

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**МИРОНОВА ОЛЕНА ОЛЕКСАНДРІВНА**

УДК 338.4: 658.6

**ДИСЕРТАЦІЯ  
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СІЛЬСЬГОСПОДАРСЬКИХ  
ПІДПРИЄМСТВ**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

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

Науковий керівник – Безус Роман Миколайович, доктор економічних наук,  
професор

**Дніпро – 2019**

## АНОТАЦІЯ

**Миронова О.О. Управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

**Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) – Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро, 2019.**

У дисертації уточнена сутність та зміст категорії «управління бізнес-процесами», встановлений взаємозв'язок понять «система управління бізнес-процесами», «бізнес-моделювання», «бізнес-процесний аналіз». Запропоновано розглядати бізнес-процес як функціональний перетворювач, під яким розуміється множина інтегрованих функцій бізнес-процесу (системного елементу), реалізація яких здійснює запитуване перетворення. І відповідно під бізнес-процесом можливо розуміти вплив перетворювача вхідних ресурсів з метою одержання корисного кінцевого або проміжного продукту або товару (виходу) для задоволення потреб кінцевих споживачів виробничої системи та інших бізнес-процесів. Це визначення виявляє дві характерні риси бізнес-процесу: результат відбувається під впливом перетворювача; результат, отриманий на виході бізнес-процесу, задовольняє потреби кінцевих споживачів або інших бізнес-процесів.

Визначено, що на цей час у вітчизняній практиці розглядають переважно тільки два підходи до впровадження процесної системи управління на підприємстві – еволюційний і революційний. Підхід еволюційний – комбінація процесного підходу з існуючою функціонально-ієрархічною структурою. Підхід революційний – виділення в організації «наскрізних» бізнес-процесів, не прив'язаних до границь підрозділів. При накладенні наскрізних процесів на традиційну функціональну структуру організація зустрічається з проблемою розподілу ресурсів, задіяних у кожному із процесів. При збереженні функціональної структури для того, щоб усі ці ресурси виявилися в розпорядженні власника наскрізного процесу, повинні бути створені чіткі правила, механізми виділення ресурсів керівниками функціональних

підрозділів. Керівник функціонального підрозділу в цьому випадку відіграє роль власника ресурсів, а одним з його найважливіших завдань є забезпечення наскрізного процесу ресурсами. При такому підході доцільно, щоб власниками процесів були керівники верхнього рівня. Важливо також, щоб на підприємстві була чітко регламентована взаємодія власників процесів з керівниками функціональних підрозділів (власниками ресурсів). Фактично це означає зміну системи управління підприємством і перехід на матричну або проектну структуру. У таких структурах управління повинно здійснюватися як по горизонталі (процесне), так і по вертикалі (функціональне).

Запропоновано визначати економічну категорію «бізнес-процес сільськогосподарських підприємств» як послідовність технологічно взаємозалежних дій (робіт), що вимірюються та можуть значно змінюватися в залежності від погодних умов, керовані власниками та виконуються персоналом, який використовує специфічні ресурси, з метою забезпечення за певною технологією перетворювати входи у виходи для досягнення результату, який має конкретні параметри та здатний задовольнити внутрішніх і зовнішніх споживачів, а також самозбереження самих господарюючих суб'єктів аграрного сектору, як фактору розвитку українського села. На сільськогосподарських підприємствах, де виробляється велика номенклатура продукції, різної по властивостям, по засобам та технологіям виробництва, по строкам виготовлення, по методах реалізації, по обсягах виробництва і т.і, виділення наскрізних процесів ускладнюється тим, що це може привести до створення окремих служб постачання, реалізації для переважної більшості бізнес-процесів і таким чином збільшиться витрати на бізнес-процес. Створювати наскрізні бізнес-процеси доцільно для вузькоспеціалізованих сільськогосподарських підприємств (птахофабрики, підприємства з відгодівлі тварин), для решти сільськогосподарських підприємств більш підходить еволюційний підхід до впровадження процесної системи управління підприємством.

Розроблено принципи структуризації та порядок формування бізнес-процесної структури підприємства. Як основні принципи структуризації виділяємо наступні: домінування головної цілі; стратегічна спрямованість; галузева

приналежність; концентрація капіталу; врахування існуючої організаційної структури; врахування технологічних особливостей. В цілому можна скласти декілька варіантів наборів бізнес-процесних структур. Тоді встає проблема вибору оптимального варіанту. Оптимальний варіант визначається з точки зору реалізації кінцевої цілі виробничої системи. Оцінка варіантів може вироблятися методом аналізу ієрархії. Далі процес проектування системи відбувається як процес послідовного формування і перетворення моделей функціонально-структурної організації підприємства.

Визначено, що найбільш складними для моделювання є бізнес-процеси рослинництва, оскільки у них може не бути чітко встановлених параметрів проходження процесу, тому що процеси в рослинництві по'язані з ґрунтовими та природно-кліматичними умовами. Ці умови в динаміці можуть суттєво впливати на швидкість проходження технологічних операцій, їх структуру і обсяг. В тваринництві в масштабах великих комплексів при досягненні певного рівня концентрації виробництва потрібне управління окремими процесами як у розрізі технологій виробництва продукції (наприклад, поточно-цехова система), так і окремих елементів організації виробництва молока (забезпечення кормами, підтримка мікроклімату у виробничих приміщеннях, ветеринарне забезпечення і т.і.). Особливу значимість процесний підхід до управління виробництва молока здобуває у великих агропромислових формуваннях холдингового типу в умовах територіальної розосередженості підрозділів, що спеціалізуються на виробництві молока, або при реалізації інвестиційних проектів по створенню молочних комплексів і мегаферм із високою концентрацією поголів'я.

Окреслено етапи впровадження процесного підходу до управління та визначено, що детальна модель бізнес-процесів дозволить: описати, «побачити» і скорегувати майбутню систему управління підприємством до того, як вона буде реалізована фізично; зменшити витрати на створення системи управління; оцінити роботи в контексті витрат часу та отримання результатів; досягти взаєморозуміння між усіма учасниками проекту; поліпшити якість створюваної системи управління.

Виділені особливості управління процесами в рамках загального управління сільськогосподарською організацією: ресурси можуть перерозподілятися від допоміжних і додаткових процесів до основних; виходи процесу завжди контролюються, інформація є основним джерелом про показники продукту процесу; задоволеність споживачів оцінюється поза конкретним процесом, але на рівні мережі процесів; виходи процесу управління організацією є входами інших процесів.

