

УДК 631.152:005(477)

*Яворська Т. І., д. е. н., професор  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
super\_yavort@ukr.net*

## **МЕТОДОЛОГІЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСАМИ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

*Анотація.* Розглянуто теоретичні основи бізнес-процесів, їх класифікацію та суть управління бізнес-процесами. Виділено елементи бізнес-моделі підприємства. Проведено групування бізнес-процесів в сільськогосподарських підприємствах на основні та допоміжні. Наведені методики вдосконалення бізнес-процесів. Рекомендовані найбільш актуальні із довгострокових методик для використання в сільськогосподарських підприємствах.

*Ключові слова:* бізнес-процеси, управління бізнес-процесами, сільськогосподарське підприємство, бізнес-модель, реінжиніринг бізнес-процесів, бенчмаркінг.

**JEL code classification: M2**

*Yavorska T., doctor of economic sciences,  
professor of enterprise, trade and exchange activities,  
Tavria state agrotechnological university,  
super\_yavort@ukr.net*

## **METHODOLOGY OF IMPROVING BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES**

*Abstract.* Due to the growing competition, the need to apply a process approach to managing agricultural enterprises is increasing. The essence and methods of management of business processes, peculiarities of the formation of a business model and its application in agricultural enterprises are considered for solving the task.

According to the definition of most foreign researchers, business processes are consistent interrelated activities that are carried out regularly in organizations. The purpose of managing business processes is to increase the efficiency of organizational processes through their improvement and introduction of innovations. In foreign literature, there are several classifications of business processes, the main of which is the division of business processes into core, support processes, business networks and management processes.

The elements of business models of the enterprise and their characteristics are presented. It is determined that the most difficult task of management is to create a business model of the enterprise. The development of a business model of an agricultural enterprise is based on the grouping of business processes on the main and auxiliary, depending on the size of land use. Creating an optimal business model in farms is a complex process due to the small size of land use. Optimization of business operations includes such modules as procurement-logistics, planning and production, expansion of assortment, sales and service. It is recognized that business process improvement techniques are divided according to the duration of the implementation and the degree of change. In connection with this we have identified short-term and long-term methods. Among the long-term methods of improving business process management, reengineering and benchmarking have been identified.

The methodology of effective management of business processes and their constant improvement is a complex approach to the realization of goals and increase the effectiveness of actions taking into account the peculiarities and characteristics of the development of agricultural enterprises, depending on the size of land use.

*Key words:* business processes, business process management, agricultural enterprise, business model, business process reengineering, benchmarking.

**Постановка проблеми.** В умовах нестабільного фінансового стану сільськогосподарських підприємств, управління бізнес-процесами передусім має базуватися на необхідності пошуку нових інструментів і методів його оптимізації, плануванні ефектив-

ного використання трудових, земельних, матеріальних, фінансових ресурсів. Необхідність застосування процесного підходу до управління сільськогосподарськими підприємствами зростає у зв'язку з посиленням конкуренції, постійними змінами у зовнішньому середовищі, підвищенням вимог до високоякісного виробництва продукції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичною базою є наукові дослідження та практичні розробки закордонних та вітчизняних вчених: М. Хаммера, Дж. Клемплера, М. Заїрі, Х. Чесбо, Д. Брімсона, Р. Розенблюма, М. Робсона, В. Командровської, О. Криворучко, В. Кондратьєва, Т. Морщенок, Ю. Тельнова, А. Терехуха, В. Ільїна та інших. Вагомий внесок до розвитку концепції процесного управління здійснив Дж. Харрінгтон, який вперше визначив поняття «удосконалення бізнес-процесів» та розробив практичні рекомендації по застосуванню методів змін та перепроєктування бізнес-процесів. Дослідженню питань реінжинірингу бізнес-процесів присвячені праці Т. Давенпорта. С. Чайлда. Особливості формування бізнес-процесів у сільськогосподарських підприємствах розглядаються у працях вітчизняних науковців Н. Бобровської, А. Желєзняк, А. Зелінської, О. Шебаніної та ін.

