

Економіка та управління підприємствами

УДК 631.151:631.145

**Миронова Олена Олександрівна**

*старший викладач кафедри маркетингу*

*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

**Миронова Елена Александровна**

*старший преподаватель кафедры маркетинга*

*Днепровский государственный аграрно-экономический университет*

**Myronova Olena**

*Senior Lecturer of the Marketing Department*

*Dnipro State Agrarian and Economic University*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ**

### **ПІДПРИЄМСТВ АПК**

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ**

### **ПРЕДПРИЯТИЙ АПК**

## **FEATURES OF BUSINESS-PROCESSES MANAGEMENT OF**

### **ENTERPRISES IN THE AGROINDUSTRIAL COMPLEX**

*Анотація.* Доведена актуальність впровадження процесного підходу до управління сільськогосподарською організацією, зумовлена зміцненням конкуренції на агропродовольчому ринку. Розглянута сутність та необхідність реалізації процесного підходу до управління сільськогосподарськими підприємствами. В сучасних умовах зміни ділового середовища підприємства, організаційна структура яких базується на функціональних та ієрархічних принципах, не здатні забезпечити адекватну ефективну реакцію на зміни та розробити відповідні заходи щодо організації та здійснення підприємницької діяльності. У цих умовах процесний підхід до управління є одним з найбільш ефективних способів

підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розглядаються основні категорії класифікації бізнес-процесів підприємства. Підвищення ефективності діяльності підприємств АПК базується на аналізі результативності бізнес-процесів; визначенні специфічних, проблемних і ключових бізнес-процесів підприємств АПК, виявленні причин неефективного управління функціями і процесами підприємства, виявленні ресурсних і інтелектуальних можливостей для реалізації методів удосконалення бізнес-процесів; розрахунку ефективності запропонованих заходів, контролю і реалізації цих заходів. Визначені характерні риси бізнес-процесів сільськогосподарських підприємств: послідовність технологічно взаємозалежних дій; специфічність ресурсів, що використовуються на вході; продукція на виході є: ресурсом, предметом життєвої необхідності і відіграє стратегічну роль у продовольчому забезпеченні населення. У роботі узагальнено основні напрями вдосконалення бізнес-процесів та можливості їх застосування у сільськогосподарських організаціях. Визначені принципи вдосконалення управління бізнес-процесів: мінімальна кількість учасників процесу; єдиний контроль бізнес-процесу; зниження частки погоджень; паралельне виконання управлінських функцій; типізація процесів; спрощення процесів: зниження кількості входів, об'єднання робіт; підвищення автономності бізнес-процесів та інші.

**Ключові слова:** процесний підхід до управління, бізнес-процес, додана вартість в АПК.

**Аннотація.** Доказана актуальность внедрения процессного подхода к управлению сельскохозяйственной организацией, что обусловлено усилением конкуренции на агропродовольственном рынке. Рассмотрена сущность и необходимость реализации процессного подхода к управлению сельскохозяйственными предприятиями. В современных условиях

*изменения деловой среды предприятия, организационная структура которого базируется на функциональных и иерархических принципах, не способны обеспечить адекватную эффективную реакцию на изменения и разработать соответствующие мероприятия по организации и осуществлению предпринимательской деятельности. В этих условиях процессный подход к управлению является одним из наиболее эффективных методов повышения конкурентоспособности предприятия. Рассматриваются основные категории классификации бизнес-процессов предприятия. Повышение эффективности деятельности предприятий АПК базируется на анализе результативности бизнес-процессов; определении специфических, проблемных и ключевых бизнес-процессов предприятий АПК, выявлении причин неэффективного управления функциями и процессами предприятия, выявлении ресурсных и интеллектуальных возможностей для реализации методов совершенствования бизнес-процессов; расчетах эффективности предлагаемых мер, контроле и реализации этих мероприятий. Определены характерные особенности бизнес-процессов сельскохозяйственных предприятий: последовательность технологически взаимозависимых действий; специфичность ресурсов, которые используются на входе; продукция на выходе является: ресурсом, предметом жизненной необходимости и играет стратегическую роль в продовольственном обеспечении населения. В работе обобщены основные направления совершенствования бизнес-процессов и возможности их использования в сельскохозяйственных организациях. Определены принципы совершенствования управления бизнес-процессами: минимальное количество участников процесса; единый контроль бизнес-процесса, снижение доли согласований; параллельное выполнение управленческих функций; типизация процессов; упрощение процессов: снижение*

количества входов, объединение работ; повышение автономности бизнес-процессов и прочие.

