

Л.Г. Ліпич (Волинський національний університет  
імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна)

Л.О. Ющишина (Волинський національний університет  
імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна)

## ІНФОРМАЦІЙНІ ПОТОКИ В МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ\*

*У статті розглянуто проблематику переробки розрізаних потоків інформації в дієвий інструмент управління витратами бізнес-процесів. Обґрунтовано необхідність врахування в аналітичних системах індикативної складової зовнішнього середовища. Сформульовано процедуру інформаційного забезпечення управління витратами бізнес-процесів на сільськогосподарських підприємствах.*

*Ключові слова:* інформаційні потоки, інформаційні технології, інформаційна система, модель управління, витрати бізнес-процесів.

*Табл. 1. Рис. 1. Літ. 19.*

Л.Г. Липич (Волинский национальный университет  
имени Леси Украинки, г. Луцк, Украина)

Л.А. Ющишина (Волинский национальный университет  
имени Леси Украинки, г. Луцк, Украина)

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПОТОКИ В МОДЕЛЕ УПРАВЛЕНИЯ РАСХОДАМИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

*В статье рассмотрена проблематика переработки разрозненных потоков информации в действенный инструмент управления затратами бизнес-процессов. Обоснована необходимость учета в аналитических системах индикативной составляющей внешней среды. Сформулирована процедура информационного обеспечения управления затратами бизнес-процессов в сельскохозяйственных предприятиях.*

*Ключевые слова:* информационные потоки, информационные технологии, информационная система, модель управления, расходы бизнес-процессов.

L.G. Lypych (Volyn National University  
of Lesya Ukrainka, Lutsk, Ukraine)

L.O. Yushchyshyna (Volyn National University  
of Lesya Ukrainka, Lutsk, Ukraine)

## INFORMATION FLOWS IN COST MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES

*The article considers the problems of processing the delinked information flows into an efficient tool for cost management of business processes. The necessity of taking into account the indicative component of the external environment is grounded. The procedure of information support for cost management of business processes at agricultural enterprises is formulated.*

*Keywords:* information flows; information technologies; information system; management model; expenditures on business processes.

**Постановка проблеми.** В умовах, коли управлінська культура вітчизняних сільськогосподарських підприємств на всіх рівнях ще тільки розвивається,

---

\* статтю підготовлено на основі доповіді на XI-му міжнародному науковому семінарі «Сучасні проблеми інформатики в управлінні, економіці, освіті та екології» (2–7 липня 2012 р., Київ – оз. Світязь).

важливого значення набуває розгляд підприємства як системи взаємопов'язаних і взаємозалежних бізнес-процесів. Для реалізації цих процесів необхідно приймати рішення і здійснювати визначені дії. Як правило, саме ці дії спричиняють процеси, які мають відбуватися узгоджено й відповідно до визначених цілей і програм. Проте, більшість підприємств у своїй діяльності використовує ресурси для здійснення кожної функції окремо, не володіючи процесом загалом, стикається з комунікативними проблемами всередині організації. Інформаційні технології значно розширюють можливості ефективного управління витратами бізнес-процесів, оскільки надають у розпорядження керівників усіх рангів новітні методи обробки й аналізу економічної інформації, необхідної для прийняття рішень.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Дослідженню інформаційних потоків присвячено праці вітчизняних і зарубіжних учених у різних сферах. Так, значення інформаційних потоків та їх використання в системах бази даних і документології для прийняття рішень знайшли своє відображення в працях В. Кунченко-Харченко [9]; проблеми систематизації й класифікації інформаційних потоків автотранспортних підприємств, вивчення впливу їх на прийняті рішення досліджувалися К. Карачаровою [6]; інформаційні потоки в логістиці – Є. Крикавським [7], Т. Родкіною [15], Д. Джонсоном [3], Д. Вудом [3], Д. Вордлоу [3], П. Мерфі [3]; в системі контролінгу – Ю. Яковлевим [19]; у фінансово-кредитних відносинах – у працях О. Довгунь [4], Б. Пшик [13], С. Салиги [16], В. Фатюхи [16]. Водночас, вивчення й аналіз опублікованих за даною проблемою праць показали, що формуванню інформаційних потоків у моделі управління витратами бізнес-процесів на сільськогосподарських підприємствах не приділено належної уваги.