**Формулювання цілей статті.** Питання визначення сутності та удосконалення бізнес-процесів є предметом дослідження багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених та дослідників. Проте, комплексне вивчення особливостей управління бізнес-процесами у сільськогосподарських підприємствах, зокрема, з точки зору методологічного підходу у науковій літературі розкрито ще недостатньо. Для вирішення поставленого завдання необхідно розглянути сутність та методи управління бізнес-процесами, особливості використання бізнес-моделей у сільськогосподарських підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** Управління бізнес-процесами у підприємстві – це підхід до управління, орієнтованого на оптимізацію способів ведення бізнес-процесів в організаціях. За думкою Чесбо і Розенблюма [20], бізнес-процеси мають ґрунтуватися на способі ведення ділової активності в компанії, яка має отримувати прибуток для вижи-

вання. Девенпорт [24] визначає бізнес-процес як структурований, вимірний набір заходів, призначених для виробництва певного продукту для конкретного клієнта або ринку.

Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в межах якої на вході використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, що має цінність для споживача, який є результатом діяльності, визначеної технологією чи інструкціями.

Дотримання технологічного підходу означає прийняття точки зору покупця. Бізнес-процес – це повний, динамічно скоординований комплекс заходів або логічно пов'язаних завдань, які повинні задовольняти потреби клієнтів, або бути спрямовані на виконання інших стратегічних цілей [29].

Кожен елемент діяльності підприємства має підпорядковуватись ефективному управлінню. З цієї точки зору управління бізнес-процесами можна визначити як зусилля організації аналізувати та постійно вдосконалювати виробництво, маркетинг, комунікації та інші основні елементи діяльності компанії [34]. Управління бізнес-процесами – це комплексний підхід до реалізації ефективних бізнес-процесів в організації. Метою управління бізнес-процесами є підвищення ефективності організаційних процесів шляхом їх удосконалення та впровадження інновацій [32]. Таким чином, можна сказати, що бізнес-процеси – це послідовні взаємопов'язані дії, які регулярно здійснюються в організаціях [30].

За своєю етимологією, поняття «управління бізнес-процесами» – це цілеспрямована діяльність суб'єктів управління з використанням сукупності методів і засобів впливу на об'єкти управління для досягнення поставлених стратегічних цілей, а саме: створення конкурентоспроможної продукції (послуг, робіт), здатної задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів й забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища [30]. Водночас управління бізнес-процесами є складним процесом реалізації і вироблення суб'єктом управлінських рішень щодо забезпечення високого рівня ефективності бізнес-процесів, що відображається в результатах діяльності

підприємства та задоволеності споживачів [11].

В зарубіжній літературі існує декілька класифікацій бізнес-процесів [24, 26, 27, 31], які мають багато подібних характеристик. Так, М. Граф [26] класифікує бізнес-процеси, як цільовий ланцюг з наступною структурою:

- основні процеси є головними для першочергових бізнес-операцій і безпосередньо пов'язані з обслуговуванням зовнішніх клієнтів. Вони, як правило, є основною діяльністю у формуванні ланцюга вартості;

- процеси підтримки часто мають внутрішніх клієнтів і допомагають забезпеченню основних процесів. Зазвичай вони є адміністративною, вторинною діяльністю у ланцюжку вартості;

- процеси бізнес-мережі виходять за межі організації і включають постачальників, клієнтів і посередників;

- управлінські процеси – це процеси, за допомогою яких компанія планує, організо-

вує та контролює ресурси [26].

П. Сінгх підкреслює, що типова організація повинна мати не менше 15 ключових процесів, які залежатимуть від видів підприємницької діяльності, галузі або цілей організації. Визначення ключових процесів за допомогою структурованого підходу, вирівнювання їх результатів для досягнення бізнес-цілей, розробка відповідних заходів та виділення достатніх ресурсів для їх вдосконалення є запорукою успішної діяльності організації [33].

Дуже часто підприємству може знадобитися динамічний аналіз бізнес-процесів, щоб імітувати та оцінити різні їх співвідношення для забезпечення ефективності потоку, а також підвищення загальної ефективності підприємства. Однією з найбільш складних управлінських спроб, на сьогоднішній день, є спроба створити бізнес-модель, яка найкраще поєднує організаційну складову та зовнішню адаптацію і цілісну інтеграцію (табл. 1).