**Ключевые слова:** процессный подход к управлению, бизнес-процесс, добавленная стоимость в АПК.

**Summary.** *The urgency of implementation of the process approach to management of the agricultural organization was proved due to the strengthening of competition in the agro-food market. The essence and necessity of realization of the process approach to management of agricultural enterprises are considered. In the current conditions, changing the business environment of an enterprise, which organizational structure is based on functional and hierarchical principles, can not provide an adequate effective response to changes and develop appropriate measures for the organization and implementation of entrepreneurial activities. In these conditions, the process approach to management is one of the most effective ways to increase the competitiveness of the enterprise. The main categories of classification of business processes of the enterprise are considered. Improving the efficiency of agribusiness enterprises is based on an analysis of the effectiveness of business processes; identification of specific, problematic and key business processes of the agroindustrial complex, identifying the causes of inefficient management of the functions and processes of the enterprise, identifying resource and intellectual opportunities for implementation of methods for improving business processes; calculation of the effectiveness of the proposed measures, control and implementation. Features of business processes of agricultural enterprises were identified: a sequence of technologically interrelated actions; specificity of the resources used at the input; output product is: a resource, a matter of vital necessity and then it plays a strategic role in food security of the population. The paper summarizes the main directions of improvement of business processes and their application in agricultural organizations. The principles of improving*

*the management of business processes are defined: the minimum number of participants in the process; the singular control over the business process, reducing the share of approvals; parallel execution of managerial functions; typification of processes; simplification of processes: decreasing the number of inputs, combining works; increasing the autonomy of business processes and others.*

**Key words:** *process approach to management, business process, added value.*

**Постановка проблеми.** Бізнес-процеси є одним з основних інструментів підвищення ефективності підприємницької діяльності. Це пов'язане, у першу чергу, з високою динамічністю підприємницького зовнішнього середовища, в умовах якого для ефективного функціонування підприємства керівники та менеджери повинні швидко адаптуватися і ухвалювати грамотні, своєчасні управлінські рішення. У конкурентному середовищі організації змушені постійно реагувати на зміни ринку, знаходити креативні рішення і одержувати в такий спосіб переваги над конкурентами. Тому перед керівниками сільськогосподарських організацій стоїть важливе завдання – формування ефективної системи управління, яка здатна забезпечити прориви в ключових, перспективних виробничих процесах, що дозволить добитися в підсумку високих виробничих і фінансових результатів.

Орієнтація агропромислових організацій на ефективне виконання окремих функцій призвела за минулі десятиліття до локальної оптимізації та удосконалення функціональних областей. Завдяки застосуванню нових інформаційних і комунікаційних технологій у бухгалтерському обліку, виробництві або логістиці, а також реалізації нових організаційних концепцій, наприклад, виведення за рамки підприємства його окремих допоміжних функцій, значно підвищилися продуктивність праці і якість

кінцевої продукції. Однак, внаслідок локальної оптимізації функціональних областей, відійшов на задній план загальний контекст виробничих функцій. Чим автономніше стають функціональні області, тем вище витрати на узгодження та координацію між ними. Використання сучасних інформаційних технологій, само по собі, не вирішує ці структурні проблеми, а тільки згладжує їхні симптоми, зменшує тривалість процесів узгодження за рахунок інформатизації внутрішньої комунікації підприємства.

Щоб забезпечити цілісність підприємства і зменшити число внутрішніх організаційних взаємодій, необхідно зосередитися на процесах даного підприємства.

В процесному підході до управління функції різних центрів формування доданої вартості підприємства АПК досліджуються з позиції спільного використання в загальних бізнес-процесах, на відміну від функціонального підходу, що організовує управління безліччю часто безпосередньо не пов'язаних функцій одного підрозділу, які використовуються у різних типах бізнес-процесів.

