

**Бойко Євгенія Олександрівна**,  
д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,  
Національний університет кораблебудування  
імені адмірала Макарова  
**Вернюк Наталія Олександрівна**,  
кандидат економічних наук, доцент, Уманський  
національний університет садівництва  
**Бойко Олег Сергійович**,  
аспірант, Уманський національний університет  
садівництва

**Boyko Eugenia**, Doctor of Sciences in Economics,  
Professor, Professor of Management  
Admiral Makarov National University of Shipbuilding,  
<https://orcid.org/0000-0003-1874-5433>  
**Vernyuk Natalia**, PhD in Economics, Associate  
Professor, Uman National University of Horticulture,  
<https://orcid.org/0000-0001-9478-5088>  
**Oleg Boyko**, Graduate Student of the Uman National  
University of Horticulture,  
<https://orcid.org/0009-0001-8814-6308>

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В АГРАРНІЙ СФЕРІ: СУТНІСТЬ, КЛАСИФІКАЦІЯ, ПЕРЕВАГИ THEORETICAL APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES IN THE AGRICULTURAL SECTOR: ESSENCE, CLASSIFICATION, ADVANTAGES

Бойко Є. О., Вернюк Н. О., Бойко О. С. Теоретичні  
підходи щодо управління бізнес-процесами в  
аграрній сфері: сутність, класифікація, переваги.  
*Український журнал прикладної економіки та  
техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 86 – 91.

Boyko E., Vernyuk N., Boyko O. Theoretical  
approaches to the management of business processes  
in the agricultural sector: essence, classification,  
advantages. *Ukrainian Journal of Applied Economics  
and Technology*. 2024. Volume 9. № 4, pp. 86 – 91.

*Сучасний рівень конкуренції між аграрними підприємствами як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку змушують керівників до переходу на нові підходи в управлінні. Серед сучасних інноваційних методів управління найбільш прогресивним виявився процесний підхід. Більшість організацій, що його застосовують, визначають значні конкурентні переваги перед іншими. Саме тому в сучасних умовах розвитку для підприємств аграрної сфери перспективним є використання процесного підходу управління. Дослідження сутності процесного підходу та переваг його використання є актуальним для національних аграрних підприємств. Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою написання статті є процес аналізу теоретичних підходів щодо сутності, класифікації, переваг і недоліків управління бізнес-процесами в аграрній сфері. Результати. Розкрито сутність та класифікацію бізнес-процесів аграрних підприємств, що дало змогу систематизувати основні переваги переходу на процесний підхід управління. Здійснено теоретичне дослідження особливостей процесного підходу управління. Отримані результати в ході дослідження відповідного досвіду використання процесного підходу підприємствами підтверджує сформовані висновки про результативність і ефективність цього підходу управління не лише аграрними підприємствами, а й за іншими видами економічної діяльності. Наголошено, що керівники підприємств визначають значні переваги використання процесного підходу управління за рахунок цифровізації та автоматизації бізнес-процесів. Визначено, що під бізнес-процесом варто розуміти сукупність взаємопов'язаних робіт із виготовлення готової агропродукції або виконання послуг на основі споживання ресурсів. Доведено, що управління бізнес-процесами спрямоване на виконання якісного обслуговування споживачів (клієнтів) з урахуванням входу і виходу бізнес-процесу. При цьому в ході управління бізнес-процесами всі матеріальні, фінансові та інформаційні потоки розглядаються у взаємодії. Наголошено, що ефективність функціонування відповідного бізнес-процесу ґрунтується на використанні інформаційних систем. Створення відповідних інформаційних систем здійснюється для підприємств за індивідуальним замовленням. Отже, перехід на бізнес-процесне управління вважається не тільки довгостроковим у реалізації, а й фінансово затратним.*  
**Ключові слова:** управління бізнес-процесами, аграрна сфера, цифровізація, автоматизація.

