

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

кафедра економіки та менеджменту

(повна назва кафедри, циклової комісії)

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

Основи управління бізнесом

(назва дисципліни)

на тему: Підвищення ефективності діяльності підприємств АПК через
управління бізнес-процесами

Студента Ліневича Р.В.
(прізвище та ініціали)

курсу IV

групи ТУзд-9-22-Б1М(4.0д)

напряму підготовки (спеціальності) _____
Менеджмент

спеціалізації _____

Керівник Міщенко Л.О.

к.е.н. доцент

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Київ

2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АПК.....	7
1.1. Сутність та класифікація бізнес-процесів в агропромисловому комплексі.....	7
1.2. Особливості управління бізнес-процесами на підприємствах АПК...	10
1.3. Вплив ефективності бізнес-процесів на результати діяльності підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ АПК....	16
2.1. Загальна техніко-економічна характеристика фермерського господарства «МЮД».....	16
2.2. Оцінка ефективності діяльності бізнес-процесів агропромислового комплексу.....	22
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....	29
ВИСНОВКИ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35

ВСТУП

Агропромисловий комплекс (АПК) є однією з ключових галузей економіки України, що забезпечує населення продовольчими ресурсами та є основою для розвитку суміжних секторів. Сучасні умови господарювання, зокрема посилена конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках, коливання цін на сировину та продукти харчування, зростання витрат на виробництво, висувають до підприємств АПК вимогу підвищення ефективності їх діяльності та оптимізації управлінських процесів.

Всі питання особливо актуальні для продуктивної діяльності та розвитку аграрних підприємств. Результативне управління процесом бізнесу в сфері АПК дозволяє підприємством не тільки отримати позитивний баланс в умовах підвищеної конкуренції, а і суттєво зменшити операційні витрати ти на виробництво та реалізацію готової продукції, забезпечуючи прибутковість. Оскільки в нашій державі ще домінує використання функціональних підходів над процесними, має сенс проводити аналітичні дослідження та запроваджувати управління бізнес-процесами на основі інжинірингу в сфері агробізнесу.

Управління бізнес-процесами є одним із сучасних інструментів підвищення ефективності підприємства, що дозволяє системно організувати виробничі, логістичні, збутові та адміністративні процеси, скоротити витрати, підвищити продуктивність і якість продукції, а також адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Застосування підходів бізнес-процесного управління в агропромислових підприємствах відкриває нові можливості для підвищення їх конкурентоспроможності та економічної стабільності.

Дослідженням питань теорії і практики удосконалення менеджменту організації в АПК на основі процесного підходу присвячена велика кількість наукових праць відомих закордонних і вітчизняних вчених, таких як М.Хаммер, Д. Брімсон, Б. Андерсен, М. Робсон М., В. Андрієнко, Л.

Балабанова, О. Білорус, А. Воронкова, В. Герасимчук, В. Гриньова, О. Тридід, Т. Мізерна та інші.

Метою даної курсової роботи є розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємств АПК на основі вдосконалення управління бізнес-процесами.

Для досягнення цієї мети поставлено наступні завдання:

1. Розглянути теоретичні основи та підходи до управління бізнес-процесами в агропромисловому комплексі.
2. Провести аналіз ключових бізнес-процесів на конкретному підприємстві АПК та оцінити їх ефективність.
3. Виявити проблеми та резерви підвищення ефективності бізнес-процесів.
4. Розробити пропозиції щодо оптимізації управління бізнес-процесами та оцінити очікуваний ефект від їх впровадження.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства агропромислового комплексу, а предметом – система управління їх бізнес-процесами.

Методи дослідження включають аналіз наукової літератури, статистичні та економічні методи оцінки ефективності, моделювання та системний підхід до управління процесами.

Результати дослідження можуть бути використані для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності агропромислових підприємств, а також для удосконалення управлінських рішень на практиці.

Курсова робота складається за вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АПК

1.1. Сутність та класифікація бізнес-процесів в агропромисловому комплексі

Агропромисловий комплекс (АПК) як одна з ключових галузей національної економіки функціонує на основі складної сукупності виробничих, логістичних, управлінських та маркетингових процесів. Висока сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, необхідність дотримання технологічних циклів, вагома частка біологічних факторів та інтеграція різних сфер (виробництво, переробка, збут) зумовлюють специфічну структуру бізнес-процесів у підприємствах АПК. Тому ефективне управління бізнес-процесами є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності, стабільності та фінансової результативності таких підприємств[4].

Сутність бізнес-процесу у контексті аграрного підприємства полягає в цілеспрямованій сукупності взаємопов'язаних дій, операцій та функцій, які створюють цінність для споживача — як внутрішнього (підрозділи підприємства), так і зовнішнього (кінцевий покупець продукції). Бізнес-процеси в АПК охоплюють всі стадії руху продукції: від вирощування чи утримання сільськогосподарських культур і тварин до переробки, зберігання та реалізації кінцевих товарів. На відміну від інших галузей, вони мають яскраво виражений циклічний характер та потребують поєднання економічних, технологічних, біологічних і екологічних рішень.