Тому підприємства АПК повинні мати обґрунтування необхідності відмови від функціонального підходу в менеджменті та одержати методичні рекомендації з впровадження системи управління бізнес-процесами, шляхом удосконалення наявної в організації структури в систему бізнес-процесів, що створюють додану вартість у виробленій продукції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаментальні основи досліджень управління бізнес-процесами склали наукові розробки закордонних учених і фахівців з впровадження управління бізнес-процесами у виробничу практику М. Хаммера [14], Д. Харрінгтона [15], А.-В. Шеєра [17]. Подальший розвиток проблеми управління бізнес-процесами знайшли в працях учених: К. Безгіна [1], О. Виноградової [3], В.

Єліферова [5], Т. Лепейко [6], Т. Луцької [7], Р. Муртазаєвої [10], В. Репіна [11], В. Чаадаєва [16]. У їх дослідженнях були виявлені умови, тенденції і закономірності управління бізнес-процесами на підприємствах, сформовані підходи до побудови організаційно-управлінської та інституціональної структури управління бізнес-процесами в різних формах бізнесу. Висновки і рекомендації, що містяться в роботах названих учених дозволили сформулювати теоретико-методологічну базу дослідження системи управління бізнес-процесами підприємств АПК.

Недостатня увага в економічній літературі приділена питанням удосконалення системи управління бізнес-процесами сільськогосподарського підприємства, глибина розроблення цієї проблеми практично не задовольняє потреби економіки, що орієнтована на сталий розвиток агропромислового виробництва. Багато питань технології управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах мінливого ринкового середовища, а також практики реформування агропромислових організацій у достатньому ступені не розглянуті.

Недостатньо освітлені в літературі та реалізовані на практиці питання використання процесно-орієнтованих технологій управління діяльністю організацій, які служать інструментарієм командної роботи із проблем адаптивності, результативності, ресурсозабезпеченості та інноваційності діяльності підприємств АПК, що є факторами підвищення їх конкурентоспроможності.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування та розробка теоретичних і практичних рекомендацій з удосконалення управління бізнес-процесами на сільськогосподарських підприємствах, що сприяють підвищенню ефективності їх діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Існують два підходи до формування та удосконалення системи управління сучасним підприємством: функціональний і процесний. Традиційний

функціональний підхід до управління, що використовується на багатьох підприємствах, будується на принципах функціонального поділу праці в управлінні. З погляду процесного підходу, організація уявляється набором процесів (при функціональному підході – це набір функцій). Кожний процес при цьому має свою мету. Управляючи процесами і постійно їх удосконалюючи, підприємство досягає високої ефективності своєї діяльності.

Завдання управління бізнес-процесами підприємств АПК, у свою чергу являє собою процес, який включає наступні дії: аналіз результативності бізнес-процесів; визначення специфічних, проблемних і ключових бізнес-процесів підприємств АПК, виявлення причин неефективного управління функціями і процесами підприємства, виявлення ресурсних і інтелектуальних можливостей для реалізації методів удосконалення бізнес-процесів; розрахунок ефективності пропонуваніх заходів, контроль і реалізація заходів щодо вдосконалення.

Управління бізнес-процесами в сільськогосподарських організаціях має свою специфіку, яка впливає з особливостей сільського господарства.

Залежність від природних факторів: ґрунтово-кліматичних умов, біокліматичного потенціалу зони господарювання, визначає спеціалізацію виробництва і, відповідно, є визначальним критерієм при виділенні основних бізнес-процесів.

Сільськогосподарським підприємствам більше часу слід приділяти оперативному управлінню у зв'язку з наявністю підвищеного ризику. Для ефективного функціонування виробничих бізнес-процесів необхідно передбачити створення натуральних запасів для наступного циклу виробництва. При плануванні та виділенні бізнес-процесів необхідно враховувати сезонність виробництва для максимально ефективного використання трудових та матеріальних ресурсів.