*The current level of competition between agricultural enterprises both on the foreign and domestic markets forces managers to switch to new management approaches. Among the modern innovative methods of management, the process approach turned out to be the most progressive, organizations that use it have significant competitive advantages over others. That is why the use of a process approach to management is promising in the modern conditions of the development of enterprises in the agricultural sector. The study of the essence of the process approach and the advantages of its use are relevant for national agricultural enterprises. The method of writing the article is the process of analyzing theoretical approaches regarding the essence, classification and advantages and disadvantages of managing business processes in the agricultural sector. The essence and classification of business processes of agricultural enterprises were revealed, which made it possible to systematize the main advantages of the transition to a process management approach. A theoretical study of the features of the process management approach was carried out. The result obtained during the study of the relevant experience of using the process approach of the enterprise confirms the conclusions formed about the effectiveness and efficiency of this approach to management not only of agricultural enterprises, but also of other types of economic activity. It is emphasized that the managers of enterprises begin to gain significant advantages of using the process approach of management due to the digitization and automation of business processes. It was determined that the business process should be understood as a set of interrelated works on the production of finished agricultural products or the provision of services based on resource consumption. It is proven that the management of business processes is aimed at the efficiency of quality service to consumers (clients) considering the entry and exit of the business process. At the same time, during the management of business processes, all material, financial and information flows are considered in interaction. It is emphasized that the effectiveness of the relevant business process is based on the use of information systems. Creation of appropriate information systems for the creation of enterprises by individual order. Therefore, the transition to a business management process became not only long-term in implementation, but also financially costly.*

### **Вступ**

Сучасний рівень конкуренції між аграрними підприємствами як на зовнішньому, так і внутрішньому ринку змушують керівників до переходу на нові підходи в управлінні. Серед сучасних інноваційних методів управління найбільш прогресивним виявився процесний підхід. Більшість організацій, що його застосовують, визначають значні конкурентні переваги перед іншими. Саме тому в сучасних умовах розвитку для підприємств аграрної сфери перспективним є використання процесного підходу управління. Дослідження сутності процесного підходу та переваг його використання є актуальним для національних аграрних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження, присвячені теоретичним підходам щодо управління бізнес-процесами в аграрній сфері, відомі серед таких науковців: Бойко Є., Горник В., Мужанова Т., Панченко В., Стегней М., Легомінова С., Чубаєвський В., Якименко Ю. та інших. Без ефективно побудованих бізнес-процесів аграрний бізнес може зіткнутися з фінансовими втратами, втратою репутації, юридичними санкціями та навіть загрозою банкрутства. На відміну від цього, добре структурований підхід до управління бізнес-процесами аграрних підприємств сприяє створенню стійкої, гнучкої організації, здатної не тільки вистояти під впливом негативних подій, але й використовувати виклики як можливості для розвитку та зростання. Саме тому аналіз теоретичних підходів щодо сутності, класифікації та переваг управління бізнес-процесами в аграрній сфері є дуже актуальним.

### **Формулювання цілей статті**

Метою написання статті є процес аналізу теоретичних підходів щодо сутності, класифікації, переваг і недоліків управління бізнес-процесами в аграрній сфері.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Кононова І. В. визначає, що «процесний підхід до управління є найбільш результативним та сучасним. Процесний підхід дає можливість створювати інформаційні бази, що стосуються системи управління, уніфікувати принципи управління. Підприємства за допомогою процесного підходу можуть підтримувати умови, котрі впливають на забезпечення якості процесів виробництва. Саме процесний підхід допомагає керівникам виявляти та формувати управління ключовими процесами у розвитку всіх сфер діяльності підприємства» [1, с. 148].

Відповідний досвід використання процесного підходу більшість підприємств підтверджує сформовані нами висновки про результативність і ефективність цього підходу управління не тільки аграрними підприємствами, а й іншими видами економічної діяльності. Саме керівники підприємств визначають значні переваги використання процесного підходу управління за рахунок цифровізації та автоматизації процесів.