Визначено що до основних параметрів бізнес-процесів у сільському господарстві можна віднести: ефективність – найкраще використання ресурсів, скорочення витрат або тривалості бізнес-процесів, оптимізація управлінського процесу, відношення приросту прибутку, отриманого в результаті бізнес-процесу, до використаних капітальних вкладень у поліпшення процесу; результативність – результат, отриманий у співвідношенні до того, який прагли бачити споживачі; адаптованість – реагування бізнес-процесів на зміну в зовнішньому середовищі; продуктивність – відношення кількості одиниць на вході до кількості одиниць на виході; тривалість – період часу між початком бізнес-процесу і його закінченням; вартість процесу – сукупність усіх витрат в грошовому вираженні, для однократного виконання процесу; прибутковість – відношення прибутку на виході до обсягу витрат на вході; керованість – можливість привести бізнес-процес до досягнення поставленої цілі.

Доведено ефективність впровадження системи управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств, що впровадили запропоновану систему у практичну діяльність.

**Ключові слова:** процесний підхід до управління, бізнес-процес, ефективність управління бізнес-процесом, система управління бізнес-процесом сільськогосподарського підприємства.

## SUMMARY

**Myronova O.O. Management of business processes in agricultural enterprises - Qualifying scientific work on the rights of manuscripts.**

**Thesis for a candidate degree in economics (doctor of philosophy) in specialty 08.00.04 - economics and management of enterprises (by types of economic activity) - Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro, 2019.**

The thesis clarifies the essence and content of the category "business process management", establishes the relationship between the concepts of business process management system, business modeling, and business process analysis. It is proposed to consider the business process as a functional converter, which is understood as the set of integrated functions of the business process (system element), the implementation of which performs the requested transformation. And accordingly, under the business process, it is possible to understand the influence of the input source converter in order to obtain a useful final or intermediate product or output to meet the needs of end-users of the production system or other business processes. This definition identifies two peculiarities of the business process: the result occurs under the influence of the converter; the result obtained at the exit of the business process, satisfies the needs of end-users or other business processes.

It is determined that at present in the domestic practice only two approaches to the introduction of the process management system in the enterprise are considered - evolutionary and revolutionary. An evolutionary approach is a combination of a process approach with an existing functional hierarchical structure. The revolutionary approach is the allocation in the organization of "through" business processes, not bound to the boundaries of the divisions. When applying through processes to the traditional functional structure, an organization encounters the problem of allocating resources involved in each process. When maintaining the functional structure in order for all these resources to be at the disposal of the owner of the through process, clear rules and mechanisms for allocating resources by the heads of the functional units should be established. The head of the functional unit in this case plays the role of the owner of resources, and one of his most important tasks is to ensure the through-process process resources. With this approach, it is expedient that the owners of the processes were top level executives. It is also important that the company has a clearly regulated interaction of process owners with the heads of functional units (owners of resources). In fact, this means changing the

enterprise management system and switching to a matrix or design structure. In such structures, management should be carried out both horizontally (process) and vertically (functional).

It is proposed to define the economic category "business process of agricultural enterprises" as a consistent and purposeful activity of economic entities in the sphere of production, sale of agricultural products and services of agricultural sectors, in order to obtain the profit necessary for both simple and expanded reproduction of food products and agricultural raw materials, as well as self-preservation of the economic entities themselves of the agrarian sector as a factor for the development of Ukrainian villages and. At agricultural enterprises, where a large range of products is produced, different in terms of properties, in terms of means and technologies of production, in terms of production, in sales methods, in terms of production volumes, etc., the allocation of through processes is complicated by the fact that this may lead to the creation of separate services supply, implementation for the vast majority of business processes and thus increase the cost of the business process. It is expedient to create cross-cutting business processes for highly specialized agricultural enterprises (poultry farms, fattening companies), for the remaining agricultural enterprises, an evolutionary approach to the implementation of the process management system of the enterprise is more suitable.

It is determined that the most complex for modeling are business processes of crop production, since they may not have clearly defined parameters of passing the process, because the processes in plant growing are connected with soil and climatic conditions. These conditions in the dynamics can significantly affect the speed of technological operations, their structure and volume. In large-scale livestock production, when a certain level of production concentration is reached, management of individual processes is required, as in the context of production technologies (for example, the current-chain system), as well as separate elements of the organization of milk production (feed provision, microclimate support in production facilities, veterinary support and so on). Of particular importance is the process approach to milk production management in large agricultural holding formations of holding type in the conditions of territorial dispersion of units specializing in milk production, or in the implementation of investment projects for the establishment of dairy complexes and megapharmes with a high concentration of livestock.

The stages of implementation of the process management approach are outlined and it is determined that a detailed model of business processes will allow: to describe,

"see" and adjust the future enterprise management system before it is implemented physically; reduce the cost of creating a management system; evaluate work in the context of time expenditures and obtain results; achieve mutual understanding among all project participants; improve the quality of the management system that is being created.

The peculiarities of process management in the general management of the agricultural organization are distinguished: resources can be redistributed from the auxiliary and additional processes to the main ones; process outputs are always monitored, information is the main source of product process indicators; consumer satisfaction is evaluated outside a specific process, but at the level of the network of processes; outputs process management organization are the inputs of other processes.

It is determined that the main parameters of business processes in agriculture can be attributed: efficiency - the best use of resources, reduce costs or duration of business processes, optimization of management process, the ratio of profit growth obtained as a result of the business process, the capital investment used to improve the process ; effectiveness - the result obtained in relation to the one sought by consumers; adaptability - response of business processes to change in the external environment; productivity - the ratio of the number of units at the input to the number of units at the output; duration - the period between the beginning of the business process and its completion; cost of the process - a set of all costs in monetary terms, for a single execution of the process; profitability - the ratio of profit at the exit to the amount of input costs; manageability - the ability to bring the business process to achieve the goal.

The efficiency of implementation of the management system of business processes of agricultural enterprises, which introduced the proposed system into practical activity, has been proved.

**Key words:** process approach to management, business process, business process management efficiency, management system of business process of agricultural enterprise.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

### Розділ у монографії:

1. Миронова О.О. Сучасні підходи до впровадження процесно-орієнтованої системи управління сільськогосподарськими підприємствами. *Сучасні технології управління на підприємстві*: колективна монографія – Донецьк: ПП "Ландон-XXI", 2013. – С. 186-196.

2. Миронова О.О. Особливості та забезпечення вдосконалення механізму управління інтегрованим об'єднанням. *Інноваційно-інвестиційні, ресурсні та управлінські складові розвитку підприємств-учасників інтеграційних об'єднань*: міжнародна колективна монографія. – Донецьк: ПП "Ландон-XXI", 2013. – С. 448-463.