Класифікація бізнес-процесів в агропромисловому комплексі

Систематизація бізнес-процесів дозволяє визначити ключові напрями діяльності підприємства, виявити слабкі місця та забезпечити оптимізацію

управлінських рішень. У практиці підприємств АПК найбільш поширеною є класифікація за їх функціональним призначенням.

1. Основні (операційні) бізнес-процеси

Основні процеси безпосередньо створюють продукцію та формують її споживчу цінність. До них належать:

- Процеси рослинництва: підготовка ґрунту, посів, догляд за культурами, збирання врожаю, первинна обробка.

- Процеси тваринництва: вирощування та утримання поголів'я, годівля, ветеринарне обслуговування, доїння та первинна переробка.

- Процеси зберігання і переробки сировини: зерносушіння, сортування, переробка молока, м'яса, овочів тощо.

- Збутові процеси: формування партій товару, транспортування, логістика доставок, робота з клієнтами та дилерськими мережами.

Ці бізнес-процеси визначають операційну ефективність підприємства, його виробничу стабільність та обсяг кінцевого прибутку.

2. Забезпечуючі бізнес-процеси

Забезпечуючі процеси створюють умови для належного функціонування основних процесів, зокрема:

- Матеріально-технічне забезпечення: закупівля насіння, добрив, кормів, техніки, запчастин.

- Інженерно-технічне забезпечення: ремонт і технічне обслуговування сільськогосподарської техніки та обладнання.

- Кадрове забезпечення: підбір персоналу, навчання, атестація працівників.

- Інфраструктурні процеси: енергозабезпечення, водопостачання, транспортні послуги, зберігання.

Рівень організації забезпечуючих процесів визначає безперервність виробничого циклу та зменшує ризики простоїв[8].

3. Управлінські (адміністративні) бізнес-процеси

Ці процеси спрямовані на планування розвитку підприємства, координацію окремих підрозділів та контроль результатів діяльності. До них належать:

- Стратегічне та оперативне планування, формування бюджетів і прогнозів.
- Управління фінансами: аналіз витрат, планування грошових потоків, оцінка інвестиційних проектів.
- Управління якістю та безпекою продукції: впровадження стандартів ISO, HACCP.
- Управління ризиками, включаючи погодні, технічні, ринкові та біологічні ризики.

Управлінські процеси забезпечують системний контроль та покращення результативності діяльності підприємства[8].

4. Інноваційні та розвиткові бізнес-процеси

Особливої актуальності у сучасному АПК набувають процеси розвитку, що орієнтовані на підвищення технологічного рівня та продуктивності:

- впровадження точного землеробства та цифрових технологій;
- автоматизація тваринницьких комплексів;
- оновлення техніки та модернізація виробничих ліній;
- зменшення енерговитрат та впровадження «зелених» технологій.

5. Комплаєнс-процеси та екологічні процеси

У контексті сталого розвитку підприємства аграрної сфери значну роль відіграють процеси:

- дотримання екологічних норм, стандартів ґрунтокористування;
- поводження з відходами;
- виконання ветеринарних та санітарних вимог.

Особливості бізнес-процесів АПК

Бізнес-процеси аграрних підприємств мають такі характерні риси:

- сезонність, що визначає нерівномірність завантаження ресурсів;

- висока залежність від природних факторів, що ускладнює планування;
- біологічні цикли, що обмежують можливості прискорення виробничих процесів;
- підвищені вимоги до якості та безпеки продукції;
- значна ресурсомісткість і залежність від технічного оснащення[6].

Таким чином, бізнес-процеси в агропромисловому комплексі формують інтегровану систему взаємодії виробничих, забезпечуючих та управлінських функцій, що забезпечують стабільність підприємства та зростання його результативності. Їх правильна класифікація та управління дозволяють оптимізувати операційну діяльність, підвищити продуктивність та адаптивність підприємства до впливу зовнішніх факторів.

1.2 Особливості управління бізнес-процесами на підприємствах АПК

Управління бізнес-процесами на підприємствах агропромислового комплексу має свою специфіку, зумовлену природно-біологічними, економічними та організаційними особливостями галузі. Ефективне управління процесами в аграрному секторі є ключовою умовою забезпечення стабільного виробництва, мінімізації ризиків, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності продукції на внутрішньому й зовнішньому ринках. В умовах поглиблення інтеграції аграрних підприємств у глобальні ланцюги поставок, зростання вимог до якості та безпеки харчових продуктів, а також кліматичних змін, роль системного управління бізнес-процесами постійно зростає[13].

Вплив галузевої специфіки на управління бізнес-процесами

Управління бізнес-процесами в АПК значною мірою залежить від дії ряду специфічних факторів:

- Біологічний характер виробництва. Операційні цикли залежать від природних процесів росту та розвитку рослин і тварин, тому можливості

прискорення чи зміни етапів виробництва є обмеженими. Це вимагає точного планування та постійного контролю стану біологічних об'єктів.

- Сезонність. Пік виробничої активності припадає на окремі періоди року, що потребує гнучкого планування ресурсів, підвищеної інтенсивності робіт та оптимізації логістичних операцій у короткі терміни.

- Кліматичні та погодні ризики. Нестабільність погодних умов безпосередньо впливає на бізнес-процеси рослинництва та тваринництва. Це зумовлює потребу у впровадженні ризик-менеджменту, систем моніторингу та прогнозування.

