реального і прогнозного приростів цього показника при рівному збільшенні частки сектора на мезо- і макрорівнях:

$$RY_{if}^t = E_{if}^{t-1} \left(\frac{E_{if}^t}{E_{if}^{t-1}} - \frac{E_{iF}^t}{E_{iF}^{t-1}} \right) \quad (3.3)$$

Сукупний приріст регіонального показника являє собою суму трьох основних компонентів:

$$E_{if}^t - E_{if}^{t-1} = NY_{if}^t + OY_{if}^t + RY_{if}^t, \quad (3.4)$$

Проведення такого оцінювання по секторам дозволяє розподілити на складові частини сумарний показник по регіону і дати оцінку кожному з компонентів аналізованого показника: національному, регіональному та галузевому.

Також до числа розповсюджених способів оцінювання диверсифікації економіки відноситься коефіцієнт ентропії (entropy index, S), що розраховується за такою формулою:

$$S = \sum_{i=1}^m Y_i \ln \frac{1}{Y_i}, \quad (3.5)$$

де m – загальна кількість секторів економіки;

Y_i – питома вага кожного сектору в їх загальному обсязі.

Цей коефіцієнт оцінює ступінь диверсифікованості економіки, орієнтуючись на пропорційний розподіл її секторів. Високе значення показника свідчить про значний рівень диверсифікації, низьке – про спеціалізацію економіки. Мінімальне значення коефіцієнта ентропії (нуль) може бути отримано в тому разі, коли спеціалізація максимальна, а вся діяльність сконцентрована в одному секторі. І, навпаки, максимальне значення коефіцієнта досягається за рівномірного розподілу, коли частки всіх секторів є рівними.

Переходячи до наступного методу, зазначимо, що в науковій літературі як спосіб вимірювання диверсифікації економіки досить широко використовується коефіцієнт Херфіндаля (Herfindahl index), або індекс ринкової

концентрації [229], який дозволяє виявити превалювання окремих секторів у структурі економіки, в тому числі й економіки сільських територій, і визначається як сума квадратів часток ринку території, яку займає кожен із секторів:

$$H = \sum_{i=1}^m Y_i^2, \quad (3.6)$$

де H – коефіцієнт Херфіндаля;

m – загальна кількість секторів економіки;

Y_i – питома вага кожного сектору в їх загальному обсязі.

Коефіцієнт Херфіндаля коливається в інтервалі від 0 (коли економіка включає різні галузі з незначною питомою вагою в сукупному регіональному показнику) до 1 (коли економіка є моногалузевою). Певні обмеження цих методів полягає в тому, що абсолютне значення розглянутих коефіцієнтів (ентропії і Херфіндаля) багато в чому залежить від загальної кількості аналізованих секторів і визначається на базі одного статистичного показника, тому недостатньо повно враховує ступінь диверсифікованості економіки. Головною ж перевагою зазначених індексів є простота їх застосування.

Ще один спосіб здійснити оцінювання дозволяє провести міжрегіональне порівняння рівня диверсифікації економіки на основі зіставлення показників регіону з будь-яким еталонним значенням і реалізується за допомогою розрахунку коефіцієнта Хечмена (Hachman index). Цей показник, своєю чергою, базується на обчисленні коефіцієнта локалізації виробництва (L), який визначається як питома вага (частка) обраного показника на регіональному (територіальному) рівні (f) у співвідношенні з його значенням на національному рівні (F).

$$L = \frac{Y_i^f}{Y_i^F} \quad (3.7)$$

Коефіцієнт Хечмена досить широко застосовується в регіональних дослідженнях як характеристика рівня спеціалізації регіону (сільської

території) або сектору. Якщо показник перевищує одиницю, то сектор відноситься до спеціалізованого. Сума регіональних коефіцієнтів локалізації, взятих відповідно до їхніх часток у секторі в загальному показнику по регіону, і являє собою коефіцієнт Хечмена (I).

$$I = \frac{I}{\sum_{i=1}^m (L \times Y_i^f)} , \quad (3.8)$$

де L – коефіцієнта локалізації виробництва;

m – загальна кількість секторів економіки;

Y_i^f – питома вага (частка) обраного показника на регіональному (територіальному) рівні (f).

Коефіцієнт Хечмена характеризує близькість регіональної структури певного показника до структури аналогічного показника на національному рівні. Значення цього коефіцієнта знаходиться в межах від 0 до 1: якщо воно дорівнює одиниці, тоді регіональна структура повністю відповідає національній, а при нульовому значенні ці структури повністю відрізняються один від одного [261].

У контексті оцінювання рівня диверсифікації економіки регіону вітчизняні науковці використовують і інші підходи. Так, В. Щербак, Л. Ганущак-Єфіменко, О. Ніфатова [263] застосовують структурний коефіцієнт вкладу доданої вартості конкретного виду економічної діяльності у валовий регіональний продукт (СК), який визначається як частка від ділення частки доданої вартості у валовому регіональному продукті конкретного регіону (dr) на питому вагу доданої вартості цього виду в цілому по країні (drf):

$$СК = \frac{dr}{drf} \quad (3.9)$$

З метою виявлення ступеня диверсифікації (або спеціалізації) регіональної економіки в межах цього дослідження пропонуємо розраховувати однорідність значень структурних коефіцієнтів на основі дисперсійного аналізу. У такому разі висновок про рівень диверсифікованості ґрунтується на

величині дисперсії (D) структурного коефіцієнта (CK): високі значення дисперсії свідчать про спеціалізацію економіки, а низькі – про її диверсифікованість.

Також для оцінювання структури економіки сільських територій за питомою вагою доданої вартості кожного виду бізнес-процесів застосовується запропонований В. Сальниковим коефіцієнт галузевої диверсифікації (KD), який показує різноманітність видів бізнес-процесів на території, що розраховується як величина, зворотна індексу Херфіндаля, за такою формулою:

$$KD = \frac{1}{\sum_{i=1}^m Y_i^2}, \quad (3.10)$$

m – загальна кількість секторів економіки;

Y_i – питома вага кожного сектору в їх загальному обсязі.

Значення коефіцієнта галузевої диверсифікації враховує різноманітність видів економічної діяльності в регіоні (сільській території) і дозволяє умовно оцінити стійкість її розвитку, а також наявні ризики. Чим вище значення коефіцієнта галузевої диверсифікації, тим більше стійкість і менше ризики; чим воно нижче, тим більш істотний вплив на економіку може надати спад виробництва або активності в провідних для регіону видах діяльності [265; 267]. У той же час при розрахунку коефіцієнтів ентропії, галузевої диверсифікації та індексу Херфіндаля не враховується масштаб оцінюваної економічної системи, що можна вважати певним недоліком використання цього показника. На відміну від них, коефіцієнт Хечмена і метод структурних зрушень дозволяють порівнювати рівень диверсифікації і масштаби аналізованого регіону з деяким еталонним значенням. У таблиці 3.2 наведено порівняльну характеристику розглянутих вище зарубіжних і вітчизняних підходів до дослідження регіонального рівня диверсифікації.

Проведена систематизація методичних підходів виявила різноманітність наявних оціночних показників і способів розрахунку рівня диверсифікації, а також значущість підходів для регіонального (територіального) рівня. Однак

варто зазначити, що подібні оцінювання рідко застосовуються на рівні сільських територій загалом і практично не здійснюються щодо дослідження розвитку диверсифікаційних процесів у сільських регіонах, що пов'язано, насамперед, із недостатністю статистичної інформації. З огляду на це, виникає необхідність розроблення методики діагностування диверсифікації бізнес-процесів підприємств сільських територій, що поєднує в собі оцінювання ресурсного потенціалу сільських територій та визначення можливих напрямів диверсифікації діяльності підприємств з урахуванням комплексного використання ресурсів [255; 257].

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика підходів до дослідження рівня диверсифікації бізнес-процесів підприємств сільських територій

Метод структурних зрушень	Коефіцієнт Хечмена	Коефіцієнт диверсифікації економіки	Коефіцієнт Херфіндаля	Коефіцієнт галузевої диверсифікації економіки	Коефіцієнт ентропії
<i>Спосіб розрахунку</i>					
складний, співвіднесення з еталонним значенням		легкий, без співвіднесення з еталонним значенням			
<i>Показники для розрахунку</i>					
Показники, що характеризують структуру економіки на мезо- і макрорівнях	Коефіцієнт локалізації виробництва	Частка доданої вартості конкретного виду економічної діяльності у валовому регіональному продукті			
<i>Сутнісна характеристика</i>					
Розподіл і оцінка внеску складових (національний, галузевий, регіональний) у сумарний регіональний показник	Співвіднесення регіональної структури з національною	Визначення ступеня диверсифікації (спеціалізації) економіки на основі дисперсійного аналізу	Виявлення переважаючого сектора в регіональній структурі економіки	Вимірювання стійкості розвитку економіки, що враховує галузеву диверсифікацію	Визначення ступеня диверсифікованості економіки, що враховує пропорційний розподіл її галузей
<i>Значення результуючого показника</i>					
позитивне значення – структура більш ефективна на мезорівні, від'ємне значення – на макрорівні	від 0 до 1; 0 – регіональна структура повністю відрізняється, 1 – регіональна структура повністю відповідає	високе значення – спеціалізація економіки, низьке значення – диверсифікованість економіки	високе значення – диверсифікована економіка, низьке значення – спеціалізована економіка	високе значення – стійкість розвитку економіки, низьке значення – нестійкість	від 0 до 1; 0 – розвиваються різноманітні галузі, 1 – розвивається одна галузь

Джерело: узагальнено автором

На основі дослідження, з урахуванням змін, що відбуваються в сільській галузевій структурі, була запропонована методика діагностування рівня диверсифікації бізнес-процесів підприємств сільських територій, яка складається з таких основних етапів: відбір необхідних показників, що характеризують наявність і використання ресурсів на сільських територіях, визначення різних напрямів диверсифікації бізнес-процесів і вибір найбільш перспективних для сільської території, розроблення заходів щодо подальшого розвитку бізнес-процесів підприємств сільських територій. Розширений алгоритм діагностування представлено на рис. 3.4.

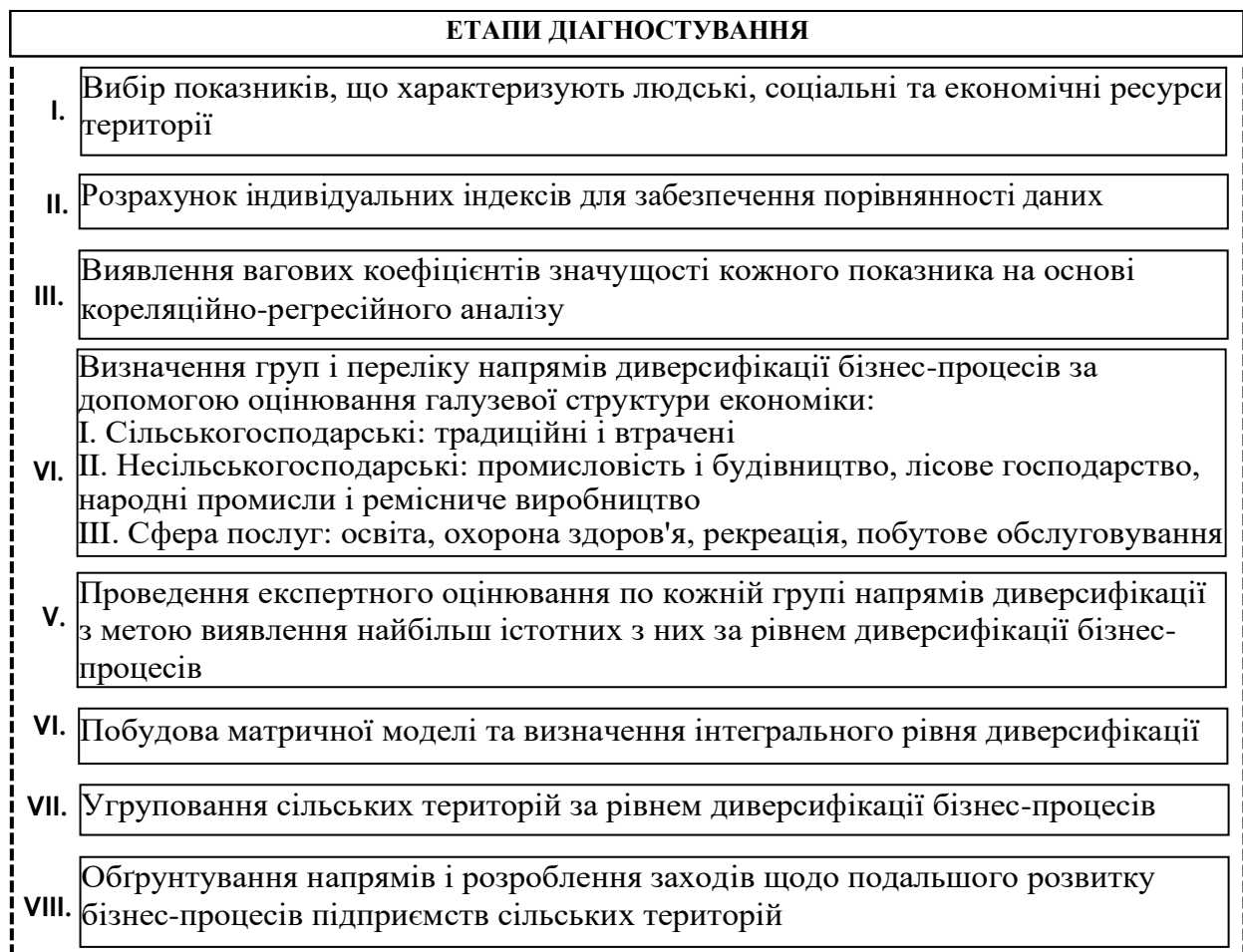


Рис. 3.4. Алгоритм діагностування диверсифікації бізнес-процесів підприємств сільських територій

Джерело: запропоновано автором

У контексті наукового дискурсу щодо концепту диверсифікації в економіці, маємо зазначити, що нині уявлення про бізнес-процеси підприємств сільських територій складається як про суто аграрну діяльність, що пояснюється переважанням сільського господарства в структурі економіки. Однак у міру розширення процесів диверсифікації економіки в сільській місцевості, відбувається поступове зниження ролі аграрного сектору, і «агроцентричне» розуміння сільської економіки стає неправомірним, оскільки її базові галузі (сільське і лісове господарство) перестають бути основними сферами зайнятості і доходів на селі. Серед основних причин перетікання основних ресурсів з аграрного сектору до інших сфер і галузей економіки – більш висока прибутковість, кращі умови і привабливість праці, можливості застосування інновацій [255].

Дотримуючись запропонованого в межах цього дослідження алгоритму, було обрано різні види ресурсів (людські, соціальні, економічні), що характеризують потенційні можливості території, використання яких дозволить створити нову структуру сільської економіки з різними видами діяльності [255]. На основі наявних у відкритому доступі статистичних даних для кожного виду ресурсів були відібрані показники, що враховують сучасну галузеву структуру. Далі для оцінювання ресурсів по обраним групам і виявлення серед них найбільш значущих була застосована адитивна модель, яка акумулює внесок кожної з окремих оцінок ресурсів у загальний показник по всім групам:

$$I_m = \sum_n^p i_{nm} \quad (3.11)$$

де I_m – загальна інтегральна оцінка ресурсів m -ї групи;

i_{nm} – інтегральна оцінка n -го виду ресурсу m -ї групи;

p – загальне число груп усіх ресурсів.

Далі для оцінювання вагових коефіцієнтів по кожній групі ресурсів визначалися темпи зміни показників-індикаторів (індивідуальні індекси) за такою формулою:

$$\delta_{im} = \frac{x_{im}}{\overline{x_{im}}}, \quad (3.12)$$

де δ_{im} – індивідуальний індекс i -го показника m -ї групи;

x_{im} – значення i -го показника m -ї групи;

$\overline{x_{im}}$ – середнє значення i -го показника m -ї групи.

Отримані індивідуальні індекси були використані при розрахунку інтегральних оцінок для кожної групи ресурсів. Також враховувалася значущість кожного показника в обраних групах ресурсів за допомогою визначення його вагового коефіцієнта. Оцінка значущості, відображена в балах, являє собою відповідний ранг показника і проводиться за наведеною нижче формулою:

$$d_n = \frac{r_n}{\sum_m r_n}, \quad (3.13)$$

де d_n – ваговий коефіцієнт n -го ресурсу;

r_n – оцінка впливу (ранг) n -го ресурсу;

p – загальне число груп усіх ресурсів.

Після того, як визначено значущість показників, за одиницю приймався найменший з них, і вагові коефіцієнти розподілялися в міру зростання значень у рівнянні регресії. Отримані результати (питомі ваги пріоритетів) корегувалися за такою формулою:

$$z_n = \frac{r_n}{\sum_n^p r_n} \div \sum_n^p \left(\frac{r_n}{\sum_n^p r_n} \right), \quad (3.14)$$

де z_n – вага n -го ресурсу після корегування;

r_n – ступінь впливу на значущу змінну;

p – загальне число груп усіх ресурсів.

Далі на основі експертного методу були визначені пріоритетні напрями диверсифікації бізнес-процесів підприємств сільських територій. Для цього було складено повний перелік варіантів напрямів диверсифікації, що включає також відповідні їм види діяльності, які сприятимуть розвитку підприємств сільських територій [255].

Після цього знаходилась питома вага кожного виду бізнес-процесів у загальній групі. Так, за експертною оцінкою, перший пріоритет був визнаний більш значущим за останній в 10 разів, тобто $g = A_1 : A_{10} = 10$.

Для визначення ваги групи з найменшим пріоритетом були використані такі формули:

$$A_i = \frac{2}{v(g + 1)} \quad (3.15)$$

$$A_i = A_1 \frac{(v - 1) \times g + l - 1}{v(g + 1)}, \quad (3.16)$$

де A_1 – питома вага групи;

A_i – питома вага i -ї групи;

v – групи диверсифікації ;

g – ?;

l – ?;

Відповідно, за формулою (3.16) визначилися значення від A_2 до A_{10} .

Оскільки кількість видів бізнес-процесів в обраних групах різнилась, далі проводилася корегувати ваги кожної з них залежно від числа видів бізнес-процесів за формулою:

$$A_{vo} = \frac{A \times e}{e_v}, \quad (3.17)$$

де A_{vo} – вага v -ї групи після корегування залежно від числа видів бізнес-процесів в цій групі;

e_v – число видів бізнес-процесів у кожній групі;

\bar{e} – середнє число видів бізнес-процесів по групах.

