

УДК 338.436:334.72

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ВЕЛИКОТОВАРНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Л. Гнатишин, д. е. н., професор

ORCID ID: 0000-0003-4425-0514

В. Варфалюк, аспірант

ORCID ID: 0009-0009-8410-3798

Львівський національний університет природокористування

© Л. Гнатишин, В. Варфалюк, 2023

<https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.060>

Гнатишин Л., Варфалюк В. Особливості управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах

Виявлено особливості функціонування систем управління в українських великотоварних сільськогосподарських підприємствах, що зумовлені типом об'єднання. Встановлено необхідність з'ясувати економічну сутність та ідентифікувати ключові характеристики бізнес-процесів у великотоварних сільськогосподарських підприємствах, а також виокремити особливості управління бізнес-процесами. Доведено, що внутрішня форма корпоративних відносин здатна забезпечувати, з одного боку, розвиток сучасного виробництва, формувати та нарощувати потенціал суб'єктів господарювання, сприяти досягненню конкурентних переваг на ринку, а з іншого – забезпечувати достатній рівень компромісу економічних інтересів засновників. Обгрунтовано змістовні характеристики та сформульовано авторське тлумачення категорії «бізнес-процеси сільськогосподарських підприємств». Особливістю авторського бачення є акцент на наявність біологічних трансформацій, які є компонентами механізму формування доданої вартості через перетворення ресурсів, зокрема під впливом природного чинника. Окреслено, що в межах вибудованої бізнес-моделі цілями бізнес-процесів великотоварних сільськогосподарських підприємств є економічні, соціальні та екологічні ефекти. Визначальною ознакою великотоварних сільськогосподарських підприємств є тісний взаємозв'язок між галузями, а саме: виробництвом, переробкою, зберіганням, транспортуванням та реалізацією. Охарактеризовано роль та місце великотоварних сільськогосподарських підприємств в економічному розвитку держави. Зазначено, що розвиток великотоварних сільськогосподарських підприємств та їх бізнес-процесів підпорядковані законам сучасного корпоративного управління – складній економіко-правовій системі, що об'єднує норми законодавства, внутрішні нормативні документи, багаторівневу структуру управління та практику господарювання. Виявлено, що координація просторово розосереджених бізнес-процесів вимагає наявності «центрів управління» (материнських структур). Запропоновано структурно-процесну схему управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах, яка об'єднує системний, ситуаційний і процесний підходи, на відміну від менеджменту функцій, робить управління орієнтованим здебільшого на ефективність.

Ключові слова: великотоварні сільськогосподарські підприємства, управління, бізнес-процес, корпоративне управління, організаційна структура, ефективність, конкурентоспроможність.

Hnatyshyn L., Varfaliuk V. Peculiarities of managing business processes at large-scale agricultural enterprises

The work identifies peculiarities of the system of management at domestic agricultural holdings that are determined by the type of their association. The research justifies the necessity to define economic essence and to identify key characteristics of business processes of large-scale agricultural enterprises, as well as to specify features of managing business processes of large-scale agricultural enterprises. It is confirmed that the internal form of corporate relationship can support development of modern production, shape and increase potential of business entities, contribute to achievement of competitive advantages at the market, on one hand, and support the appropriate level of compromise of the founders' economic interests, on the other hand. The authors substantiate

essential characteristics and provide their personal interpretation of the category of “business processes of agricultural enterprises”. The authors’ opinion is characterized by the stress on biological transformations, which are components of the mechanism of creating the added value through the resource transformation, including under the natural factor’s impact. It is noted that within the developed business model, goals of the business processes of large-scale agricultural enterprises include economic, social and ecological effects. However, the principal feature of large-scale agricultural enterprises is revealed in the close relationship between industries, particularly production, processing, storage, transportation and sale. The work proves importance of large-scale agricultural enterprises for economic development of the country. It is noted that development of large-scale agricultural enterprises and their business processes happens under the laws of the modern corporate management, i.e. a complex economic and legal system consolidating norms of legislation, internal regulatory documents, multi-level structure of management and practice of economic activity. It is confirmed that coordination of the spatially distributed business processes requires organization of “the centers of management” (parent structures). The authors of the research propose a structural and processual scheme of managing business processes of large-scale agricultural enterprises which combines a system, situational and processual approaches, contrary to the management of functions, and makes management to be mainly focused on efficiency.