- Висока ресурсомісткість. Значні обсяги використання техніки, палива, кормів і добрив формують потребу у системному контролі витрат та управлінні матеріальними потоками.

Проблематика управління бізнес-процесами в АПК[7]

У аграрній сфері існує низка типових проблем, що ускладнюють ефективну організацію бізнес-процесів:

- Фрагментарність бізнес-процесів через поділ між окремими підрозділами та недостатню інтеграцію інформаційних потоків;

- Нерозвиненість технологічної інфраструктури, зокрема обмежене використання цифрових систем управління;

- Дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо у сфері агрономії, ветеринарії та IT-рішень;

- Проблеми з технічним забезпеченням, застаріла техніка, що збільшує витрати та кількість простоїв;

- Недостатня адаптивність до змін ринку, зокрема коливань цін на продукцію та матеріальні ресурси.

Особливості організації управління бізнес-процесами

Для підприємств АПК характерний ряд специфічних підходів до управління процесами:

1. Комплексність управління

Підприємства аграрного сектору поєднують декілька напрямів діяльності (вирощування продукції, зберігання, переробка, логістика), тому управління бізнес-процесами набуває інтегрованого характеру. Усі етапи мають узгоджуватися між собою та бути орієнтованими на кінцевий результат.

2. Пріоритет операційного планування[7]

На відміну від промисловості, де можливе тривале стратегічне планування, в АПК значення має оперативність — щоденне або навіть погодинне коригування процесів згідно з погодними умовами, станом техніки, станом культур чи тварин.

3. Висока роль технічного забезпечення

Ефективність виробничих процесів значною мірою залежить від справності техніки та обладнання. Тому бізнес-процеси технічного обслуговування є критично важливими.

4. Необхідність автоматизації та цифровізації

Використання систем точного землеробства, GPS-моніторингу, сенсорів у тваринництві, ERP-та CRM-систем дозволяє знизити витрати, оптимізувати ресурси та підвищити якість управлінських рішень.

5. Акцент на екологічність та безпечність

Впровадження міжнародних стандартів якості (НАССР, ISO 22000) стає невід'ємною частиною управління бізнес-процесами. Це вимагає постійного контролю, ведення документації та регламентації виробничих операцій.

Сучасні тенденції удосконалення управління бізнес-процесами

Підприємства АПК дедалі активніше впроваджують інноваційні підходи:

- цифрові платформи для управління земельними ресурсами;
- автоматизовані системи обліку врожайності та якості продукції;
- дрони та супутниковий моніторинг стану полів;
- інтелектуальні системи годівлі й догляду за тваринами;

- інтегровані логістичні рішення для оптимізації транспортних маршрутів.

Ці технології сприяють підвищенню точності управлінських рішень, скороченню витрат і підвищенню продуктивності основних бізнес-процесів[18].

Управління бізнес-процесами в агропромисловому комплексі відзначається значною складністю та багатокomпонентністю. Успішне функціонування підприємств залежить від здатності керівництва адаптувати систему управління до природних, технологічних та ринкових факторів. Розвиток технологічної інфраструктури, цифровізація та інтеграція процесів є ключовими умовами підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності.

1.3. Вплив ефективності бізнес-процесів на результати діяльності підприємства

Ефективність бізнес-процесів є одним із ключових чинників формування результатів діяльності підприємства, оскільки саме через якість організації та виконання процесів створюється кінцева цінність продукції чи послуг. Для підприємств агропромислового комплексу, діяльність яких має циклічний та ресурсомісткий характер, вплив ефективності бізнес-процесів на фінансові, виробничі та конкурентні результати особливо значний. Організація бізнес-процесів визначає рівень продуктивності, конкурентоспроможності, собівартості продукції та стійкість підприємства до зовнішніх факторів[18].

Значення ефективних бізнес-процесів для підприємства

Ефективність бізнес-процесів відображає здатність підприємства досягати заданих результатів при оптимальних витратах ресурсів. Це стосується не лише фінансових результатів, але й якості продукції, швидкості

виконання операцій, рівня сервісу, технологічної дисципліни та організаційної узгодженості.

До основних аспектів впливу ефективності бізнес-процесів належать:

1. Підвищення продуктивності праці та ресурсоефективності
Раціонально організовані процеси забезпечують зниження витрат часу, матеріалів, енергоресурсів та трудових ресурсів. На підприємствах АПК це особливо важливо через високу собівартість технічних засобів, кормів, добрив і палива.

2. Скорочення собівартості виробництва
Оптимізація виробничих і забезпечуючих процесів дозволяє зменшити рівень витрат, простоїв техніки, перевитрат матеріальних ресурсів та витрат на ремонт, що безпосередньо впливає на зниження собівартості продукції.

3. Підвищення якості продукції
Бізнес-процеси, що регламентовані, стандартизовані й підконтрольні, забезпечують стабільність технологічних операцій і дотримання вимог якості. Це особливо важливо для підприємств АПК, де якість продукції залежить від точності виконання технологічних процедур.

4. Зростання прибутковості підприємства
Зниження витрат, підвищення продуктивності та якості безпосередньо формують фінансовий результат. Навіть незначні покращення в операційних циклах у великих аграрних підприємствах можуть забезпечити суттєвий приріст прибутку.