Таблиця 1

**Елементи бізнес-моделі підприємства та їх характеристика**

Цінова пропозиція	Ассортимент продукції та послуг компанії
Цільова клієнтура	Сегменти клієнтів, для яких компанія пропонує продукцію (послуги)
Робота з клієнтами / канали розподілу	Різні способи взаємодії компанії зі своїми клієнтами
Відносини із клієнтами	Види зв'язку, які компанія встановлює між собою та різними сегментами клієнтів
Значення конфігурації в управлінні	Організація діяльності та використання ресурсів
Можливості / основні компетенції	Компетенції менеджерів, необхідні для впровадження бізнес-моделі компанії
Мережа партнерів	Наявність договорів про співробітництво з іншими компаніями, які необхідні для ефективною пропозиції та підвищення вартості продукції
Структура витрат	Вартість використаних засобів у бізнес-моделі
Модель доходу	Спосіб, за допомогою якого компанія заробляє гроші через різноманітні потоки їх надходження

Джерело: [25].

Оскільки конкурентне середовище змінюється, бізнес-моделі з часом вимагають постійної адаптації до змін в його формуванні. Динамічні бізнес-процеси змушують компанії розробляти моделі, які можуть їх розви-

вати і ефективно адаптувати до умов, які змінюються з урахуванням змін у бізнес-стратегії [22]. Менеджери підприємств повинні використовувати власний методичний потенціал для виявлення, діагностики та роз-

робки нових бізнес-моделей.

Неефективне прийняття управлінських рішень в сільськогосподарських підприємствах може призвести до зниження рівня конкурентоспроможності підприємства, його ефективності та фінансової стійкості [5]. Ро-

зробка бізнес-моделі сільськогосподарського підприємства ґрунтується на групуванні бізнес-процесів на основні та допоміжні (рис. 1) та врахуванні їх особливостей та характерних рис розвитку в залежності від розміру землекористування.



Рис. 1. Групи бізнес-процесів у сільському господарстві [5]

Великотоварне аграрне виробництво в останні роки характеризувалося такими основними рисами розвитку:

1. Створення вертикально інтегрованої структури з повним циклом виробництва;
2. Стратегічний напрям на підвищення ефективності виробництва та збільшення обсягів бізнесу;
3. Тенденція до постійного зростання розмірів землекористування, скорочення частки збиткових підприємств [5].

Основними слабкими сторонами фермерських господарств, які можна віднести до малого бізнесу в сільському господарстві, на думку науковців, є розмір землекористування, технічна оснащеність виробництва, виро-

бнича програма, технології виробництва, інноваційність, обсяг товарної продукції, частка на ринку, застосування промоційних заходів [9]. Тому створення оптимальної бізнес-моделі у фермерських господарствах є складним, а деколи і неможливим процесом. Відповідно, оптимізація бізнес-операцій для цієї категорії сільськогосподарських підприємств повинна передбачати наступні модулі:

1. Закупівля-логістика: управління комплексними бізнес-процесами закупівлі і логістики протягом усього бізнес-циклу, починаючи з подачі заявки і закінчуючи фактуруванням і оплатою;
2. Планування і виробництво продукції, розширення асортименту: планування виро-

бництва для підприємства в цілому та в розрізі окремих галузей, організація виробництва з інтегрованими системами виробничих ділянок, управління даними життєвого циклу сільськогосподарської продукції, згладжування сезонності виробництва тощо;

3. Продаж та обслуговування: впровадження системи, орієнтованої на споживача, включаючи продаж сільськогосподарської продукції і надання послуг, інформаційний супровід і управління внутрішніми процесами [5].

Методики вдосконалення бізнес-процесів можуть бути поділені на два класи по тривалості виконання і ступеня змін, що вносяться в бізнес-процес. У зв'язку з цим можуть бути виділені короткострокові і довгострокові методики.

1. Короткострокові:

- метод швидкого аналізу;
- ідеалізація;
- статистичне управління процесами;
- аналіз робочих осередків;
- метод структуризації функцій якості.

2. Довгострокові:

- перепроєктування бізнес-процесів;
- спрощення;
- бенчмаркінг;
- реінжиніринг.