Key words: *large-scale agricultural enterprises, management, business processes, corporate management, organizational structure, efficiency, competitiveness.*

Key words: *taxes, tax system, tax payments, taxpayers, income tax, single tax, national budget, local budget.*

Постановка проблеми. Становлення напрямів діяльності підприємств здійснюється на основі певної сукупності бізнес-процесів. Ефективне функціонування великотоварних сільськогосподарських підприємств потребує низки постійних або змінних алгоритмів дій, оскільки бізнес-процеси є обов’язковою складовою для підприємств різних сфер і масштабів діяльності. Сучасне економічне середовище актуалізує налагодження бізнес-процесів не лише як одного із напрямів роботи з внутрішнім середовищем, але й упорядкування їх відповідно до швидкозмінних вимог зовнішнього середовища (Чорнобай та Дума, 2013, с. 125). Отож, проблеми управління бізнес-процесами для досягнення великотоварними сільськогосподарськими підприємствами відповідного рівня конкурентоспроможності, практичних і соціальних результатів є актуальними і потребують ретельного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань, пов’язаних із бізнес-процесами у середовищі підприємництва, набуло поширення на початку 2000-х років і стосувалось здебільшого структуризації та класифікації бізнес-процесів, виявлення взаємозв’язків і взаємозалежностей між ними тощо (Лисенко, 2013; Криворучко та Сукач, 2013).

Сучасний науковий доробок у досліджуваній площині характерний низкою специфічних ознак. Для прикладу, ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств визнають автоматизацію бізнес-процесів (Гранченко та Терещук, 2021). Дослідники стверджують, що використання цифрового інструментарію сприяє глибшому усвідомленню процесів управління, забезпечує ефективність, комплексність та обґрунтованість управлінських бізнес-рішень, а також відповідність їх умовам і потребам кожного окремого підприємства (Жосан та Кириченко, 2022). Водночас науковці доводять, що онтологія бізнес-процесів є умовою забезпечення економічної безпеки підприємства (Майданюк та Паламарчук, 2020). У контексті пошуку інструментарію для управління бізнес-процесами спостерігаємо розширення понятійно-термінологічного апарату. Основоположною залишається теза про взаємозв’язок управління бізнес-процесами та рівнем конкурентоспроможності підприємства. Вчені обстоюють положення, що конкуренція є основною характеристикою будь-якого ринку, змушуючи підприємство прагнути до переваги над конкурентами, зокрема за рахунок ефективного управління бізнес-процесами (Брінь та Звонко, 2020). У цьому контексті ефективним інструментом виявлення та використання прихованих можливостей і ресурсів підприємства для організації його бізнес-процесів прийнято

вважати реінжиніринг (Крейдич, Івата та Швець, 2015; Черниш та Гуренко, 2020; Мельник та Соловйова, 2020).

Постановка завдання. Наше завдання – представлення результатів наукового дослідження щодо з’ясування економічної сутності та ідентифікації ключових характеристик бізнес-процесів у великотоварних сільськогосподарських підприємствах, а також виокремлення особливостей управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах.