Для сільськогосподарського підприємства характерними рисами бізнес-процесу є:

- послідовність технологічно взаємозалежних дій;
- специфічні ресурси, що використовуються на вході (імобільність земельних ресурсів, використання як засобів виробництва живих організмів);
- продукція, що одержується на виході, є ресурсом, який використовується на вході іншого бізнес-процесу; предметом життєвої необхідності і, що дуже важливо, відіграє стратегічну роль у гарантуванні продовольчої безпеки країни.

У зв'язку із цим потрібно враховувати наступні основні аспекти проблеми, породжені галузевими особливостями сільського господарства: виробництво сільськогосподарського продукту пов'язано з використанням землі та інших природних багатств; природній процес вирощування тварин і рослин обумовлює тривалий кругообіг обігових коштів, авансованих у виробництво; результат діяльності підприємства можна визначити лише наприкінці року; залежність сільськогосподарського виробництва від природних явищ; попит на сільськогосподарську продукцію слабо еластичний за ціною; споживча цінність продукту харчування міняється в процесі циклічного розвитку економіки; обсяг виробництва неможливо швидко змінити, тому що це пов'язане зі специфікою відтворення (у садівництві, скотарстві цикл становить 5-7 років, у рільництві 1-2 роки); агропромислове виробництво потребує постійних вкладень при низькій фондівдачі [18, с. 12].

Бізнес будь-якого підприємства можна представити як сукупність бізнес-процесів виробничого і невиробничого характеру. При цьому не існує якого-небудь стандартного переліку бізнес-процесів, тому кожне підприємство повинно виділяти свої власні бізнес-процеси на основі

організації активного, стабільного та збалансованого механізму управління.

Для побудови ефективної системи управління бізнес-процесами сільськогосподарських організацій необхідно враховувати, насамперед: галузеві особливості, розміри підприємства, вплив макроекономічних факторів, а також наявність формалізованої стратегії і довгострокового планування.

В основі класифікації і виділення бізнес-процесів у сільськогосподарських організаціях, на наш погляд, повинен лежати галузевий поділ. Так, виробничі процеси можна розділити на бізнес-процеси в рослинництві і тваринництві. Допоміжні бізнес-процеси в сільськогосподарських організаціях супроводжують роботу основних процесів, а саме забезпечують виробничі потреби основних сільськогосподарських галузей (рослинництва і тваринництва), виконуючи для них роботи і послуги [10, с. 336].

Бізнес-процеси розвитку – це процеси вдосконалення, освоєння інноваційних технологій. У сільському господарстві в цей час освоюються:

- у механізації: ресурсозберігаючі технології, комунікаційні технології (системи паралельного водіння, точне землеробство);
- у тваринництві: нові породи, типи і кроси тварин і птиці, біологічні системи розведення тварин, інтенсивне кормовиробництво;
- у рослинництві нові сорти сільгоспкультур, нові добрива і їх системи, регулятори росту рослин, біологізація землеробства [2, с. 78].

Бізнес-процеси управління охоплюють увесь комплекс функцій управління як на рівні підрозділів, так і сільськогосподарської організації в цілому.

Аналіз галузевих особливостей управління бізнес-процесами підприємств АПК носить комплексний характер, оскільки дозволяє

модернізувати повний управлінський цикл підприємства за рахунок послідовної розробки методик абсолютних і відносних показників оцінки ефективності бізнес-процесів, розробки системи безпосереднього управління підвищенням ефективності бізнес-процесів підприємства АПК і створення системи контролю ефективності бізнес-процесу організації [13, с. 115]. Опис управлінського циклу підприємств АПК упорядковує процес переходу системи менеджменту сільськогосподарських підприємств від функціонального до процесного, вирішуючи при цьому не тільки виробничі і збутові завдання, але й специфічні відтворювальні (пов'язані з використанням землі, інших специфічних активів).