3. Миронова О.О. Вдосконалення виробничого менеджменту шляхом бізнес-процесної структуризації підприємства. *Основні напрями розвитку менеджменту організацій і адміністрування*: колективна монографія. – Павлоград: ПП "АРТ СИНТЕЗ-Т", 2014. – С. 81-90.

4. Миронова О.О. Процесний підхід до управління як чинник забезпечення стабільності функціонування сільськогосподарських підприємств. *Наукові засади розвитку менеджменту організацій та державного управління*: колективна монографія. – Дніпропетровськ: Пороги, 2016. – С. 168-179.

5. Миронова О.О., Миронова Р.М. Інформаційна підтримка завдань бізнес-управління. *Економічні, управлінські, правові та інформаційно-технічні проблеми діяльності підприємств*: колективна монографія. – Дніпро: Герда, 2016. – С. 320-330. (Здобувачем зроблена оцінка програмних комплексів побудови інформаційної моделі підприємства).

### Стаття у науковому фаховому виданні України

6. Миронова О.О. Опис моделі бізнес-процесів організації. *Економіка: проблеми теорії та практики*. – 2010. – №265. – С. 937-943.

**Статті у наукових фахових виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз:**

7. Миронова О.О. Проблеми ідентифікації і опису бізнес-процесів підприємства. *Агросвіт*. – 2010. – №10. – С. 57-60.

8. Миронова О.О. Особливості управління бізнес-процесами підприємств АПК. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. – 2018. – №4. – С. 21-28.

9. Миронова О.О. Формування системи управління сільськогосподарськими підприємствами в межах процесного підходу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. – 2018. – №29. – С. 173-176.

**Стаття у науковому виданні іншої держави:**

10. Myronova O.O. Formation of the management system for business processes of an agricultural enterprise. *European Journal of Humanities and Social Sciences*. – 2018. – №2. – С. 98-103.

**Праці апробаційного характеру:**

11. Миронова О.О. Процесний підхід і сучасні системи управління організацією. *Сучасні аспекти управління економічними процесами в регіоні: матеріали II міжвузівської наук.-практ. конференції (Дніпропетровськ, 19-22 лютого 2008 р.)*. Дніпропетровськ, 2008. – С. 80-82.

12. Миронова О.О. Ефективність ресурсного потенціалу та процесного управління. *Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку регіонів: тези доповідей II міжнародної наук.-практ. конференції*. Симферополь, 2009. – С. 187-189.

13. Миронова О.О. Управління підприємством на основі використання процесного підходу. *Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності: матеріали міжнародної наук.-практ. конференції (Дніпропетровськ, 19-20 березня 2009 р.)*. Дніпропетровськ, 2009. – С. 86-89.

14. Миронова О.О. Сучасні підходи до управління організаціями. *Основні проблеми на сьвременната наука: матеріали за 6-а международна научна практична конференция (София, 17-25 лютого 2010 р.)*. София, 2010. – С. 66-69.

15. Миронова О.О. Характеристика процесно-орієнтованого підходу до управління підприємством. *Naukowa myśl informacyjnego weiku – 2010: materiały VI międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji* (Перемишль, 07-15 березня 2010 р.). Перемишль, 2010. – С. 94-98.

16. Миронова О.О. Взаємозв'язок управлінських процесів з виробничими процесами. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: тези доповідей міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції* (Дніпропетровськ, 18-20 жовтня 2010 р.). Дніпропетровськ, 2010. – С. 13-15.

17. Миронова О.О. Процесно-орієнтований підхід до управління підприємством. *Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку Придніпров'я: матеріали IV регіональної наук.-практ. конференції*. Дніпропетровськ, 2010. – С. 30-32.

18. Миронова О.О. Принципи процесного підходу для опису процесів управління підприємством. *Strategiczne pytania światowej nauki – 2011: materiały VII międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji* (Перемишль, 07-15 лютого 2011 р.). Перемишль, 2011. – С. 48-50.

19. Миронова О.О. Бюджетування по процесах. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи: матеріали міжнародної наук.-практ. конференції* (Дніпропетровськ, 01-04 березня 2011 р.). Дніпропетровськ, 2011. – С. 55-57.

20. Миронова О.О. Етапи впровадження процесно орієнтованого підходу на підприємстві. *Фінансово-бюджетна політика в контексті соціально-економічного розвитку регіонів: тези міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції* (Дніпропетровськ, 21-23 березня 2011 р.). Дніпропетровськ, 2011. – С. 189-190.

21. Миронова О.О. Процесний підхід як фактор підвищення рівня управління на підприємствах. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: тези доповідей II міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції* (Дніпропетровськ, 25-27 жовтня 2011 р.). Дніпропетровськ, 2011. – С. 28-29.

22. Миронова О.О. Зміст і основні параметри бізнес-процесів. *Бъдещитe изследвания*: матеріали за 8-а міжнародна научна практична конференція (Софія, 17-25 лютого 2012 р.). Софія, 2012. – С. 80-82.

23. Миронова О.О. Технологія побудови системи комплексного управління результативністю бізнес-процесів підприємства. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*: тези доповідей III міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції (Дніпропетровськ, 30-31 жовтня 2012 р.). Дніпропетровськ, 2012. – С. 115-117.

24. Миронова О.О. Бізнес-процес у контексті процесно-орієнтованих методів управління. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи*: тези доповідей наук.-практ. конференції (Дніпропетровськ, 19-21 лютого 2013 р.). Дніпропетровськ, 2013. – С. 33-35.

25. Миронова О.О. Процесно-орієнтована система управління сільськогосподарськими підприємствами. *Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств*: матеріали II міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції (Львів, 23-28 травня 2013 р.). Львів, 2013. – С. 64-67.

26. Миронова О.О. Управління підприємством на основі процесного підходу. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*: матеріали IV міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції (Дніпропетровськ, 28-29 листопада 2013 р.). Дніпропетровськ, 2013. – С. 102-104.

27. Миронова О.О. Управління бізнес-процесами інтегрованих об'єднань. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи*: тези доповідей наук.-практ. конференції (Дніпропетровськ, 24-25 лютого 2014 р.). Дніпропетровськ, 2014. – С. 85-87.

28. Миронова О.О. Використання процесного підходу при діагностиці стабільності функціонування сільськогосподарських підприємств. *Розвиток форм та методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*: матеріали 2-ї міжнародної наук.-практ. конференції (Дніпропетровськ, 25-27 березня 2014 р.). Дніпропетровськ, 2014. – С. 73-75.

29. Миронова О.О. Підходи до впровадження процесно-орієнтованої системи управління аграрними підприємствами. *Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку економіки*: матеріали міжнародної наук.-практ. конференції (Київ, 4-5 квітня 2014 р.). Київ, 2014. – С. 22-25.