**Невирішені частини загальної проблеми.** На сьогодні процесно-орієнтоване управління є найбільш прогресивною методикою, впровадження якої дозволяє утвердити на підприємстві ефективно функціонуючу систему управління. Підвищення конкурентоспроможності, інноваційності, ефективності, орієнтованості на клієнта та прибутковості передбачене оперуванням набором цілісних взаємопов'язаних процесів, що долають бар'єри замкнутості функціональних підрозділів. Важливим аспектом ефективного управління витратами бізнес-процесів є інформаційне забезпечення. Нами визначено такі проблемні аспекти інформаційного забезпечення управління витратами бізнес-процесів: це надмірна орієнтація на фінансові показники, що характеризують ретроспективну діяльність; недостатнє врахування в аналітичних системах індикативної складової зовнішнього середовища; оцінювання ефективності функціонування за короткостроковими фінансово-економічними результатами. Перелічені проблеми є наслідком розбіжностей між практикою використання інформаційного забезпечення й об'єктивними потребами в інформаційній підтримці управлінських рішень щодо витрат бізнес-процесів. Можливості управління розвитком підприємства в умовах невизначеності середовища мають будуватися на основі вивчення й систематизації інформаційних потоків, які ще далекі від досконалості: часто відбувається дублювання інформації; вона може не доходити до адресата; після одержання інформації виникає необхідність її уточнення. Це спонукає до вдосконалення системи інформацій-

них потоків, розробки алгоритму проходження документів та автоматизації передачі інформації.

**Метою дослідження** є обґрунтування важливості інформаційних потоків у моделі управління витратами бізнес-процесів, виявлення складових системи інформаційного забезпечення, що спрямовані на уникнення втрат важливої інформації в цих потоках.

**Основні результати дослідження.** Зазвичай, коли йдеться про систему управління витратами, мають на увазі систему підтримання прийняття управлінських рішень, що базуються на певних інформаційних технологіях. Переваги інформаційних технологій в управлінні підприємством очевидні. Насамперед, це тотальний облік усіх ресурсів та об'єктів витрат підприємства, побудова й уточнення бюджетів, управлінський облік і контроль у режимі реального часу, можливість моделювання нових сценаріїв розвитку за зміни зовнішніх і внутрішніх чинників з метою пошуку варіантів, що найточніше відповідають поставленим завданням.

Проведені нами дослідження виявили домінування структурно-функціональних моделей управління в сільськогосподарських підприємствах, які спрямовані на виокремлення функціональних зон, в результаті чого організаційна структура формується відповідно до виконання традиційних завдань і функцій. Однак така модель має певні недоліки. Більшість підприємств будуються на принципах вертикальної ієрархії, яка не сприяє прийняттю обґрунтованих рішень унаслідок затримки, викривлення чи втрати частини інформації.

Процесно-орієнтований формат організації підприємства ґрунтується на іншій методології. Основною методологічною засадою побудови процесного управління є орієнтація на результат, який вимірюється через додану цінність зовнішнім клієнтам. Принцип клієнтоорієнтованості бізнесу вимагає вимірювання ефективності діяльності підприємства через співвідношення доданої цінності, яку отримали клієнти, з ресурсами, що були використані на її створення [18]. На відміну від структурно-функціонального, процесне управління базується на принципах реалізації стратегічної ідеї підприємства через побудову й оптимізацію бізнес-процесів, які відображають сутнісне наповнення бізнесу й сфокусовані на створенні доданої цінності як для зовнішніх, так і внутрішніх клієнтів [1]. У зв'язку з тим, що кожний товаровиробник у своїй діяльності орієнтується на отримання максимального прибутку, він повинен використовувати бізнес-процеси, що забезпечують менші витрати, або за заданого обсягу ресурсів дають змогу отримати більше продукції. Оскільки процес прийняття управлінських рішень є основним споживачем економічної інформації, він найбільш чутливий до її недоліків, тому інформація має бути повною, доступною і достовірною.