Використання цих методів на підприємствах залежить від певних факторів, таких як рівень та частота змін, характер організації, специфіка діяльності. У сільськогосподарських підприємствах серед довгострокових методик, спрямованих на радикальну перебудову бізнес-процесів підприємства з метою збільшення не тільки кількісних, а й якісних показників ефективності їх діяльності, в першу чергу, необхідно виділити запровадження реінжинірингу та використання бенчмаркінгу.

Реінжиніринг бізнес-процесів – це здійснення комплексу заходів щодо поліпшення управління, підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції, зростання продуктивності праці, зниження витрат виробництва, поліпшення фінансово-економічних результатів діяльності. Це процес, який охоплює всі сфери функціонування підприємства і спрямований на стабілізацію його діяльності [15]. Він має довгострокову перспективу, де ретельно підібрана

команда компетентних спеціалістів зі своїми знаннями і досвідом зможуть побудувати правильні моделі, оцінити їх якість, розробити процедуру впровадження й оцінки ефективності аналізованих змін. Впровадження реінжинірингу бізнес-процесів дозволяє реально оцінити ефективність удосконалених напрямів і вивести підприємство на новий етап розвитку [1].

Необхідною умовою запровадження реінжинірингу бізнес-процесів є використання сучасних інформаційних технологій, застосування яких дає сільськогосподарським підприємствам перевагу в надійності планування та прозорості витрат, гнучкому, ефективному та надійному виконанні поставок клієнтам, прозорості менеджменту якості та відстеженні продукції тощо [12].

Сучасне трактування бенчмаркінгу – це «безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що призведуть організацію до більш досконалої форми» [6]. Бенчмаркінг – метод вивчення чужого досвіду на відкритих і добровільних засадах, на відміну від не завжди етичних методів промислового шпіонажу та розвідки.

Бенчмаркінг входить до трійки найпоширеніших методів управління бізнесом та допомагає відносно швидко і з меншими витратами удосконалювати бізнес-процеси. Бенчмаркінгове дослідження допускає виявлення еталона ведення агробізнесу за допомогою загальноприйнятих стандартних оцінок діяльності сільськогосподарських підприємств. Таким еталоном стають методи роботи кращих із них, які визнають такими, що заслуговують на поширення в інших підприємствах. Варто зазначити, що еталони, у порівнянні з якими проводиться бенчмаркінг, також змінюються, і тільки безперервний процес здатний допомогти сільськогосподарському підприємству адаптуватися, швидко дізнаватися про всі новації та вигідно застосовувати їх на практиці [17]. Проблеми конкурентоспроможності, характерні для вітчизняних аграрних підприємств, визначають цілі бенчмаркінгу залежно від їх актуальності, існуючих пріоритетів, наявних ресурсів і намічених стратегій. Цілі бенчмаркінгу також пов'язані з основними етапами виробничо-господарської діяльності підприємств: постачання, виробництва, збуту.

**Висновки.** Методологія ефективного управління бізнес-процесами, постійне їх удосконалення являє собою комплексний підхід до реалізації цілей та підвищення ефективності дій в межах організації. Для забезпечення довгострокових конкурентних переваг сільськогосподарським підприємствам необхідно приділяти особливу увагу вирішенню питань удосконалення управління бізнес-процесами шляхом створення бізнес-моделей у відповідності до поставлених стратегічних цілей. Бізнес-модель повинна, в першу чергу, передбачати: скорочення витрат, покращання якості продукції, оперативність, задоволеність споживачів, якість та

ефективність системи управління підприємством, прискорення впровадження інновацій, підвищення інвестиційної привабливості, забезпечення адаптації підприємства до постійних змін у зовнішньому середовищі.

Серед методик удосконалення бізнес-процесів доцільно виділити реінжиніринг та бенчмаркінг. Використання цих методів у сільськогосподарських підприємствах залежить від певних факторів, таких як рівень та частота змін, характер організації, специфіка діяльності, розмір землекористування. Залежно від завдання, яке розв'язується, наведені методи можуть застосовуватися комплексно.