5. Підвищення конкурентоспроможності
Ефективні процеси забезпечують можливість швидше реагувати на зміни ринку, гнучко адаптувати виробничий план, покращувати клієнтський сервіс, забезпечувати стабільність постачань — усі ці чинники формують конкурентні переваги.

6. Зменшення виробничих і ринкових ризиків
Ефективні бізнес-процеси дозволяють своєчасно виявляти відхилення,

прогнозувати загрози й зменшувати залежність від зовнішніх чинників (погоди, коливань цін, технічних неполадок).

Вплив ефективності бізнес-процесів на операційну діяльність підприємства[10]

На рівні операційної діяльності вплив процесної ефективності проявляється у:

- якісному плануванні виробничих циклів;
- оптимізації використання техніки та обладнання;
- раціональному управлінні запасами;
- зменшенні кількості відходів і втрат;
- покращенні логістики та транспортування продукції.

Для АПК це має особливе значення, оскільки від збоїв у процесах може залежати своєчасність посіву, збирання врожаю чи обробки ґрунту, що прямо впливає

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ АПК

2.1. Загальна техніко-економічна характеристика фермерського господарства «МЮД»

Фермерське господарство «МЮД» розташоване в північно-східній частині Юріївського району. Землі фермерського господарства витягнуті з півночі на південь на 25 км, зі сходу на захід – на 20 км. Центральна садиба господарства розташована в селі Олексіївка Юріївського району.

Відстань від центральної садиби господарства до районного центру – селища Юріївка – 12 км, до обласного центру міста Дніпропетровська – 85 км, до найближчої залізничної станції – 3 км. Через землі господарства проходить траса Симферополь-Харків. Виробничі ділянки господарства зв'язані між собою шосейними мостовими дорогами. Пунктами здачі сільськогосподарської продукції: зерна, цукрового буряку, соняшнику є станція Юріївка (12 км); мяса, молока, овочів – селище Чернявщина – 16 км.

Юріївський район, в якому розташоване фермерське господарство «МЮД», відноситься до центрального помірно-посушливого агрокліматичного району, який характеризується жарким і сухим літом і порівняно м'якою зимою з частою відлигою.

Тривалість безморозного періоду в середньому складає 170 днів з відхиленнями в окремі роки від 143 до 228 днів.

Середньорічна кількість опадів, які випадають на території агрокліматичного району, дорівнює 458 міліметрів, що цілком достатньо для нормального розвитку основних сільськогосподарських культур.

Потужність снігового покриву досягає 17-43 сантиметри, але в окремі роки з дуже холодною і малосніжною зимою глибина промерзання може досягати 90 сантиметрів. 69,2% опадів доводиться на період з квітня по жовтень: у літні місяці випадає 36% річних опадів, головним чином в червні

місяці. В середньому через кожні 6 років один рік буває посушливим. Літні опади випадають переважно у вигляді короточасних, але інтенсивних злив, які спричиняють велику ерозію і майже не збільшують вміст вологи в ґрунті.

Агрокліматичні умови в основному сприятливі для вирощування основних сільськогосподарських культур.

Рельєф на території фермерського господарства доволі складний. Він носить вузькохвильовий характер, тобто площа ділянок схилів, набагато перевищує площу плато. Для території господарства з таким типом рельєфу характерний розвиток балочної системи. На території землекористування існує ряд місцевих вододілів – це такі річки як Вовча і Самара.

Ґрунтовий покрив господарства складний. Основною ґрунтоутворюючою породою є ліс. Найбільше розповсюдження мають чорноземи звичайні, малогумусні, легкоглинисті.

Фермерське господарство «МЮД» - сільськогосподарське підприємство, яке має 5852,85 гектари загальної земельної площі, з якої 5480,85 гектари належать ріллі.

Господарство засноване у вересні 1997 року. Основними напрямками діяльності господарства є сільськогосподарське виробництво, вирощування зернових культур, тваринництво.

Вся виробнича діяльність господарства безпосередньо пов'язана з живими організмами, землею і залежить від її родючості і рівня використання.

Весь земельний масив, який закріплений за господарством, є його земельним фондом, що складається з окремих видів угідь, що підрозділяються залежно від їх цільового використання.

Розглянемо склад і структуру земельних угідь ФГ «МЮД», які приведені в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Склад і структура земельних угідь ФГ «МЮД»

Найменування угідь	2022		2023		2024		2024до 2023 р.
	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	
Загальна земельна площа	5823,4	100	5823,0	100	5852,85	100	100,5
Всього с/г угідь, з них:	5823,4	100	5823,0	100	5852,85	100	100,5
- рілля	5451,4	93,6	5451,0	93,6	5480,85	93,6	100,5
- пасовища	291,0	5,1	291,0	5,1	291,0	5,0	100,0
- багаторічні насадження	81,0	1,3	81,0	1,3	81,0	1,4	100,0

З даної таблиці видно, що за останні три роки значних змін в складі і структурі земельних угідь не відбулося. Так загальна земельна площа зросла на 29,85 га, що складає 0,5%. Збільшення загальної земельної площі відбулося за рахунок збільшення ріллі – на 29,85 га або 0,5% . У структурі сільськогосподарських угідь розораність землі склала 93,6% - це хороший показник для степової зони України. Пасовища в господарстві склали 291 гектар або 5%. Це значний резерв виробництва кормів при їх подальшому поліпшенні і раціональному використанні.