30. Миронова О.О. Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів. *Інформаційні технології в агробізнесі та аграрній освіті*: тези доповідей наук.-практ. конференції (Дніпропетровськ, 22-25 квітня 2014 р.). Дніпропетровськ, 2014. – С. 89-90.

31. Миронова О.О. Аналіз методів впровадження процесного підходу до управління організацією. *Економіка та сучасний менеджмент: теоретичні та практичні аспекти*: тези наукових робіт учасників міжнародної наук.-практ. конференції (Одеса, 15-16 серпня 2014 р.). Одеса, 2014. – С. 42-45.

32. Миронова О.О. Управління бізнес-процесами на основі моделей організаційної зрілості. *Scientific horizons: materials of the X international scientific and practical conference* (Шеффілд, 30 вересня-07 жовтня 2014 р.). Шеффілд, 2014. – С. 99-101.

33. Миронова О.О. Принципи процесного підходу в управлінні підприємством. *Інноваційний менеджмент збалансованого (сталого) природного агровиробництва*: матеріали міжнародної наук.-практ. конференції (Дніпропетровськ, 23-24 жовтня 2014 р.). Дніпропетровськ, 2014. – С. 138-140.

34. Миронова О.О. Стратегічне управління бізнес-процесами. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*: матеріали V міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції (Дніпропетровськ, 30-31 жовтня 2014 р.). Дніпропетровськ, 2014. – С. 84-86.

35. Миронова О.О. Процесна структуризація виробництва. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи*: тези доповідей наук.-практ. конференції (Дніпропетровськ, 04-06 березня 2015 р.). Дніпропетровськ, 2015. – С. 81-83.

36. Миронова О.О. Вплив умов сільськогосподарського виробництва на управлінські процеси. *Развитие форм и методов современного менеджмента в*

*умовиях глобалізації: матеріали 3-й міжнародної научно-практичної конференції (Петропавловськ, 22-24 квітня 2015 р.). Петропавловськ, 2015. – С. 77-79.*

37. Миронова О.О. Умови опису моделі бізнесу. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту, економіки і права в умовах глобалізації: матеріали 4-ї міжнародної наук.-практ. конференції (Дніпропетровськ, 05-07 квітня 2016 р.). Дніпропетровськ, 2016. – С. 14-17.*

38. Миронова О.О. Бізнес-процесний підхід до формування системи діагностики стабільності функціонування сільськогосподарського підприємства. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали VIII міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції (Дніпро, 26-27 жовтня 2017 р.). Дніпро, 2017. – С. 128-130.*

39. Миронова О.О. Чинники реалізації реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: матеріали 5-ї міжнародної наук.-практ. конференції (Дніпро, 07-09 листопад 2017 р.). Дніпро, 2017. – С. 71-73.*

40. Миронова О.О. Розвиток системи менеджменту підприємства на основі процесного управління. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи: тези доповідей наук.-практ. конференції (Дніпро, 28 лютого – 02 березня 2018 р.). Дніпро, 2018. – С. 90-92.*

41. Myronova O. Particular qualities of the business processes management of agricultural organizations. *Participants of the 1st international gap agriculture and livestock (Şanlıurfa-Turkey, 25-27 april 2018). Şanlıurfa, 2018. – P. 80.*

## ЗМІСТ

ВСТУП	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	24
1.1. Управління процесами: сутність та принципи	24
1.2. Сучасні підходи до впровадження процесно-орієнтованої системи управління сільськогосподарськими підприємствами	42
1.3. Вдосконалення виробничого менеджменту шляхом бізнес-процесної структуризації підприємства	55
Висновки до першого розділу	69
Список використаних джерел до першого розділу	71
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	88
2.1. Сучасний стан сільськогосподарського виробництва регіону	88
2.2. Оцінка впливу чинників виробництва на ефективність бізнес- процесів сільськогосподарських підприємств	103
2.3. Аналіз організації та управління бізнес-процесами у сільськогосподарських підприємствах Магдалинівського району	117
Висновки до другого розділу	124
Список використаних джерел до другого розділу	127
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	135
3.1. Особливості моделювання бізнес-процесів сільськогосподарських підприємств	135
3.2. Інформаційне забезпечення планування в системі управління бізнес-процесами	174
3.3. Економічне обґрунтування бізнес-процесу виробництва молока	185

Висновки до третього розділу	194
Список використаних джерел до третього розділу	197
ВИСНОВКИ	207
ДОДАТКИ	211

## ВСТУП

Виробництво продукції охоплює безліч процесів, які за своєю структурою, функціями та значенням утворюють бізнес-процеси. Вони складають основу діяльності будь-якого сільськогосподарського підприємства і забезпечують ефективність реалізації діяльності підприємства, яка обумовлена не тільки якісною організацією бізнес-процесів, а і їх розвитком та взаємодією між собою.

При рівних зовнішніх об'єктивних умовах функціонування сільськогосподарських підприємств, відмінності в управлінні призводять до значної диференціації господарств за рівнем ефективності, що вимагає наукового обґрунтування та розробки основних напрямів підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва на основі вдосконалення управління. Одним з ключових чинників, що визначають можливості вирішення поставлених проблем і завдань, є перехід на нові моделі управління сільськогосподарськими підприємствами, застосування сучасних управлінських методик і технологій, до яких відноситься управління бізнес-процесами підприємства. Процесний підхід до управління, що набув широкого поширення і застосування в зарубіжних країнах, забезпечуючи необхідну якість управління організаціями і формування конкурентних переваг, дозволяє домогтися стійкої ефективності бізнесу в будь-яких галузях і сферах економіки, в тому числі в сільському господарстві.

Теоретичною і методичною основою дослідження в галузі управління є праці зарубіжних вчених Ансоффа І., Друкера П., Каплана Р., Маршалла А., Мескон М., Сінка Д., Тейлора Ф., Якокки Л. та ін. Питання застосування процесного підходу в практиці бізнес-організацій використано в роботах Гуіяр Ф., Еліферова В., Келлі Дж., Репіна В., Робсона М., Хаммера М., Чампі Дж.

Проблеми управління підприємствами знайшли відображення в працях Баранець Г., Безуса Р., Величка О., Лепейко Т., Порохні В., Савенко І., Ситника В., Топіхи В., Яворської Т. та ін.