Система показників, необхідна для загальної оцінки ефективності використання витрат, повинна бути інформаційною системою, яка характеризує витрати бізнес-процесів: систему методів, які використовують для їх розрахунку, форми документів, що містять самі показники чи забезпечують вихідні дані для їх розрахунку, періодичність нагромадження, методику аналізу, базу порівняння, організацію руху інформаційних потоків тощо.

Використання сучасних інформаційних технологій у формуванні баз даних організації дозволяє організувати інформаційні потоки так, щоб не порушувати єдність інформації, що надається, а також зберігається функціональне призначення блоку інформації, зміст матеріалів якого відповідає потребам певної категорії користувачів [9].

За чітко налагодженої організаційної схеми функціональної експлуатації інформаційної системи кожен виконавець виконує визначені для нього дії, одержуючи інформацію в обсязі, необхідному і достатньому для здійснення посадових обов'язків. У результаті роботи всіх користувачів системи відбувається наповнення бази даних підприємства інформацією про хід виконання конкретних господарських операцій, що належать до різних напрямків діяльності (рис 1).

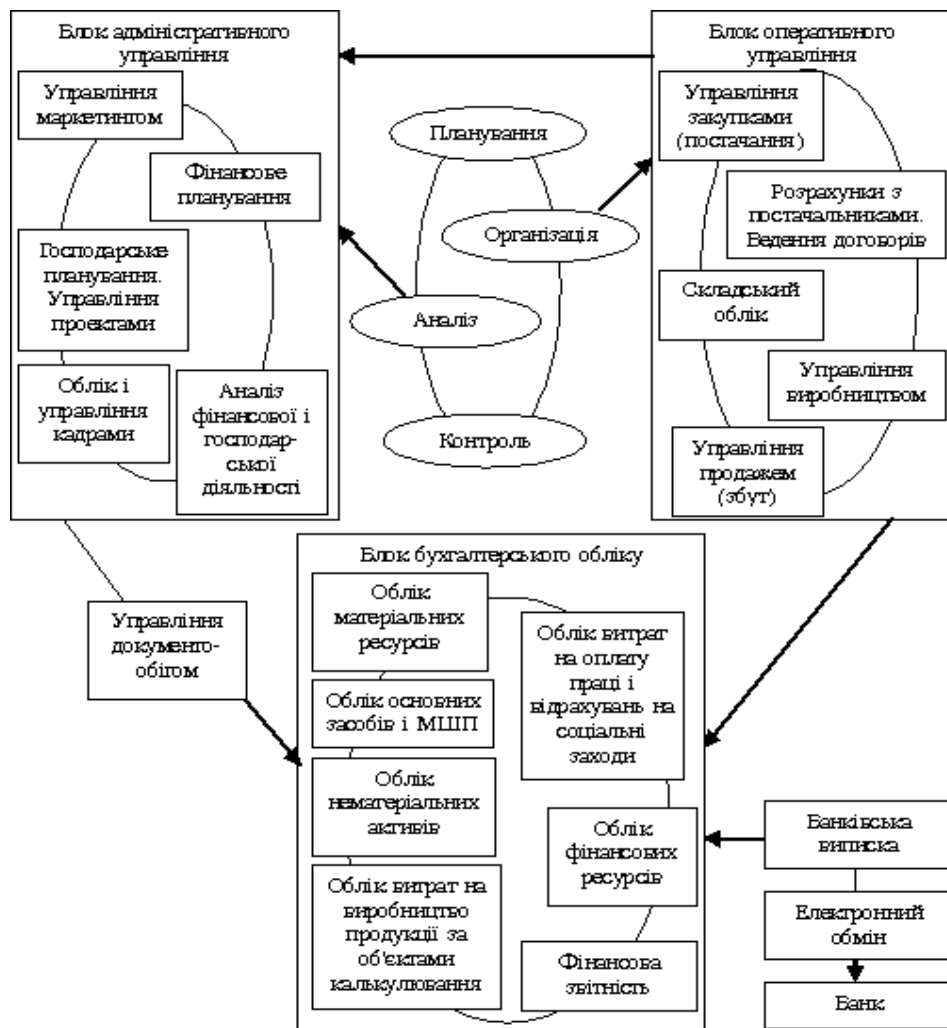


Рис. 1. Структура інформаційної системи управління витратами бізнес-процесів, авторська розробка

Виокремлені блоки визначають стан інформаційних потоків внутрішнього середовища, наповняють інформаційні потоки масивами даних, необхідними для визначення впливу об'єктів зовнішнього середовища, до яких належать: покупці, конкуренти, постачальники, ринок, технології. Водночас ці об'єкти є джерелами забезпечення системи управління витратами бізнес-процесів зовнішньою інформацією.

Загалом, як показують результати дослідження, апарат обліку на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах достатньо налагоджений, з чітко діючим механізмом. Проте існуюча система бухгалтерського обліку та фінансової звітності потребує доопрацювання, оскільки орієнтування лише на фінансові показники призвело до втрати орієнтирів на виробничі показники, необхідні для внутрішнього користування; спектр інформації, що фіксується, не тільки не розширився, а в низці випадків мала місце зворотна тенденція.

Діючі системи обліку недостатньо забезпечують спеціалістів необхідними даними для проведення глибокого економічного аналізу витрат бізнес-процесів, оскільки розроблені вони переважно для того, щоб роботу бухгалтерів могли перевірити державні контролюючі органи. Внаслідок цього система обліку загалом не відображає тих результатів, які важко піддаються точному вимірюванню, навіть якщо вони є важливими з позиції менеджменту. Щоб здійснювати аналіз витрат з метою управління ними, необхідні ще додаткові джерела інформації, тобто база порівняння.