Землезабезпеченість в господарстві за досліджуваний період виросла на 12,8%: так в 2022 році вона склала 21,8 га на одного середньорічного працівника, а в 2024 році – 24,6 га.

З метою раціонального використання землі в ФГ «МЮД» утворено три польові сівозміни і три кормових. Схема чергування культур в польових сівозмінах наступна:

1. Чорний пар;
2. Озимина;
3. Цукровий буряк;
4. Кукурудза на зерно;
5. Ярові зернові;

6. Кукурудза;
- 7, Озимина;
8. Кукурудза;
9. Озимина;
10. Соняшник.

З метою поліпшення використання землі в ФГ «МЮД» проводиться комплекс заходів щодо боротьби з водною і вітровою ерозією, удосконалюються способи обробки землі, вносяться органічні і мінеральні добрива.

Розвиток сільськогосподарського підприємства багато в чому визначається ступенем забезпеченості виробничими ресурсами його матеріально-технічної бази. Основу матеріально-технічної бази складають основні виробничі фонди. В таблиці 2.2 розглянемо наявність і структуру основних фондів ФГ «МЮД».

Таблиця 2.2

Склад і структура основних фондів в ФГ «МЮД» за 2022 – 2024 рр.

Показник	2022		2023		2024		2024 до 2023,%
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	
Основні виробничі фонди всього	8654,0	100	11209,1	100	13308,5	100	118,7
В т.ч.							
- активні	4863,5	56,2	6490,1	57,9	7732,2	58,1	119,1
- пасивні	3790,5	43,8	4719,0	42,1	5576,3	41,9	118,2

Аналізуючи склад та структуру основних фондів в господарстві «МЮД» за період видно, що вартість основних фондів значно збільшилася (на 2099,4 тис.грн або 18,7%). Позитивною тенденцією є те, що співвідношення між активною і пасивною частинами зберігається на користь активної частини – це означає, що буде рости і загальний обсяг виробництва сільськогосподарської продукції.

Діяльність будь-якого підприємства багато в чому залежить від забезпеченості технічними засобами. Особливо це стосується фермерського господарства, де наявність техніки є однією з умов виробничого процесу.

В табл. 2.3 наведено перелік та кількість техніки, яка є в розпорядженні господарства.

Таблиця 2.3

Забезпеченість фермерського господарства «МЮД» технікою

Назва техніки	2022	2023	2024
Автомобілі	53	53	55
Трактори	52	53	54
Причепи	46	46	46
Комбайни	10	11	12
Плуги	16	16	16
Луцильники	3	4	4
Культиватори	34	34	34
Сівалки	24	25	25
Оприскувачі	4	4	4

Як видно з таблиці, господарство досить забезпечене технічними засобами, але за останні три роки парк техніки майже не оновлювався.

Невід'ємною складовою ресурсного забезпечення функціонування сільськогосподарського підприємства є трудові ресурси. Трудові ресурси є найбільш активним елементом виробничого потенціалу, а продуктивна сила праці за відповідних умов може безмежно зростати. Тому в боротьбі за подальший підйом сільського господарства, за ефективніше використання земельних угідь і збільшення виходу продукції, за організаційне зміцнення господарства і підвищення його результативності вирішальне значення належить повному використанню трудових ресурсів. Розглянемо наявність трудових ресурсів в табл. 2.4.

З таблиці 2.3 видно, що в трудових ресурсах з 2022 по 2024 рік відбулося зниження чисельності працівників. Зокрема, чисельність тваринників зменшилась на 20 чол. або на 20,7%. Це відбулося з причини скорочення виробництва продукції тваринництва

Таблиця 2.4

Наявність трудових ресурсів в фермерському господарстві «МЮД» за
2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2023 до 2022	2024	2024 до 2023
Всього працівників, в т.ч.	267	239	89,1	238	99,6
механізатори	22	24	109,1	25	104,2
- тваринники	85	82	96,5	65	79,3
- спеціалісти	39	39	100	39	100
- інші	121	94	77,7	109	115,0

Кількість механізаторів, навпаки, зросла на 4,2% через збільшення одиниць сільськогосподарської техніки. Загальне скорочення чисельності за період, що розглядається, склало 29 чол.

Про галузеве спрямування фермерського господарства свідчить структура товарної продукції, яка наведена в табл. 2.5

Таблиця 2.5

Структура товарної продукції фермерського господарства за 2022-2024 рр.