Недостатня увага до необхідності трансформації систем управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах ринкової економіки стало

однією головних причин занепаду багатьох сільськогосподарських підприємств. В даний час, коли змінюється покоління керівних кадрів в сільському господарстві, створюються нові підприємства, впроваджуються нові технології, виникає гостра потреба в дослідженнях, спрямованих на виявлення можливостей і розробку напрямів підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва шляхом формування інноваційних моделей управління сільськогосподарськими підприємствами, що й визначає актуальність дисертаційної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Дніпровського державного аграрно-економічного університету: «Організація, розвиток та державне регулювання аграрного підприємництва в умовах ринкових перетворень» (номер державної реєстрації 0102U005022) та «Проблеми удосконалення систем менеджменту в організаціях аграрної сфери» (номер державної реєстрації 0111U000161). Особисто автором визначено роль, місце та специфіку діяльності сільськогосподарських підприємств у ринковому середовищі; методи та технології реалізації стратегії підприємств на підставі перепроєктування бізнесу як господарюючого суб'єкта в цілому, так і в результаті трансформування його внутрішніх змінних на основі переходу до управління бізнес-процесами у середині підприємства.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дисертаційної роботи полягає у науково-теоретичному обґрунтуванні, уточненні наукових положень, розробці методичних та організаційних засад вдосконалення управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств різних форм власності, що сприяє підвищенню ефективності їх діяльності.

Відповідно до зазначеної мети у дисертаційній роботі поставлені такі наукові завдання:

- визначити основні напрями вдосконалення систем управління сільськогосподарськими підприємствами;
- вивчити теоретичні аспекти управління сільськогосподарськими підприємствами на основі виділення бізнес-процесів;

- визначити особливості застосування процесного управління в сільськогосподарських підприємствах;
- провести аналіз стану аграрного бізнесу в Дніпропетровській області та дати оцінку системі управління в сільськогосподарських підприємствах;
- запропонувати концептуальний підхід до вдосконалення управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств;
- уточнити методику виділення перспективних ключових бізнес-процесів сільськогосподарських підприємств;
- обґрунтувати підходи до формування моделі системного управління основними бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінки економічного ефекту від впровадження заходів щодо вдосконалення управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств.

*Об'єктом дослідження* є бізнес-процеси сільськогосподарських підприємств та механізми управління їх формуванням і взаємодією.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та прикладні засади формування системи управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств.

**Методи дослідження.** У процесі виконання дисертаційної роботи були використані загальнонаукові методи досліджень, діалектичний та історичний підходи наукового пізнання, інструментарій структурно-функціонального й системного аналізу. Зокрема, для вирішення поставлених завдань використовувались наступні методи: абстрактно-логічний (при формулюванні теоретичних узагальнень і висновків), монографічний та діалектичний (при вивченні формування процесного управління в умовах модернізаційних змін економіки), системного аналізу (при аналізі використання ресурсів в бізнес-процесах сільськогосподарських підприємств), економіко-статистичний (при виявленні тенденцій та закономірностей зміни рівня ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств), графічний (для характеристики динаміки та структури змін окремих показників).

Інформаційну базу дослідження сформували наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативні акти, статистичні дані Державної служби статистики України, Головного управління статистики у Дніпропетровській області та дані поточного обліку і звітності сільськогосподарських підприємств.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у розробці теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій з формування та функціонування системи управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств. Основні результати проведеного дослідження, які мають наукову новизну, розкривають логіку дисертації та особистий внесок автора, полягають у наступному:

*вперше:*

- запропоновано методичний підхід до оцінки ефективності управлінських впливів на діяльність сільськогосподарських підприємств на основі врахування специфічного характеру зв'язку результатів та чинників виробництва за допомогою функцій насичення, які формують кількісну характеристику та глибину взаємозалежності між їх показниками;

*удосконалено:*

- трактування змісту поняття «бізнес-процес сільськогосподарського підприємства», під яким, на відміну від поширених, запропоновано розглядати послідовність технологічно взаємозалежних дій (робіт), що вимірюються та можуть значно змінюватися в залежності від погодних умов, керовані власниками та виконуються персоналом, який використовує специфічні ресурси, з метою забезпечення за певною технологією перетворювати входи у виходи для досягнення результату, який має конкретні параметри та здатний задовольнити внутрішніх і зовнішніх споживачів;

- комплекс організаційно-економічних інструментів підвищення ефективності управління бізнес-процесами, такими як управлінський облік; адаптивне управління; інформаційні системи; кадрове забезпечення підприємства фахівцями нового покоління, здатними працювати в умовах конкурентного середовища;

- організаційні складові управління бізнес-процесами, які на відміну від існуючих, включають створення спеціальних груп управління конфліктами інтересів, що виникають при впровадженні та розвитку процесного управління як нового елемента корпоративної культури підприємства;

- управлінські характеристики бізнес-процесів, шляхом виділення ключової складової – з'єднання розривів між функціями управління та створення просторово-часових зв'язків між ними, перетворюючи управління в безперервну серію взаємозалежних дій по досягненню цілей функціонування підприємства;

*дістали подальшого розвитку:*

- організаційні принципи побудови системи управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств, серед яких виділені: об'єднання процедур; самостійність вибору дій; нерозривна послідовність операцій; горизонтальний контроль; цілеспрямоване управління витратами; забезпечення єдиної точки координації та контакту між складним процесом і його замовником;

- методичні підходи до побудови системи управління бізнес-процесами сільськогосподарського підприємства, які на відміну від існуючих, представляють управління у вигляді системних дій, що дозволяє виділити один-два пріоритетні процеси у вигляді провідної ланки; провести повний цикл їх реорганізації: моделювання, створення системи показників процесу, зміну, автоматизацію; оцінити результати й витрати; адаптувати систему до змін.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в можливості їх прикладного застосування в управлінні економічним розвитком сільськогосподарських підприємств. Основні теоретичні положення, що викладені в дисертації, доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, які використано та впроваджено в практику управління.

Авторські пропозиції щодо ідентифікації бізнес-процесів, визначення їх меж, взаємодії бізнес-процесів між собою використані у практичній діяльності ПП «Агрофірма «Котівка» Магдалинівського району Дніпропетровської області (довідка №33 від 11.05.2018 р.); розроблений комплекс організаційно-економічних інструментів підвищення ефективності управління бізнес-процесами прийнято до

використання ТОВ «Агро-Овен» Магдалинівського району Дніпропетровської області (довідка № 175/7 від 17.05.2018 р.); методи вдосконалення виділених проблемних бізнес-процесів запроваджено у діяльність ПП «АВК» Дніпропетровського району Дніпропетровської області (довідка №417-12 від 24.05.2018 р.).