Методика дослідження та матеріали. Теоретичну й методологічну основу дослідження становлять діалектичний метод пізнання, системний підхід і комплексне виконання завдань щодо управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах. Для систематизації визначень поняття «бізнес-процес» та формулювання авторського тлумачення поняття «бізнес-процеси великотоварних сільськогосподарських підприємств» послуговувались методами аналізу і синтезу. Абстрактно-логічний метод слугував основою у формулюванні висновків. Метод індукції та дедукції був ключовим у з’ясуванні специфіки перебігу бізнес-процесів у великотоварних сільськогосподарських підприємствах, графічний – сприяв наочному відтворенню результатів дослідження. Процесний підхід використано для встановлення інструментарію управління великотоварним сільськогосподарським підприємством як сукупністю бізнес-процесів. Метод моделювання – для формування схеми бізнес-процесів у великотоварних сільськогосподарських підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Усі підприємства, зокрема сільськогосподарські, проходять різні етапи розвитку. Спершу в багатьох із них контроль за організацією робочих процесів належить до компетенції власника. Коли бізнес починає зростати, формуються стандартні робочі ситуації, які супроводжуються циклічними діями персоналу сільськогосподарського підприємства. Подальший розвиток підприємства породжує збільшення кількості виробничих і загалом опе-

раційних завдань. Відтак зростає кількість процесів, які ґрунтуються на залученні ресурсів, зокрема земельних угідь, і персоналу. Але метою сільськогосподарських підприємств, як і суб’єктів будь-якого іншого бізнесу, є отримання прибутку. Тому для стабільного, злагодженого та безперервного функціонування, поряд із виробничими процесами, потрібно активно вибудовувати комерційну складову діяльності сільськогосподарських підприємств. Структурний та процесний аспекти виробничих і комерційних напрямів діяльності у взаємозв’язку втілюються в алгоритмах бізнес-процесів сільськогосподарських підприємств. Розташувавши бізнес-процеси в центрі уваги, сільськогосподарські підприємства можуть отримати можливості, необхідні для впровадження інновацій, відновлення продуктивності та забезпечення такого виду цінності, якого потребує ринок.

Розмаїття видів і напрямів діяльності підприємств національної економіки є причиною відсутності єдиного тлумачення категорії «бізнес-процес» у науковій літературі. Згідно з академічним тлумачним словником української мови, бізнес – це економічна, комерційна, біржова або підприємницька діяльність, спрямована на отримання прибутку (<http://sum.in.ua/s/biznes>, 2023). Процес – послідовна зміна станів або явищ, яка відбувається закономірно; хід розвитку чого-небудь (<http://sum.in.ua/s/proces>, 2023). Це сукупність послідовних дій, способів, шляхів і методів, спрямованих на досягнення певного результату. Поєднавши номінальні визначення понять «бізнес» і «процес», сформуємо первинне тлумачення категорії «бізнес-процес». Так, буквально бізнес-процесом можна вважати сукупність послідовних дій економічного, комерційного, біржового або підприємницького характеру, які спрямовані на отримання прибутку. У середовищі сільськогосподарського виробництва бізнес-процесами є: біологічні перетворення у рослинництві і тваринництві, постачання товарно-матеріальних цінностей, збут готової продукції та надання послуг, промислове і допоміжне виробництво тощо.

Зважаючи на специфіку сільськогосподарського виробництва, слід з’ясувати чітке

розуміння сутності бізнес-процесів. По-перше, результатами здійснення бізнес-процесів є створення доданої вартості у вигляді готової сільськогосподарської продукції (товару, послуги). По-друге, кінцевий результат окремого бізнес-процесу може бути або кінцем ланцюга створення вартості, або початковим етапом (входом) для наступного бізнес-процесу. Тобто входами бізнес-процесів, окрім матеріалів та інформації, можуть бути готова продукція та інші види ресурсів сільськогосподарських підприємств. Отож, розуміння механізмів перебігу бізнес-процесів виконує важливу роль у їхньому проектуванні та оцінюванні ефективності.