О. О. Миронова у процесі формування системи управління аграрними підприємствами наголошує, що «Базова основа сучасних систем управління – процесний підхід. Інтеграція його у процес управління сільськогосподарського підприємства – прогресивний крок на шляху формування конкурентоспроможної галузі. У зв'язку з цим систему управління необхідно доробити, провести реінжиніринг. Формування чіткої послідовності операцій під час підготовки до впровадження системи та у процесі функціонування – необхідний етап розвитку систем управління у сільському господарстві. Процесну модель управління визнано одним із найбільш ефективних способів організації системи управління на підприємстві. Побудова системи на базі процесного підходу пов'язана з виявленням ключових процесів на підприємстві та організації управління за цілями» [2]. Отже, для більшості керівників, які хочуть перейти із функціонального підходу в управлінні на бізнес-процесний, необхідно зважити, що такий перехід буде довгостроковим та вимагатиме тотальних змін.

О. М. Костіна зазначає, що «перехід до процесно-орієнтованої моделі підприємства можливий за допомогою проведення процесної реструктуризації, яка характеризується зміною структури процесів і є передумовою для вдосконалення системи управління. Для підвищення результативності та ефективності процесів слід приділити максимум уваги аналізу бізнес-процесів, для того щоб виявити проблемні місця, скласти план реорганізації процесів з метою їх вдосконалення» [3]. Отже, в процесі переходу на бізнес-процесний підхід важливим залишається розроблення плану та етапів дій, що враховуватимуть попередній аналіз процесів, а також необхідність кардинальних змін через проведення реструктуризації або реінжинірингу. Лише розроблений план дій або алгоритм дозволить ефективно перейти на бізнес-процесний підхід.

Ми погоджуємось з думкою В. О. Коюди, що «основним об'єктом процесного підходу до управління є бізнес-процес, який являє собою спланований алгоритм взаємопов'язаних дій чи потоків роботи (взаємодій), який систематично змінюється і коригується під впливом факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, в якому задіяні всі ресурси організації, спрямований на задоволення попиту споживачів і максимізацію результатів. Виділені основні ключові моменти бізнес-процесів суб'єкта господарювання слід враховувати під час формування системи бізнес-процесів підприємства на основі системно-комплексного підходу» [4, с. 146].

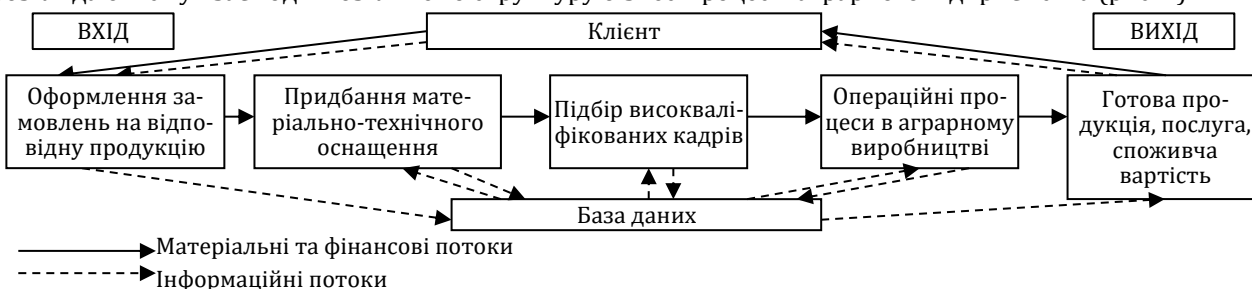
Результати проведеного дослідження свідчать, що нині в практиці управління вітчизняними підприємствами виділяють переважно тільки два підходи до впровадження процесної системи управління – еволюційний і революційний. Еволюційний підхід передбачає поєднання принципів процесного підходу з існуючою функціонально-ієрархічною структурою управління підприємствами. А

революційний підхід пов'язаний з виокремленням в організаціях «наскрізних» бізнес-процесів, які не обмежені окремими підрозділами. Основною проблемою впровадження процесного підходу еволюційним шляхом є розподіл ресурсів, задіяних у кожному із процесів. За умови збереження функціональної структури необхідно, щоб усі ці ресурси виявилися в розпорядженні власника наскрізного процесу, тому повинні бути створені чіткі правила та механізми виділення і перерозподілу ресурсів керівниками функціональних підрозділів. У таких структурах управління має здійснюватися як по горизонталі (процесне), так і по вертикалі (функціональне).