Науково-практичні положення дисертаційної роботи впроваджені в наукову діяльність та навчальний процес Дніпровського державного аграрно-економічного університету для викладання дисциплін «Менеджмент організацій», «Управління інноваціями», «Менеджмент», (довідка №44-11-582 від 28.05.2018 р.)

**Особистий внесок здобувача.** Наукові результати, які виносяться на захист, отримані автором особисто і знайшли відображення в опублікованих працях. Дисертаційна робота є одноосібно виконаною науковою працею, в якій виявлено особливості формування та удосконалення системи управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств.

**Апробація результатів дисертації.** Основні теоретичні та методологічні положення, висновки та наукові результати дослідження апробовано у доповідях та обговорено на таких науково-практичних конференціях:

- міжнародних: «Основни проблеми на съвременната наука» (Софія, 17-25 лютого 2010 р.), «Naukowa myśl informacyjnego wieku – 2010» (Перемишль, 07-15 березня 2010 р.), «Dny vědy – 2010» (Прага, 27 березня-05 квітня 2010 р.), «Strategiczne pytania światowej nauki – 2011» (Перемишль, 07-15 лютого 2011 р.), «Бъдещите изследвания» (Софія, 17-25 лютого 2012 р.), «Scientific horizons» (Шеффілд, 30 вересня-07 жовтня 2014 р.), «International gap agriculture and livestock» (Şanlıurfa-Turkey, 25-27 april 2018 р.), «Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності» (Дніпропетровськ, 19-20 березня 2009 р.), «Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку регіонів» (Сімферополь, 25-27 травня 2009 р.), «Аграрна наука XXI століття» (Дніпро, 2011-2018 рр.), «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (Дніпро, 2011-2017 рр.), «Фінансово-бюджетна політика в контексті соціально-економічного

розвитку регіонів» (Дніпропетровськ, 21-23 березня 2011 р.), «Розвиток форм та методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (Дніпро, 2013-2017 рр.), «Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств» (Львів, 23-28 травня 2013 р.), «Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку економіки» (Київ, 4-5 квітня 2014 р.), «Економіка та сучасний менеджмент: теоретичні та практичні аспекти» (Одеса, 15-16 серпня 2014 р.), «Інноваційний менеджмент збалансованого (сталого) природного агровиробництва» (Дніпропетровськ, 23-24 жовтня 2014 р.),

- всеукраїнських: «Сучасні аспекти управління економічними процесами в регіоні» (Дніпропетровськ, 19-22 лютого 2008 р.), «Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку Придніпров'я» (Дніпропетровськ, 18-20 жовтня 2010 р.), «Інформаційні технології в агробізнесі та аграрній освіті» (Дніпропетровськ, 22-25 квітня 2014 р.).

**Публікації.** За матеріалами проведених досліджень опубліковано 41 наукову працю загальним обсягом 7,62 д.а., із них у наукових фахових виданнях 5 робіт, у тому числі 4 статті у виданнях України включених до міжнародних наукометричних баз, 1 стаття у міжнародному виданні, 5 підрозділів у колективних монографіях та 31 робота – у збірниках тез науково-практичних конференцій. Особисто автору належить 7,42 д.а.

**Структура і зміст дисертації.** Дисертація складається із анотацій, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (201 найменування), додатків. Повний обсяг роботи становить 242 сторінки, з них 181 сторінка основного тексту. Робота містить 29 рисунків, 34 таблиці та 23 додатки.

### Список використаних джерел до третього розділу

1. Бойчук Н.Я. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України / Н.Я. Бойчук, В.В. Орел // Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ». – 2016. – Випуск 17. – С. 173-180.
2. Гадецька З.М., Холопова М.О. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства // Ефективна економіка. 2016, № 5 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4950>
3. Давыдов Р.М. Оптимизация и описание бизнес-процессов [Електронний ресурс] / Р.М. Давыдов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2009. – №2. – Режим доступу до журн.: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-i-opisanie-biznes-protsesov>
4. Джонстон Дж. Эконометрические методы / Джонстон Дж. – М.: Статистика, 1980. – 444 с.
5. Дубініна В.В. Раціоналізація управління бізнес-процесами підприємств: підходи та методи. Економічний простір, 2016. – № 113. – С.124-135.
6. Елманова Н.Т. Краткое введение в моделирование бизнес-процессов [Электронный ресурс] / Н.Т. Елманова – Режим доступа к журналу: <http://compress.ru/article.aspx?id=18087>
7. Ерохин В. Г. Методы внедрения Balanced Scorecard. / В.Г. Ерохин // Компьютерное обозрение. – 2006. – №47. –С. 37.
8. Журавльова І.В. Бізнес-моделювання стратегічного управління інтелектуальним капіталом підприємства / Журавльова І.В. // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук. праць. – 2009. –№ 28. – С. 142-145.
9. Калянов Г.Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов. М.: Финансы и статистика, 2006. – 240 с.
10. Калянов Г.Н. О теории бизнес-процессов // Программная инженерия. – 2018. – № 3. – С. 88-108/

11. Камерон Э. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений / Э. Камерон, М. Грин. – М.: Добрая книга, 2006. – 360 с.
12. Клебанова Т.С. Моделирование экономической динамики, 2-е издание / Клебанова Т. С., Дубровина Н. А., Полякова О. Ю., Раевнева Е. В., Милов А. В., Сергиенко Е. А. – Х.: Инжек, 2005. – 244 с.
13. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков. – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.
14. Козаченко А.В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів: CASE – засоби моделювання [Електронний ресурс] / А.В. Козаченко // Режим доступу: <http://easy-code.com.ua/2010/11/praktichni-pidxodi-do-polipshennya-biznes-procesiv/>
15. Колісник Ю.О. Модель оцінки інтегрального показника ефективності управління економічним об'єктом на основі потокового підходу / Колісник Ю.О. // Новое в экономической кибернетике: (Сб. науч. ст.) Под общ. ред. Ю.Г. Лысенко; Донецкий нац. ун-т. // Модели управления в информационных системах. – Донецк: ДонНУ, 2005. – № 3. – С. 66-81.
16. Командровська В.Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення / В.Є. Командровська, О.Ю. Морозенко. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppei/2011\\_30/Moroz.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_30/Moroz.pdf)
17. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2013. – Вип. 3. – С. 64-69.
18. Криворучко О. М. Інтегрований підхід до удосконалення бізнес-процесів підприємства / Криворучко О. М. // Економіка трансп. комплексу : зб. наук. пр. / ХНАДУ. – Харків, 2018. – Вип. 32. – С. 17-29
19. Кундышева Е. Математическое моделирование в экономике. Учебное пособие / Кундышева Е. – М.: Дашков и К, 2004. – 352 с.