З огляду на зазначене, можна констатувати, що, з функціонального кута зору, бізнес-процеси – це сукупність різних видів діяльності та біологічних трансформацій у сільськогосподарських підприємствах, умовою здійснення яких є залучення одного або кількох видів ресурсів та створення продукту, що становить цінність для споживача. Часто такими споживачами є ті сільськогосподарські підприємства, які організують замкнутий цикл виробництва, суттєво збільшуючи додану вартість готової продукції. Тому ще одна функціональна характеристика бізнес-процесів – їх систематизованість і взаємопов'язаність, а ефективність результату безпосередньо залежить від рівня синергії бізнес-процесів у сільськогосподарському підприємстві. Отож, ключовою економічною характеристикою бізнес-процесів є сукупність логічно взаємозалежних дій, які здійснюються для виробництва визначеної продукції (робіт, послуг) для конкретного споживача чи ринку, або для досягнення іншого (як-от соціально орієнтованого) результату діяльності.

Згідно із класичною теорією, обґрунтованою М. Портером, межами (кінцевими точками) бізнес-процесів є ті бізнес-процедури, за результатами виконання яких витрачаються «організаційні ресурси» та формується додана вартість, що вказує на унікальність кожного підприємства за сукупністю його бізнес-процесів (Porter and Millar, 1985). Організаційні чинники та специфіка аграрної діяльності нівелюють межі поділу бізнес-процесів у конкретному сільськогосподарському підпри-

ємстві та унеможливають виділення стандартних бізнес-процесів для всіх типів господарств. Адже кожне сільськогосподарське підприємство унікальне за організаційною структурою, спеціалізацією, місією, результатами діяльності, умовами конкуренції та формування цінностей.

За результатами здійсненого дослідження ми ідентифікували ключові характеристики бізнес-процесів сільськогосподарських підприємств (рис. 1).

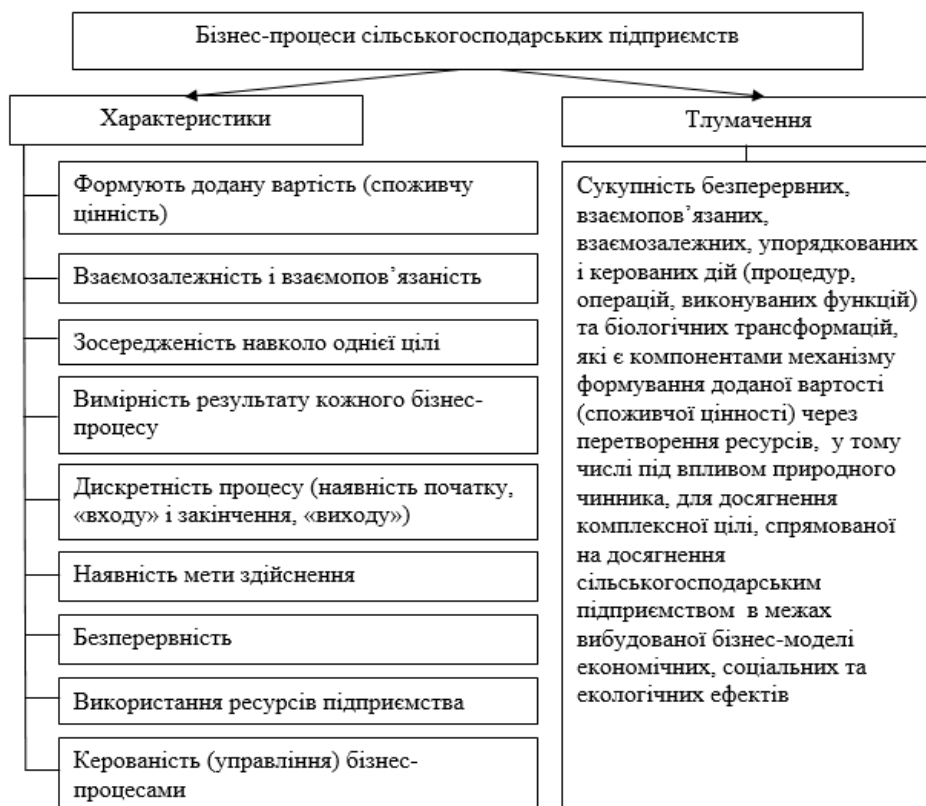
Помітний прошарок в організаційній та виробничій системах сільськогосподарських товаровиробників України становлять великотоварні господарства – крупні агрокорпорації, які є вертикально інтегрованими структурами в економічній системі країни. До таких об'єднань на договірних засадах входить кілька сільськогосподарських підприємств з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації. Зазвичай на вищій менеджмент агрокорпорації покладають обов'язки з організації зовнішньоекономічних зв'язків. Це, зокрема, закупівля посівного матеріалу, засобів захисту рослин, кормових добавок, добрив і сільськогосподарської техніки. А представники об'єднаних сільськогосподарських підприємств займаються операційним управлінням бізнес-процесів безпосередньо на місцях.