Через наявність похибки при обчисленнях, отримані результати корегувалися за такою формулою:

$$A_{vl} = A_{vo} \div \sum_l A_{vo}, \quad (3.18)$$

де A_{vl} – вага v -ї групи після корегування;

A_{vo} – вага v -ї групи після корегування залежно від числа видів бізнес-процесів в цій групі;

На основі наданого переліку напрямів і видів бізнес-процесів кожен експерт самостійно оцінив вплив наведених груп на розвиток підприємств сільських територій.

На наступному етапі оцінювання здійснено угруповання видів діяльності за їх значущістю, і для кожної групи видів діяльності розраховано відповідну кількість балів за формулою:

$$W_l = \sum_{j=1}^v A_v \times O_v, \quad (3.19)$$

де W_l – загальний бал за видами бізнес-процесів;

v – кількість груп диверсифікації;

A_v – питома вага видів бізнес-процесів у певному напрямі;

O_v – вплив видів бізнес-процесів на розвиток сільської території.

У завершальній ітерації, для визначення інтегрального рівня диверсифікації було застосовано матричну модель, що дозволило не тільки оцінити відібрані групи ресурсів, але й виявити їх вплив на інтегральний рівень. Необхідні для цього розрахунки проведені за трьома формулами, що наведено нижче:

$$z_{nv} = W_l \times E_n, \quad (3.20)$$

де Z_{nv} – ступінь впливу окремого виду ресурсу на диверсифікацію;

W_l – загальний бал по групі диверсифікації;

E_n – питома вага n -го ресурсу після корегування.

$$U_{ev} = \sum_n^p \sum_v^{ev} Z_{nv}, \quad (3.21)$$

де U_{ev} – ступінь впливу всіх ресурсів на диверсифікацію;

e_v – кількість видів бізнес-процесів у групі;

p – число груп ресурсів;

v – групи диверсифікації.

$$U_{em} = U_{e1} + U_{e2} + U_{e3}, \quad (3.22)$$

де U_{em} – інтегральний рівень диверсифікації;

U_{e1}, U_{e2}, U_{e3} – основні ресурси, що впливають на диверсифікацію.

Важливо наголосити, що отриманий інтегральний рівень диверсифікації бізнес-процесів дозволяє не тільки оцінити її кількісно, але й провести градацію сільських територій із виділенням 4 груп за такими якісними характеристиками потенціалу диверсифікації бізнес-процесів підприємств сільських територій:

- 1 група ($U_{em} < 50,0$) – потенціал диверсифікації недостатній;

- 2 група ($50,1 < U_{em} < 100,0$) – потенціал диверсифікації низький;
- 3 група ($100,1 < U_{em} < 150,0$) – потенціал диверсифікації середній;
- 4 група ($U_{em} > 150,1$) – потенціал диверсифікації високий.

Отже, розроблений методичний підхід до оцінювання диверсифікації бізнес-процесів підприємств сільських територій, що враховує наявні ресурси території та можливості їх використання, дозволяє виділити основні напрями диверсифікації, що своєю чергою, сприятиме якнайкращому використанню потенціалу сільських територій, розвитку альтернативних галузей сільської економіки, підвищенню рівня зайнятості, поліпшенню якості життя на селі.

Розроблений методичний підхід до діагностування диверсифікації бізнес-процесів підприємств сільських територій апробовано на прикладі Вінницької області.

Відповідно до запропонованого алгоритму діагностування (рис. 3.3), на першому етапі були розраховані показники для кожної групи ресурсів сільських територій області. Період дослідження – 2015–2019 рр., За базовий узято 2015 р. Кожна група ресурсів (людські, соціальні, економічні), що впливають на диверсифікацію сільської економіки, оцінювалася на основі сукупності показників-індикаторів, які враховують середньооблікову чисельність працівників, середньомісячну номінальну нараховану заробітну плату, вироблену продукцію і надані послуги в різних галузях: сільське господарство, транспорт, будівництво, переробне виробництво, торгівля.

Оскільки для методичного підходу оцінювання диверсифікації бізнес-процесів підприємств сільських територій необхідно було визначити темпи зміни кожного показника-індикатора за кожен рік, то на другому етапі були розраховані індивідуальні індекси і проведено інтегральне оцінювання для кожної групи ресурсів сільської території.

На третьому етапі обчислені вагові коефіцієнти за допомогою кореляційно-регресійного аналізу, що дозволило встановити взаємозв'язок між незалежними і залежними змінними. Після цього результат по кожній групі ресурсів був скорегований на кількість ресурсів всередині неї.

Проведені розрахунки показали, що за аналізований період часу найбільший вплив на розвиток диверсифікованих бізнес-процесів у сільських територіях Вінницької області мали економічні ресурси – їх значущість становить 0,378, практично такий самий рівень значущості мають соціальні ресурси (0,362), натомість найменший вплив виявили людські ресурси (рівень значущості – 0,260).

Далі, на четвертому етапі діагностування диверсифікації бізнес-процесів були визначені основні групи видів діяльності: сільськогосподарські, несільськогосподарські та сфера послуг, а також ідентифіковано напрями диверсифікації для кожної групи.

Виходячи із запропонованого алгоритму, на п'ятому етапі здійснено експертне оцінювання визначених груп і напрямів диверсифікації.

Важливо, що експертами в цьому дослідженні виступили працівники державних адміністрацій Вінницької області, що займаються питаннями розвитку сільських територій на різних рівнях управління.

Далі, на основі проведених у ході шостого етапу розрахунків побудовано матричну модель із визначення інтегрального рівня диверсифікації бізнес-процесів підприємств сільських територій, у результаті чого підприємства сільських територій Вінницької області потрапили до 4 групи (з високим потенціалом диверсифікації), що свідчить про наявність передумов для ефективного функціонування не тільки сільського господарства, а й інших видів діяльності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка інтегрального рівня диверсифікації бізнес-процесів підприємств сільських територій Вінницької області

Основні види ресурсів, що впливають на диверсифікацію		Основні групи диверсифікації сільської економіки								Разом за видом ресурсу (<i>U_{em}</i>)
		I. Сільсько-господарські види бізнес-процесів		II. Несільсько-господарські види бізнес-процесів			III. Види бізнес-процесів у сфері послуг			
		виробництво традиційних видів продукції	виробництво втрачених видів продукції	промисловість і будівництво	лісне господарство	народні промисли і ремесла	рекреація	освіта та охорона здоров'я	культурно та дозвільні бізнес-процеси і побут	
1. Людські		4,83	2,90	4,95	4,33	4,87	9,05	5,11	5,45	41,49
2. Соціальні		6,73	5,48	6,95	6,03	6,78	12,59	7,11	7,59	59,26
3. Економічні		7,02	4,21	7,26	6,30	7,08	13,15	7,43	7,93	60,38
Всього (<i>U_{ev}</i>)	за кожним видом бізнес-процесів	18,58	11,16	19,20	16,66	18,71	34,79	19,65	20,97	159,72
	по групі диверсифікації	29,76		54,56			75,40			
Питома вага в інтегральному рівні, %	кожного виду бізнес-процесів	11,63	6,99	12,02	10,44	11,72	21,78	12,30	13,13	100,0
	групи диверсифікації	18,20		34,16			47,64			

Джерело: розраховано автором

На завершальному етапі методичного підходу обґрунтовано основні заходи щодо створення умов для розвитку диверсифікації бізнес-процесів підприємств сільських територій, а також визначено очікуваний ефект від їх реалізації: економічний, соціальний, екологічний (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Результати діагностування диверсифікації бізнес-процесів підприємств сільських територій Вінницької області

Джерело: розроблено автором

За результатами експертного оцінювання, до основних видів діяльності на сільських територіях Вінницької області експерти віднесли освіту та охорону здоров'я, рекреацію, побутове обслуговування, культуру та дозвілля, які входять до сфери послуг. Найменш перспективними для розвитку сільських територій області, на думку експертів, є виробництво втрачених видів сільськогосподарської продукції, народні промисли і ремісниче виробництво, а також лісове господарство.

Взявши курс на розвиток диверсифікації бізнес-процесів підприємств сільських територій, Вінницька область приступила до поступової

реструктуризації економіки на селі. Упродовж останніх років успішно розвивається сільський туризм, який входить до напрямку «рекреація». Серед несільськогосподарських видів діяльності значну роль відіграють промисловість і народні промисли. А в аграрному секторі відроджується рекреаційне сільське господарство.

Результати проведеного дослідження свідчать, що застосування наявних методів оцінювання диверсифікації на регіональному рівні не дозволяє використовувати їх повною мірою для діагностування бізнес-процесів підприємств сільських територій, насамперед, через брак необхідної статистичної інформації, що адаптована до сільських умов розвитку.

Тому з метою повного відображення різноманітності природних, соціально-економічних і культурних умов зовнішнього та внутрішнього середовища сільських територій, а також з урахуванням їх неоднорідності в межах одного регіону було побудовано структурно-логічну схему процесу дослідження сільської диверсифікації як системи, що базується на комплексному об'єктивно-суб'єктивному оцінюванні. Методичні аспекти проведення діагностики диверсифікації сільської економіки багато в чому визначалися особливостями природно-ресурсного потенціалу та відповідними напрямами реструктуризації економіки.

3.3. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств сільських територій у контексті активізації управління бізнес-процесами

Низька конкурентоспроможність сільських територій формує систему фінансування, залежну від надходжень бюджетних коштів. У зв'язку з цим при плануванні стратегічних орієнтирів розвитку підприємств сільських територій необхідно розробити систему підвищення якості виробленої продукції і водночас зростання продуктивності праці. У цьому аспекті концепція активізації управління бізнес-процесами підприємств сільських територій

забезпечуватиме розвиток не тільки конкретних підприємств, а й галузей економіки та територій як ресурсу для реалізації виробничого потенціалу і пошуків економічних процесів. Крім того, невід'ємною компонентою розвитку сільських територій має стати стратегія інвестиційного розвитку на всіх етапах: розвитку соціальної інфраструктури, виробництва нової продукції, реконструкції виробничих потужностей та налагодження механізмів сталого розвитку.

На нашу думку, стратегічні орієнтири розвитку підприємств сільських територій мають ґрунтуватись на моделюванні двох груп бізнес-процесів – групи основних бізнес-процесів та групи допоміжних бізнес-процесів. До групи основних бізнес-процесів нами віднесено такі:

- БП 1: впровадження інноваційних технологій;
- БП 2: впровадження ресурсозберігаючих, наукомістких технологій;
- БП 3: модернізація технологічних ліній, обладнання, будівель, приміщень, сховищ;
- БП 4: впровадження високоврожайних сортів сільськогосподарських культур і високопродуктивних порід сільськогосподарських тварин;

Допоміжна група бізнес-процесів включає:

- БП 5: забезпечення кваліфікованими кадрами;
- БП 6: юридичне забезпечення і підтримка діяльності;
- БП 7: фінансове забезпечення виробничої діяльності підприємств сільських територій.

На рис. 3.6. представлено розроблену систему бізнес-процесів підприємств сільських територій у контексті стратегічного розвитку.

Вважаємо за доцільне додатково підкреслити роль методу моделювання для дослідження бізнес-процесів. Моделювання кожного окремого бізнес-процесу, як основного, так і допоміжного, відображає суб'єктивне бачення потоку певних видів робіт як формалізованої моделі, що складається з паралельних та взаємопов'язаних операцій. Метою такого моделювання є



Рис. 3.6. Система бізнес-процесів підприємств сільських територій у контексті стратегічного розвитку

Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі [27, 28]

стандартизація та систематизація знань підприємства сільських територій у графічному форматі, який є зручною формою для аналітики.

Варто зазначити, що стратегічні орієнтири розвитку підприємств сільських територій актуалізують необхідність формалізації основних і допоміжних бізнес-процесів, які реалізуються під час здійснення підприємницької діяльності, спрямованої на розвиток. Водночас, небезпеку

становлять неформалізовані процеси, що відбуваються, до прикладу, в межах реалізації державної політики розвитку сільських територій на регіональному і національному рівнях, що суттєво впливає на ефективність показників переходу від поточного стану до бажаного відповідно до МУРБП.

Розглянемо основні неформалізовані процеси більш детально.

Насамперед, це низька оцінка ролі розвитку сільських територій у забезпеченні продовольчої безпеки країни. У той час як розвинені країни збільшили фінансування програм розвитку сільських територій [28] в умовах економічної кризи, в Україні відбулося скорочення аналогічних асигнувань. Водночас, ситуація, що склалася на селі, перешкоджає формуванню соціально-економічних умов розвитку агропромислового комплексу, а отже, й забезпеченню продовольчої безпеки населення країни загалом.

По-друге, переважання галузевого підходу до розвитку сільських територій. Проведені дослідження демонструють незначну роль прямої підтримки економіки та розвитку місцевих територій. Багато заходів підтримки є пропорційними обсягам виробництва, а отже, залежать від розмірів підприємства. Як правило, великі підприємства є найбільш рентабельними і найчастіше розташовані на відносно розвинених територіях. Отже, збільшення обсягів державної підтримки підприємств сільських територій не передбачає відповідного розвитку сільських територій.

По-третє, відсутність законодавчо встановлених стандартів забезпеченості сільського населення громадськими послугами не дозволяє обґрунтовано планувати й фінансувати програми сільського розвитку. Механізм розрахунку витрат бюджетів сільських громад – на душу населення, на одного учня, на одну дитину – призводить до скорочення об'єктів соціальної сфери переважно в сільській місцевості.

По-четверте, відсутність програмних заходів, пов'язаних з екологічним фактором. Заходи державної програми не враховують третьої складової сталого розвитку – екологічної. На відміну від розвинених країн, де вона часто домінує,

на сучасному етапі розвитку в Україні більше уваги приділяється соціально-економічним аспектам.

По-п'яте, сільське населення повільно долучається до розроблення та реалізації програм розвитку сільських територій. Успішність проєктів сталого розвитку сільських територій знаходиться в прямій залежності від зацікавленої участі місцевого населення у формуванні і реалізації програм розвитку регіонів. На жаль, найчастіше важливість принципу партиципативності ігнорується при розробці місцевих програм розвитку сільських територій [29].

Особливістю реалізації сучасної політики розвитку сільських територій в розвинених країнах світу є скорочення ролі центрального уряду при посиленні ролі місцевих громад та органів місцевої влади. Зусилля держави, бізнесу, населення та інших зацікавлених груп консолідуються шляхом кооперації, розвитку місцевого самоврядування та діяльності громадських організацій [28]. В Україні напрями розвитку і підвищення ефективності функціонування малих форм господарювання на селі передбачають удосконалення системи державної підтримки, розвиток інфраструктури, вдосконалення виробничої бази та ресурсного забезпечення, а також розвиток відносин інтеграції.

У рамках виконання завдань щодо розвитку сільських територій важливо розуміти, що ефективність зазначених вище завдань на всіх рівнях управління багато в чому залежить, перш за все, від забезпечення кваліфікованими кадрами, як підприємств агропромислового комплексу, так і підприємств, і установ інфраструктурного забезпечення сільськогосподарського виробництва і поточної життєдіяльності громадян на селі.

Так, наприклад, аналіз рівня освіти керівного складу малих підприємств сільських територій (рис. 3.7), демонструє низький (лише 9,3% чоловіків і 9,4% жінок мають повну вищу освіту, що впливає на якість керівництва, а отже й на можливість реалізації механізму управління розвитком бізнес-процесів їх підприємств).

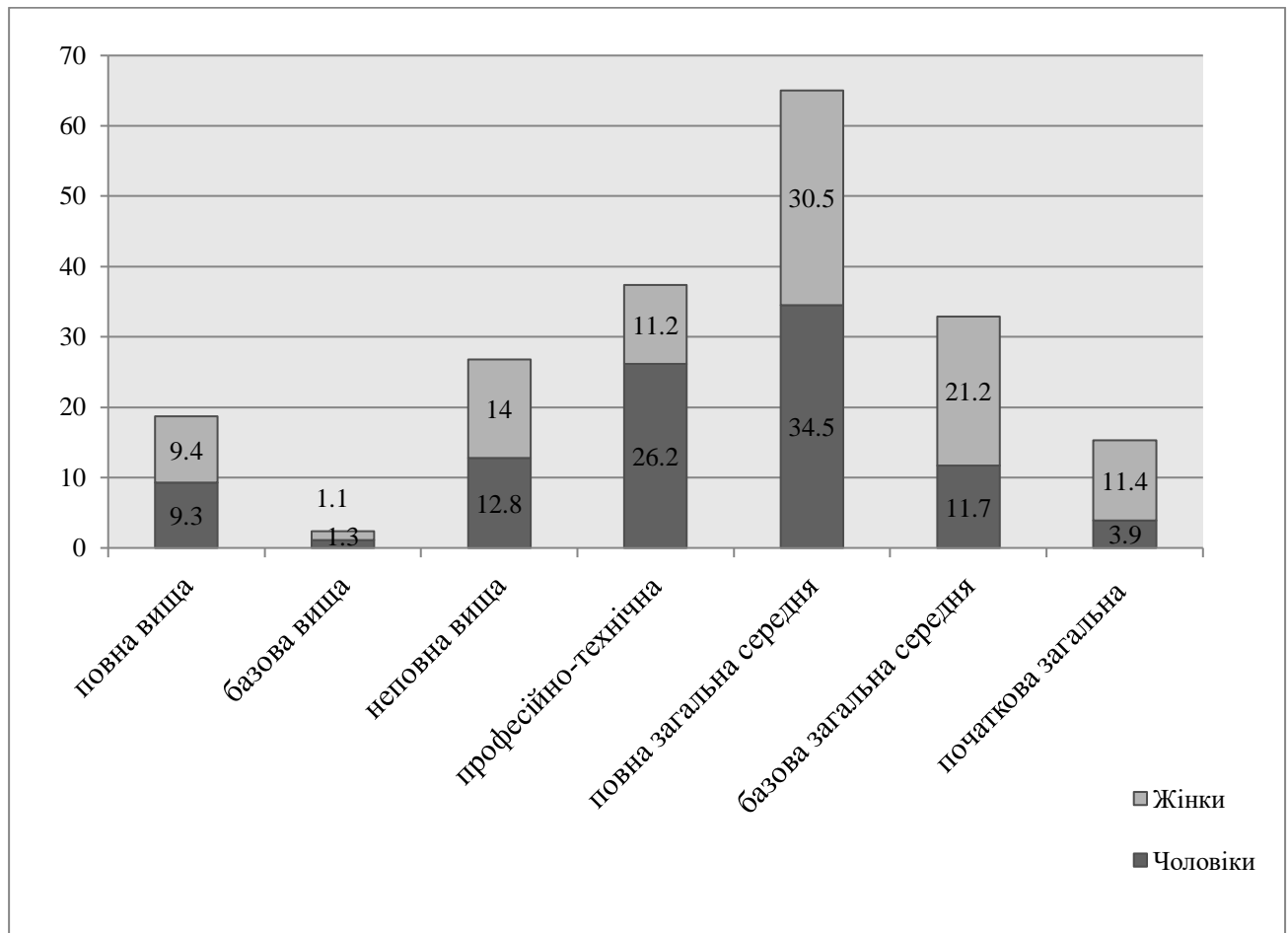


Рис. 3.7. Рівень освіти керівного складу малих підприємств сільських територій, %

Джерело: [177]

Варто підкреслити, що вирішення зазначених питань реалізуються через імплементацію положень Розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів із реалізації Концепції розвитку сільських територій», в якій прописано низку заходів на період 2017-2025 років за напрямом «Освіта та інформаційно-консультаційне забезпечення» [177].