Особливого значення набувають реєстри статистичного вивчення підприємств і господарств як основне джерело інформації про рівень і структуру витрат, а також їх окупність. Однак інформація на основі реєстрів є недостатньою для повної і всебічної оцінки витрат на виробництво продукції сільськогосподарства за видами товаровиробників як на регіональному рівні, так і на рівні економіки країни загалом: відсутня низка найважливіших відомостей, що характеризують міжгалузеві зв'язки в системі АПК, склад і якість ресурсів; реєстри особистих підсобних господарств населення поки що не створені. Для отримання детальної, комплексної інформації в умовах скорочення суцільної звітності значний розвиток одержують переписи, які, незважаючи на великі витрати на них, дають змогу провести інвентаризацію всіх господарств, отримати дані для їх типізації, складання і ведення реєстрів, вивчення структурних зсувів і формують базу для організації вибіркового обстеження. З одного боку, даних реєстрів і переписів було б достатньо для розрахунку узагальнюючих показників за регіонами і країною загалом за методиками, рекомендованими статистичними органами. Але для поглибленого економічного аналізу бракує додаткової інформації. Істотне скорочення масиву державної звітності спричинило необхідність проведення статистичних спостережень на основі домовленості з організаціями. У зв'язку з цим особливого значення набуває несуцільне статистичне спостереження. Найдосконалішими і науково обґрунтованими способами несуцільного спостереження є монографічні і вибіркові обстеження окремих сільськогосподарських товаровиробників. Такі спостереження належить проводити за єдиною методологією, що дасть змогу краще організувати спостереження, забезпечить швидкість прове-

дення, економію праці і засобів на отримання й обробку інформації. Вибіркове спостереження має здійснюватися за строгого дотримання умов випадковості і достатньо великої кількості відібраних одиниць. На основі вивчення розміру витрат у господарствах різних організаційно-правових форм господарювання і напрямів спеціалізації за допомогою вибіркового обстеження можна виявити передові підприємства, що досягли в типових для досліджуваної сукупності умовах найкращих результатів за найменших витрат і на основі їх монографічного вивчення визначити нормативи витрат за елементами й статтями.