Роль великотоварних сільськогосподарських підприємств в економічному розвитку держави складно недооцінити, адже вони генерують лівову частку ВВП України, забезпечують робочими місцями мешканців сільських громад, впливають на ціну продуктів харчування, впроваджують інновації у веденні сільського господарства та точного землеробства. Великі сільськогосподарські підприємства сприяють стійкості економічного співробітництва як на внутрішньому, так і на зовнішньому аграрних ринках, координації діяльності агропромислових структур за допомогою засобів внутрішньофірмового управління (Кривець, 2016).

Водночас віднедавна спостерігаємо змінну тенденцію у формуванні розміру земельного банку агрокорпорацій. Так, бачимо зниження накопичення земельних ресурсів прошарком

сільськогосподарських підприємств, які у власності та користуванні мають понад 5000 га земельних угідь. Якщо 2019 року питома вага площі сільськогосподарських угідь у загальному землекористуванні таких підприємств становила 33,5 %, то 2021 року – лише 25,3 %. Натомість зросли кількість і частка землекористування сільськогосподарських підприємств із групи землекористування від 1000 га до 5000 га земельних угідь – із 4181 одиниць 2019 року до 4845 одиниць 2021 року, та від 43,5 до 48,8 відсотків у загальному землекористуванні відповідно (Сільське господарство України за 2019 рік, 2020, с. 164;

Сільське господарство України за 2021 рік, 2022, с. 160). У такому разі підвищена увага спрямовується на ефективне ведення бізнес-процесів, особливо вирощування сільськогосподарської продукції. Завдяки поліпшенню та оптимізації виробництва, використанню сучасних технологій, застосуванню агрохімічних добавок вирощування та реалізація сільськогосподарської продукції стає ефективнішою порівняно зі збільшенням посівних площ. Саме тому в окремих випадках сьогодні великотоварні сільськогосподарські підприємства акцентують не на кількості, а на якості.



*Рис. 1. Змістовні компоненти бізнес-процесів сільськогосподарських підприємств
Джерело: власна розробка авторів*

Ще одним чинником оптимізації земельних питань є управління, оскільки значно легше керувати територією, що компактно розташована, ніж тією, що периферійно розосереджена. Підвищення врожайності, продуктивності тварин, а відтак і прибутку, залежить від ефективного управління бізнес-процесами сільськогосподарських підпри-

ємств. Наявність великих площ землекористування тепер не є гарантією високого та стабільного прибутку. Зараз дедалі більше уваги приділяється модернізації виробництва, використанню точних технологій у посіві та обробці, застосуванню нових гібридів посівного матеріалу та розведенню високопродуктивних порід тварин, які стійкі перед хво-

робами та погодними умовами. Завдяки цьому аграрії частково уникають залежності від природного чинника. Водночас модернізація виробничих потужностей та устаткування сприяє підвищенню цін на готову продукцію.