Отже, неформалізовані процеси не підлягають стандартизації та уніфікації, оскільки являють собою зовнішнє середовище для підприємств сільських територій, але їх врахування є обов'язковим під час моделювання основних і допоміжних бізнес-процесів підприємств сільських територій.

З погляду формування стратегії розвитку підприємств сільських територій, стандартизація бізнес-процесів дозволить адаптувати МУРБП до

діяльності підприємств у рамках ключових стратегічних орієнтирів. Своєю чергою, запропонований нами перелік показників переходу від поточного стану до бажаного (МУРБП), моніторинг яких стимулюватиме адекватність та доцільність у прийнятті рішень, нівелюючи вплив неформалізованих процесів та стимулюючи досягнення загальної місії підприємств сільських територій, а уникнення протиріч – від дії неформалізованих процесів – суттєво актуалізує потенціал розвитку. Отже, враховуючи вищезазначене, пропонуємо дослідити бізнес-процеси підприємств сільських територій у рамках стратегічних орієнтирів їх розвитку.

Відповідно, представимо референтну модель системи бізнес-процесів підприємств сільських територій у контексті стратегічного розвитку, контекстну діаграму якої подано на рис. 3.8.

У межах обраного підходу, вважаємо за доцільне використання програми моделювання бізнес-процесів «BPwin». Найбільш поширеною методологією серед наявних нині є методологія IDEF0, яка є модернізованою версією графічного редактора функціональних систем SADT. Головним завданням IDEF0 є формалізація функціональних елементів досліджуваної системи, що описує бізнес-процеси стандартизовано в рамках моделювання діяльності системи бізнес-процесів підприємств сільських територій у контексті стратегічного розвитку. У нашому кейсі, систему бізнес-процесів підприємств сільських територій у контексті стратегічного розвитку представлено як сукупність паралельних та послідовних взаємопов'язаних функцій, або активностей. Головним критерієм якості побудови бізнес-процесів є наявність в моделі функції управління, зворотного зв'язку та відповідальних виконавців. Основою представленої методології є система моделеутворюючих понять: дуга (стрілка), функціональний блок і декомпозиція.

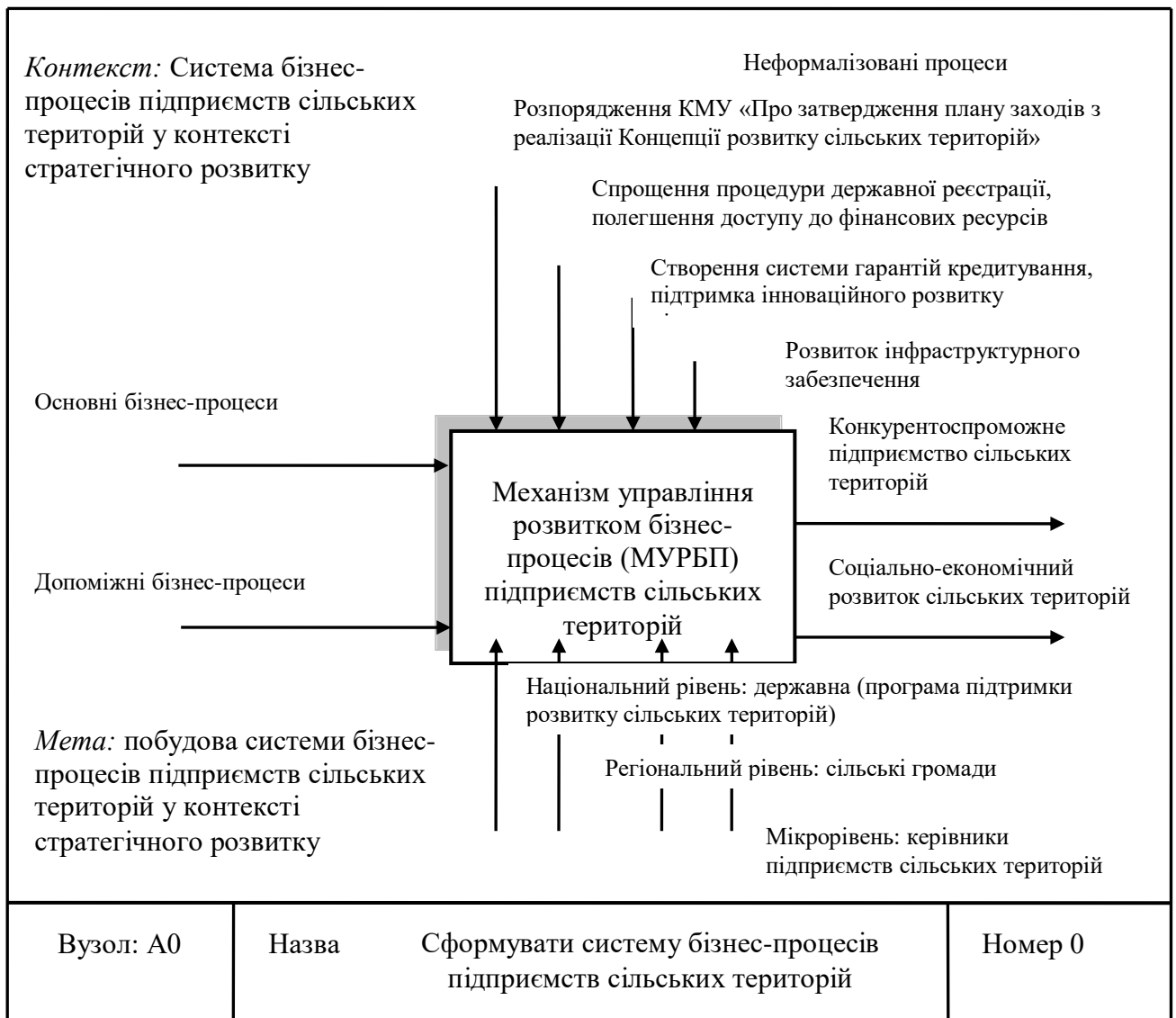


Рис. 3.8. Контекстна діаграма «Система бізнес-процесів підприємств сільських територій в контексті стратегічного розвитку»

Джерело: авторська розробка.

Базисом моделювання системи бізнес-процесів підприємств сільських територій у контексті стратегічного розвитку є формування його функціонального блоку (Activity Box), який у нашому кейсі представлено механізмом управління розвитком бізнес-процесів (МУРБП) підприємств сільських територій. На рис. 3.7. функціональний блок представлено прямокутником. Кожна сторона прямокутника відіграє певну роль:

1. Дуга «Вхід» розміщується зліва від блоку та являє собою предмети або дані для виконання функції блоку.

2. Дуга «Вихід» відображається праворуч від блоку і показує предмети або дані, отримані в результаті виконання функцій.

3. Дуга «Управління» входить зверху, описує умови або дані, які скеровують виконання функції.

4. Дуга «Механізм» входить знизу, позначає виконавців або кошти на виконання функцій.

Інтерпретуємо функціональний блок контекстної діаграми «Система бізнес-процесів підприємств сільських територій у контексті стратегічного розвитку».

Дуга «Вхід» представлена системою основних та допоміжних бізнес-процесів. Основні бізнес-процеси, тобто операції із створення доданої вартості, які мають пряме відношення до виробництва продуктів і тим самим впливають на фінансовий результат підприємства. Бізнес-процеси розвитку сприяють розвитку підприємств сільських територій, крім того, бізнес-процеси, створені для забезпечення життєдіяльності всіх інших бізнес-процесів, спрямовані на підтримку їх універсальних рис. Допоміжні бізнес-процеси – бізнес-процеси, які напряду не пов'язані з виробництвом товарів і послуг, їх відсутність унеможлиблює виконання операцій, що сприяють створенню доданої вартості.

Дуга «Вихід» як результат передбачає підвищення конкурентоспроможності підприємства сільських територій на мікро- та мезорівнях, а також забезпечення соціально-економічного розвитку сільських територій на макрорівні.

Дуга «Управління» представлена такими неформалізованими процесами, як спрощення процедури державної реєстрації, полегшення доступу до фінансових ресурсів; створення системи гарантій кредитування, підтримка сектору малого підприємництва; розвиток інфраструктурного забезпечення;

розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів із реалізації Концепції розвитку сільських територій».

Дуга «Механізм» передбачає трирівневу ієрархію: рівень 1 – національний рівень: державна (програма підтримки розвитку сільських територій); рівень 2 – регіональний: сільські громади; рівень 3 – мікрорівень: керівники підприємств сільських територій.

Далі необхідним є побудова декомпозиційних діаграм, які розподіляються в результаті деталізації контекстної діаграми на 4 основні бізнес-процеси: БП 1: впровадження інноваційних технологій; БП 2: впровадження ресурсозберігаючих, наукомістких технологій; БП 3: модернізація технологічних ліній, обладнання, будівель, приміщень, сховищ; БП 4: впровадження високоврожайних сортів сільськогосподарських культур і високопродуктивних порід сільськогосподарських тварин. Отже, будується функціональна декомпозиція. Варто зазначити, що декомпозиція може тривати доти, поки не буде досягнуто потрібного рівня деталізації опису.

Наступним етапом є моніторинг у вигляді експертизи відповідності активностей зазначеним послідовним етапам бізнес-процесу. Якщо наявні певні невідповідності, то необхідним є корегування. Тільки в такий спосіб можливо досягти відповідності всієї системи бізнес-процесів підприємств сільських територій у контексті стратегічного розвитку реальним бізнес-процесам на кожному рівні декомпозиції.

Далі перейдемо до побудови декомпозиційних діаграм 4 основних бізнес-процесів.

Перший бізнес-процес – БП 1: впровадження інноваційних технологій представлено у вигляді декомпозиційної діаграми на рис. 3.9.

За аналогією побудуємо композиційні діаграми БП 2: впровадження ресурсозберігаючих, наукомістких технологій; БП 3: модернізація технологічних ліній, обладнання, будівель, приміщень, сховищ; БП 4: впровадження високоврожайних сортів сільськогосподарських культур і

високопродуктивних порід сільськогосподарських тварин (рис. 3.10, 3.11 та 3.12).

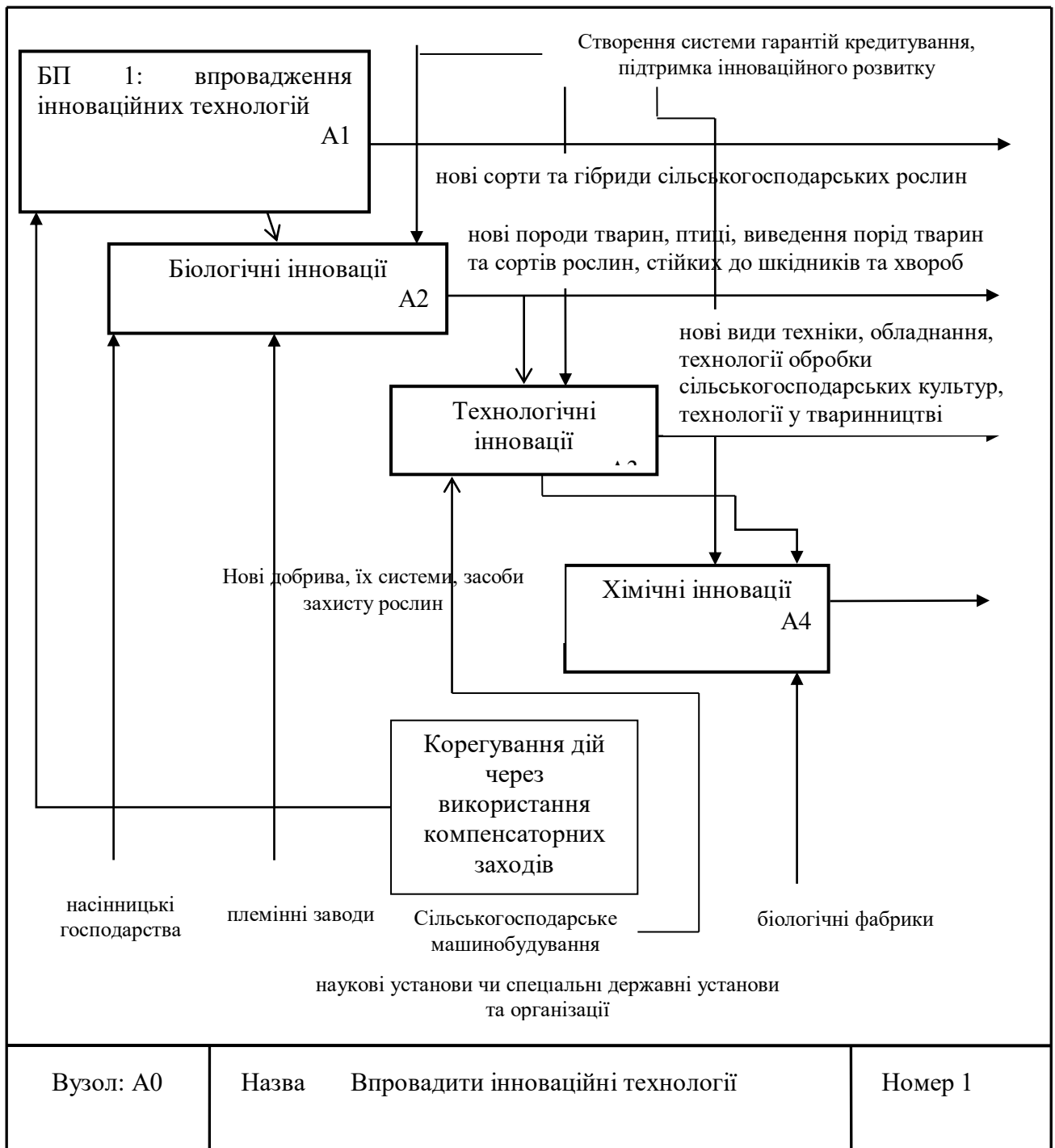


Рис. 3.9. Декомпозиційна діаграма «БП 1: впровадження інноваційних технологій»

Джерело: авторська розробка.

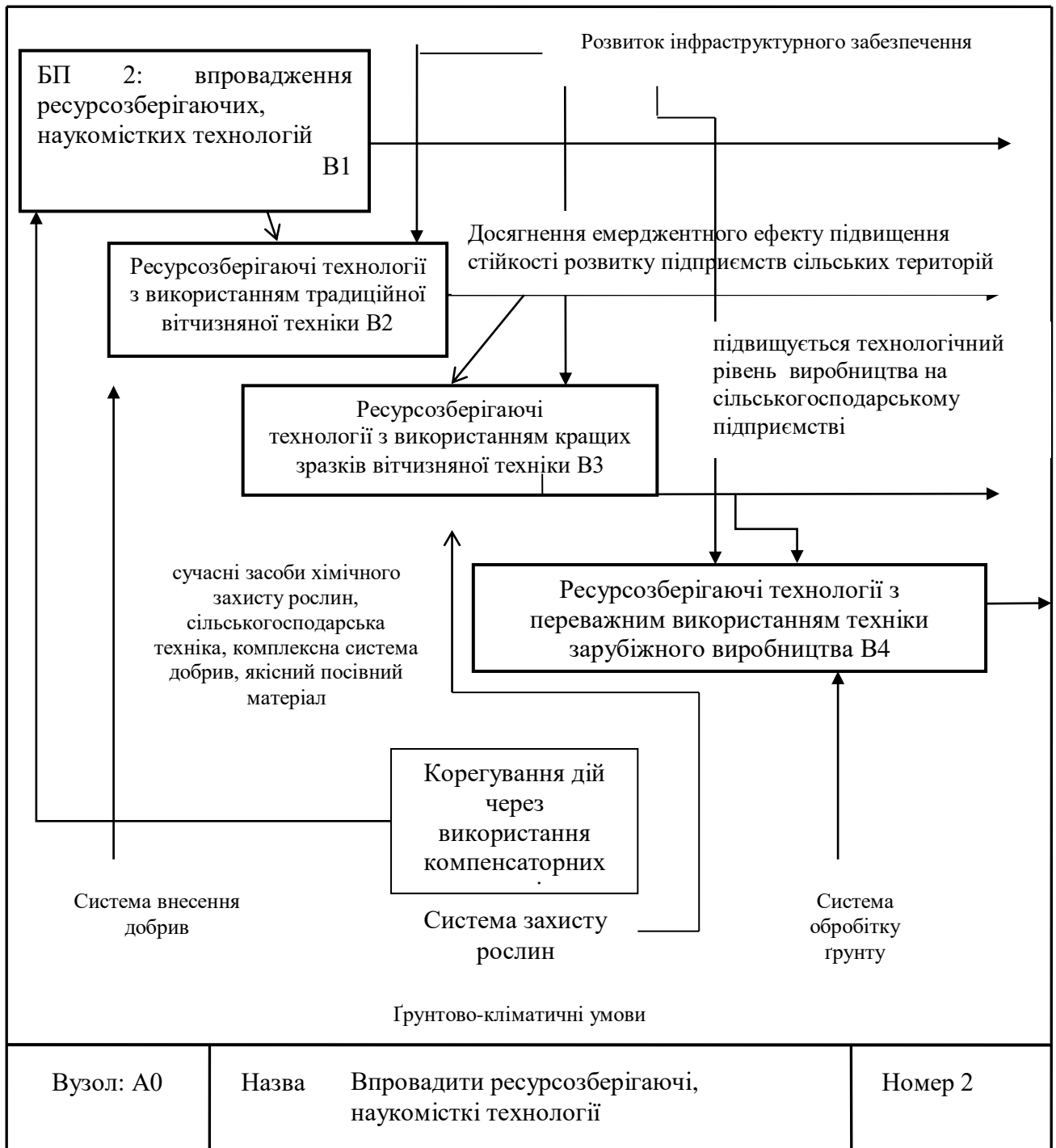


Рис. 3.10. Декомпозиційна діаграма «БП 2: впровадження ресурсозберігаючих, наукомістких технологій»

Джерело: авторська розробка.