У багатьох країнах світу існують інформаційно-консультаційні служби, які збирають інформацію про своїх клієнтів і публікують зведені дані в різних розрізах. Кожному конкретному товаровиробнику при цьому гарантується збереження комерційної таємниці, а надані відомості дозволяють визначити не тільки середній рівень кінцевих результатів виробничої діяльності і витрат країни загалом та за окремим регіоном, а й розподіл показників рівня витрат на виробництво продукції, врожайність, рівень валового прибутку тощо. Опубліковані зведені дані, розраховані таким чином, розсилаються тим самим товаровиробникам, які надсилали дані про свою діяльність. Це дає змогу бачити своє місце серед інших підприємств аналогічного напрямку спеціалізації, виділити ті позиції, за якими вони відрізняються від досягнутого передовими підприємствами і середнього рівня, визначаючи таким чином резерви розвитку свого виробництва.

Такий досвід міг би знайти застосування і у вітчизняній практиці. Для цього необхідно в межах інформаційно-консультаційної служби за підтримки органів статистики організувати збір даних за сукупністю сільськогосподарських підприємств відповідно до природно-економічного районування. Доцільним було б проведення відбору базових організацій для їх подальшого вивчення і пошуку резервів скорочення витрат на виробництво продукції та підвищення ефективності виробництва на основі диференціації початкової сукупності на групи залежно від досягнутого кінцевого результату. Пропонується розподіл сукупності проводити за рівнем рентабельності реалізації продукції сільського господарства, оскільки цей показник охоплює ефективність як виробництва продукції рослинництва, так і тваринницької продукції і дозволяє відділити передові організації від відстаючих. Структуризація цієї інформації показана в табл. 1.

Результати доцільно систематизувати за напрямками їх реалізації, зокрема: розмір резервів і втрачених можливостей; обґрунтування можливостей і шляхів реалізації резервів; прогнозування тенденцій зміни витрат; зміни нормативної бази планування витрат; вдосконалення системи обліку витрат; матеріальне стимулювання економії ресурсів; прийняття управлінських рішень; контроль результатів виконання раніше прийнятих рішень.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Усі потоки інформації, які визначаються як цілеспрямований рух інформації від джерел до носіїв інформаційних потреб, повинні формуватися на підприємстві з урахуванням таких міркувань:



Таблиця 1. Забезпечення системи управління витратами бізнес-процесів зовнішньою інформацією, авторська розробка