Розвиток великотоварних сільськогосподарських підприємств та їх бізнес-процесів підпорядкований законам сучасного корпоративного управління – складній економіко-правовій системі, що об'єднує норми законодавства, внутрішні нормативні документи, багаторівневу структуру управління та практику господарювання. Оскільки у вертикально інтегрованих великотоварних сільськогосподарських підприємствах операційна діяльність просторово розосереджена, то і бізнес-процеси здебільшого відбуваються на периферії. Функціональною специфікою системи управління в таких виробничих системах є, по-перше, постановка управлінських цілей – від отримання прибутків за рахунок використання переваг масштабності бізнесу й швидкого ефекту від інвестування капіталу до формування соціальних пріоритетів і, по-друге, те, що бізнес-координації відбуваються на основі ухвалення рішень у материнських структурах. Тобто координація просторово розосереджених бізнес-процесів вимагає наявності «центрів управління». Відтак управління бізнес-процесами має бути підґрунтям дієвої системи самодостатнього агрогосподарювання, що здатне забезпечувати не тільки процеси власного бізнес-відтворення, а й сприятиме формуванню соціального, економічного та екологічного піднесення та сталого розвитку агроландшафтів, сільських територій, сільського соціуму (Кравчук, 2011). Адже під час здійснення бізнес-процесів великотоварні сільськогосподарські підприємства залучають працю, навички і вміння селян, що живуть у місцевості знаходження сільськогосподарських підприємств – учасників агрокорпорації. Їхня участь у бізнес-процесах сільськогосподарського підприємства дає змогу розглядати формування економічних передумов розвитку сільського соціуму, що зумовлене створенням робочих місць і забезпеченням матеріального достатку працівників.

Специфіка управління бізнес-процесами корелює із організаційною структурою вели-

котоварного сільськогосподарського підприємства у формі агрокорпорації. Стосовно агрокорпорації організацію можна розглядати як цілісну сукупність виробничих та управлінських підрозділів, що об'єднуються спільною метою, взаємопов'язаністю здійснюваних робіт, спільним використанням матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів і наявністю єдиного апарату управління. Визначальною ознакою великотоварних сільськогосподарських підприємств є тісний взаємозв'язок між галузями, а саме виробництвом, переробкою, зберіганням, транспортуванням та реалізацією. Так, материнська структура складається з головного підприємства (це переважно сільськогосподарське підприємство, на основі якого почав розвиватись великий аграрний бізнес). Адміністративний рівень управління корпорацією перебуває у структурі головного сільськогосподарського підприємства та представлений функціональними підрозділами, завдання яких полягає у плануванні, організації та здійсненні контролю за бізнесом великотоварного сільськогосподарського підприємства. Операційний рівень агрокорпорації представлений сукупністю сільськогосподарських підприємств, що мають портфельний характер, а виробничі процеси виконують працівники, які живуть у цьому населеному пункті. Тобто використовується багаторівнева лінійно-функціональна система управління, що дозволяє під час тривання бізнес-процесів поєднати значну кількість функціональних центрів управління та контролю і суб'єктів управління. Загальним у системі управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств є здійснення єдиного стратегічного керування на основі створення відповідного центру керування – ради директорів, ради правління, координаційного центру тощо. На рис. 2 зобразимо загальну схему управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах (рис. 2).

Отож, управління великотоварним сільськогосподарським підприємством поділяють на такі напрями: управління галузями (підприємствами однієї спеціалізації чи напрямку діяльності) та управління бізнес-процесами (координація виробничо-збутового циклу кожної

категорії сільськогосподарської продукції і послуг та окремих аспектів діяльності – плану-

вання, фінансування, моніторингу ринку, логістики, маркетингу, контролінгу тощо).