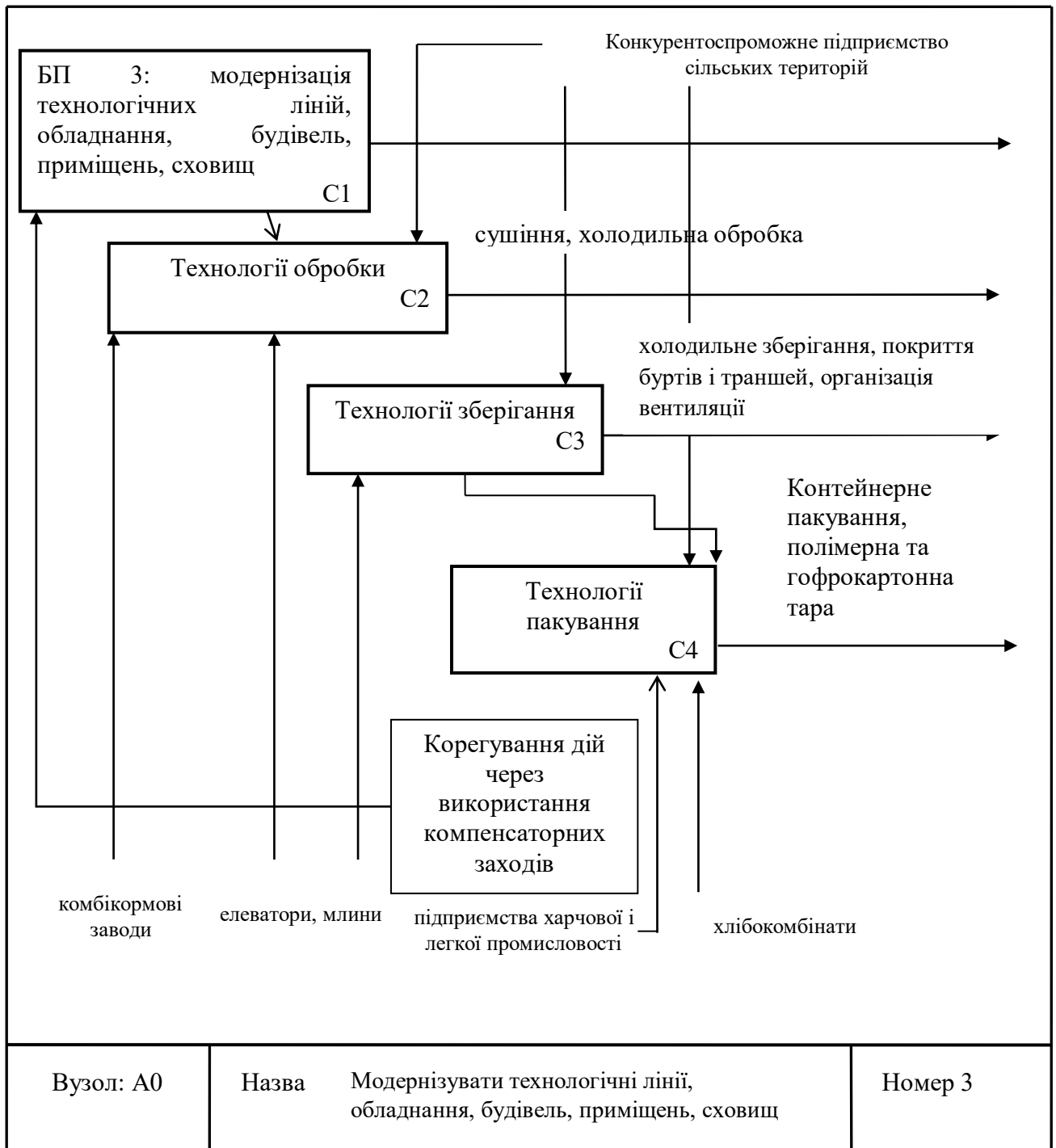


Рис. 3.11. Декомпозиційна діаграма «БП 3: модернізація технологічних ліній, обладнання, будівель, приміщень, сховищ»

Джерело: авторська розробка.

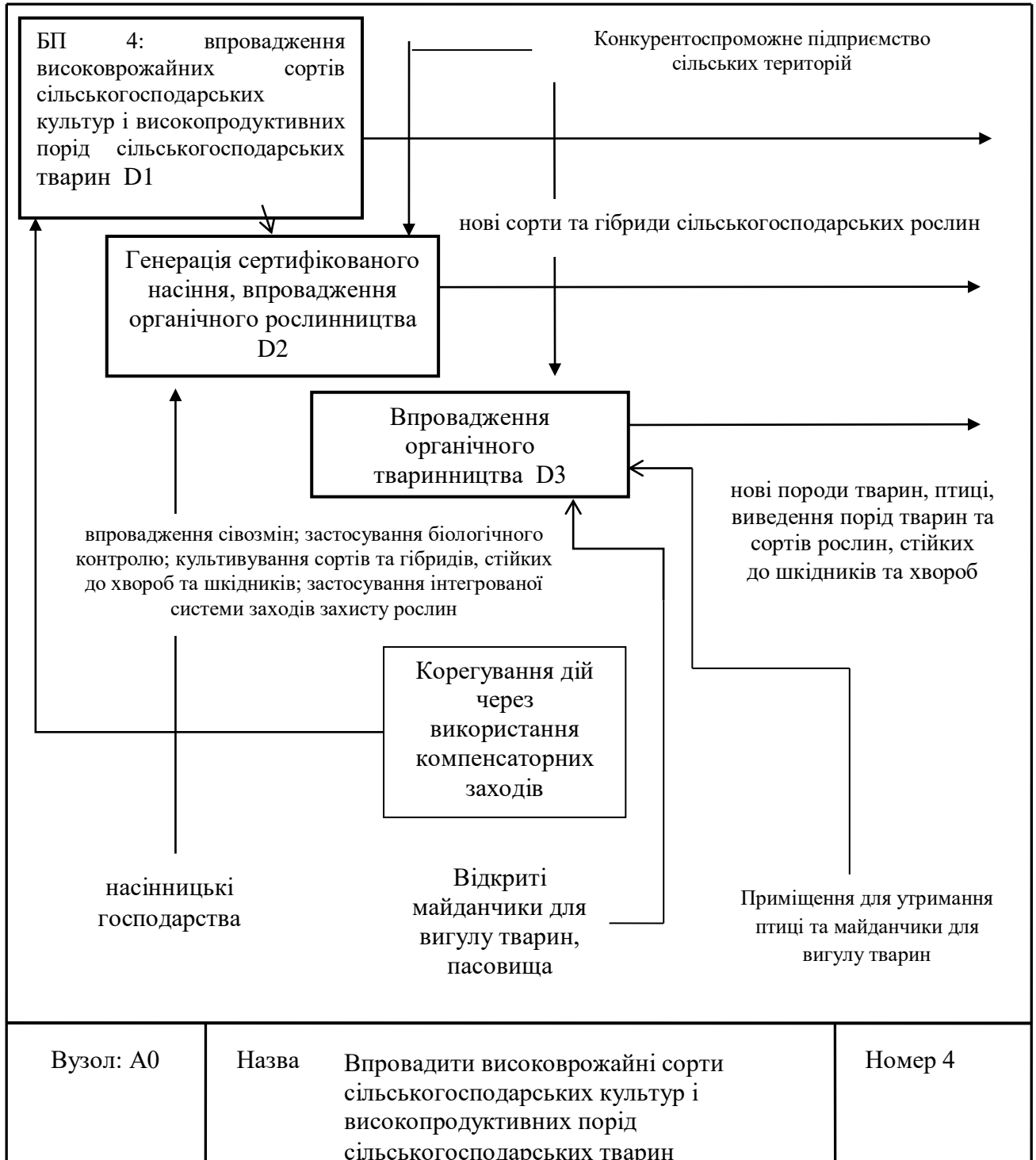


Рис. 3.12. Декомпозиційна діаграма «БП 4: впровадження високоврожайних сортів сільськогосподарських культур і високопродуктивних порід сільськогосподарських тварин»

Джерело: авторська розробка.

Варто наголосити, що запропонована система бізнес-процесів підприємств сільських територій у контексті стратегічного розвитку містить у своєму складі стандартизовані структурні блоки, на основі яких можливо формувати нові деталізовані бізнес-процеси для підприємств сільських територій певного виду діяльності: насінницьких господарств, тваринницьких господарств, біологічних фабрик та ін. Представлення таких типових елементів, відповідно до стандарту IDEF0, розкриває логіку системного уявлення на основі моделювання композиційних бізнес-процесів.

Отже, резюмуючи, зазначимо, що головна мета моделювання бізнес-процесів полягає в побудові системи бізнес-процесів підприємств сільських територій у контексті стратегічного розвитку на вході і отриманні конкурентоспроможного підприємства та забезпеченні соціально-економічного розвитку сільських територій – на виході.

Висновки до розділу 3

Основними результатами проведеного аналізу в розділі 3 дисертаційного дослідження є такі:

1. Проаналізовано різні концептуальні підходи щодо формування механізму управління розвитком підприємства сільських територій. Виходячи з позиції процесного підходу управління підприємствами, розкрито сутність механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій, який є частиною загальної системи управління та являє собою систему принципів, форм, засобів, методів, функцій, технік, інших інструментів управління бізнес-процесами, які у своїй взаємодії дають змогу виявити та описати потенціал того чи іншого БП, цілеспрямований вплив на який за допомогою суб'єкта управління забезпечує максимально безболісний для підприємства сільських територій перехід від поточного стану певного БП до обраного майбутнього стану цього самого БП, що є бажаним і кращим від попереднього стану.

2. За результатами досліджених концептуальних підходів до формування механізму управління розвитком запропоновано авторське бачення щодо концептуальних засад формування МУРБП підприємств сільських територій, що включає нульовий та ще 3 етапи, ключовим серед яких є останній, який полягає в управлінні розвитком конкретного БП чи групи БП через виявлення та використання потенціалу цього БП (групи БП). Під потенціалом бізнес-процесу розуміється сукупність всіх запасів, ресурсів, можливостей конкретного БП, як наявних (здіяних), так і потенційних (прихованих).

3. Розроблено методичний підхід, заснований на розрахунку інтегрального показника, що дозволило об'єктивно оцінити рівень диверсифікації бізнес-процесів підприємств сільських територій, виявити її параметри, охарактеризовані як кількісно, так і якісно, а також отримати варіанти поєднання результатів із виділенням альтернативних видів діяльності.

4. Результати досліджень з урахуванням їх практичної апробації можуть бути використані органами влади, підприємцями, інвесторами при обґрунтуванні напрямів перспективного розвитку сільської економіки, розробленні та реалізації програм розвитку територій, а також для формування цілісної системи управління муніципальними утвореннями інших регіонів України.

5. Продовження подальших досліджень ґрунтується на побудові когнітивної моделі диверсифікованої сільської економіки, що відображає системну причинно-наслідкову послідовність «цілі – функції – структура – функціонування – результат», теоретико-методологічний інструментарій і методику його використання, а також основні чинники, які суттєво впливають на процеси розвитку економіки сільських територій. З цієї позиції, інтерес для майбутнього вивчення становить виявлення територій із моногалузевою і поліфункціональною конфігурацією сільської економіки, що характеризуються різним використанням природно-ресурсного потенціалу та можливостями галузевого розвитку.

6. Запропоновані напрями диверсифікації бізнес-процесів підприємств сільських територій Вінницької області не є жорстко регламентованими і можуть бути застосовані в різних поєднаннях на кожній конкретній її території. Представлена нова галузева структура сільської економіки вимагає розроблення управлінських та інвестиційних механізмів, а також забезпечення взаємодії між органами влади всіх рівнів управління, бізнес-спільнотами та населенням. При цьому вирішальну роль має відігравати держава в особі національних і регіональних владних структур.

7. Запропоновано стратегічні орієнтири розвитку підприємств сільських територій у контексті активізації управління бізнес-процесами. Стандартизація бізнес-процесів дозволила адаптувати МУРБП до діяльності підприємств у рамках ключових стратегічних орієнтирів. Своєю чергою, запропонований перелік показників переходу від поточного стану до бажаного (МУРБП), моніторинг яких стимулює адекватність та доцільність у прийнятті рішень, нівелюючи вплив неформалізованих процесів, що актуалізує потенціал розвитку. Головна мета моделювання бізнес-процесів полягає в побудові системи бізнес-процесів підприємств сільських територій у контексті стратегічного розвитку на вході і отриманні конкурентоспроможного підприємства та забезпеченні соціально-економічного розвитку сільських територій – на виході.

8. Система бізнес-процесів підприємств сільських територій у контексті стратегічного розвитку містить у своєму складі стандартизовані структурні блоки, на основі яких можливо формувати нові деталізовані бізнес-процеси для підприємств сільських територій певного виду діяльності: насінницьких господарств, тваринницьких господарств, біологічних фабрик та ін. Представлення таких типових елементів, відповідно до стандарту IDEF0, розкриває логіку системного уявлення на основі моделювання композиційних бізнес-процесів.

Основні положення розділу 3 знайшли відображення в таких наукових публікаціях [19; 74; 78; 259; 261; 265].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі обґрунтовано теоретико-методичні засади та запропоновано розв'язання науково-практичної проблеми щодо вдосконалення механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій. Отримані результати дослідження дозволили сформулювати такі висновки:

1. Сформульовано теоретичне поняття бізнес-процесів підприємств та представлено їх характеристики, що надало можливість визначити сутність категорії бізнес-процесів підприємств сільських територій як впорядковану послідовність виконання будь-яких дій, функцій, операцій із перетворення «входу» (дані, матеріали) на «вихід» (продукт, послуга), відмінною рисою яких є їх бізнес-спрямованість (отримання прибутку), обмеженість місця реалізації (сільські території), місця здійснення (між підрозділами підприємства або між окремими співробітниками), об'єкти перетворення (фізичні або інформаційні), функціональна спрямованість (управлінська або операційна).

Отже, будь-який процес є впорядкованою послідовністю виконання будь-яких дій, функцій, операцій із перетворення «входу» (дані, матеріали та ін.) на «вихід» (продукт, послуга, дані та ін.). Однак відмінною рисою бізнес-процесу від просто процесу є його бізнес-спрямованість, тобто він відбиває будь-яку господарську діяльність, результатом якої зазвичай є отримання прибутку. Отже, під бізнес-процесом ми розуміємо системно-замкнений процес, який має вхід і вихід і включає в себе взаємопов'язану послідовність стадій діяльності підприємства, метою здійснення якого є отримання прибутку. Бізнес-процес об'єднує виконання різних видів робіт і завдань, що мають становити єдину сукупність і носити нерозривний характер.

2. З'ясовано сутність сучасних методів оцінювання ефективності управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій, що дало змогу визначити найбільш перспективні підходи до їх оцінювання,

зокрема: моделювання (методи SADT, об'єктно-орієнтоване моделювання); процесний підхід до аналізу вартості бізнес-процесів (метод ФВА – функціонально вартісного аналізу); аналіз ключових показників. Для оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємств сільських територій найбільшої результативності набуло використання методів оцінювання, що засновані на кількісних, а не на якісних характеристиках бізнес-процесів:

- 1) оцінка складності процесу (складність ієрархічної структури бізнес-процесу);
- 2) оцінка процесності (пов'язаність елементів бізнес-процесу між собою причинно-наслідковими зв'язками та їх інтегрованість);
- 3) оцінка контрольованості (ефективність управління бізнес-процесами з боку керівництва підприємства);
- 4) оцінка ресурсомісткості (ефективність використання ресурсів у конкретному бізнес-процесі);
- 5) оцінка врегульованості (оцінка рівня регламентації бізнес-процесів, що аналізуються).

3. Узагальнено теоретико-методичні основи управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій. У результаті визначено, що основними механізмами та чинниками управління розвитком бізнес-процесами підприємств сільських територій є створення системи мотивації вибору суб'єктами господарювання формальних та (або) неформальних видів підприємницької діяльності; розроблення чіткої системи розвитку бізнес-процесів в сільських регіонах; реалізація принципів диверсифікації аграрної економіки шляхом залучення у відтворювальний процес інтелектуальних та інформаційних ресурсів, інноваційних технологій, спрямованих на вирішення соціально-економічних проблем сільських територій.

4. Проведено аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду управління бізнес-процесами підприємств сільських територій, який виявив, що зарубіжні компанії вже понад півсторіччя успішно застосовують різні підходи і концепції в управління бізнес-процесами. У контексті управління бізнес-процесами підприємств сільських територій найбільш затребуваними є такі концепції: безперервне вдосконалення процесів (CPI – Continuous Process Improvement),

запропоноване Демінгом; загальне управління якістю із застосуванням стандартів ISO (TQM – Total Quality Management) – за технологією Кайдзен; ощадливе виробництво (LP – Lean Production) та реінжиніринг (BPR – Business Process Reengineering). З'ясовано, що в США переважає реінжиніринг процесів, у західноєвропейських країнах – TQM, в Японії здебільшого застосовуються Kaizen та TQM, у Сінгапурі та Південній Кореї віддають перевагу SPI підходу.

5. Проведено моніторинг стратегічного управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій, завдяки чому встановлено, що в розрізі регіонів України стабільно високу позицію займає Вінницька область. Однак для цієї області, як і для інших регіонів, де переважає індустріально-аграрний тип економіки, доцільно здійснювати пошук найбільш ефективних напрямів диверсифікації бізнес-процесів сучасних підприємств у площині впровадження таких видів діяльності, як сільський туризм; сільська торгівля; народні промисли і ремесла; побутове та соціально-культурне обслуговування сільського населення; заготівля і переробка дикорослих плодів і ягід, лікарських рослин та іншої недеревної сировини.

Пріоритетним напрямом диверсифікації сільської економіки для всіх районів області має стати побутове та соціально-культурне обслуговування населення. До числа найбільш затребуваних видів діяльності можна віднести: дошкільну і дитячу додаткову освіту; водопостачання; вивіз твердих побутових відходів; транспортне обслуговування; організацію дозвілля та відпочинку; соціальні послуги для людей з обмеженими можливостями; організацію роздрібної торгівлі в малих селах.