Інформація	Характеристика і спосіб збору
Про покупців	<p>Хто покупець, яка група споживачів найбільш інтерес для підприємства, хто кінцевий споживач, які потреби і межі їхньої здатності платити. Радове або періодичне дослідження. Оцінка внутрішньої інформації – хто і як замовляє та оплачує, опитування в інтерв'ю, фокус-групи (групова бесіда).</p> <p>Думка покупця про продукт підприємства та майбутнє покупець (сприйняття якості, ціни, конкурентні переваги і недоліки, рентабельність підприємства). Періодичні анкети і телефонні опитування, фокус-групи, мозковий, "темна" – періодичне опитування тих самих конференс-клієнтів за тією ж методикою з метою виявлення динаміки.</p> <p>Інформація про кількість замовлень у підприємстві. Телефонне або особисте опитування клієнтів, які припинили замовляти. Перевіряється кожен виявлений випадок.</p>
Про конкурентів	<p>Думка покупця про продукцію і послуги конкурентів. Періодичні особисті і телефонні опитування покупців конкурентів.</p> <p>Ціни конкурентів. Моніторинг прайв-листів, опитування лояльних гуртовиків і конкурентів (інформація про ексклюзивні співідносини), збір даних, які надходять у відділ збуту від покупців. Проводиться постійно.</p> <p>Специфічність продукції конкурентів, якості, ефективності діяльності. Збір напрямних даних про обсяг продаж (інтерв'ю з клієнтами), про витрати на оренду (інтерв'ю з орендодавцями), закупівельні ціни (інтерв'ю з поставальниками), про різьбу цін (з реклами), про кількість і заробітну плату персоналу (через кадрову службу). Досліджується періодично, за зміни ринкової ситуації.</p>
Про поставальників	Ціни, якості, умови поставки. Прямі запити поставальників, контакти на виставках, ярмарках, інтерв'ю з гуртовими покупцями, інформація з реклами. Періодичний збір.
Про ринок	<p>Цілість ринку підприємства, його місткість. Визначається за напрямними даними приблизній оцінці попиту на продукцію цільової групи клієнтів, даних Держкомстату тощо. Актуально для підприємств, що мають вагомий частку (&gt; 2%). При визначенні враховується конкурентна продукція.</p> <p>Ефективність всіх каналів розподілу: продукція, розподілена через магазини, розподілена альтернативних варіантів реалізації продукції підприємства.</p>
Про ринок	<p>Динамічність ринку. Оцінюється за напрямними даними інформацією про динаміку продаж конкурентів, становить в сумарних галузях, публікації в пресі про виплату заробітної плати в конференс-групах або конференс-групах населення, про фінансування державних програм. Публікації відстежуються постійно, опитування мають періодичний характер.</p>
Про технології	<p>Інновації і перспективні напрямки в галузі. Періодичні інтерв'ю з експертами – науковими співробітниками галузевих інститутів, виробничниками тощо.</p>

- важливим аспектом моделі управління витратами є аналіз інформаційних потоків, що дозволяє виявити місця дублювання інформації, її браку чи надлишку;

- підвищення ефективності використання інформаційних систем досягається шляхом оптимізації інформаційних потоків, що дозволяє усунути дублювання і забезпечити багаторазове використання інформації, встановити визначені інтеграційні зв'язки, підвищити ступінь використання інформації, мінімізувати маршрути інформаційних потоків;

- інформаційні потоки повинні бути організовані з урахуванням існуючих потреб підприємства й характеризуватися: адресністю (вказівкою споживачів інформації, відповідальних за збір, обробку, передачу, зберігання); регламентом передачі інформації; утримуванням і обсягом переданої інформації;

- у процесі вивчення інформаційних зв'язків та інформаційних потоків на підприємстві посилюється контроль за доцільністю здійснення бізнес-процесів і витрат, що виникають при цьому.

- вибіркоче обстеження базових підприємств дозволяє отримати необхідну інформацію для оцінки можливих рівнів і розробки нормативних розмірів витрат за елементами і статтями, які відповідають оптимальному рівню виробництва й дотриманню технології для досягнення порогу ефективності і нормалізації процесу відтворення у сільському господарстві.

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

2. *Данилюк М.О., Лещій В.Р.* Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами: наукове видання. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2002. – 248 с.

3. *Джонсон Д.С., Вуд Д.Ф., Вордлоу Д.Л., Мэрфи П.Р. мл.* Современная логистика / Пер. с англ. – 7-е изд. – М.: Вильямс, 2002. – 624 с.

4. *Довгунь О.* Інформаційні потоки в кредитних відносинах підприємства і банківської установи // Ефективність державного управління: Зб. наук. праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України. – Вип. 26 / За заг. ред. чл.-кор. НАН України В.С. Загорського, доц. А.В. Ліпенцева. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. – С. 366–374.