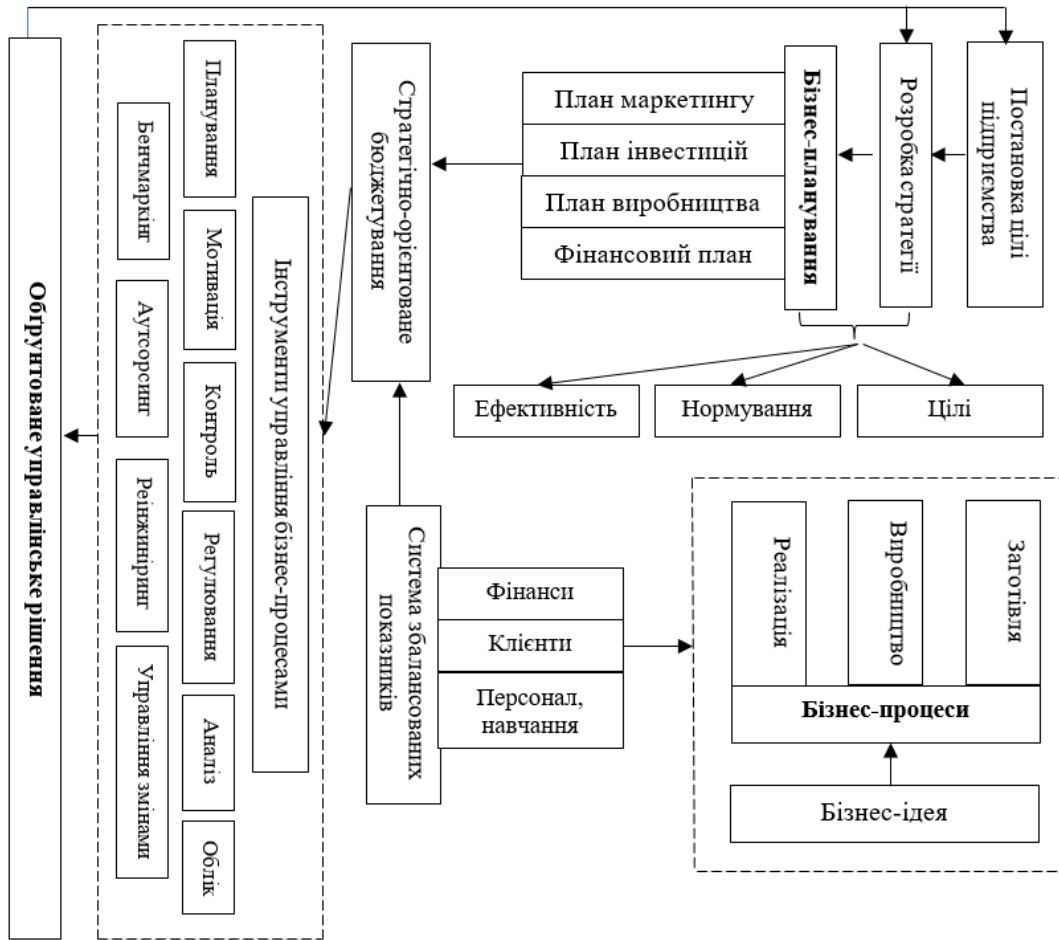


Рис. 2. Структурно-процесна схема управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах

Джерело: власна розробка авторів

Результати власних спостережень і досліджень доводять виняткову ефективність застосування процесно-структурованого підходу в управлінні бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств. Оскільки така практика управління об'єднує системний, ситуаційний і процесний підходи, то менеджмент бізнес-процесів, на відміну від менеджменту функцій, робить управління орієнтованим здебільшого на ефективність. У такому разі менеджери організують роботу процесу (а не відділу), що сприяє виконанню та результативності поставлених завдань. Практична реалізація управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських під-

приємствах відбувається через застосування методів та інструментів управління, які є основою механізму управління розвитком підприємства. Застосування комбінації підходів до управління бізнес-процесами, системи методів та інструментів управління забезпечує стійкий розвиток підприємства.