6. З'ясовано основні індикатори розвитку підприємств сільських територій в управлінні бізнес-процесами. Відповідно до цього, дістали подальшого розвитку теоретико-методичні засади моделювання управління розвитком бізнес-процесів, а саме: виявлено основні проблеми та індикатори розвитку підприємств сільських територій в управлінні бізнес-процесами, детерміновано підходи, методи та інструментарій моделювання, що полегшує

їх вибір і застосування. Використання такого підходу дозволило запропонувати систему показників оцінювання бізнес-процесу, яка комплексно відображає його основні характеристики, та базується на розрахунку інтегрального показника, що дозволило об'єктивно оцінити рівень диверсифікації бізнес-процесів підприємств сільських територій, виявити її параметри, охарактеризовані як кількісно, так і якісно, а також отримати варіанти поєднання результатів із виділенням альтернативних видів діяльності.

7. Сформульовано концептуальні засади вдосконалення механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій. У результаті удосконалено наукові положення щодо проектування механізмів та стратегічних орієнтирів розвитку підприємств сільських територій у контексті активізації управління бізнес-процесами, що на відміну від наявних розробок, передбачають стандартизацію бізнес-процесів, комплексне застосування відповідних інструментів для можливості переходу від поточного стану до бажаного в процесі прийняття управлінських рішень, нівелюючи вплив неформалізованих бізнес-процесів, що актуалізує потенціал розвитку сільських територій.

8. Розроблено комплексний підхід до управління диверсифікацією бізнес-процесів підприємств сільських територій. За результатами дослідження *вперше* сформульовано та науково обґрунтовано концептуальні положення щодо моделювання управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій, на основі яких побудовано багатокритеріальну оптимізаційну ієрархічну когнітивну модель диверсифікованої сільської економіки, що відображає системну послідовність у причинно-наслідковій схемі «цілі – функції – структура – функціонування – результат», для обґрунтування раціонального варіанта визначення територій із моногалузевою і поліфункціональною конфігурацією сільської економіки.

9. Розроблено стратегічні орієнтири розвитку підприємств сільських територій у контексті активізації управління бізнес-процесами. У результаті

дістали подальшого розвитку науково-методичні положення щодо інтерпретації економічного змісту механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій, який, на відміну від наявних підходів, представлено як частину загальної системи управління з визначеними складовими, що включають: принципи, форми, засоби, методи, функції, техніки та інші інструменти управління бізнес-процесами, які у своїй взаємодії дають змогу виявити та описати потенціал того чи іншого бізнес-процесу, цілеспрямований вплив на який через суб'єкт управління забезпечує для підприємств сільських територій максимально адаптивний перехід від поточного стану до стану бажаного в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Айдынов Р.Э. Функции управления / Р. Э. Айдынов // Бизнес–образование в экономике знаний. – 2017. – №1. – С. 4–10.
- 2 Актёлова О.П. Формирование организационно-экономического механизма управления // О. П. Актёлова. – Режим доступа: conf.sfu-kras.ru/sites/mn2013/thesis/s070/s070-001.pdf.
- 3 Баженова Е.С. Возможности и ограничения применения концепции Total Quality Management в практике управления зарубежными и отечественными компаниями [Электронный ресурс] / Е. С. Баженова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 2. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/4267>.
- 4 Барановський М. В. Комплексна типологія сільських територій України [Електронний ресурс] / М. В. Барановський. – Режим доступу:http://esteticamente.ru/portal/Soc_Gum/Chseg/2009_6/Baranovsky.pdf.
- 5 Батченко Л.В. Економічний інструментарій регулювання бізнес-процесів у сфері послуг / Л.В. Батченко, Л.О. Гончар / Науковий економічний журнал «Актуальні проблеми економіки». 2018. № 11 (209). С. 126-132.
- 6 Батченко Л.В. Методичний підхід щодо забезпечення ефективної роботи підприємства – суб'єкта ЗЕД в операціях з давальницькою сировиною [Електронний ресурс] / Л.В. Батченко, Т.В. Князева / Бізнес Інформ. 2017. № 1. С.180-185.
- 7 Безгін К. С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к-та екон. наук: спец. 08.00.04. Маріуполь, 2009. 19 с.
- 8 Бенчмаркинг. – Режим доступа: https://www.kpms.ru/General_info/Benchmarking.htm.
- 9 Большая советская энциклопедия: Гл. ред. А.М. Прохоров. – Изд. 3-е,

- [перераб. и доп.]. – М. : Изд-во «Сов. Энциклопедия», 1975. – Т. 1-30, т. 21. – 640 с.
- 10 Большой экономический словарь / [авт.-сост. Борисов А.Б.]. – М. : Книжный мир, 2002. – 892, [2] с.
 - 11 Борщевський В.В. Розвиток сільських територій в системі євроінтеграційних пріоритетів України : [монографія] / НАН України. Ін-т регіональних досліджень; наук. ред. В. В. Борщевський. – Львів, 2012. – 216 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).
 - 12 Будагьянец Н. А. Принципы формирования бизнес-процессов / Н. А. Будагьянец. – Режим доступа: http://elitarium.ru/principy_biznes_processov/
 - 13 Бурбело Н.О. Побудова процесної моделі управління для підприємства телекомунікаційної сфери / Н. О. Бурбело // Збірник наукових праць «Економіка. Менеджмент. Бізнес». – К.: Вид-во ДУТ. – 2015. – № 3 (13). – С. 44-48.
 - 14 Вайкок М.А. Формирование системы показателей для оценки эффективности бизнес-процессов на промышленном предприятии // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XL междунар. науч.-практ. конф. № 8(40). – Новосибирск: СибАК, 2014.
 - 15 Варзунов А. В., Торосян Е. К., Сажнева Л. П. Анализ и управление бизнес-процессами. С.Петербург Университет ИТМО, 2016. 112 с.
 - 16 Васильченко Ю. Японская система Кайдзен и персональная организация времени / Ю. Васильченко. – Журнал «MANAGEMENT». – М. – №4 (36) – 2015.
 - 17 Ващенко Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства / Н. В. Ващенко // Академічний огляд. – 2014. № 1 (40). – С.94-102.
 - 18 Віноградська О.М., Віноградська Н. С., Шевченко В. С., Менеджмент:

- Навчальний посібник для студентів усіх форм навчання спеціальності 0501 – «Економіка і підприємництво» – Харків: ХНАМГ, 2008. <http://eprints.kname.edu.ua/4532/1/%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BC+.pdf>
- 19 Вітковський Ю. П., Єршова О. О. Оцінка ефективності управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств об'єднаних в кластер. [Збірник статей за матеріалами Всеукраїнської наукової науково-практичної конференції «Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні»]. Київ, КНУТД, 2017. С. 338-344.
 - 20 Вітковський Ю. П., Єршова О. О. Фактор об'єктивності в оцінці бізнес-процесів підприємств через показники якості. [II Всеукраїнська наукова інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»]. Київ, КНУТД, 2017. С. 364-366.
 - 21 Вітковський Ю.П., Єршова О.О. Інтеграція як вектор розвитку бізнес-процесів компанії. Вісник ХНТУСГ ім. Петра Василенка. Серія: Економічні науки. 2017. № 188.С. 74-81.
 - 22 Вітковський Ю.П., Єршова О.О.Потенціал бізнес-процесу в контексті інноваційного розвитку підприємств. [Збірник статей за матеріалами II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні»]. Київ, КНУТД, 2018. С. 237-240.
 - 23 Вплив агрохолдингізації на сільськогосподарських підприємств на соціально-економічний розвиток сільських територій / Залізко В.Д. / Економіка України – 2013. – 6 (619)
 - 24 Газуда Л. М., Сільський розвиток регіону: монографія / В. Й. Ерфан, С. М. Газуда., – Ужгород: Видавництво ФОП Сабов А. М., 2015. – 250 с.
 - 25 Гайдучський П. І. Про основні засади реформування системи державної підтримки сільського господарства та сільської території. Економіка

- АПК. 2005. №11. С. 43–48.
- 26 Галкин Г. Показатели эффективности бизнес-процессов / Г. Галкин. – 2004. – Режим доступа: <https://www.iemag.ru/analytics/detail.php?ID=16027>.
- 27 Галузева структура економіки регіону Режим доступу: <http://um.co.ua/7/7-3/7-30762.html>.
- 28 Ганущак-Єфіменко Л.М. Механізм управління розвитком інноваційного потенціалу на основі інтеграційної взаємодії / Л. М. Ганущак-Єфіменко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 6 (157). – С. 92-96.
- 29 Гаранина Г. Г. Теоретические обоснования концепции инновационного развития бизнес-процессов в компании [Электронный ресурс] / Г. Г. Гаранина / Статистика и экономика. 2014. №1. С. 40 – 41. Режим доступа до журн.: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-obosnovaniya-kontseptsii-i-innovatsionnogo-razvitiya-biznes-protsessov-v-kompanii>
- 30 Гаркуша О.Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виноробного підприємства / О. Ю. Гаркуша // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Випуск 6. – Ч.2. – С.128-133.
- 31 Глухов В.В. Организация производства и маркетинг. Вакуумная техника / В. В. Глухов, Е. С. Балашова и др.. – СПб.:Изд-во Политехнического университета, 2012. – 369с.
- 32 Гнатенко, Ірина Анатоліївна. Формування державних пріоритетів розвитку підприємництва в умовах інноваційної економіки : автореф. дис ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.03 / Ірина Анатоліївна Гнатенко, ВНЗ "Національна академія управління". – Київ : [б.в.], 2020. – 38 с.
- 33 Гоголь Т.В. Багатофункціональний розвиток сільських територій – стратегічна мета державної регіональної політики. Електронний ресурс.

- Режим доступу: <http://academy.gov.ua/ej/ej13/txts/Gogol.pdf>.
- 34 Годзоев В.А. Особенности менеджмента в компаниях США [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий – 2014. – № 3. – Режим доступу: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4315>.
- 35 Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління / О. Гончарова / ВІСНИК Київ. нац. ун-ту ім. Т. Шевченка. – 2013. – С. 78-82.
- 36 Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління [Електронний ресурс] / О. М. Гончарова / Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2013. №151. Режим доступу до журн.: <https://cyberleninka.ru/article/n/reinzhiniring-biznes-protsesiv-yak-metodprotsesnogo-upravlinnya>
- 37 Гончарук Т.П. Діяльність дорадчих служб – умова поліпшення соціально – економічного забезпечення регіонального розвитку // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2004. – Спец. випуск № 2 (26), том 1.– С. 88
- 38 Горбенко Н. А. Оцінювання процесів систем управління якістю підприємств // Технологический аудит и резервы производства, 2013. № 5/5(13). С. 22–24
- 39 Горчакова О.М. Розвиток системного та процесного підходів до управління якістю промислового виробництва: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к-та екон. наук: спец. 08.00.04. Донецьк, 2010. 17с.
- 40 Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – №436-IV від 16.01.2003р. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
- 41 Гром'як Д.М. Соціально-економічні засади комплексного розвитку сільських територій [Електронний ресурс] / Д.М. Гром'як // Міжнародна інтернет-конференція «Актуальні проблеми економіки, обліку та менеджменту». – Режим доступу:

- http://www.viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0606.
- 42 Громов О.А. Сутність інновацій та розвиток інноваційної діяльності аграрних підприємств. Таврійський наук. вісник: зб. наук. праць. 2010. №70. С. 231–236.
- 43 Громов О.А. Формування складових механізму інноваційної діяльності аграрних підприємств. Вісник Харківського нац. техн. ун-ту с.г. ім. П. Василенка: Економічні науки. 2010. № 98. С. 204–210.
- 44 Губені Ю. Розвиток сільських територій: деякі аспекти європейської теорії і практики /Ю. Губені // Економіка України. – 2007. – № 4. – С. 62 – 70.
- 45 Губені, Ю. Є. Розвиток сільських територій: вибрані тези до конструювання / Ю. Е. Губені // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. –2013. – Вип. 6. – С. 14–19.
- 46 Губта П. Новая модель менеджмента процессов [Электронный ресурс] / П. Губта. – 2006. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/DOCUM4/nmmp.htm>.
- 47 Давыдов Р.М. Оптимизация и описание бизнес-процессов [Электронный ресурс] / Р. М. Давыдов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2009. №2. Режим доступа до журн.: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-i-opisanie-biznes-protsessov>
- 48 Данько Ю.І. Конкурентні засади сталого розвитку сільських територій. Регіональна економіка. 2017. № 3. С. 70–76.
- 49 Декарт Р. Рассуждение о методе, чтобы верно направлять свой разум и отыскивать истину в науках // Сочинения в двух томах. Том 1. – М.: Мысль, 1989. – С. 250–268.
- 50 Дем'яненко С.І., Кузнецова А.В. Агрохолдинги в Україні: добре чи погано?: Серія консультативних робіт. – К. : Німецько_Український Аграрний Діалог; Інститут економічних досліджень та політичних

- консультацій, 2008. – С. 8.
- 51 Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. Москва, 2007. 370 с.
- 51 Демографічна і поселенська база та трудові ресурси села. Демографічна ситуація. Аграрний сектор України. Режим доступу: [<http://agroua.net/economics/documents/category-10/doc-7/>].
- 52 Демчак І.М. Соціально-економічна сутність категорії «особисте селянське господарство». Економіка і управління АПК. 2014. №1. С. 92–99.
- 54 Джеймс Харрингтон, К.С. Эсселинг, Харм Ван Нимвеген. Оптимизация бизнес-процессов: Документирование, анализ, управление, оптимизация. С.Петербург, 2002. 342 с.
- 55 Дідух, В. В. Реінжиніринг бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств: дис... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Київ, 2016. 230 с.
- 56 Дієсперов В. С. Сільські території як об'єкти організації економічної діяльності. Економіка АПК. 2014. № 5. С. 56–60.
- 57 Дорошкевич Д.В. Застосування японської моделі лідерства на українських підприємствах з врахуванням менталітетних особливостей / Д. В. Дорошкевич // Вісник НТУ. – К.:НТУ. – 2012. – Вип. 26.
- 58 ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.gereho.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html.
- 59 Дубинина Н.А. Показатели оценки бизнес-процессов предприятия / Н. А. Дубинина // Вестник Пермского университета. – 2016. – Вып. 2(29). – С.179-191.
- 60 Дудзяк О. А. Імплементация світового досвіду ведення політики розвитку сільських територій до українських реалій [Електронний ресурс] / Дудзяк О.А. // Ефективна економіка : електрон. журн. – 2018. – № 2. – URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6129>.

- 61 Дудзяк О.А. Вплив сільського туризму на розвиток сільських територій. Науковий вісник Ужгородського університету. 2016. №2 (48). с. 133
- 62 Дудзяк О.А. Загальна методологія дослідження розвитку сільських територій / Дудзяк О.А., Покотильська Н.В. // Інноваційна економіка. – 2018. – № 3-4 (74). – С. 75-79
- 63 Евдокимова Е.Г. Понятие бизнес-процесса. Основные концепции улучшения бизнес-процессов [Электронный ресурс] / Е. Г. Евдокимова. – Режим доступа: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/economy-411/business-economics-and-production-management-411/11280-411-0854>.
- 64 Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: регламентация и управление. Москва, 2008. 422 с.
- 65 Елиферов В. Г., Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Москва, 2008. 509 с.
- 66 Єдина комплексна стратегія розвитку сільського господарства і сільських територій на 2015-2020 роки. URL: <http://minagro.gov.ua/node/16025>.
- 67 Єлецких С. Я. Внутрішня структура механізму управління стійким розвитком підприємства / С. Я. Єлецких // Економічний вісник Донбасу. – 2016. – № 3 (45). – С. 183-187.
- 68 Єремейчук Р. А. Формування механізму управління стійким розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня кан. екон. наук: 08.06.01. Харків, 2005. 22 с.
- 69 Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2016. № 6. С. 66-79.
- 70 Єршова О. О. Особливості стратегічного управління портфелем бізнесів підприємств. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2017. № 1 (107). С. 53–59.
- 71 Єршова О. О. Вплив неформальних інститутів на процесне управління

- підприємством. Актуальні питання сучасної науки [Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції]. Київ, МЦНД, 2019. Частина 1. С. 12-13.
- 72 Єршова О. О. Особливості стратегічного управління бізнес-процесами підприємств в умовах стагнуючого ринку. Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права в сучасних умовах. [Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції]. Полтава, ЦФЕНД, 2018. Частина 1. С. 30-31.
- 73 Єршова О. О. Інституціональні загрози розвитку сільськогосподарських кооперативів в Україні. [Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції економічного спрямування "Світ економічної науки"]. Випуск 17. Тернопіль, 2019. С. 13-16.
- 74 Єршова О. О. Концептуальні засади формування механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємств. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2019. Вип. __. С __.
- 75 Єршова О. О. Кооперація як вектор розвитку сільськогосподарських підприємств (на прикладі України та США). Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти [Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції]. Херсон, МОН, ХДУ, ФОП Вишемирський В. С., 2019. С. 21-23.
- 76 Єршова О. О. Сучасні індикатори впливу малого бізнесу на економічний, інноваційний та соціально-культурний розвиток. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Проблеми розвитку економіки. 2017. № 3 (111). С. 41–49.
- 77 Єршова О. О. Інституціональне забезпечення механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. 2019. Випуск 2 (54). С. 85-95.
- 78 Єршова О. О. Особливості визначення собівартості бізнес-процесу як

- показника його ефективності. Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, менеджменту, фінансів та права. [Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції]. Полтава, ЦФЕНД, 2019. Частина 3. С.13-14.
- 79 Жежуха В. Й. Гнучкість як чинник інноваційності технологічних процесів машинобудівних підприємств та шляхи її підвищення / В. Й. Жежуха, Н. Я. Петришин, Т. Є. Удовиченко // Економічний простір, 2011, № 51. С. 229– 235.
- 80 Жулай Г. С. Механізм управління ефективністю діяльності підприємств / Г. С. Жулай // Агросвіт. – 2015. – №20. – С. 94-97.
- 81 Забуранна Л. В. Соціально-економічний розвиток сільських територій: теорія, організація і управління: моногр. / Л. В. Забуранна, О.О. Корнійчук. - К.: ЦП «Компринт», 2017. - 266 с.
- 82 Завадський Й.С. Менеджмент: Т1. / Й. С. Завадський. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. – 543с.
- 83 Закон України "Про інноваційну діяльність" від 04.07.2007 р. № 40-IV (зі змінами і доповненнями) // Офіційний сайт Верховної Ради [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
- 84 Захарчук О. Вишневецька О. Техніко-технологічне забезпечення малих форм господарювання в Україні та досвід Польщі. Електронний ресурс. Режим доступу [[http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Ttar_2014_18\(1\)_38.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Ttar_2014_18(1)_38.pdf)].
- 85 Иванов В.В. Эвристические модели в машиностроении: моногр. //В. В. Иванов. – О.: АО Бахва. – 2012. – 268с.
- 86 Индекс потребительской лояльности <https://www.business.ru/article/727-qqq-16-m7-06-07-2016-kak-rasschitat-nps>.
- 87 Іванишин В.В. Дудзяк О.А. Застосування в Україні досвіду розвитку