За революційного підходу впровадження процесного управління керівник функціонального підрозділу 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.

Відповідний алгоритм визначає план-дій та дозволяє керівництву підприємства своєчасно реагувати на виклики, що пов'язані з переходом на бізнес-процесне управління, виявляти вузькі місця та вносити відповідні корективи. Алгоритм дій є дуже важливим для підприємств аграрного сектору, оскільки в аграрному виробництві поширеним є незавершене виробництво, а перехід на бізнес-процесне управління займає довготривалий час. Тому наявність чіткого плану дій з визначеною послідовністю та термінами дозволяє мінімізувати вплив негативних факторів на взаємопов'язані операції у підприємствах аграрного сектору.

Загалом під поняттям «бізнес-процес» в аграрному секторі розуміємо сукупність взаємопов'язаних операцій із виготовлення готової агропродукції (виращування, збирання, реалізація) або виконання послуг на основі споживання ресурсів. А тому, управління бізнес-процесами буде спрямоване на виконання якісного обслуговування споживачів (клієнтів) з урахуванням входу і виходу бізнес-процесу. При цьому в ході управління бізнес-процесами всі матеріальні, фінансові та інформаційні потоки розглядаються у взаємодії. Розглянемо структуру бізнес-процесів аграрного підприємства (рис. 1).



**Рис. 1. Структура бізнес-процесів аграрного підприємства.** Джерело: удосконалено авторами

Отже, як бачимо з рис. 1, процесний підхід управління враховує початок (вхід), перебіг та кінець (вихід) всього бізнес-процесу, а також визначає всі процеси, які необхідно організувати протягом операційного циклу. Практика показує, що ефективність функціонування відповідного бізнес-процесу ґрунтується на використанні інформаційних систем. Створення відповідних інформаційних систем здійснюється для підприємств за індивідуальним замовленням. Саме тому перехід на бізнес-процесне управління вважається не тільки довгостроковим, а й фінансово затратним.

Однак організація управління на засадах бізнес-процесного підходу дозволяє керівництву аграрних підприємств своєчасного реагувати на зміни зовнішнього середовища (в частині попиту клієнтів та пропозицій конкурентів), а також розуміти, що відбувається на всіх стадіях взаємопов'язаних робіт із виготовлення готової агропродукції.

Д. В. Дячково формуючи концептуальні аспекти стратегічного управління суб'єктами господарювання агропродовольчої сфери наголосив про важливість використання в аграрній сфері трьох підходів – ресурсного, процесного та системного, адже її особливістю є залежність операційного процесу від природно-кліматичних умов, сезонний характер виробництва, тривалість виробничого циклу, високий ступінь ризику [5].

У наукових підходах до визначення сутності управління бізнес-процесами важливим є дослідження відповідних класифікаційних ознак. Розуміємо, що вагомість наукових результатів науковців в цій області визначальна, а з роками був сформований ґрунтовний класифікаційний апарат бізнес-процесів.

Так, О. А. Лисенко, систематизуючи теоретичні підходи до класифікації бізнес-процесів, наголошує, що «через виділені основні процеси реалізується головна стратегія підприємства, а на їх базі формується організаційна структура і визначається набір підтримувальних процесів і процесів управління. Також слід зазначити, що відносно процесів підтримки та управління, основні процеси виконують задавальну роль, яка не може бути ефективно реалізована, якщо не буде визначений адекватний комплекс процесів підтримки і процесів управління, який налаштований на вирішення конкретних завдань відповідно до головної мети підприємства» [6]. Вважаємо за доцільне систематизувати структуру з урахуванням наукових напрацювань щодо класифікації бізнес-процесів та відобразити на рис. 2.

Активний перехід підприємств на бізнес-процесне управління спонукає науковців досліджувати цей процес. Відповідно сьогодні сформована класифікація бізнес-процесів з різних визначальних ознак, що дозволяє краще орієнтуватися в управлінні на різних стадіях процесу.