При перебудові системи управління обов'язковим результатом підвищення ефективності бізнес-процесів і вдосконалення самого агропромислового бізнесу повинно стати підвищення рівня доданої вартості, виробленої підприємством [12]. Саме додана вартість у сільськогосподарській організації є умовою для розширеного відтворення та довгострокової конкурентоспроможності і узагальнюючим абсолютним показником результативності бізнесу-процесу. Інструментом оцінки ефективності бізнес-процесу є система збалансованих показників ефективності [8, с. 75], яка дозволяє погодити в єдине ціле стратегічні цілі підприємства АПК із її бізнес-процесами та щоденними діями працівників організації на кожному рівні управління.

Будь-які процеси підприємства АПК можна розділити на дві складові - ту, яка додає цінності продукту, і ту, яка не збільшує його споживчу цінність [4, с. 99]. Критерій збільшення доданої вартості процесу може використовуватися як основа для оптимізації і спрощення бізнес-процесів підприємства. Коли продукт проходить по ланцюжку бізнес-процесів підприємства, то з його цінністю відбуваються два перетворення: по-перше, у процесі виробництва продукт вбирає вартість витрачених на нього праці, матеріалів, енергії та інші супутніх витрат, хоча додана

цінність продукції не залежить прямо від цих витрат; по-друге, цінність продукту харчування збільшується при додаванні таких якостей, як функціональність, естетичність, лікувальні властивості, підвищена біологічна цінність, фірмовий бренд і тому подібних аспектів, важливих для споживача. В остаточному підсумку це дасть можливість реалізовувати продукт по більш високій ціні, тобто одержувати додаткові фінансові джерела розширеного відтворення.

Для представників агробізнесу характерні наступні негативні риси в управлінні процесами, що знижують рівень доданої вартості, виробленої в організації: більша частина операцій, які проводяться на підприємстві, мають відношення до підтримки внутрішнього її функціонування, а не до створення доданої вартості продукції; вузькопрофільні фахівці, виконуючи своє завдання, не мають поняття про підсумкову якість продуктів, на створення яких ці функції спрямовані; передача інформації та етапів робіт усередині організації між її відділами, контроль і узгодження результатів забирають найбільший час у ланцюжку створення кінцевої продукції.

Систематизація абсолютних і відносних показників ефективності бізнес-процесу підприємств АПК передбачає врахування такої особливості бізнес-процесу сільськогосподарських підприємств як неоднорідність виробленої продукції в рамках одного технологічного циклу. Потребує уточнення поняття цінності продукту для споживача та ув'язування його з показниками якості сільськогосподарської сировини і продуктів харчування одержаних при здійсненні бізнес-процесу. Застосування якісних показників виробленої сільськогосподарської сировини дає можливість комплексного вирішення проблеми збільшення рівня доданої вартості в організації.

Потенційні можливості використання результатів аналізу галузевих особливостей бізнес-процесів підприємств АПК використовується при вирішенні прикладних завдань:

- розробці методики збільшення рівня доданої вартості на основі реінжинірингу бізнес-процесів сільськогосподарських підприємств може бути використана як підприємствами АПК, так і регіональними органами управління для збільшення податкового потенціалу територій;
- побудови системи контролінгу бізнес-процесів підприємств АПК, що реалізує технологічні, споживчі і відтворювальні особливості діяльності організацій, як специфічної системи управління бізнес-процесом може бути впроваджена в діяльність менеджерів підприємств АПК;
- методика оцінки і контролю показників ефективності бізнес-процесів сільськогосподарських підприємств дає можливість діагностувати результати процесу управління специфічними бізнес-процесами підприємств АПК.

Концепція вдосконалення управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств [18, с. 13] містить наступні цілі:

- мінімізація ресурсів;
- скорочення втрат робочого часу, затрат праці на вирощування сільськогосподарських культур і обслуговування тварин;
- підвищення якості сільськогосподарської продукції;
- оптимізація організаційної структури, скорочення функцій;
- зменшення тривалості циклу виробничого процесу.