Висновки. Корпоративна форма організації сільськогосподарського виробництва покликана стати імпульсом інституційних перетворень в економіці України, оскільки внутрішня форма корпоративних відносин здатна забезпечувати, з одного боку, розвиток сучасного виробництва, формувати та нарощувати

потенціал суб'єктів господарювання, сприяти досягненню конкурентних переваг на ринку, а з іншого – забезпечувати достатній рівень компромісу економічних інтересів засновників. Особливості управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах зумовлені типом об'єднання.

Досконале управління бізнес-процесами є тим підґрунтям, що має забезпечувати ефективний розвиток і конкурентоспроможність великотоварних сільськогосподарських підприємств шляхом прозорості діяльності, впровадження правил сучасного менеджменту, узгодження інтересів акціонерів та інших стейкхолдерів, підвищення ринкової та інвестиційної привабливості.

Великотоварні сільськогосподарські підприємства корпоративного типу дотримуються стратегії вертикальної інтеграції. Вони під єдиним торговим знаком поєднують свою продукцію та послуги і здійснюють повний контроль над виробничо-збутовим ланцюгом розширеного агропромислового відтворення. Систему управління агрокорпорацією можна охарактеризувати як централізовану, оскільки стратегічні рішення ухвалює рада засновників. Водночас кожний із засновників керує своїм напрямом бізнесу, а в кожному підрозділі є лінійний управлінець, задіяний в ухваленні стратегічних рішень, що здійснює тактичне оперативне управління бізнес-процесами на місцях.

СПИСОК ПОСИЛАНЬ

Академічний тлумачний словник української мови: онлайн версія, 2018 [online] Доступно: <http://sum.in.ua/s/biznes> [Дата звернення 26 квітня 2023].

Брінь, П. В. та Звонко, Є. О., 2020. Шляхи оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесу та її внесок у конкурентоспроможність підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського: Економіка і управління*, 31(70), 6, с. 89–93.

Жосан, Г. В. та Кириченко, Н. В., 2022. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Economic synergy*, 4, с. 82–91.

Кравчук, І. І., 2011. Система управління агрохолдингами: вплив на розвиток сільського соціуму [online] Доступно: <https://core.ac.uk/download/pdf/197222762.pdf> [Дата звернення 10 квітня 2023].

Крейдич, І. М., Івата, В. В. та Швець, К. М., 2015. Концептуальні положення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах. *Ефективна економіка*, 12 [online] Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_12_15 [Дата звернення 8 квітня 2023].

Кривець, Ю. М., 2016. Переваги, недоліки та можливості вдосконалення технологій корпоративного управління аграрними підприємствами. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 17 (2), с. 89–92.

Криворучко, О. М. та Сукач, Ю. О., 2013. Вибір методів поліпшення бізнес-процесів підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, 22, с. 7–21.

Лисенко, О. А., 2013. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. *Університетські наукові записки*, 2, с. 190–197.

Майданюк, С. І. та Паламарчук, В. І., 2020. Онтологія бізнес-процесів як умова забезпечення економічної безпеки підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*, 3(1), с. 131–136.

Мельник, А. О. та Соловійова, Т. М., 2020. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах. *Економічний форум*, 3, с. 63–70.

Сільське господарство України за 2019 рік: стат. зб., 2020. Київ: Державна служба статистики України.

Сільське господарство України за 2021 рік: стат. зб., 2022. Київ: Державна служба статистики України.

Транченко, Л. В. та Терещук, Н. В., 2021. Автоматизація бізнес-процесів як механізм підвищення ефективності діяльності готельного підприємства. *Інновації та технології в сфері послуг та харчування*, 1–2, с. 14–24.

Черниш, О. І. та Гуренко, С. А., 2020. Побудова стратегії реінжинірингу бізнес-процесів на промислових підприємствах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету: Економічні науки*, 56, с. 111–120.

Чорнобай, Л. І. та Дума, О. І., 2013. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 769, с. 125–131.

Porter, M. E. and Millar, V. E., 1985. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 63, p.149–160.

Стаття надійшла 04.05.2023