Л. І. Чорнобай та О. І. Дума вважають, що «водночас виокремлення множини класифікацій бізнес-процесів підприємства є лише науковим підґрунтям для забезпечення практичної цінності. Формування цілісного уявлення про управління бізнес-процесами в системі процесно-структурованого менеджменту передбачає формування цілісної структури бізнес-процесів підприємств, яка може виступати практичним інструментом для керівництва. Така структура може бути відображена у вигляді «дерева процесів», які в комплексі і формують саме підприємство. Дерево процесів є ієрархією, яка містить у собі групи універсальних процесів» [10, с. 180].



Рис. 2. Види бізнес-процесів за класифікаційними ознаками

Джерело: згруповано авторами [7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15].

На нашу думку, згрупована класифікація бізнес-процесів конкретного підприємства, зокрема аграрного, дозволить керівникам аграрних підприємств використовувати їх у практичній діяльності при формуванні концепцій та стратегій розвитку або при створенні алгоритму переходу на бізнес-процесне управління. Варто зазначити, що для підприємств аграрного сектору характерними ознаками є виробництво значної номенклатури продукції, що має різні технології виробництва, потребує забезпечення різними засобами виробництва та працівниками різних кваліфікацій, а також різні технологічні характеристики стосовно термінів, обсягів і способів вирощування та виробництва. І за властивостями, і за засобами та технологіями виробництва виділення наскрізних процесів ускладнюється необхідністю створення окремих служб постачання для організації переважної більшості бізнес-процесів і таким чином збільшить загальні витрати на бізнес-процес. Тобто можемо констатувати, що будь-який процес переходу на нові види управління має у використанні ряд переваг, а також недоліків. У таблиці 1

ми згрупували основні переваги та недоліки впровадження процесного підходу на основні формування алгоритму бізнес-процесів аграрних підприємств.

**Таблиця 1. Переваги та недоліки впровадження процесного підходу на основні створення бізнес-процесів аграрних підприємств**

Переваги	Недоліки
Висока гнучкість і адаптивність системи управління, що обумовлена розподілом відповідальності між власниками процесів і підвищенням її саморегульованості	Недостатність відображення процесним підходом взаємозв'язку між елементами управління, зміни в організації загалом, в реалізації її мети у зв'язку зі змінами в якомусь елементі організації
Динамічність внутрішніх процесів завдяки вертикальній інтеграції ресурсних потоків	Намагання охопити всі процеси одразу
Зниження ролі бюрократичного механізму, спрощення процедур координації та контролю за діяльністю підприємства	Обов'язки та критерії успішності управління мають сенс лише в контексті конкретного процесу
Моніторинг діяльності на основі процесного підходу забезпечує прозорість усіх операцій та дозволяє аналізувати можливі наслідки збоїв на тому або іншому етапі роботи, вчасно виявити і усунути помилки системи	Не передбачає застосування при серійному та масовому виробництві
Поліпшує контроль над операційними витратами підприємства на всіх етапах ділового циклу; зростання мотивації персоналу, оскільки дозволяє орієнтувати кожного працівника на кінцевий продукт, на підвищення його якості та якості виконання конкретної роботи	Зниження можливості професійного зростання та звуження компетенції робітників

*Джерело: згруповано авторами на основні [1, с. 150; 16; 17, с. 22; 18].*

Отже, як бачимо з табл. 1, перевагами впровадження процесного підходу на основні створення бізнес-процесів аграрних підприємств є вертикальна інтеграція інформаційних, фінансових та матеріальних потоків; динамічність, гнучкість та адаптивність системи управління до зовнішніх чинників; спрощення процедур координації та контролю за рахунок прозорості операцій; орієнтованість працівників підприємства на кінцевий результат та їх компетентність у всьому бізнес-процесі.

Водночас поряд із значними перевагами бізнес-процесний підхід має і свої недоліки: відсутність можливості охопити всі процеси одночасно; довготривалість та необхідність залучення значних фінансових ресурсів; скорочення професійного росту у працівників за рахунок всебічного знання бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві; відсутність кваліфікованих спеціалістів із бізнес-процесного підходу управління; неспроможність керівництва проводити тотальні зміни на підприємстві призведе до зупинення переходу на бізнес-процесне управління.