Ми розділяємо позицію Т. Моїсеєнко, що вважає, що процесні системи будуються на базі кількох основних принципів:

- принцип об'єднання процедур, що припускає об'єднання операцій, що виконувалися різними співробітниками, в одну. Якщо не вдається звести всі кроки процесу до одній роботі, то створюється команда, яка відповідає за даний процес;

- принцип нерозривної послідовності, що припускає виконання окремих кроків процесу в природньому порядку, у тому місці де це доцільно, змішаними групами, що складаються із працівників різної функціональної приналежності;
- принцип самостійності вибору, що припускає прийняття самостійних рішень виконавцями, які відповідають за одержання заданого результату діяльності;
- принцип горизонтального контролю, що припускає перевірку якості результату його споживачем - наступним елементом процесного ланцюжку;
- принцип системності (цілісності) управління, що припускає здійснення управління витратами по місцю їх виникнення;
- принцип «власника» процесу, що забезпечує єдину точку координації та контакту між складним процесом і його замовником [9].

Вдосконалення управління бізнес-процесами повинно забезпечити: мінімальну кількість учасників процесу; єдиний контроль за бізнес-процесом, зниження частки погоджень; паралельне виконання управлінських функцій; типізацію процесів; спрощення процесів: зниження кількості входів, об'єднання робіт; підвищення автономності бізнес-процесів, за допомогою розширення децентралізації з одночасним поглибленням централізації обміну інформацією; усунення розривів у технологічному ланцюжку процесу; створення максимального числа можливих варіантів здійснення процесу.

Практичну ефективність показало використання наступних універсальних методів поліпшення організації бізнес-процесів:

- *організація точок контролю* здійснення бізнес-процесу, що дозволяє підвищити відповідність результатів вимогам, призводить до якісного виконання бізнес-процесу, тобто без проблем з виділенням

контрольованих операцій якості виконання бізнес-процесу, і дозволяє менеджеру ухвалювати управлінські рішення, проводячи регулювання, виходом якого є коригувальний вплив;

- *узгодження результатів з вимогами* – даний метод найбільше часто застосовується на практиці, дає ефективні результати по оптимізації бізнес-процесу та заснований на застосуванні моделі «постачальник-виробник-клієнт», де виробник визначає вимоги до постачальника по невідповідності умов договору;
- *стандартизація форм збору і передачі інформації*, сприяє зниженню витрат, зменшенню часу та підвищенню якості бізнес-процесів підприємства шляхом стандартизації всіх форм документів і забезпечення виконання співробітниками вимог по використанню в стандартних ситуаціях типових форм документів;
- *мінімізація усної інформації*, що означає зменшення викривлення інформації при її проходженні від одного учасника бізнес-процесу до іншого.

Таким чином, удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах АПК з використанням вище згаданих методів буде сприяти раціональному використанню виробничого потенціалу, росту конкурентоспроможності та ефективності виробничої діяльності, а також підвищенню якості управління підприємств АПК.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління сільськогосподарськими підприємствами має наступні переваги: висока гнучкість і адаптивність системи управління, що обумовлена розподілом відповідальності між власниками процесів і підвищенням її саморегульованості; динамічність внутрішніх процесів завдяки вертикальній інтеграції ресурсних потоків; зниження ролі бюрократичного механізму, спрощення процедур координації та контролю

за діяльністю підприємства; моніторинг діяльності на основі процесного підходу забезпечує прозорість усіх операцій та дозволяє аналізувати можливі наслідки збоїв на тому або іншому етапі роботи, вчасно виявити і усунути помилки системи; поліпшує контроль над операційними витратами підприємства на всіх етапах ділового циклу; зростання мотивованості персоналу, оскільки дозволяє орієнтувати кожного працівника на кінцевий продукт, на підвищення його якості та якості виконання конкретної роботи.

При впровадженні процесного підходу до управління найбільший ризик представляє перехід на нову організаційну управлінську структуру, тому що для такого підходу характерні інтенсивність та результативність. Крім того, ризики можуть бути пов'язані з такими елементами впровадження процесного підходу як: зрив строків розробки регламентуючої документації; відсутність необхідного контролю з боку керівника організації або власників бізнес-процесів; недостатня кваліфікація власників процесів, учасників робочої групи в області методики процесного управління.