5. Інформаційні системи в менеджменті: Навч. посібник / А.Є. Батюк, З.П. Двудліт, К.М. Обельовська, І.М. Огородник, Л.П. Фабрі. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, 2004. – 520 с.

6. *Карачарова К.А.* Класифікація інформаційних потоків автотранспортних підприємств // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – №33. – С. 88–93.

7. *Крикавський Є.В.* Логістика. Основи теорії: Підручник. – Львів: НУ «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, 2004. – 416 с.

8. *Кропивко М.Ф.* Інформатизація в управлінні агропромисловим виробництвом. – К.: ІАЕ УААН, 1997. – 252 с.

9. *Кунченко-Харченко В.І.* Значення інформаційних потоків та їх використання в системах бази даних та документології для прийняття рішень // [www.rusnauka.com](http://www.rusnauka.com).

10. Оптимізація бізнес-процесів // [www.dk.ua](http://www.dk.ua).

11. Переваги моделювання бізнес-процесів // [www.3dvok.com](http://www.3dvok.com).

12. *Плескач В.Л., Рогушина Ю.В., Кустова Н.П.* Інформаційні технології та системи. – К.: Книга, 2004. – 520 с.

13. *Пишк Б.І.* Удосконалення системи інформаційно-аналітичного забезпечення фінансово-кредитних відносин // Вісник УБС НБУ. – 2008. – №2. – С. 78–86.

14. Реінжиніринг бізнес-процесів // [www.dk.ua](http://www.dk.ua).

15. *Родкина Т.А.* Информационная логистика. – М.: Экзамен, 2001. – 288 с.

16. *Салига С.Я., Фатюха В.В.* Інформаційне забезпечення управлінських рішень на підприємствах: Монографія. – Запоріжжя: ГУ ЗІДМУ, 2007. – 152 с.



17. *Твердохліб М.Г.* Інформаційне забезпечення менеджменту: Навч. посібник. — Вид. 2-ге, доп. та перероб. — К.: КНЕУ, 2002. — 224 с.
18. *Хаммер М., Чампи Дж.* Реінжиниринг корпорації. Манифест революції в бізнесі / Пер. с англ.; Под ред. и с предисл. В.С. Катякало. — СПб: С.-Петербургский ун-т, 1997. — 271 с.
19. *Яковлев Ю.П.* Контролінг на базі інформаційних технологій. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 318 с.

Стаття надійшла до редакції 31.07.2012.

---

### **КНИЖКОВИЙ СВІТ**

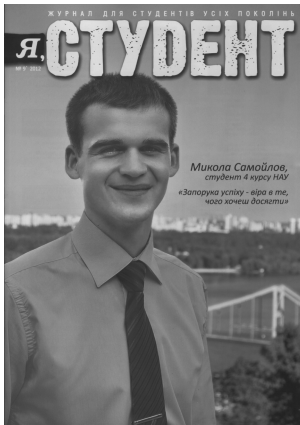
---



СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА  
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ**

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26  
E-mail: [book@nam.kiev.ua](mailto:book@nam.kiev.ua)  
тел./факс 288-94-98, 280-80-56

---



**Журнал «Я, студент». Підписний індекс: 48377.**

Засновник і видавець: «Національна академія управління»

Журнал «Я, студент» — це журнал для студентів всіх поколінь. Це гасло чітко висвітлює тематику журналу. Протягом дванадцяти років з часу заснування журнал знайомив своїх читачів з цікавими подіями студентського життя, спогадами минулих та сподіваннями майбутніх студентів.

В журналі постійно друкуються інтерв'ю з видатними особистостями України у галузях науки, культури та політики, обговорюються новинки музичного, книжкового та інформаційного ринків, цікаві історії з життя КВН.

Журнал «Я, студент» завжди дає цікаві та корисні поради щодо моди, ділового етикету, пошуку роботи тощо. В журналі регулярно розповідається про студентське життя молоді в різних куточках земної кулі.