Вид продукції	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	Виручка, тис.грн	Питома вага, %	Виручка, тис.грн	Питома вага, %	Виручка, тис.грн	Питома вага, %
Зернові	2845,2	48,6	3441,5	44,5	4201,9	35,7
Соняшник	1201,2	20,5	2247,5	29,0	5976,0	50,8
Цукрові буряки	144,4	2,5	270,5	3,5	-	-
Овочі	50,5	0,9	139,7	1,8	174,2	1,5
Плоди і ягоди	25,4	0,4	32,7	0,4	111,7	0,9
Кормові культури	-	-	43,1	0,6	21,2	0,2
Молоко	394,5	6,7	305,2	16,0	387,1	3,3
М'ясо	1184,0	20,2	1237,8	16,0	888,7	7,6
Інша продукція	9,5	0,2	18,8	0,2	23,9	0,1
Всього	5854,7	100	7736,8	100	11769,5	100

Аналізуючи структуру виробництва, можна зробити висновки щодо напрямку діяльності підприємства: господарство спеціалізується на рослинництві, зокрема, найбільшу питому вагу в обсязі виробництва займають зернові культури. Але тут спостерігається стійка тенденція до її

зниження на користь соняшнику. Це пояснюється тим, що закупівельні ціни на соняшник залишаються стабільно високими, на сьогоднішній день – це сама вигідна культура. Що стосується зернових, незважаючи на високі врожаї, закупівельні ціни є настільки нестабільними, що фермер змушений скорочувати посіви зернових. А введення державою експортних квот призвело до накопичення великої маси зерна у виробників, що потягло за собою його пошкодження.

Скорочується обсяг продукції тваринництва: зменшується виробництво м'яса і молока через високий рівень витрат.

Загалом господарство можна вважати багатoproфільним: крім вирощування зернових, соняшника, ведеться вирощування овочів, плодів та ягід. З економічної точки зору таке виробництво виправдовує себе, оскільки враховуючи погодні умови, кон'юнктуру ринку, вартість витратних матеріалів фермерське господарство таким чином може запобігти небажаних кризових ситуацій.

2.2. Оцінка ефективності діяльності бізнес-процесів агропромислового підприємства

Номенклатура галузей ФГ «МЮД» , що склалася, розрізняється в кількісному і якісному відношенні. Кількісна сторона спеціалізації відображає у вартісному виразі розміри або пропорції галузей в господарстві.

Якісна сторона спеціалізації характеризується поєднанням галузей – видом, складом по їх специфічних особливостях. Тобто суть поєднання галузей означає не довільний вибір, а сукупність галузей з певними зв'язками між ними, що зрештою утворює внутрішню єдність їх розвитку. Загальним показником, що виражає якісну сторону спеціалізації, тобто поєднання галузей, є результат впливу однієї галузі на розвиток іншої і на кінцеві результати. Тому з-за безлічі варіантів сумісного розвитку галузей в господарстві поєднання не можуть бути однозначні: одна галузь може

сприяти розвитку іншій або не робити на неї ніякого впливу, або перешкоджати її нормальному функціонуванню. Поєднання галузей, як правило, розглядається в межах впливу додаткових галузей на розвиток основних.

Проаналізуємо структуру валової продукції фермерського господарства «МЮД» за 2024 рік (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Структура валової продукції фермерського господарства «МЮД»

Вид продукції	Кількість,ц	Вартість, тис.грн	%
Зернові та зернобобові	87558	3138,3	48,6
Соняшник	25676	897,4	14,0
Овочі	1878	207,7	3,2
Плоди і ягоди	732	123,1	2,0
Кормові коренеплоди і баштанні	1156	10,2	0,1
Силос	8102	113,8	1,8
Інша продукція рослинництва	-	3,4	0,1
Всього по рослинництву	125102	4493,9	69,6
Молоко	3256	971,9	15,1
Мед	800	16,2	0,2
Вирощування великої рогатої худоби	271	426,3	6,6
свиней	670	360,7	5,6
Птиці	114	166,9	2,6
Інша продукція тваринництва	-	20,8	0,3
Всього по тваринництву	5111	1962,8	30,4
Разом	-	6456,7	100

За результатами аналізу структури валової продукції фермерського господарства на долю рослинництва припадає 75,5%, а на галузь тваринництва 24,5%. Серед продукції рослинництва в господарстві основна увага зосереджена на вирощуванні зернових і зернобобових, які в структурі

займають 52,7%. Важливе місце відведене і технічним культурам, зокрема соняшнику. У структурі валової продукції на його частку припадає 15,1%. Проте одне з головних завдань розвитку рослинництва – це забезпечення тваринництва власними дешевими кормами. У господарстві на кормові культури відводиться 2,2% всього обсягу виробництва. Серед тваринницької продукції на першому місці виробництво млока – його питома вага в обсязі виробництва складає 8%. Крім того, значне місце відведене вирощуванню великої рогатої худоби (7,2%) та свиней (6,1%). Навіть такий нетрадиційний для виробничих масштабів продукт як мед теж має місце в діяльності господарства.

Таким чином, аналізуючи структуру валової продукції за найбільшою питомою вагою виділяється три головні галузі – зерновиробництво, молочне тваринництво і виробництво великої рогатої худоби. А також можна виділити дві додаткові галузі: виробництво соняшника і вирощування свиней.

Аналізуючи структуру реалізованої продукції рослинництва (табл.2.7) необхідно відзначити, що її питома вага в загальній товарній продукції господарства значно вища, ніж по тваринництву. Причому більше половини реалізації складає соняшник – його питома вага в загальному обсязі складає 50,8%. Така позиція складається за рахунок зростання врожайності соняшнику в два рази, фактичне виробництво соняшнику в два рази перевищувало заплановане. У господарстві застосовують нові високопродуктивні сорти і гібриди соняшнику. Також відомо, що соняшник має високий попит, а отже і високу ціну на ринку. Тому надто важливо підвищувати врожайність цієї культури.