Загалом сформовані теоретичні підходи до сутності переходу на процесний підхід управління дозволяють керівникам аграрних підприємств визначити алгоритм дій, що забезпечить поетапність цього процесу. Систематизована кваліфікація бізнес-процесів є практичним інструментом для керівництва підприємств. Сформовані переваги та недоліки використання процесного підходу управління дозволять визначити керівництву перспективність переходу або неможливості його застосування на підприємстві. Загалом аграрна сфера має свою специфіку діяльності, пов'язану із сезонністю виробництва, тому вважаємо за доцільне розглянути проблеми, які пов'язані з управлінням цього сектору.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Визначено, що під бізнес-процесом варто розуміти сукупність взаємопов'язаних робіт із виготовлення готової агропродукції або виконання послуг на основі споживання ресурсів. Доведено, що управління бізнес-процесами спрямоване на виконання якісного обслуговування споживачів (клієнтів) з урахуванням входу і виходу бізнес-процесу. При цьому в ході управління бізнес-процесами всі матеріальні, фінансові та інформаційні потоки розглядаються у взаємодії. Наголошено, що ефективність функціонування відповідного бізнес-процесу ґрунтується на використанні інформаційних систем. Створення відповідних інформаційних систем здійснюється для підприємств за індивідуальним замовленням. Відповідно перехід на бізнес-процесне управління вважається не тільки довгостроковим у реалізації, а й фінансово затратним.

Сформована класифікація бізнес-процесів на методологічних та технічних підходах науковців. Визначено, що структура класифікації бізнес-процесів сформована з різних визначальних ознак, формує рівний порядок в їх значну множину, і дозволяє краще орієнтуватися в управлінні на різних стадіях процесу. Відповідна структура класифікації бізнес-процесів є практичним інструментом для керівників підприємств та може слугувати при розробленні відповідних концепції, стратегій та планів розвитку.

### **Література**

1. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*. 2013. №1 (40). С. 146-151.
2. Миронова О.О. Формування системи управління сільськогосподарськими підприємствами в межах процесного підходу. *Вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*. 2018. Том 1. № 29. С. 173-176.
3. Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. №10. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16931/1/%D0%9A%D0%BE%D1%81%D1%8281%D1%82%D0%B2%D0%BE%D0%BC.pdf>.
4. Коюда В.О. Характеристика та наповнюваність бізнес-процесів як бази ефективного використання потенціалу підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Випуск 1-1 (44). С. 140-147.

5. Дячков Д.В., Ананьєва Ю.В. Концептуальні аспекти стратегічного управління суб'єктами господарювання агропродовольчої сфери. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 60. С. 80-86.
6. Лисенко О.А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. *Університетські наукові записки*. 2013. № 2. С. 190-197.
7. Ареф'єва О.В., Луцька Т.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність: монографія. Київ: Вид. Європейського ун-ту, 2009. 96 с.
8. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 96 с.
9. Козаченко А.В., Ляшенко А.Н., Ладыко И.Ю. Управление крупным предприятием: монография. Киев: Либра, 2006. 384 с.
10. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Том 22. № 2. С. 171-182.
11. Шемаєва Л.Г., Безгін К.С. Управление якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія. Харків: ХНЕУ, 2009. 240 с.
12. Davenport T.H., Short J.E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990. № 11.
13. Elliott J.J. Design of a product-focused customer-oriented process. *Information and Software Technology*. 2000. Vol. 42(14). P. 973-981.
14. ISO 9001:2000. Quality management systems-Requirements. 2000. URL: [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=21823](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=21823).
15. Porter M.E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985. 540 p.
16. Іртищева І.О., Стегней М.І., Крамаренко І.С., Бойко Є.О. Економічний механізм забезпечення ресурсозбереження та природокористування в умовах глобальних викликів. *Innovation and Sustainability*. 2022. No 4. С. 223-231.
17. Миронова О. О. Особливості управління бізнес-процесами підприємств АПК. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2018. № 4 (12). С. 21-28.
18. Irtysheva I., Kramarenko I., Stehnei M., Pavlenko O., Boiko Y., Voit O., Hryshyna N., Ishchenko O., Archybisova D., Molodan M. Development of Organic Production in Ukraine: Potential, Current Threats and Consequences for Global Food Security. *AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics, Czech University of Life Sciences Prague, Faculty of Economics and Management*. 2023. Vol. 15(1).