#### Список літератури:

1. Бобровська Н. В. Управління бізнес-процесами підприємств аграрного сектора: пріоритетні напрями / Н. В. Бобровська / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/3634?mode=full> .
2. Демчук Н. І. Реінжиніринг в діяльності сільськогосподарських підприємств / Н. І. Демчук, Г. А. Ткаченко / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/47.pdf>.
3. Довба І. В. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення / І. В. Довба, С. Ю. Сойма // Економіка і суспільство. – 2016. – № 6. – С. 130-133.
4. Зелінська А. Бенчмаркінг як методологія удосконалення управління сільськогосподарськими підприємствами / А. Зелінська / Вісник ТНЕУ, - 2011. - № 5-1. – С. 105-112.
5. Железняк А.. Управління ресурсами аграрних підприємств на основі оптимізації бізнес-процесів / А. Железняк, І. Іваницький // Аграрна економіка. – 2016. – т. 9, № 1-2. - С. 116-122.
6. Жилінська О. І. Теоретичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства на засадах бенчмаркінгу / О. І. Жилінська, В. Є. Волошина / Бізнесінформ. – 2012. - №10. – С. 96-101.
7. Командровська В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення / В. Є. Командровська, О. Ю. Морозенко/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325>
8. Кононова І. В. Сутність процесного підходу до управління підприємством / І. В. Кононова // Економіка і регіон. – 2013. - № 3 (40). - ПолтНТУ. – С. 93-98.
9. Липчук В. SWOT – аналіз фермерських господарств / В. Липчук, О. Кордоба // Аграрна економіка. – 2009. – т. 2, № 3-4. - С. 102-107.
10. Мельник Л. Г. Сутність і природа бізнес-процесу при реалізації реінжинірингу на промислових підприємствах / Л. Г. Мельник, Л. М. Таранюк // Бізнесінформ. – 2012. - №10. – С. 88-92.
11. Морщенок Т.С. Теоретические аспекты управления бизнес-процессами в контексте реализации стратегии развития предприятия / Т.С. Морщенок // Бизнес Информ. – 2014. – № 11. – С. 38–41.
12. Соломчук Л. М. Реінжиніринг як метод підвищення ефективності діяльності м'ясопереробних підприємств [Електронний ресурс] / Л.М. Соломчук // Ефективна економіка. - 2014, - № 12. - Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
13. Терехух А. А. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України / А. А. Терехух, Г. Я. Ільницька-Гикавчук, О. П. Макар // Науковий вісник НЛТУ України. - 2015. - Вип. 25.7. – С. 66-70.
14. Томашевський О. М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів : навч. посіб. / О. М. Томашевський, Г. Г. Цегелик, М. Б. Вітер, В. І. Дубук. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 296 с.
15. Череп А.В. Реінжиніринг - філософія управління підприємством харчової промисловості: монографія / А.В. Череп, К.Л. Потопа, О.В. Ткаченко. - К.: Кондор, 2009. - 368 с
16. Чорнобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л. І. Чорнобай, О. І. Дума // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2013. - № 769. - С. 125-131. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2013\\_769\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_769_20)
17. Шабаніна О. В. Бенчмаркінг як інструмент управління процесом адаптації аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку / О. В. Шабаніна, Н. І. Галунець// Економіка АПК. – 2014.- № 6. – С. 38-44.
18. Afuah, A., Tucci, C.L., 2001. Internet Business Models and Strategies. McGraw-Hill, Boston.
19. Bis, J., 2013. Innowacyjny model biznesowy - sposyб na zwiekszenie przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 14(13), 2, 5363.
20. Chesbrough, H., Rosenbloom, R.S., 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, Oxford Journals, Social Sciences, Industrial and Corporate Change, 11(3), 529-555.