Таблиця 2.7

Структура реалізованої продукції фермерського господарства «МЮД»
за 2024 рік

Вид продукції	Реалізовано,ц	Виручка від реалізації, тис.грн	У % до підсумку
Зернові та зернобобові	59166	4201,9	35,7
Соняшник	27482	5976,0	50,8
Овочі	1516	174,4	1,5
Плоди і ягоди	486	111,7	1,0
Інша продукція рослинництва	-	5,8	0,1
Всього по рослинництву	-	10469,8	88,9
Вирощування великої рогатої худоби	492	204,4	1,7
свиней	1211	620,8	5,2
птиці	75	63,5	0,5
Молоко	2633	387,1	3,3
Мед, кг	281	2,7	0,03
Інша продукція тваринництва	-	21,2	0,2
Всього по тваринництву	-	1299,7	11,0
Разом		11769,5	100

З даних таблиці 2.7 видно, що в тваринництві значну долю в обсязі реалізації займає м'ясо свиней. Таким чином, виробничий напрям, який визначений по структурі валової продукції, не підтверджується співвідношенням галузі по реалізації. Це відбулося, в основному, з-за непропорційного зростання цін на сільськогосподарську продукцію, адже при ринкових відносинах ціна встановлюється не державою, а попитом і пропозицією. Не останнім чинником є несприятливі погодні умови взимку, наслідком яких стало пересівання озимини, що не могло не відобразитись на загальному обсязі реалізації та його структурі.

Спеціалізація є похідною від рівня інтенсивності розвитку галузей головного призначення. Інтенсифікація це процес прискорення економічного зростання: збільшення виробництва продукції і підвищення його економічного зростання: збільшення виробництва продукції і підвищення його економічної ефективності шляхом додаткових витрат, направлених на якісну зміну умов виробництва, впровадження досягнень науки і техніки, засобів виробництва і матеріально-технічної бази сільського господарства в цілому. Розглянемо показники інтенсифікації сільськогосподарського виробництва в таблиці 2.8

Таблиця 2.8

Рівень інтенсифікації і економічна ефективність інтенсифікації в фермерському господарстві «МЮД»

Показник	2022	2023	2024	2024 до 2022,%
1.Рівень інтенсифікації виробництва				
Основні засоби виробництва , тис.грн	8654,0	11209,1	13308,5	153,8
Сума виробничих витрат, тис.грн	3738,5	4502,1	8076,5	216,0
Зокрема в рослинництві	2752,1	3248,3	3796,4	138,0
- в тваринництві	986,4	1253,8	1426,7	144,6
Використано добрив, тис.грн	267,2	497,4	923,8	345,7
Використано кормів, ц корм.од	82173,0	94561,3	72890,5	88,7
2. Результати інтенсифікації				
Валова продукція, тис.грн	5573,1	5148,6	5955,8	106,8
В т.ч. в рослинництві	3901,2	3706,9	4493,9	97,7
В тваринництві	1671,9	1441,7	1461,9	115,2
Врожайність зернових культур, ц/га	34,2	31,6	32,5	95,0
Надій від однієї корови, кг	1548,0	1785,0	1497,0	96,7
3. Економічна ефективність інтенсифікації				
Отримано валової продукції на 100 га с/г угідь, тис.грн	66,4	61,4	73,8	111,1
На одну людину-год., грн	8,0	7,4	8,6	107,5
Фондомісткість	1,4	1,8	1,5	107,1
Фондовіддача	0,7	0,5	0,8	66,7
Отримано валового доходу, тис.грн	986,6	1967,4	6493,4	-
Рівень рентабельності,%	26,4	43,7	36,5	-

З даної таблиці видно, що за досліджуваний період в фермерському господарстві «МЮД» результати інтенсифікації виробництва мали тенденцію до підвищення. Так, валова продукція господарства збільшилась на 6,8%, валової продукції на 100 га отримано на 11,1% більше. Хоча спостерігаються деякі відхилення, зокрема дещо зменшилась врожайність зернових культур (на 5%) та вихід продукції молочного тваринництва (3,3%) – це, скоріш результат об'єктивних чинників: занадто низька температура взимку, що відобразилося на врожайності, та високий температурний режим влітку не дозволив господарству підвищити надої молока. Можна з упевненістю сказати, що зниження прибутковості для господарства є скоріш виключенням, ніж тенденцією, і спеціалізація, з погляду інтенсифікації, є досить ефективною.

Для нормального функціонування господарства важливе значення має ще один економічний показник – собівартість продукції. В ній відбивається раціональне використання виробничого потенціалу підприємства. Величина собівартості обумовлює конкурентоспроможність продукції і фінансові результати діяльності. Розглянемо собівартість основних видів продукції в табл.2.9

Таблиця 2.9

Собівартість основних видів продукції по фермерському господарству
за 2022-2024 рр.