## References

1. Kononova, I.V. (2013). «Analysis of approaches to enterprise management in modern conditions». *Prometej*. No1 (40). pp. 146-151.
2. Myronova, O.O. (2018). «Formation of a management system for agricultural enterprises within the framework of a process approach». *Visnyk KhDU. Seriya: Ekonomichni nauky*. Vol. 1. № 29. pp. 173-176.
3. Kostina, O.M. (2017). «Diagnostics and management of business processes in the context of anti-crisis management of an enterprise». *Ekonomika ta suspil'stvo*. №10. Available at: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16931/1/%D0%9A%D0%BE%D1%81%D1%8281%D1%82%D0%B2%D0%BE%D0%BC.pdf>.
4. Koiuda, V.O. (2018). «Characteristics and fullness of business processes as a basis for effective use of the enterprise's potential». *Biznes-navihator*. Issue 1-1 (44). pp. 140-147.
5. Diachkov, D.V., Anan'ieva, Yu.V. (2021). «Conceptual aspects of strategic management of agricultural and food business entities». *Infrastruktura rynku*. Issue 60. pp. 80-86.
6. Lysenko, O.A. (2013). «Classification of business processes at industrial enterprises: theoretical aspects». *Universytets'ki naukovi zapysky*. № 2. pp. 190-197. Available at: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9488/1/15.pdf>.
7. Aref'ieva, O.V., Luts'ka, T.V. (2009). *Biznes-protsezy pidpryemstv sfery posluh: factory, formuvannia, konkurentospromozhnist'*. [Business processes of service enterprises: factors, formation, competitiveness]. Vyd. Yevropejs'koho un-tu, Kyiv. Ukraine.
8. Vynohradova, O.V. (2005). *Reinzhynering biznes-protseviv u suchasnomu menedzhmenti*. [Reengineering of business processes in modern management]. DonDUET. Donetsk. Ukraine.
9. Kozachenko, A.V., Liashenko, A.N., Ladyko, Y.Yu. (2006). *Upravlenye krupnym predpriatyem*. [Management of a large enterprise]. Lybra Kyev. Ukraine.
10. Chornobaj, L.I., Duma, O.I. (2015). «Business processes of the enterprise: classification and structural-hierarchical model». *Ekonomichnyj analiz*. Vol. 22. № 2. pp. 171-182.
11. Shemaieva, L.H., Bezghin, K.S. (2009). *Upravlinnia yakistiu biznes-protseviv na pidpryemstvi*. [Quality management of business processes in the enterprise]. KhNEU. Kharkiv. Ukraine.
12. Davenport, T.H., Short, J.E. (1990). «The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign». *Sloan Management Review*. № 11.
13. Elliott, J.J. (2000). «Design of a product-focused customer-oriented process». *Information and Software Technology*. Vol. 42(14). pp. 973-981.
14. ISO 9001:2000. Quality management systems-Requirements. (2000). Available at: [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=21823](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=21823).
15. Porter, M.E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. NY. USA.
16. Irtysheva, I.O., Stehnej, M.I., Kramarenko, I.S., Bojko, Ye.O. (2022). «Economic mechanism for ensuring resource conservation and environmental management in the context of global challenges». *Innovation and Sustainability*. No 4. pp. 223-231.
17. Myronova, O.O. (2018). «Peculiarities of business process management of agricultural enterprises». *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal «Internauka»*. Seriya: «Ekonomichni nauky». № 4 (12). pp. 21-28.
18. Irtysheva, I., Kramarenko, I., Stehnei, M., Pavlenko, O., Boiko, Y., Voit, O., Hryshyna, N., Ishchenko, O., Archybisova, D., Molodan, M. (2023). «Development of Organic Production in Ukraine: Potential, Current Threats and Consequences for Global Food Security». *AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics, Czech University of Life Sciences Prague, Faculty of Economics and Management*. Vol. 15(1).

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2024 р.**