Процесний підхід до управління сільськогосподарськими підприємствами дозволить визначати стратегію розвитку організації, об'єктивно розробляти плани діяльності окремих підрозділів, створить резерв підвищення ефективності управління розвитком підприємства, використання якого не вимагає залучення значних матеріально-технічних і людських ресурсів зі сторони.

### **Література**

1. Безгін К.С. Методичний підхід до прийняття рішень стосовно реінжинірингу процесу створення цінності на підприємстві / К.С. Безгін // Вісник Донецького національного університету. – 2010. – № 1. – С. 208-212.



2. Білінська В. Сучасні інноваційні технології в сільському господарстві: основна характеристика та перспективи впровадження / В. Білінська // Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка. – 2015. – № 7. – С. 74-80.
3. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія./ О.В. Виноградова – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барновського, 2005. – 195 с.
4. Гончарова И.А. Системно-функциональный анализ процесса корпоративного контроля в агроформированиях / И.А. Гончарова // Аграрная наука – основа успешного развития АПК и сохранения экосистем. Материалы Международной научно-практической конференции. – Волгоград: Волгоградский ГАУ, 2012. – С. 98-102.
5. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – Институт экономики и финансов «Синергия». – М.: Инфра-М, 2006. – 318 с.
6. Лепейко Т.И. Применение процессного подхода к управлению конкурентоспособностью предприятия / Т.И. Лепейко, А.В. Котлик // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. Випуск 216. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – Т. 2. – С. 437–445.
7. Луцька Т.В. Методичні підходи до управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг / Т.В. Луцька // Агросвіт. – 2011. – № 4 – С. 68-73.
8. Міхеєнко К.С. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників / К.С. Міхеєнко // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6. – С. 74-76.
9. Моїсеєнко Т.Є. Побудова процесно-орієнтованої системи управління підприємством, як елементу стратегії сталого розвитку [електронний ресурс] / Т.Є. Моїсеєнко // Ефективна економіка. – 2015. – № 11. [Режим доступу] <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4533>.

10. Муртазаева Р.Н. Концепция и функциональные особенности системного процесса развития и модернизации субъектов аграрного сектора / Р.Н. Муртазаева, С.Е. Алифанова // Аудит и финансовый анализ. – 2014. – № 6. – С. 334-337.
11. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. / Репин В.В., Елиферов В.Г. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 554 с.
12. Світовий О.М. Додана вартість та її роль у розвитку агропромислового комплексу України [електронний ресурс] / О.М. Світовий // [Режим доступу] <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/264.pdf>
13. Тігарева В.А., Станкевіч І.В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій / В.А. Тігарева, І.В. Станкевіч // Вісник КрНУ імені М. Остроградського. – 2016. - № 3 (98). Частина 1. – С. 113-121.
14. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / пер. с англ. // М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб.: Изд-во СПбУ, 1997. – 332 с.
15. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Харрингтон Д., Эсселинг К.С., Харм Ван Нимберен. – СПб. : АЗБУКА БМикро, 2002. – 314 с.
16. Чаадаев В.К. Особенности реинжиниринга бизнес-процессов как метода проведения изменений / Вестник Челябинского государственного университета. 2007. № 10. С. 149-156.
17. Шеер А.-В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / Август-Вильям Шеер – М.: Весть-Метатехнология, 2008. – 182 с.
18. Goncharova I. A., Karpova A. A. Systematic approach to strategic controlling in Russian agricultural companies / Futurum. – 2015. – № 1. – P. 12-13.