21. Childe, S., Maull, R., Bennett, J., 1994. Frameworks for understanding business process reengineering. *International Journal of Operations & Production*, 14 (12), 22-34.
22. Clempner, J., 2014. Verifying soundness of business processes: A decision process. Petri nets approach., *Expert Systems with Applications*, 41 (11), 1, 5030-5040
23. Davenport, T., 1993. *Process innovation: Reengineering work through information technology*, Harvard Business School Press, Boston, 1-9.
24. Davenport, T.H., Short, J.E., 1990, The new industrial engineering: information technology and business process redesign. *Sloan Management Review* 31 (4), 11-27.
25. Drakulevski, L., Nakov, L., 2014. Managing Business Model as Function of Organizational Dynamism. *Management*, 72, 37-44.
26. Earl, M.J., (1994), The new and the old of business process reengineering. *Journal of Strategic Information Systems* 3(1), 5-22.
27. Edwards, C., Peppard, J., 1994. Forging a link between business strategy and business reengineering, *European Management Journal*, 12 (4), 407-416.
28. Gorzec-Mitka, I., 201. Doskonalenie jako paradygmat zarzadzania wspolczesnym przedsiebiorstwem [in:] *Problemy doskonalenia zarzadzania przedsiebiorstwem*, Gorzec-Mitka I. (ed.), Sekcja Wydawnictwo Wydziału Zarzadzania Politechniki Czestochowskiej, Czestochowa, 11-21.
29. Guha, S., Grover, V., Kettinger, W. J., Teng, J.T.C., 1997. Business process change and organizational performance: Exploring an antecedent model, *Journal of Management Information Systems*, 14(1), 119-154
30. Kock, N., Verville, J., Danesh-Pajou, A., DeLuca, D., 2009. Communication flow orientation in business process modeling and its effect on redesign success: Results from a field study, *Decision Support Systems*, 46 (2), 562-575.
31. Rockart, J.F., 1988. The line takes the leadership-is management in a wired society, *Sloan Management Review*, 57-64.
32. Schmiedel, T., Brocke, J., Recker, J., 2014 Development and validation of an instrument to measure organizational cultures' support of Business Process Management, *Information & Management*, 51 (1), 43-56.
33. Singh, P.K., 2012. Management of Business Processes Can Help an Organization Achieve Competitive Advantage. *International Management Review*, 8(2), 19-26.
34. Zairi, M., 1997. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3 (1), 64-80.

#### Reference:

1. Bobrovska, N. V. Upravlinnia biznes-protsesamy pidpryemstv ahrarnoho sektora: priorytetni napriamy. [Online]. Retrieved from: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/3634?mode=full>.
2. N. I. Demchuk, H. A. Tkachenko Reinzhynirnyh v diialnosti silskohospodarskykh pidpryemstv. [Online]. Retrieved from: <http://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/47.pdf>.
3. I. V. Dovba, S. Yu. Soima (2016) Osoblyvosti optymizatsii upravlinnia biznes-protsesamy pidpryemstva ta metody yikh udoskonalennia. *Ekonomika i suspilstvo*, № 6, p. 130-133.
4. Zelinska, A. (2011) Benchmarkinh yak metodolohiia udoskonalennia upravlinnia silskohospodarskymy pidpryemstvamy. *Visnyk TNEU*. № 5-1, p. 105-112.
5. A. Zheliezniak, I. Ivanytskyi (2016) Upravlinnia resursamy ahrarnykh pidpryemstv na osnovi optymizatsii biznes-protsesiv. *I. Ahrarna ekonomika*, t. 9, № 1-2, p. 116-122.
6. O. I. Zhylynska, V. Ye. Voloshyna (2012) Teoretychni aspekty otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpryemstva na zasadakh benchmarkinhu. *Biznesinform*, №10, p. 96-101.
7. Komandrovskaya, V. Ye. Biznes-protsesy pidpryemstva: sutnist ta metody udoskonalennia [Online]. Retrieved from: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325>
8. Kononova, I. V. (2013) Sutnist protsesnoho pidkhodu do upravlinnia pidpryemstvom. *Ekonomika i rehion*, № 3 (40). – PoltNTU, p. 93-98.
9. V. Lypchuk, O. Kordoba (2009) SWOT – analiz fermerskykh gospodarstv. *Ahrarna ekonomika*, t. 2, № 3-4, p. 102-107.
10. L. H. Melnyk, L. M. Taraniuk (2012) Sutnist i pryroda biznes-protsesu pry realizatsii reinzhynirnyhu na promyslovykh pidpryemstvakh. *Biznesinform*, №10, p. 88-92.
11. Morshchenok, T.S. (2014) Teoretycheskye aspekty upravleniya byznes-protsessamy v kontekste realizatsyy stratehyy razvytyia predpriatya. *Byznes Ynform*, № 11, p. 38–41.
12. Solomchuk, L. M. (2014) Reinzhynirnyh yak metod pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti miasopererobnykh pidpryemstv [Online]. *Efektivna ekonomika*, № 12. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua>
13. A. A. Terebukh, H. Ya. Ilnytska-Hykvachuk, O. P. Makar (2015) Udoskonalennia upravlinnia biznes-protsesamy na pidpryemstvakh Ukrainy. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, Vyp. 25.7, p. 66-70.
14. O. M. Tomashevskiy, H. H. Tsehelyk, M. B. Viter, V. I. Dubuk (2012) Informatsiini tekhnologii ta modeliuvannia biznes-protsesiv : navch. posib., *Tsentr uchbovoi literatury*, 296 p.
15. A.V. Cherep, K.L. Potopa, O.V. Tkachenko (2009) Reinzhynirnyh - filozofiiia upravlinnia pidpryemstvom kharchovoi promyslovosti: monohrafiia. K.: Kondor, 368 p.
16. L. I. Chornobai, O. I. Duma (2016) Biznes-protsesy pidpryemstva: zahalna kharakterystyka ta ekonomichna sut. *Visnyk Natsionalnogo universytetu "Lvivska politekhnika". Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, № 769, p. 125-131. - Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2013\\_769\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_769_20)