- сільських територій Європейських країн та США Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. 2015. № 24. Том 3. С. 5–10.
- 88 Інноваційні ресурсозберігаючі технології: ефективність в умовах різного фінансового стану агроформувань: [монографія] / за ред. професора Г.Є. Мазнева. – Харків: Вид-во «Майдан», 2014. – 592 с.
- 89 Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві / І. Я. Іпполітова // Глобальні та національні проблеми економіки. – Вип. 13. – 2016. – С.264–270.
- 90 Іртицева І.О., Потапенко О.М. Європейський досвід економічного розвитку сільських територій: проблеми адаптації // Економічна безпека держави і науково-технологічні аспекти її забезпечення: Праці III науково-практичного семінару з міжнародною участю (20–21 жовтня 2011 р.) / Відпов. ред. Є.М. Письменний, Н.В. Караєва. – Черкаси, 2011. – С. 197–204.
- 91 Іртицева І. О., Хвесик Ю. М., Стегней М. І Децентралізація системи управління в забезпеченні сталого розвитку сільських територій. Економіка АПК. 2015. № 4. С. 64
- 92 Калянов Г. Н. CASE-технологии. Консалтинг в автоматизации бизнес-процессов. Москва, 2002. 320 с.
- 93 Калянов Г. Н. Теория и практика реорганизации бизнес-процессов. Москва, 2000. 298 с.
- 94 Каменнова М., Громов А., Ферапонтов М., Шматалюк А. Моделирование бизнеса. Методология ARIS: практическое руководство. Москва, 2001. 311 с.
- 95 Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р.С. Каплан, Нортон Д.П. – М.: ЗАО «Олимп» - 2003. – 214с.
- 96 Карамишев Д. В. Розгляд мотивації як ключової функції управління в соціально орієнтованому суспільстві / Д. В. Карамишев. – Режим

- доступу: <http://academy.gov.ua/ej/ej1/txts/Karamyshev.htm>
- 97 Кирисов С. В. Теория и практика применения процессного подхода к управлению качеством деятельности организации : монография. Тамбов, 2009. 80 с.
- 98 Кларин М.В. Игровые обучающие технологии: в школе, на работе, в армии / М. В. Кларин // Образовательные технологии. – Вып.2 – 2016. – Режим доступа: http://www.iedtech.ru/files/journal/2016/2/9_2_2016.pdf.
- 99 Ключник А. В. Європейський досвід розвитку сільських територій / А. В. Ключник // Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток менеджменту виробничої сфери в умовах глобалізації». – Миколаїв, 2011 р.
- 100 Ковалев С., Ковалев В. Секреты успешных предприятий: бизнес-процессы и организационная структура. Москва, 2012. 570 с.
- 101 Ковалёв С.М. Ковалёв В.М. Технологии анализа и оптимизации бизнес-процессов. Реинжиниринг и постоянное совершенствование // Консультант директора.-2005. - №12. – С.6-10.
- 102 Козаченко А.В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів / А. В. Козаченко. – Режим доступу: <http://easy-code.com.ua/2010/11/praktichni-pidxodi-do-polipshennya-biznes-procesiv/>.
- 103 Колесник В.М. Теоретичні підходи до функцій менеджменту, його ефективності в системі управління сільськогосподарськими підприємствами / В. М. Колесник, К. І. Воєнна // Економічний простір. – 2013. – № 71. – С. 192–203.
- 104 Колесніков А. В. Світовий досвід розвитку сільських територій. Ефективна економіка № 4, 2014 [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2956>].
- 105 Колодинський С. Б. Реструктуризація регіонального господарського комплексу на інноваційних засадах: монографія. Донецьк, 2011. 378 с.
- 106 Комліченко О. О. Удосконалення організаційно-економічного механізму

- функціонування особистих господарств населення: монографія. Київ, 2003. 122 с.
- 107 Коноваленко А.С. Оцінка рівня соціальної відповідальності малого і середнього підприємництва: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Донецьк, 2010. 20 с.
- 108 Концепція розвитку сільських територій: Розпорядження Кабінету Міністрів України №995-р від 23.09.2015. URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995-2015-p>.
- 109 Корінев В.П. Особливості використання реінжинірингу на вітчизняних підприємствах / В. П. Корінев // Держава та регіони. Серія Економіка та підприємство. – 2010. - №5. – С.44-47.
- 110 Королёв О. Л., Круликовский А. П. Моделирование бизнес- процессов и информационных технологий. Симферополь, 2011. 231 с.
- 111 Коротков Э.М. Концепция менеджмента: учеб. пособ. / Э. М. Коротков. – М.: ДсКА, 1998. – 304 с.
- 112 Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес–процесами в контексті антикризового управління підприємством / О. М. Костіна // Економіка і суспільство – Вип.10. – 2017. – С.287–297.
- 113 Костюченко Д.Л. Розвиток сільських територій: проблеми та перспективи. Ефективна економіка № 4, 2017 Електронний ресурс: Режим доступу <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5556>.
- 114 Кочнев А. Показатели бизнес-процессов / А. Кочнев. – Режим доступа: https://iteam.ru/publications/processes/process_control_system/design/business_lesson_9/
- 115 Кравченко В. О. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2012 р. – 211 с. – С. 17–18.
- 116 Кривоконь М. О. Методологічні підходи до трактування поняття реінжинірингу в економіці / М. О. Кривоконь // Молодий вчений. – № 2

- (17). – 2015. – С.129–132.
- 117 Криворучко О.М. Обґрунтування етапів поліпшення бізнес-процесів АТП [Електронний ресурс] / О. М. Криворучко, Ю. О. Когут / Економіка транспортного комплексу. 2012. №19. С.45–56. Режим доступу до журн.: <https://cyberleninka.ru/article/n/obgruntuvannya-etapiv-polipshennya-biznes-protsesiv-atp>.
- 118 Криворучко О.М. Основні положення бенчмаркінгу бізнес-процесів АТП [Електронний ресурс] / О. М. Криворучко, Ю. О. Сукач // Економіка транспортного комплексу. – 2012. – №20. – С. 77 – 89. – Режим доступу до журналу: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovni-polozhennya-benchmarkingu-biznes-protsesiv-atp>
- 119 Кропивко М. Ф. Ефект масштабу та його використання для організації конкурентоспроможного агропромислового виробництва. Управління комплексним розвитком агропромислового виробництва і сільських територій: моногр. Київ, 325 с.
- 120 Кропивко М.М. Роль господарств населення у забезпеченні потреб людини. Економіка АПК. 2016. № 4. С. 38–44.
- 121 Круглов М.Г. Инновационный проект: управление качеством и эффективностью / М. Г. Круглов. – Учеб. Пособие. – М.: Издательство «Дело» АНХ. – 2009. – 336с. – (Серия «Образовательные инновации»).
- 122 Кудла Н. Багатофункціональний розвиток сільських територій від базових ідей до активізації місцевого підприємництва. Економіка України. 2008. № 1. С. 62–71.
- 123 Кунденко А.В. Управління якістю бізнес-процесів на підприємствах // Науковий вісник Полісся № 1 (5), 2016. - С. 79-83.
- 124 Курбанмагомедова К.А. Оценка эффективности бизнес-процессов на промышленном предприятии с использованием метода анализа иерархий // К. А. Курбанмагомедова // Современные научные исследования и инновации. – 2004. – Режим доступа: <http://>

- web.snaka.ru/issues/2014/06/34956.
- 125 Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.
- 126 Кучабський О. Г. Адміністративно-територіальна організація України: теорія, методологія, механізми становлення: моногр. Львів, 2010. 316 с.
- 127 Кушнер М.А. Модель минимизации сроков выполнения в рамках сетевых технологий при фиксированном бюджете // Вестник Астраханского государственного технического университета. Сер.: Экономика, 2010.№2. – С.124-129.
- 128 Лазаренко Л.О. Сучасна модель управління підприємством / Л. О. Лазаренко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №4. – Т.4. – С. 22-25. – (Серія:економічні науки).
- 129 Левківська Л. М. Формування та функціонування інтегрованих структур в агробізнесі. Формування ринкової економіки. 2015. №33. С. 234– 242.
- 130 Леонтьева В. В. Статистическое исследование уровня развития сельских территорий: автореф. дис. канд. экон. наук [Електронний ресурс] / В. В. Леонтьева. – Новосибирск, 2011. – 16 с. – Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/statisticheskoe-issledovanie-urovnya-razvitiyaselskikh-territorii>.
- 131 Лизанець А.Г. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод вдосконалення ведення бізнесу / А. Г. Лизанець // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2018. – Вип.2(10). – С.54–59.
- 132 Лисенко Л. В. Розвиток сільського господарства і сільських територій в Польщі – досвід для України / Л. В. Лисенко // Державне будівництво. – 2008. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kbuara.kharkov.ua>.
- 133 Лісовий А. В. Методичні підходи до оцінювання сільських територій України. Економіка АПК. 2007. № 8. С. 123–130.

- 134 Лісовий А.В. Державне регулювання розвитку сільських територій: моногр. Київ, 2007. 400 с.
- 135 Лісовий А.В. Сталий розвиток сільських територій як напрям забезпечення економічного зростання і якості життя селян. Теория и практика управления социально-экономическим развитием в странах СНГ – экономические науки.
- 136 Лозинська Т. Місцевий розвиток, орієнтований на громаду в контексті децентралізації влади: моногр. 2014. №1-2. С.25–27.
- 137 Лопатинський Ю.М. Базис інституційної трансформації аграрного сектора. Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. 2013. Вип. 2/1, т. 18. С. 8–11.
- 138 Лосев, В.С., Козерод, Л.А. Оценка эффективности управления бизнес-процессами промышленного предприятия/В.С. Лосев, Л.А. Козерод//Вестник ТОГУ. -Хабаровск, 2012. -№1(24). -С. 167-178.
- 139 Лузан Ю.Я. Соціально-трудоий потенціал українського села. Економіка АПК. 2010. № 1. С. 1–5
- 140 Лупенко Ю. О. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року. Київ, 2012. 182 с.
- 141 Малік М. Й. Інституціоналізація аграрного підприємництва: трансформація та ефективність. Економіка АПК. 2010. №7. С. 132–139.
- 142 Малік М.Й. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в сфері сільського аграрного туризму / М. Й. Малік, Л. В. Забуранна. – Науковий вісник Ужгородського університету : серія: Економіка; збірник наукових праць / редкол.: В. П. Мікловда, М. І. Пітюлич, Н. М. Гапак та ін. – Мукачево : Карпатська вежа, 2013. – Вип. 1 (38). – С. 207–2112.
- 143 Масааки И. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / И. Масааки. – М.: Альпина Бизнес Букс, Приоритет. – 2004. – 271с.
- 144 Матющенко С.Е. Оценка эффективности бизнес-процессов сельскохозяйственной организации. Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2013;(3):233-

238. <https://doi.org/10.20914/2310-1202-2013-3-233-238>.
- 145 Мельник С. І. Соціально-економічні проблеми відтворення та ефективного використання ресурсного потенціалу села. Київ, 2004. 342 с.
- 146 Мельникова Е.Е. Методы, применяемые в управлении бизнес-процессами / Е. Е. Мельникова, Т. Н. Сысо // Вестник НГУ. – Т.7. – Вып. 1. – 2007. – С.47–53.
- 147 Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1993. – 702 с.
- 148 Метод SWOT анализа в стратегическом управлении. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/>.
- 149 Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств. Центральна спілка споживчих товариств України – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0006626-06>.
- 150 Методологія планування регіонального розвитку в Україні. URL:http://regionet.org.ua/files/04.RD_Strategies_Methodology_Kashevskiy_UA.pdf.
- 151 Михеева Е. З. Использование зарубежного опыта проведения реинжиниринга бизнес-процессов / Е. З. Михеева // Альманах современной науки и образования. – Тамбов: Изд-во Грамота. – 2007. – № 4 (4) – С. 141-143.
- 152 Могилко Д. Определение ролевых функций управления процессом / Д. Могилко. – Режим доступа: https://www.businessstudio.ru/article/opredelenie_rolvykh_funktsiy_upravleniya_protsests/.
- 153 Момот О. І., Самойлов П. І. Реінжиніринг – один з шляхів по виходу українських підприємств із світової кризи [Електронний ресурс] / О. І. Момот, П. І. Самойлов. – 2010. – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/>

- Наукова_періодика/Vtm/2010/1/РЕІНЖИНІРИНГ – ОДИН З ШЛЯХІВ ПО ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ СВІТОВОЇ КРИЗИ.pdf.
- 154 Могильний О.М. Державна політика у розвитку сільських територій. Економіка АПК. 2010. № 10. С. 125-131.
- 155 Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Т.С. Морщенок // БІЗНЕСІНФОРМ – 2014. – № 11. – Режим доступу: http://www.business-inform.net/pdf/2014/11_0/295_302.pdf.
- 156 Напрями та засоби розвитку сільських територій в контексті зміцнення соціально-економічної безпеки України: [монографія] / За ред. д.е.н., проф. Т. Г. Васильціва, к.е.н., доц. В. В. Бойка. – Львів: Ліга-Прес, 2016. – 260 с.
- 157 Нелеп В. М. Планування розвитку сільських територій і бюджети сільських рад. Економіка АПК. 2005. № 4. С. 107–112.
- 158 Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами. Рівне. НУВГП, 2014. 158 с
- 159 Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент: Навчальний посібник. 3–тє видання. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 344 с.
- 160 Нив Г. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Г. Нив. – Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР. – 2014. – 368 с.
- 161 Ніколенко Я. В. Основи економічної теорії. Підручник <http://bmedcol.edu.ua/wp-content/uploads/Основи-економічної-теорії.-Ніколенко-В.Ю.pdf>.
- 162 Ніценко В.С. Роль агрохолдингів у розвитку сільських територій. Режим доступу http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7815/1/Nic%D0%9A%D0%9D%D0%95%D0%A3_2015.pdf.
- 163 Новицкий Н.И. Организация производства на предприятиях. Учеб.–

- метод. пособие. – М. Финансы и статистика, 2004. – 392с.
- 164 Нові підходи розвитку сільських територій в умовах децентралізації та змін у державній регіональній політиці. [Електронний ресурс] Режим доступу:<https://www.csi.org.ua/articles/novi-pidhody-rozvytku-silskyh-terytorij-v-umovah-detsentralizatsiyi-ta-zmin-u-derzhavnij-regionalnij-politytsi/>.
- 165 Оболенски Н. Практический реинжиниринг бизнеса / Н. Оболенски. – М.: Издательство «Лори». – 2005. – 368с.
- 166 Ойхман Е.Г. Реинжиниринг организаций и информационные технологии [Текст] / Е. Г. Ойхман, Э. М. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 333 с.
- 167 Олейніков О. Сільське господарство очима експертів Режим доступу: <https://smartfarming.ua/ua-blog/selskoe-hozyajstvo-glazami-ekspertov>.
- 168 Олехнович С. А. Организация и управление бизнес-процессами. Санкт-Петербург, 2016. 163 с.
- 169 Оліщук П. О. Місцеві ініціативи як інструмент розвитку сільських територій / П. О. Оліщук // Ефективна економіка. – № 1, 2012 (електронне видання.) Режим доступу – <http://www.economy.nayka.com.ua>.
- 170 Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення / О. В. Ольшанський // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – Вип. 22. – Ч.3. – 2018. – С.22–26.
- 171 Онищенко В.П. Особливості міжнародного маркетингу ХХІ ст. / В. П. Онищенко // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2015. – № 3 (80). – С. 20-31. – (Серія: Економічні науки).
- 172 Онищенко О. М. Сільський розвиток: основи методології та організації. Економіка України. 2006. № 10 (539). С. 4–13.
- 173 Операционный консалтинг. Описание и реинжиниринг бизнес-процессов / [Електронний ресурс]. Режим доступу:

- https://revolution.allbest.ru/management/00768372_0.html.
- 174 Основи менеджмента. <http://infomanagement.ru/lekcyi/1>.
- 175 Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту Навчальний посібник / К.: "Кондор", 2006.– 664 с. <http://www.info-library.com.ua/books-book-125.html>.
- 176 Офіційний веб-сайт Державний реєстр виборців. Інформація що до об'єднаних територіальних громад https://www.drvgov.ua/portal!/cm_core.cm_index?option=ext_gromada&prejim=1&pmn_id=145.
- 177 Офіційний сайт державної служби статистики. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
- 178 Павлов О. І. Сільські території України: функціонально-управлінська модель: моногр. Одеса, 2009. 344 с.
- 179 Павлов О.І. Регіональні особливості розвитку сільських територій України. Регіональна економіка. 2013. № 4. С.16–23.
- 180 Пакулін С.Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства [Електронний ресурс]: наукова стаття / С. Л. Пакулін, А. А. Пакуліна // Траектория науки. – 2016. – №3(8). – Режим доступу: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/50>.
- 181 Петрушківський В.Г. Колесніков В.І. Теоретичні підходи до визначення сільських територій./ В.Г. Петрушківський. В.І. Колесніков.// Проблеми економіки № 4, 2014 с.127-131
- 182 Пілюшенко В.Л. Управління інноваційно-інвестиційним розвитком території: монографія. Донецьк, 2007. 317 с.
- 183 Плугіна Ю.А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття / Ю. А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків, 2011. – № 36. – С. 193-196.
- 184 Побережний Р.О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування / Р.О. Побережний // Вісник національного технічного

- університету "ХПІ". – Харків, 2012. – № 13. – С. 90-100.
- 185 Поленкова М. В. Господарський комплекс сільських територій: інтегральний аспект / М. В. Поленкова // Молодий вчений. – 2013. – № 2 (02). – С. 32 – 39.
- 186 Полудень І. Сучасне село на шляху сталого економічного розвитку. Вісник державної служби. 2006. № 4 С. 43–45
- 187 Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. Харків. Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
- 188 Попов Г.Х. Организация процессов управления / Г. Х. Попов. – М., 1975. – 356 с.
- 189 Поршнева А. Г. Вибір и аналіз функцій управління http://www.elitarium.ru/vybor_analiz_funkcijj_upravlenija/.
- 190 Прийма Л.Р. Розвиток підприємства: сутність поняття / Л. Р. Прийма, І. Я. Кулиняк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип.22.10. – С. 236-241.
- 191 Притула Х.М. До питання про роль і місце сільських територій в сучасній економічній політиці держави. Регіональна економіка. 2010. № 3. С. 37– 45.
- 192 Прокопа І. В. Сільські території України: дослідження і регулювання розвитку /І. В. Прокопа // Економіка України. – 2007. – № 6. – С. 50–59.
- 193 Прокопа І.В. Соціальні аспекти розвитку сільських територій / І.В. Прокопа // Економіка АПК. – 2005. – № 11. – С. 48–51.
- 194 Прокопишин О.С. Організаційно-економічні форми технічного забезпечення фермерських господарств//Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – №2(6). – С. 56-59.
- 195 Прокопюк А Регіональна політика структурної модернізації економіки України в умовах євроінтеграції http://ird.gov.ua/irdd/d20170606_a805_ProkopiukA.pdf.