20. Лепейко Т.І. Ідентифікація та порівняння окремих чинників гнучкості бізнес-процесів підприємства / Т.І. Лепейко, Н.М. Шматько // Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент: збір. наук. пр. – 2010. – 193 Вип. 7(26). – Ч.2. – С. 17-29.

21. Ліпич Л.Г., Ющишина Л.О. Особливості формування бізнес-процесів на сільськогосподарських підприємствах. // Вісник Львівського національного аграрного університету: Економіка АПК. – 2009. – №16(2). – С. 281-289

22. Лысенко Ю.Г. Модели управления проектами в нестабильной экономической среде: Монография / Лысенко Ю.Г., Белый А.П., Гнатушенко В.В. и др. – Донецк, ООО “Юго-Восток”, 2003. – 292 с.

23. Мартинюк О.А. Моделювання інформаційно-аналітичного забезпечення для реінжинірингу бізнес-процесів / Мартинюк О.А. // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №10 (124). – С. 284-291.

24. Миронова О.О. Бізнес-процесний підхід до формування системи діагностики стабільності функціонування сільськогосподарського підприємства. Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали VIII міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції (Дніпро, 26-27 жовтня 2017 р.). Дніпро, 2017. – С. 128-130.

25. Миронова О.О. Бюджетування по процесах. Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи: матеріали міжнародної наук.-практ. конференції (Дніпропетровськ, 01-04 березня 2011 р.). Дніпропетровськ, 2011. – С. 55-57.

26. Миронова О.О. Вдосконалення виробничого менеджменту шляхом бізнес-процесної структуризації підприємства / Олена Олександрівна Миронова // Основні напрями розвитку менеджменту організацій і адміністрування: колективна монографія / Олена Олександрівна Миронова. – Павлоград: ПП "АРТ СИНТЕЗ-Т", 2014. – С. 81-90.

27. Миронова О.О. Взаємозв'язок управлінських процесів з виробничими процесами. Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: тези доповідей міжнародної наук.-практ.

інтернет-конференції (Дніпропетровськ, 18-20 жовтня 2010 р.). Дніпропетровськ, 2010. – С. 13-15.

28. Миронова О.О. Вплив умов сільськогосподарського виробництва на управлінські процеси. Развитие форм и методов современного менеджмента в условиях глобализации: материалы 3-й международной научно-практической конференции (Петропавловськ, 22-24 квітня 2015 р.). Петропавловськ, 2015. – С. 77-79.

29. Миронова О.О. Ефективність ресурсного потенціалу та процесного управління. Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку регіонів: тези доповідей II міжнародної наук.-практ. конференції. Симферополь, 2009. – С. 187-189.

30. Миронова О.О. Опис моделі бізнес-процесів організації / Олена Олександрівна Миронова. // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2010. – №265. – С. 937-943.

31. Миронова О.О. Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів. Інформаційні технології в агробізнесі та аграрній освіті: тези доповідей наук.-практ. конференції (Дніпропетровськ, 22-25 квітня 2014 р.). Дніпропетровськ, 2014. – С. 89-90.

32. Миронова О.О. Особливості управління бізнес-процесами підприємств АПК / Олена Олександрівна Миронова. // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". – 2018. – №4. – С. 21-28.

33. Миронова О.О. Підходи до впровадження процесно-орієнтованої системи управління аграрними підприємствами. Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку економіки: матеріали міжнародної наук.-практ. конференції (Київ, 4-5 квітня 2014 р.). Київ, 2014. – С. 22-25.

34. Миронова О.О. Проблеми ідентифікації і опису бізнес-процесів підприємства / Олена Олександрівна Миронова-. // Агросвіт. – 2010. – №10. – С. 57–60.

35. Миронова О.О. Процесно-орієнтований підхід до управління підприємством. Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку Придніпров'я: матеріали IV регіональної наук.-практ. конференції. Дніпропетровськ, 2010. – С. 30-32.

36. Миронова О.О. Розвиток системи менеджменту підприємства на основі процесного управління. Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи: тези доповідей наук.-практ. конференції (Дніпро, 28 лютого – 02 березня 2018 р.). Дніпро, 2018. – С. 90-92.

37. Миронова О.О. Стратегічне управління бізнес-процесами. Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали V міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції (Дніпропетровськ, 30-31 жовтня 2014 р.). Дніпропетровськ, 2014. – С. 84-86.

38. Миронова О.О. Сучасні підходи до впровадження процесно-орієнтованої системи управління сільськогосподарськими підприємствами / Олена Олександрівна Миронова // Сучасні технології управління на підприємстві: колективна монографія / Олена Олександрівна Миронова. – Донецьк: ПП "Ландон-XXI", 2013. – С. 186-196.

39. Миронова О.О. Умови опису моделі бізнесу. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту, економіки і права в умовах глобалізації: матеріали 4-ї міжнародної наук.-практ. конференції (Дніпропетровськ, 05-07 квітня 2016 р.). Дніпропетровськ, 2016. – С. 14-17.

40. Миронова О.О. Управління бізнес-процесами на основі моделей організаційної зрілості. Scientific horizons: materials of the X international scientific and practical conference (Шеффілд, 30 вересня-07 жовтня 2014 р.). Шеффілд, 2014. – С. 99-101.

41. Морозова О. Построение BPM-системы на основе отраслевого информационного-методического комплекса. [Електронний ресурс] / Морозова О. – Режим доступа: [www.iso.ru/cgi-bin/main/public.cgi?id=220](http://www.iso.ru/cgi-bin/main/public.cgi?id=220)

42. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т.С. Морщенок // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 295-302.
43. Нагаев Е. eTOM: структурная модель бизнес-процессов для операторов связи. / Нагаев Е. // СЮ. – 2005. – №6.
44. Немировский И.Б. Показатели эффективности бизнес-процессов [Электронный ресурс] / И.Б. Немировский // – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/biznes-process-pokazatel-deyatelnost-resursy-produkt-jeffektivnost-analiz-proizvoditelnost>
45. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. / В. В. Нетепчук. – Рівне: Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування, 2014. – 158 с.
46. Павлова В.А., Паршина О.А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій / В.А. Павлова, О.А. Паршина // Академічний огляд. – 2017. – № 1. – С. 54-61
47. Переверзев Н. Управление предприятием с помощью системы Balanced Scorecard / Переверзев Н. // Финансовый Директор. – 2003. – № 3. – С. 12-22.
48. Питеркин В. Точно вовремя для России. Практика применения ERP–систем. / Питеркин В., Оладов Н.А., Исаев Д.В. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 363 с.
49. 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.
50. Порохня В.М. Моделювання фінансових потоків: монографія / Порохня В.М. – Запоріжжя: ЗДІА, 2002. – 336 с.
51. Порохня В.М. Розробка комплексних інформаційних систем для підприємства. / Порохня В.М., Колісник Ю.О., Лось В.О. // Тезиси докладов межвузовской научно-практической конференции “Проблемы построения и

функционирования операционных систем в условиях неопределенности и динамичности внешней среды”. – Днепропетровск, 2005. – С.127-128.