## **References**

1. Bezgin K.S. Metodichnij pidhid do priynyattya rishen stosovno reinzhiniringu procesu stvorenniya cinnosti na pidpriyemstvi / K.S. Bezgin // *Visnik Doneckogo nacionalnogo universitetu.* – 2010. – № 1. – S.208-212.
2. Bilinska V. Suchasni innovacijni tehnologiyi v silskomu gospodarstvi: osnovna charakteristika ta perspektivi vprovadzhennya / V. Bilinska // *Visnik Kiyivskogo nacionalnogo universitetu imeni T. Shevchenka.* – 2015. – № 7. – S. 74-80.
3. Vinogradova O.V. Reinzhiniring biznes-procesiv u suchasnomu menedzhmenti: monografiya / O.V. Vinogradova – Doneck: DonDUET im. M. Tugan-Barnovskogo, 2005. – 195 s.
4. Goncharova I.A. Sistemno-funktsionalnyy analiz protsessa korporativnogo kontrolya v agroformirovaniyakh / I.A. Goncharova // *Agrarnaya nauka – osnova uspeshnogo razvitiya APK i sokhraneniya ekosistem. Materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii.* – Volgograd: Volgogradskiy GAU, 2012. – S. 98-102.
5. Eliferov V.G. Biznes-processy: reglamentatsiya i upravlenie / V.G. Eliferov, V.V. Repin. – Institut ekonomiki i finansov «Sinergiya». – M.: Infra-M, 2006. – 318 s.
6. Lepejko T.I. Primenenie processnogo podhoda k upravleniyu konkurentosposobnostyu predpriyatiya / T.I. Lepejko, A.V. Kotlik // *Ekonomika: problemi teorii ta praktiki : zb. nauk. prac. Vipusk 216.* – Dnipropetrovsk: DNU, 2006. – T. 2. – S. 437–445.
7. Lucka T.V. Metodichni pidhodi do upravlinnya biznes-procesami pidpriyemstv sferi poslug / T.V. Lucka // *Agrosvit.* – 2011. – № 4 – S. 68-73.

8. Mihyeyenko K.S. Upravlinnya biznes-procesami pidpriyemstva na osnovi zbalansovanoj sistemi pokaznikov / K.S. Mihyeyenko // *Innovacijna ekonomika*. – 2013. – № 6. – S. 74-76.
9. Moiseyenko T.Ye. Pobudova procesno-orijentovanoj sistemi upravlinnya pidpriyemstvom, yak elementu strategiji stalogo rozvitku [elektronnij resurs] / T.Ye. Moiseyenko // *Efektivna ekonomika*. – 2015. – № 11. [Rezhim dostupu] <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4533>.
10. Murtazaeva R.N. Kontsepsiya i funktsionalnye osobennosti sistemnogo protsessa razvitiya i modernizatsii subektov agrarnogo sektora / R.N. Murtazaeva, S.Ye. Alifanova // *Audit i finansovye analiz*. – 2014. – № 6. – S. 334-337.
11. Repin V.V. Processnyj podhod k upravleniyu. Modelirovanie biznes-processov. / Repin V.V., Eliferov V.G. – M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2013. – 554 s.
12. Svitovij O.M. Dodana vartist ta yiyi rol u rozvitku agropromislovogo kompleksu Ukrayini [elektronnij resurs] / O.M. Svitovij // [Rezhim dostupu] <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/264.pdf>
13. Tigareva V.A., Stankevich I.V. Analiz isnyuchih pidhodiv ta metodiv ocinyuvannya biznes-procesiv pidpriyemstv ta organizacij / V.A. Tigareva, I.V. Stankevich // *Visnik KrNU imeni M. Ostrogradskogo*. – 2016. – № 3 (98). Chastina 1. – S. 113-121.
14. Hammer M. Reinzhiniring korporacii: Manifest revolyucii v biznese / per. s angl. // M. Hammer, Dzh. Champi. – SPb.: Izd-vo SPbU, 1997. – 332 s.
15. Harrington D. Optimizaciya biznes-processov: dokumentirovanie, analiz, upravlenie, optimizaciya / Harrington D., Esseling K.S., Harm Van Nimeren. – SPb. : AZBUKA BMikro, 2002. – 314 s.

16. Chaadaev V.K. Osobennosti reinzhiniringa biznes-processov kak metoda provedeniya izmenenij // Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta. 2007. № 10. S. 149-156.
17. Sheer A.-V. Biznes-processy. Osnovnye ponyatiya. Teoriya. Metody / Avgust-Vilyam Sheer – M.: Vest-Metatehnologiya, 2008. – 182 s.
18. Goncharova I. A., Karpova A. A. Systematic approach to strategic controlling in Russian agricultural companies // Futurum. – 2015. – № 1. – P. 12-13.