- 196 Проць Я. І., Савків В. Б., Шкодзінський О. К., Ляшук О. Л. Автоматизація виробничих процесів. Тернопіль, 2011. 344 с.
- 197 Радченко А.В. Особенности бизнес-процессов на предприятии [Электронный ресурс] / А.В.Радченко / Бизнес в законе. 2009. №3. Режим доступа до журн.: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-biznes-protsestsoov-na-predpriyatii>
- 198 Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнева. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 496 с.
- 199 Рамзес В. Японская экономика в ожидании перемен / В. Рамзес // МЭМО. – 1998. – № 5. – С.360 – 342.
- 200 Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Елиферов. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544с.
- 201 Роббинс С. Менеджмент / С. Роббинс, М. Коултер // – пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Вильямс, 2007. – 1056 с.
- 202 Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. Москва, 1997. 299 с.
- 203 Розпорядження КМУ від 19 липня 2017 р. № 489-р «Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку сільських територій». – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/489-2017-%D1%80#n8>
- 204 Ротер М., Шук Д. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности. Москва, 2006. 144 с.
- 205 Рубан В.Я. Реінжинірінг бізнес-процесів: сутність, критичний аналіз, перспективи реалізації потенціалу / В. Я. Рубан // ВІСНИК КНУТД. – 2012. – №6. – С. 239-247.
- 206 Руда Л.П. Сільські території у моделі розвитку аграрного сектору: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / Вінницький національний технічний

- університет. Вінниця, 2014
- 207 Рудінська О.В. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту / О. В. Рудінська, Н. І. Ленська // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – Т.15. – Вип. 2(33). – С. 105–122.
- 208 Руснак А. В. Функції, завдання, чинники функціонування та сталого розвитку сільських територій / URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.2/244.pdf>.
- 209 Рутинський М. Зінько К. Сільський туризм. Навчальний посібник К. Знання. 2006 – 271 с.
- 210 Саблук П.Т. Розвиток сільських територій – запорука відродження аграрної України / П.Т. Саблук // Вісник аграрної науки. – 2006. – № 5. – С. 21–23.
- 211 Сава А.П. Формування моделі розвитку сільських територій під впливом євроінтеграційних процесів. Інноваційна економіка. 2017. № 1 (67). С. 28–35.
- 212 Свод знань по управленню бизнес–процессами: BPM СВОК 3.0 = BPM СВОК Version 3.0. Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge. – М.: Альпина Паблішер, 2016. – 480с.
- 213 Силич В. А., Силич М. П. Моделирование и анализ бизнес- процессов. Томск, 2011. 212 с.
- 214 Словник української мови. Академічний тлумачний словник (1970 – 1980) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sum.in.ua/s/mekhanizm>.
- 215 Соловьева М.М. Маркетинг мобильных приложений / М. М. Соловьева // Тезисы докладов XIX Международной телекоммуникационной конференции молодых ученых и студентов «Молодежь и наука» / О. Н. Голотюк (отв. Редактор). – М.: Национальный исслед. ядерный университет МИФИ, 2015. – С. 186–186а.
- 216 Соломенко О.Є. Бенчмаркінг як маркетинговий інструмент

- вдосконалення бізнес-процесів [Електронний ресурс] / О. Є. Соломенко, О. А. Виноградов // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. №35. С.230 –233. Режим доступу до журналу: <https://cyberleninka.ru/article/n/benchmarking-as-a-marketing-instrument-of-perfection-of-biznes-procesiv>.
- 217 Способы оптимизации бизнес-процессов для автоматизации управления компанией [Електронний ресурс] / Л. В. Кузнецова, А. В. Николаев, О. И. Максимова, А. Е. Глухов / Известия ВУЗов. Поволжский регион. Технические науки. 2008. №3. Режим доступу до журн.: <https://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-optimizatsii-biznes-protssesov-dlya-avtomatizatsii-upravleniya-kompaniey>
- 218 Стадник В В., Йохна М.А. Менеджмент. Навч. посібник. К.: Академвидав – 2003р. – 464с. http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0055&T=03&lng=1&s.
- 219 Сухіпін Д.В. Процесний підхід до організації діяльності з надання муніципальних послуг / Д. В. Сухіпін, Т. В. Маматова. – Режим доступу: <http://academy.gov.ua/ej/ej2/txts/techno/05sdvnmp.pdf>.
- 220 Таранюк, Л. М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств / Л. М. Таранюк /Механізм регулювання економіки. 2011. № 1. С.111-119.
- 221 Тараскина Ю.В. Показатели бизнес-процессов как основа оценки эффективности деятельности организации [Электронный ресурс] / Ю. В. Тараскина // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика .– 2015 .– №4 .– С. 15-22 .– Режим доступа: <https://ruscont.ru/efd/505015>
- 222 Терехух А.А. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України / А. А. Терехух // Науковий вісник НЛТУ України. – Вип.25.7. – 2015. – С.66–70.
- 223 Тріщ Г. М. Аналіз динамічних характеристик процесів систем

- управління якістю на підприємствах // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. № 2 (120) 2014. С. 55–60.
- 224 Тупкало В.Н. Процессный подход к управлению: от деклараций стандарта ISO 9001:2000 к методологическим основам теории процессного управления / В. Н. Тупкало, С. В. Тупкало // Системи управління, навігації та зв'язку. – К.: ЦНДІ НУ, 2007. – Вип. 4. – С. 114-118.
- 225 Управление эффективностью и качеством: Модульная программа: В 2 ч.: пер. с англ. / под ред. И. Прокопенко, К. Норта. Москва, 2001. Ч. I.: Повышение эффективности и качества: концепции, процессы и методы. 2001. 800 с; Ч. II.: Направления деятельности с большим потенциалом повышения эффективности и качества. 608 с.
- 226 Усова Г. В. Підходи та методи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів [Електронний ресурс] / Г. В. Усова. // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_61.
- 227 Фейгенсон Н.Б., Мацкевич И.С., Липецкая М.С. Бережливое производство и системы менеджмента качества: серия докладов (зеленых книг) в рамках проекта «Промышленный и технологический форсайт Российской Федерации» / Н. Б. Фейгенсон, И. С. Мацкевич, М.С. Липецкая. – Фонд «Центр стратегических разработок «Северо-Запад». – СПб. – 2012. – Вып. 1 – 71 с. (Серия докладов в рамках проекта «Промышленный и технологический форсайт Российской Федерации»).
- 228 Фролова Л.В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством : [монографія] / Л. В. Фролова – Донецьк. : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 322 с.
- 229 Функции управления в организации. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/funkcii-upravleniya.html>
- 230 Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. Москва, 2012. 356 с.

- 231 Хаммер М. Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – СПб.: Изд. С.- Петерб. Универс. – 1997р.
- 231 Харитонов С.П. Принципы построения бизнес-процессов на промышленном предприятии / С. П. Харитонов, Н. М. Гусев. – Режим доступа: <https://refdb.ru/look/1455884.html>.
- 232 Хармон П., Вулф С. Отчет BP Trends. Исследование в области моделирования бизнес-процессов. Москва, 2012 / [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.bpm3.ru.
- 233 Харун О.А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств / О. А. Харун // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – Вип. 10. – Ч.2. – 2016. – С.121–125.
- 234 Харченко В.А. Механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства / В. А. Харченко // Економіка промисловості. – 2014. № 4 (68). – С.97-104.
- 235 Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства / І. М. Хвостіна // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – №1. – С. 30-33.
- 236 Чеботарев В.Г. Эволюция подходов к управлению бизнес-процессами [Электронный ресурс] / В. Г. Чеботарев, А. И. Громов / Бизнес-информатика. 2010. №1. Режим доступа до журналу: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-podhodom-k-upravleniyu-biznes-protsessami>
- 237 Чорний Г.М. Новітній підхід до змісту управлінської діяльності в агроформуваннях / Г. М. Чорний, М. П. Ястреб, О. В. Кучер // Агроінком – 2011. – №1–2 – С. 93–98.
- 238 Чупров К.К. Экспресс-метод диагностики бизнес-процессов компании / К. К. Чупров // Консультант директора. – 2005. – №20. – С.290 – 299.
- 239 Шанін О.В. Концепція село утворюючого підприємства в системі

- розвитку сільських територій / О.В. Шанін// Ефективна економіка. – 2015. № 4. – <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3996>
- 240 Шеер А. В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. Москва, 1999. 611 с.
- 241 Шеер А. В. Моделирование бизнес-процессов. Москва, 2000. 299 с.
- 242 Школьный О.О. Управління результативним розвитком підприємств / О. Школьный // Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. – 2016. – № 1. – С. 253-259. – (Серія «Економічні науки»).
- 243 Шуляр Н.В. Оцінювання постачальників у системі забезпечення якості продукції підприємства // «Оптимум 2006» Дослідження і оптимізація економічних процесів. Труды V-ї міжнар. наук.-практ. конфер. 23–24 листопада 2006 р. Харків, 2006. С. 124–125.
- 244 Шуляр Р.В. Механізми гнучкості та адаптивності систем управління якістю бізнес-процесів підприємств / Проблеми системного підходу в економіці. Вип. 5(67). Київ, 2018. С. 140–145.
- 245 Шуляр Р.В. Формування карти методів управління якістю як механізму гнучкості та адаптивності систем управління якістю бізнес-процесів машинобудівних підприємств на основі міжнародного досвіду // Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 22/2018.
- 246 Щербак В.Г., Крамар М.С. Оптимізація управління бізнес-процесами підприємств в Україні. Збірник статей за матеріалами II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні». Київ, 2019. – с. 86-93
- 247 Ямненко Г.Є. Механізм управління процесами розвитку підприємства / Г. Є. Ямненко // Економічний простір. – 2016. – № 106. – С. 231-240.
- 248 10 serious games that changed the world (2016). <https://www.growthengineering.co.uk/10-serious-games-that-changed-the-world/>.

- 249 Abt, C (1970). *Serious Games*. USA, Viking Press.
- 250 Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990, (Summer). № 11. 27 p.
- 251 Deming W.E. *Quality, productivity, and competitive position* / W.E. Deming. – Cambridge, MA (USA): Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373 p.
- 252 Hammer M. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution* / M. Hammer, J. Champy. – New York, NY: HarperBusiness, 1993. – 223 p.
- 253 ISO 8402:1994 Управление качеством и обеспечение качества [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail.htm?csnumber=20115.
- 254 Klofsten, M., Norrman, C., Cadorin, E. et al. Support and development of small and new firms in rural areas: a case study of three regional initiatives. *SN Appl. Sci.* 2, 110 (2020). <https://doi.org/10.1007/s42452-019-1908-z>
- 255 Kozachenko AV *Practical approaches to improving business processes* [Электронный ресурс] / А. В. Козаченко. – Режим доступа: <http://easy-code.com.ua/2010/11/praktichni-pidxodi-do-polipshennya-biznes-procesiv/>.
- 256 LEGO Serious Play – игра для взрослых. – Режим доступа: <http://www.pro-biznes.su/biznes-igry/lego-sp.html>.
- 257 *Management of Information Organizations*, 1st Edition, Authors: Waseem Afzal. Chandos Publishing, Published Date: 18th June 2012, Page Count: 180 <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/process-management>
- 258 Martin J. H. *Enterprise engineering: the key to corporate survival*. Lancashire, England. Savant Institute, 1994.
- 259 Modeling of foreign direct investment impact on economic growth in a free market. Oleksandr Samborskyi, Oksana Isai, Iryna Hnatenko, Olga Parkhomenko, Viktoriia Rubezhanska and Olena Yershova. Growing Science,

- Canada. 2020. Accounting 6. C. 705–712.
- 260 Porter M. E., Millar V. E. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. 1985. № 85 (July-August). P. 149-160.
- 261 Puzyrova P., Grechishkin Iu., Yershova O. Risk Management Concept in innovative activities of modern enterprises. Professional competencies and educational innovations in the knowledge economy: collective monograph. Bulgaria. 2020. Publishing House ACCESS PRESS.C. 23-28.
- 262 Serious Games Examples.
https://moodle.amk.fi/pluginfile.php/19068/mod_resource/content/3/Serious-games-examples.pdf.
- 263 Shcherbak V.; Ganushchak -Yefimenko L.; Nifatova O.; Fastovets N.; Plysenko G.; Lutay L.; Tkachuk V.; Ptashchenko O Use of key indicators to monitor sustainable development of rural areas. *Global Journal of Environmental Science and Management (GJESM)*. Volume 6, Issue 2, Pages 175-190. <http://dx.doi.org/10.22034/gjesm.2020.02.04>
- 264 Yershova O. O. Information support for enterprise business process development management. *Management*. 2018. № 1(27). C. 100-110.
- 265 Yershova O., Goncharenko M. Cooperation of agribusiness companies of Ukraine and the US Ain the context of process management. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2020. № 3 (147). C. 67-82.
- 266 Yershova O. O. Evolutionary nature of business processes development at Ukrainian enterprises. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2016. № 5 (103). C. 70-80.
- 267 Zabaznova, Tatiana & Karpushova, Svetlana & Patsyuk, Elena & Surkova, Olga & Khmeleva, Galina. (2014). Mechanism of Rural Entrepreneurship Development on the Base of Micro-business. *Asian Social Science*. 10. 168-177. [10.5539/ass.v10n23p168](https://doi.org/10.5539/ass.v10n23p168).

- 268 Zyda, M. (2005). From Visual Simulation to Virtual Reality to Games. *Computer*, 38 (9), 25–32.

ДОДАТКИ

Еволюція наукових поглядів щодо дефініції «бізнес-процес»

Часовий період	Автор (-и)	Тлумачення «бізнес-процесу»	Аспект спрямованості визначення бізнес-процесу
1	2	3	4
80-ті роки XX ст.	В.Е. Демінг [229]	Будь-які види діяльності в роботі організації	Внутрішньо-організаційний
80-ті роки XX ст.	М.Е. Портер, В.Е. Міллер [237]	Комплекс видів діяльності, що визначається через точки входу і виходу, інтерфейси та організаційні засоби, в якому відбувається нарощування вартості послуги або товару, що виробляється	Зовнішньо-організаційний
90-ті роки XX ст.	М. Klofsten, С. Norrman, Е. Cadarin [232]	Пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал та/або інформацію в кінцевий продукт (послугу) у відповідності із заздалегідь встановленими правилами	Технічний
90-ті роки XX ст.	Дж. Мартін [236]	Замінив «бізнес-процес» поняттям «потік цінностей»: множина закінчених узгоджених дій, які в сукупності створюють певну продукцію, яка має споживчі цінності для клієнта	Внутрішньо-організаційний
90-ті роки XX ст.	П. Хармон, С. Вулф [212]	Структурована кінцева безліч дій, спроектованих для виробництва специфічної послуги (продукту) для конкретного споживача або ринку; специфічно впорядкована сукупність робіт, завдань, у часі та в просторі з вказівкою початку і кінця, точним визначенням «входів» і «виходів»; набір дій, що структурується, вимірюваний, створений, щоб виробити певний вихід для конкретного клієнта або ринку	Зовнішньо-організаційний
90-ті роки XX ст.	Й.С. Завадський [77]	Логічні послідовності взаємопов'язаних дій, в яких використовують ресурси підприємства для створення і отримання вимірного результату в майбутньому	Технічний
90-ті роки XX ст.	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [130]	Сукупність різних видів діяльності, в межах якої на вході використовується один або більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, що представляє цінність для споживача	Зовнішньо-організаційний
90-ті роки XX ст.	Г.Г. Гараніна [27]	Множина внутрішніх кроків (видів) діяльності, які починаються з одного і більше входів і завершуються створенням продукції, що необхідна клієнту, причому	Зовнішньо-організаційний

Часовий період	Автор (-и)	Тлумачення «бізнес-процесу»	Аспект спрямованості визначення бізнес-процесу
1	2	3	4
		продукція повинна задовольняти клієнта за вартістю, тривалістю використання, сервісом та якістю; повний потік подій у системі, що описує, як клієнт починає, проводить та закінчує використання бізнесу	
2000-2010 рр.	Д.В. Сухіпін, Т.В. Маматова [199]	Логічний, послідовний, взаємопов'язаний набір заходів, який споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат покупцю	Зовнішньо-організаційний
2000-2010 рр.	А.В. Шеєр [217]	Низка взаємопов'язаних видів діяльності, які перетворюються у «входи» і «виходи» процесу	Технічний
2000-2010 рр.	И. Масааки [127]	Потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, ймовірно, від одного відділу до іншого	Внутрішньо-організаційний
2000-2010 рр.	В.В. Рєпин [179]	Послідовність логічно пов'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для перетворення об'єкта (фізично чи віртуально) з ціллю досягнення визначених вимірних результатів або продукції для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів	Внутрішньо-організаційний
2000-2010 рр.	Х. Біннер [152]	Система взаємопов'язаних і взаємодіючих дій, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів/послуг, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів	Зовнішньо-організаційний
2000-2010 рр.	В.Н. Тупкало [208]	Ієрархія внутрішніх і залежних між собою циклічних функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції або окремих її елементів, і управління якими здійснюється за циклом «планування, контроль, аналіз, вплив (PDCA)	Внутрішньо-організаційний, Технічний
2000-2010 рр.	Р. Каплан, Д. Нортон [235]	Структурована сукупність дій, спроектованих для виробництва специфічного продукту чи послуги для конкретного споживача чи ринку; структурований набір дій, створений, щоб здійснити відповідний вихід для конкретного клієнта чи ринку	Зовнішньо-організаційний
2000-2010 рр.	А.Г. Поршнев [167]	Стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних дій, яка за допомогою певних технологій та за оптимальний термін перетворює входи (ресурси) у виходи (результати), що мають цінність для	Технічний, Зовнішньо-організаційний