52. Раевнева Е.В. Когнитивное моделирование для решения задач управления слабоструктурированными системами (ситуациями) / Раевнева Е.В., Берест Н.М. // Бизнес Информ. – 2010. – №5 (2). – С. 40-43.

53. Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / Репин В.В., Елиферов В.Г. – М.:ИНФРА–М, 2004. – 319 с.

54. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. / Репин В.В., Елиферов В.Г. – М.:РИА «Стандарты и качество», 2005. – 1136 с.

55. Риб С.В. Различные подходы к выделению и описанию бизнес-процессов [Электронный ресурс] / С.В. Риб, И.В. Кремлева – Режим доступа: <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=50>

56. Рудь В.В. Иерархическое моделирование процессов [Электронный ресурс] / В.В. Рудь – Режим доступа: [http://bpms.ru/fileadmin/pdf/Rud\\_Victor.pdf](http://bpms.ru/fileadmin/pdf/Rud_Victor.pdf)

57. Румянцев М.И. Средства имитационного моделирования бизнес-процессов / Румянцев М.И. // Корпоративные системы – 2007. – №2. – С. 169.

58. Савіна Г.Г. Методи оцінки ефективності бізнес-процесів / Г.Г. Савіна // Узгодження економічного зростання та соціального розвитку: монографія / за заг. ред. д.е.н. Г.Г. Савіної. – Херсон, ХНТУ МОНмолодьспорту України, Вид-во ПП Вишемирський В.С., 2013. – С. 224- 230.

59. Таран С.В. КРІ и BSC: факторы успешного применения. Е– хесutive.ru, 25. 12. 2010 [Электронный ресурс] / Таран С. В. – Режим доступа: [www.emd.ru/business](http://www.emd.ru/business).

60. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 320 с.

61. Титоренко Г.А. Информационные системы в экономике / Титоренко Г.А. [и др.] – М.: Юнити-Дана, 2008. – 463 с.

62. Ткачова С.С. Еволюція процесного підходу до управлінської та операційної діяльності підприємств [Електроний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VSU\\_ekon/2012\\_2/12tssudp.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSU_ekon/2012_2/12tssudp.pdf)
63. Топіха В.І. Сучасні тенденції розвитку і напрямки підвищення ефективності функціонування агроформувань Херсонської області / С.В. Білоусова, В.І. Топіха // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2010. – Вип. 1 (52). Т. 1. – С. 48-55.
64. Управління розвитком підприємств (за видами економічної діяльності) в умовах глобалізації: моногр. / за ред. І.І. Савенка, І.О. Седікової. – Одеса: видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2014. – 218 с.
65. Фатрелл Р. Управление программными проектами: достижение оптимального качества при минимуме затрат / Фатрелл Р. – М.: Вильямс, 2003. – 1125 с.
66. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. / Хаммер М., Чампи Д. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с.
67. Шеер А.В. ARIS – моделирование бизнес-процессов. [3-е изд.] / Шеер А.В. – М.: Вильямс, 2008. – 224.с.
68. Шеер А.В. Моделирование бизнес-процессов. [Издание 2-е, переработанное и дополненное]. [Пер. с англ.] / Шеер А.В. – М.: Весть-МетаТехнология, 2000. – 206 с.
69. Booch G. Object-Oriented Analysis And Design With Application, second edition. The Benjamin / Cummings Publishing Company, Inc. 1994. – 589 p.
70. Chinn M. D. Frieden Jeff. A. Lost Decades. The Making of America's Debt Crisis and the Long Recovery. Hardcover, Sept. 2011.
71. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. – Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. – 337.
72. Horngren T., Sundem G. H. Introduction to Management Accounting, Prentice Hall, Engewood Cliffs. 1991.

73. Johansson H. Business process reengineering. Break-point strategies for market dominance / H. Johansson, P. McHugh, J. Pendlebury. – N.Y.: John Wiley & sons, Inc, 1993 . – 178 p.

74. Johnson J. The Future of the Social Sciences and Humanities in the Science of Complex Systems. The European Journal of Social Science Research –2010. – V. 23. – №. 2. – P.115-134.

75. Juergen D. Cost reduction through Business Process Reengineering (BPR) [Electronic resource] / D. Juergen, W. Thun // TMC International – 2003. – Access mode: [http://www.cwu.edu/~atkinsom/BPR\\_implementations.htm](http://www.cwu.edu/~atkinsom/BPR_implementations.htm)

76. M&A-Intelligence [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ma-journal.ru/maintelligence/>

77. Mainzer K. Challenges of Complexity in the 21st Century. An Interdisciplinary Introduction. European Review. – 2009. – Vol. 17, No. 2. – 219-236 pp.

78. Mainzer K: Der kreative Zufall. Wie das Neue in die Welt kommt. Munchen: C.H. Beck Verlag. – 2007. – 293 pp .

79. Management of immaterial assets in the conditions of threats of environment / Wasyl Jelejko, Iryna Mojseyenko: mat. konf. “Gospodarowanie zasobami organizacji w warunkach zagrozen otoczenia”. – Miscellanea Oeconomicae. – Rok 13, № 1.– Kielce. – 2009. – P. 33-39.

80. Myronova O.O. Formation of the management system for business processes of an agricultural enterprise / Olena Oleksandrivna Myronova. // European Journal of Humanities and Social Sciences. – 2018. – №2. – P. 98–103.

81. Myronova O. Particular qualities of the business processes management of agricultural organizations. Participants of the 1st international gap agriculture and livestock (Şanlıurfa-Turkey, 25-27 april 2018). Şanlıurfa, 2018. – P. 80.

82. Rzevski, G. Using Tools of Complexity Science to Diagnose Current Financial Crises. ISSN 8756-6990. Optoelectron., Instrument. and Data Processing. – 2010. – Vol.46. – No. 2.

83. Shannon C.E. "A mathematical theory of Communication," The Bell System Technical Journal. – 1948 – 27. – P. 379-423.
84. Stiglitz J. Markets Can't Rule Themselves. Newsweek, December 31. (2008). <http://www.newsweek.com/id/177447> .
85. Wall A. Study of Credit Barometrics – Federal Reserve bulletin. Vol. 5 (March 1919). – P.229-243.