17. O. V. Shebanina, N. I. Halunets (2014) Benchmarking як інструмент управління процесом адаптації аграрних підприємств до умов світового продовольчого ринку. *Економіка АПК*, № 6, p. 38-44.
18. Afuah, A., Tucci, C.L. (2001). *Internet Business Models and Strategies*. McGraw-Hill, Boston.
19. Bis, J. (2013). Innowacyjny model biznesowy - sposob na zwiekszenie przewagi konkurencyjnej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14(13), 2, 53-63.
20. Chesbrough, H., Rosenbloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation technology spin-off companies, *Oxford Journals, Social Sciences, Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
21. Childe, S., Maull, R., Bennett, J. (1994). Frameworks for understanding business process reengineering. *International Journal of Operations & Production*, 14 (12), 22-34.
22. Clempner, J. (2014). Verifying soundness of business processes: A decision process. Petri nets approach., *Expert Systems with Applications*, 41 (11), 1, 5030-5040
23. Davenport, T. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*, Harvard Business School Press, Boston, 1-9.
24. Davenport, T.H., Short, J.E. (1990). The new industrial engineering: information technology and business process redesign. *Sloan Management Review* 31 (4), 11-27.
25. Drakulevski, L., Nakov, L. (2014). Managing Business Model as Function of Organizational Dynamism. *Management*, 72, 37-44.
26. Earl, M.J., (1994), The new and the old of business process reengineering. *Journal of Strategic Information Systems* 3(1), 5-22.
27. Edwards, C., Peppard, J. (1994). Forging a link between business strategy and business reengineering, *European Management Journal*, 12 (4), 407-416.
28. Gorzes-Mitka, I., (2001). Doskonalenie jako paradygmat zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem [in:] Problemy doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem, Gorzes-Mitka I. (ed.), Sekcja Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 11-21.
29. Guha, S., Grover, V., Kettinger, W. J., Teng, J.T.C. (1997). Business process change and organizational performance: Exploring an antecedent model, *Journal of Management Information Systems*, 14(1), 119-154
30. Kock, N., Verville, J., Danesh-Pajou, A., DeLuca, D. (2009). Communication flow orientation in business process modeling and its effect on redesign success: Results from a field study, *Decision Support Systems*, 46 (2), 562-575.
31. Rockart, J.F. (1988). The line takes the leadership-is management in a wired society, *Sloan Management Review*, 57-64.
32. Schmiedel, T., Brocke, J., Recker, J. (2014) Development and validation of an instrument to measure organizational cultures support of Business Process Management, *Information & Management*, 51 (1), 43-56.
33. Singh, P.K. (2012). Management of Business Processes Can Help an Organization Achieve Competitive Advantage. *International Management Review*, 8(2), 19-26.
34. Zairi, M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3 (1), 64-80.