Часовий період	Автор (-и)	Тлумачення «бізнес-процесу»	Аспект спрямованості визначення бізнес-процесу
1	2	3	4
		внутрішніх і зовнішніх споживачів(клієнтів) і в кінцевому результаті сприяє вартості підприємства	
2000-2010 рр.	Н.А. Будагьянец [12]	Систематизоване послідовне виконання функціональних обов'язків персоналом у часі і просторі	Технічний
2000-2010 рр.	Віноградська О.М., Віноградська Н.С., Шевченко В.С. [17], Д. В. Карамишев [86]	Операція, яка включена в систему операцій, завданням якої є виробництво і постачання послуг/товарів операціям, що входять в систему, а також іншим системам	Технічний
Починаючи з 2010 року по т. ч.	В.М. Колесник, К.І. Воєнна [93]	Сукупність операцій, метою яких є виробництво і поставка певного продукту (послуги) з використанням власних (внутрішні) і зовнішніх ресурсів як іншим господарським системам, так і власній господарській системі	Внутрішньо-організаційний, Зовнішньо-організаційний
Починаючи з 2010 року по т. ч.	Р. Е. Айдинов [1]	Систематизована послідовність потоку взаємопов'язаних операцій, що має безперервний зв'язок з іншими процесами підприємства і використовує ресурси підприємства для отримання на виході результату у вигляді продукту(послуги) для задоволення кінцевого споживача	Зовнішньо-організаційний
Починаючи з 2010 року по т. ч.	С.П. Харитонов, Н.М. Гусев [211]	Система безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, у свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої вартості) через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості (споживчої цінності) до цільового ринку через бізнес-модель підприємства	Внутрішньо-організаційний, Зовнішньо-організаційний
Починаючи з 2010 року по т. ч.	В. В. Рєпин, В. Елиферов [180]	Сукупність послідовних, взаємопов'язаних систематично здійснюваних дій у рамках реалізації стратегії розвитку, спрямованих	Зовнішньо-організаційний

Часовий період	Автор (-и)	Тлумачення «бізнес-процесу»	Аспект спрямованості визначення бізнес-процесу
1	2	3	4
		на формування та використання потенціалу в ході здійснення певного виду діяльності з метою створення конкурентоспроможної продукції (послуг, робіт), здатної задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів й забезпечити підприємству досягнення стратегічних цілей в умовах динамічного ринкового середовища	
Починаючи з 2010 року по т. ч.	С. Роббинс, М. Коултер [181]	Спланований алгоритм взаємопов'язаних дій чи потоків роботи, який підлягає систематичним змінам під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому задіяні всі ресурси організації, спрямований на задоволення попиту споживачів і максимізацію прибутку	Зовнішньо-організаційний, Внутрішньо-організаційний

Додаток Б
Таблиця Б.1

Товарна структура зовнішньої торгівлі Вінницької області у 2019 році

Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД	Експорт			Імпорт		
	тис. дол. США	у % до січня– липня 2018 р.	у % до загаль- ного обсягу	тис. дол. США	у % до січня– липня 2018 р.	у % до загаль- ного обсягу
Усього	752019,2	113,9	100,0	308061,5	140,1	100,0
I. Живі тварини; продукти тваринного походження	41627,4	100,0	5,5	3478,3	134,2	1,1
01 живі тварини	75,3	–	0,0	633,9	100,3	0,2
02 м'ясо та їстівні субпродукти	5258,5	63,7	0,7	2515,2	160,6	0,8
03 риба і ракоподібні	2,4	200,0	0,0	221,4	62,8	0,1
04 молоко та молочні продукти, яйця птиці; натуральний мед	36254,6	108,8	4,8	88,8	219,8	0,0
05 інші продукти тваринного походження	36,8	87,8	0,0	18,9	–	0,0
II. Продукти рослинного походження	171767,6	151,9	22,8	8632,6	125,3	2,8
06 живі дерева та інші рослини	93,9	170,9	0,0	1663,1	107,7	0,5
07 овочі	2469,4	415,1	0,3	1767,7	154,1	0,6
08 їстівні плоди та горіхи	6392,7	86,0	0,9	3841,4	134,1	1,2
09 кава, чай	–	–	–	513,8	74,9	0,2
10 зернові культури	130483,1	154,4	17,4	35,0	–	0,0
11 продукція борошномельно-круп'яної промисловості	8839,5	98,8	1,2	–	–	–
12 насіння і плоди олійних рослин	23084,9	223,9	3,1	428,7	260,3	0,1
13 шелак природний	13,5	161,1	0,0	253,9	78,4	0,1
14 рослинні матеріали для виготовлення	390,5	33,8	0,1	129,0	80,6	0,0
III. Жири та олії тваринного або рослинного походження	276598,6	108,0	36,8	5377,4	93,4	1,7
IV. Готові харчові продукти	98448,4	79,4	13,1	13304,0	161,7	4,3
16 продукти з м'яса, риби	1272,1	110,0	0,2	33,2	104,1	0,0
17 цукор і кондитерські вироби з цукру	21411,6	38,9	2,8	1220,4	267,5	0,4
18 какао та продукти з нього	295,5	89,7	0,0	214,0	112,1	0,1
19 готові продукти із зерна	2318,1	22,7	0,3	15,5	56,1	0,0
20 продукти переробки овочів	13121,3	167,1	1,7	1699,2	157,9	0,6
21 різні харчові продукти	4367,9	157,9	0,6	47,3	98,1	0,0
22 алкогольні і безалкогольні напої та оцет	8418,6	127,4	1,1	25,9	67,7	0,0
23 залишки і відходи харчової промисловості	47243,2	117,9	6,3	10048,3	158,1	3,3
V. Мінеральні продукти	16992,8	104,7	2,3	14644,2	226,9	4,8
25 сіль; сірка; землі та каміння	16947,6	110,9	2,3	3285,8	131,3	1,1
26 руди, шлак і зола	45,2	4,9	0,0	1153,5	118,9	0,4
27 палива мінеральні; нафта і продукти її перегонки	–	–	–	10204,8	342,3	3,3
VI. Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	11224,0	119,8	1,5	38836,8	168,0	12,6
28 продукти неорганічної хімії	1,5	0,8	0,0	2832,4	158,3	0,9
29 органічні хімічні сполуки	3744,5	120,6	0,5	5045,3	137,3	1,6
30 фармацевтична продукція	1085,4	146,2	0,1	1433,5	81,2	0,5
31 добрива	118,5	97,2	0,0	12773,3	797,1	4,1
32 екстракти дубильні	15,4	105,8	0,0	5641,1	136,0	1,8
33 ефірніолії	121,3	127,4	0,0	3141,6	113,4	1,0

Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД	Експорт			Імпорт		
	тис. дол. США	у % до січня- липня 2018 р.	у % до загаль- ного обсягу	тис. дол. США	у % до січня- липня 2018 р.	у % до загаль- ного обсягу
34 мило, поверхнево-активні органічні речовини	1545,5	109,0	0,2	4143,8	106,9	1,3
35 білкові речовини	976,1	121,2	0,1	682,0	107,7	0,2
36 порох і вибухові речовини	–	–	–	188,9	1396,3	0,1
38 різноманітна хімічна продукція	3615,8	125,2	0,5	2954,8	103,9	1,0
VII. Полімерні матеріали, пластмаси та вироби з них	1553,8	23,4	0,2	19148,7	107,4	6,2
39 пластмаси, полімерні матеріали	877,2	15,3	0,1	13450,9	116,0	4,4
40 каучук, гума	676,6	74,3	0,1	5697,9	91,5	1,8
VIII. Шкури необроблені, шкіра вичищена	696,0	145,4	0,1	383,2	195,7	0,1
41 шкури	460,4	112,2	0,1	159,5	4189,6	0,1
42 вироби із шкіри	223,5	326,3	0,0	183,9	95,8	0,1
43 натуральне та штучне хутро	12,1	–	0,0	39,8	30275,8	0,0
IX. Деревина і вироби з деревини	66782,2	128,4	8,9	20215,1	187,1	6,6
44 деревина і вироби з деревини	66782,2	128,4	8,9	20212,2	189,0	6,6
45 корок та вироби з нього	–	–	–	0,2	0,2	0,0
46 вироби із соломи	–	–	–	2,8	223,3	0,0
X. Маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів	501,0	130,2	0,1	2803,9	126,9	0,9
47 маса з деревини	20,1	801,9	0,0	–	–	–
48 папір та картон	393,0	121,0	0,1	2788,2	126,8	0,9
49 друкована продукція	87,8	153,2	0,0	15,6	149,5	0,0
XI. Текстильні матеріали та текстильні вироби	21115,0	113,1	2,8	17913,4	110,8	5,8
50 шовк	–	–	–	3,5	37,5	0,0
51 вовна	112,8	161,8	0,0	7034,7	118,9	2,3
52 бавовна	99,8	1276,0	0,0	2069,2	88,6	0,7
53 інші текстильні волокна	1,4	68,3	0,0	16,0	16,6	0,0
54 нитки синтетичні або штучні	28,9	72,9	0,0	1756,3	110,3	0,6
55 синтетичні або штучні штапельні волокна	101,6	869,1	0,0	1773,7	103,5	0,6
56 вата	48,4	82,6	0,0	929,8	161,5	0,3
57 килими	–	–	–	2,2	21,8	0,0
58 спеціальні тканини	21,6	170,9	0,0	789,2	119,7	0,3
59 текстильні матеріали	11,3	169,9	0,0	561,8	174,3	0,2
60 трикотажні полотна	10,7	51,0	0,0	1028,6	106,6	0,3
61 одяг та додаткові речі до одягу, трикотажні	1513,6	130,8	0,2	1498,8	101,6	0,5
62 одяг та додаткові речі до одягу, текстильні	19108,0	110,9	2,5	323,7	93,6	0,1
63 інші готові текстильні вироби	56,9	126,3	0,0	125,7	89,8	0,0
XII. Взуття, головні убори, парасольки	22,6	382,1	0,0	885,6	85,6	0,3
64 взуття	–	–	–	855,1	86,8	0,3
65 головні убори	1,3	22,1	0,0	30,2	68,7	0,0
66 парасольки	–	–	–	0,4	7,0	0,0
67 оброблені пір'я та пух	21,3	–	0,0	–	–	–
XIII. Вироби з каменю, гіпсу, цементу	464,0	94,4	0,1	1461,9	123,9	0,5
68 вироби з каменю, гіпсу, цементу	420,5	94,1	0,1	944,3	120,8	0,3
69 керамічні вироби	–	–	–	112,9	135,7	0,0
70 скло та вироби із скла	43,4	116,7	0,0	404,7	128,3	0,1
XIV. 71 Перли природні або культивовані, дорогоцінне або напівдорогоцінне каміння	1811,1	144,1	0,2	2110,3	653,2	0,7
XV. Недорогоцінні метали та вироби з них	13028,6	139,4	1,7	30222,9	145,5	9,8

Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД	Експорт			Імпорт		
	тис. дол. США	у % до січня– липня 2018 р.	у % до загаль- ного обсягу	тис. дол. США	у % до січня– липня 2018 р.	у % до загаль- ного обсягу
72 чорні метали	5697,5	150,5	0,8	18157,3	163,4	5,9
73 вироби з чорних металів	1199,4	127,9	0,2	5550,5	104,8	1,8
74 мідь і вироби з неї	2,2	18,0	0,0	34,1	37,0	0,0
76 алюміній і вироби з нього	153,8	2632,3	0,0	4655,8	182,8	1,5
81 інші недорогоцінні метали	–	–	–	5,7	–	0,0
82 інструменти, ножові вироби	255,4	139,5	0,0	1176,8	106,5	0,4
83 інші вироби з недорогоцінних металів	5720,2	129,3	0,8	642,7	105,4	0,2
XVI. Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	25842,1	314,2	3,4	83020,5	153,5	26,9
84 реактори ядерні, котли, машини	9872,3	152,1	1,3	50879,2	111,2	16,5
85 електричні машини і устаткування	15969,8	920,1	2,1	32141,4	385,9	10,4
XVII. Засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби	500,2	88,4	0,1	37838,1	101,2	12,3
86 залізничні локомотиви	–	–	–	6,2	1,6	0,0
87 засоби наземного транспорту, крім залізничного	500,2	88,4	0,1	37830,7	102,2	12,3
89 судна	–	–	–	1,2	13,4	0,0
XVIII. Прилади та апарати оптичні, фотографічні	438,6	68,9	0,1	3825,0	251,6	1,2
90 прилади та апарати оптичні, фотографічні	438,6	68,9	0,1	3823,9	252,5	1,2
91 годинники	–	–	–	1,1	18,9	0,0
XX. Різні промислові товари	2473,5	206,9	0,3	2650,7	85,9	0,9
94 меблі	1833,0	215,6	0,2	1030,1	57,8	0,3
95 іграшки	543,7	192,7	0,1	44,5	31,6	0,0
96 різні готові вироби	96,9	153,6	0,0	1576,2	135,6	0,5
Товари, придбані в портах	–	–	–	10,9	42,1	0,0
Різне	131,8	155,5	0,0	1298,0	693,0	0,4

ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ ОТРИМАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**ВЧ-АГРО ТРЕЙД**товариство з обмеженою відповідальністю
ЄДРПОУ 40230008

Довідка про практичне використання результатів дисертаційного дослідження на тему:

«Механізм управління розвитком бізнес-процесів підприємств сільських територій»

Єршової Олени Олександрівни

№ 21 від 21.04 2020 р.

Актуальність вивчення теоретичних досліджень і практики реалізації управління бізнес-процесами аграрних підприємств є важливими для формування дієвого механізму та побудови більш сучасної і прогресивної управлінської моделі в сучасних умовах господарювання.

Автором запропоновано модель конфігураційного регулювання, яка дозволяє реалізувати інструменти та заходи управлінського впливу на розвиток аграрних підприємств на всіх рівнях: на мікро (підприємства, домогосподарства) та мезо (регіональному, рівні ОТГ) – у формуванні попиту на ті чи інші види сільськогосподарської продукції; на мезо (галузевому) та макро (національному) – у формуванні пропозицій для державних закупівель сільськогосподарської продукції.

Наукові пропозиції Єршової О.О. в частині розробки механізму управління розвитком бізнес-процесів сприятимуть комплексному вирішенню проблем економічного розвитку на мікро-, мезо- та макрорівнях. Впровадження запропонованих автором заходів дозволить підвищити рівень розвитку досліджуваних підприємств та досягти визначених ключових стратегічних орієнтирів.

Директор ТОВ «ВЧ-АГРО ТРЕЙД» :



Чечотенко О.В.

Україна, 14037, м. Чернігів, вул. Інструментальна, будинок 6, офіс 151/1

Україна, 16672, Чернігівська обл.,
Ніжинський р-н, селище Світанок,
вул. Гоголя, буд. 5

ТОВ «ОСНОВА – КБМ»

ЄДРПОУ 36715208

№ 39 від 03.09.2020

**Довідка про практичне використання результатів
дисертаційного дослідження на тему:
«МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ
СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ»
Єршової Олени Олександрівни**

Довідка видана здобувачу наукового ступеню кандидата економічних наук Єршовій Олені Олександрівні, в тому що практичні рекомендації доведені автором до рівня конкурентних розробок і пропозицій щодо вдосконалення механізму управління бізнес-процесами аграрних підприємств. Практичне впровадження запропонованого механізму дасть змогу забезпечити:

- 1) формування відповідальної поведінки бізнесу з метою підвищення конкурентоспроможності аграрної галузі в контексті взаємовідносин зацікавлених сторін і стійкості діяльності вітчизняних аграрних компаній в довгостроковій перспективі;
- 2) підвищення ефективності ринку сільськогосподарської продукції шляхом оптимізації та інноваційного розвитку інфраструктури.

**Директор
ТОВ «ОСНОВА-КБМ»**



Стрілько О.Б.



**Довідка про практичне використання результатів
дисертаційного дослідження на тему:
«Механізм управління розвитком бізнес-процесів підприємств
сільських територій»
Єршової Олени Олександрівни**

В умовах обмеження доступу до зовнішнього інвестування в кризові для глобальної економіки періоди забезпечення постійного формування та реалізації інноваційних проєктів господарюючими суб'єктами в аграрній сфері стає важливою передумовою імплементації ними інноваційної моделі розвитку наявного потенціалу. В цьому контексті управління внутрішніми бізнес-процесами, з врахуванням всіх викликів та загроз є складною науковою проблемою.

Запропоновані наукові пропозиції Єршової Олени Олександрівни щодо ідентифікації стану бізнес-процесів на досліджуваних підприємствах, які передбачають окреслення контурів можливостей здійснення інноваційної активності у виробничій, комерційній та управлінській сферах з подальшою оцінкою повноти використання цих можливостей вважаються пріоритетними для практичного застосування в діяльності аграрних підприємств.

Директор

ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СТЕП»



Киричевський В.М.

Товариство з обмеженою відповідальністю
«АГРОВЕКТОР ПИРЯТИН»

Код ЄДРПОУ 41402661

Довідка про практичне використання результатів дисертаційного
дослідження на тему:

«Механізм управління розвитком бізнес-процесів підприємств
сільських територій»

Єршової Олени Олександрівни

№ 05/27

27.05.2020

Довідка видана здобувачу наукового ступеню кандидата економічних наук Єршовій Олені Олександрівні, в тому що висновки та практичні рекомендації знайшли своє відображення в аналітичній та практичній роботі ТОВ «АГРОВЕКТОР ПИРЯТИН», в частині застосування програми підтримки розвитку бізнес-процесів на основі взаємодій виробничої та управлінської складових діяльності, яка дозволяє досягти належного та стабільного для здійснення розширеного відтворення рівня економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності.

На основі результатів дослідження сформовано програмні засади для підготовки персоналу до роботи за новими моделями управління бізнес-процесами.

Директор

ТОВ «АГРОВЕКТОР ПИРЯТИН»



Кирічевський В.М.

ТОВ «АГРО-БУД-ПЛЮС»

41606460

№ 14«15» вересня 2020р.

Довідка про практичне використання результатів
дисертаційного дослідження на тему:
«Механізм управління розвитком бізнес-процесів підприємств
сільських територій»
Єршової Олени Олександрівни

Практичні рекомендації здобувача наукового ступеня доктора філософії Єршової Олени Олександрівни доведено автором до рівня конкурентних розробок і пропозицій щодо вдосконалення системи управління бізнес-процесами на досліджуваних підприємствах.

Зокрема застосування науково-методичного підходу в практиці аграрних підприємств щодо оптимізації окремих бізнес-процесів дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень при формуванні внутрішньої архітекtonіки механізму бізнес-системи з урахуванням наявного фінансового потенціалу. Окремо варто використати запропонований в дослідженні інструментарій управління бізнес-процесами для адаптації досліджуваних підприємств в умовах змінного зовнішнього середовища.



Директор ТОВ «АГРО-БУД-ПЛЮС»

Яременко М. М.