Вид продукції	Од.вим	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Зернові	Грн/ц	21,7	32,14	35,84	165,2
Соняшник	Грн/ц	33,44	39,24	34,95	104,5
Молоко	Грн/ц	93,28	102,13	130,44	139,8
Приріст живої маси ВРХ	Грн/ц	1165,0	1211,0	1573,0	135,1
Приріст живої маси свиней	Грн/ц	569,0	511,0	538,0	94,5

Аналізуючи таблицю, можна зробити висновок, що в сучасних умовах спостерігається значне підвищення рівня собівартості продукції, що

викликано не тільки інфляційними процесами, а й негативними змінами в економіці, особливо недопостачання сільському господарству добрив, кормів, засобів захисту тварин і рослин, палива, а також різким зростанням цін на них. Причому, як бачимо з таблиці, динаміка зростання собівартості по різних видах продукції нерівномірна. Це пояснюється впливом різних факторів на виробництво продукції.

Стосовно витрат на вирощування великої рогатої худоби і свиней тут помітно зростає питома вага витрат на оплату праці, оскільки в тваринництві зайнято значно більше людей, а також залишається значно високою доля ручної праці, оскільки рівень механізації тваринницьких ферм низький. Серед прямих матеріальних витрат більше всього коштів господарство витрачає на корми, кормові добавки.

Аналогічна ситуація спостерігається в молочному тваринництві. Значні витрати на корми та паливо, зростання частки витрат на оплату праці зумовлені тими ж чинниками, що і в м'ясному тваринництві.

Такий розподіл витрат свідчить про недостатній рівень механізації тваринницької галузі, а перевищення вартості пального над вартістю насіннєвого матеріалу свідчить про необхідність залучення державних важелів для врегулювання та субсидування вартості паливно-мастильних матеріалів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Підвищення ефективності бізнес-процесів є ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації витрат і підвищення результативності його діяльності. Розробка механізму удосконалення бізнес-процесів передбачає комплексний підхід, який ґрунтується на систематичному аналізі, моделюванні, оптимізації та впровадженні інноваційних управлінських рішень. Такий механізм має забезпечувати узгодженість дій усіх підрозділів, раціональне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей підприємства[4].

1. Концептуальні засади механізму удосконалення бізнес-процесів

Механізм підвищення ефективності бізнес-процесів ґрунтується на принципах процесного управління, що передбачають:

- орієнтацію на кінцевий результат та цінність для споживача;
- прозорість, регламентованість і контрольованість процесів;
- безперервність вдосконалення (continuous improvement);
- раціональність використання ресурсів;
- інтегроване управління та взаємодію підрозділів.

Застосування цих принципів дозволяє формувати єдину систему управління, яка знижує рівень хаотичності операційних дій і підвищує відповідальність за результати на всіх рівнях.

2. Етапи розробки механізму підвищення ефективності бізнес-процесів

Розробка ефективного механізму передбачає проходження кількох взаємопов'язаних етапів.

Етап 1. Ідентифікація та опис бізнес-процесів

На початковому етапі визначаються ключові, допоміжні та управлінські процеси підприємства. Для кожного процесу формуються:

- мета та очікувані результати;
- виконавці та відповідальні підрозділи;
- вхідні та вихідні ресурси;
- базові функції та операції.

Створення «карти бізнес-процесів» дозволяє побудувати цілісну модель функціонування підприємства та визначити найважливіші процеси, що формують стратегічну цінність.

Етап 2. Діагностика й оцінювання ефективності[7]

На цій стадії проводиться комплексний аналіз фактичного стану бізнес-процесів шляхом:

- оцінювання витрат часу та ресурсів;
- аналізу показників продуктивності;
- виявлення вузьких місць, дублювання операцій та непродуктивних втрат;
- порівняння із галузевими стандартами та кращими практиками.

Результатом етапу є визначення резервів оптимізації та проблемних ділянок, які потребують удосконалення.

Етап 3. Моделювання та оптимізація бізнес-процесів

Оптимізація здійснюється за такими напрямками:

- спрощення процесів (усунення зайвих операцій);
- стандартизація функцій та процедур;
- скорочення часових циклів і підвищення швидкості виконання;
- впровадження сучасних технологій (автоматизації, цифрових інструментів);
- перерозподіл відповідальності між підрозділами.

Застосовуються методи BPR (реінжиніринг бізнес-процесів), lean-методологія, BPMN-моделювання, KPI-система.

Етап 4. Впровадження оновлених бізнес-процесів

На цьому етапі відбувається практична реалізація розроблених рішень:

- перегляд посадових інструкцій і функціональних обов'язків;

- розробка регламентів і стандартів виконання процесів;
- навчання персоналу новим підходам;
- запуск інформаційних систем (ERP, CRM, обліково-аналітичних платформ);
- адаптація організаційної структури до нових процесів.

Забезпечується контроль впровадження та усунення можливих відхилень.

Етап 5. Моніторинг, контроль і подальше вдосконалення[12]

Після запуску оптимізованих процесів здійснюється:

- ення епостійний моніторинг ключових показників ефективності (KPI);
- аналіз отриманих результатів;
- коригування діяльності відповідно до змін ринкового середовища;
- безперервне вдосконалення системи на основі зворотного зв'язку від персоналу та клієнтів.

Таким чином, механізм стає динамічним інструментом, здатним адаптуватися до умов діяльності підприємства.

3. Інструменти підвищфективності бізнес-процесів

Для удосконалення бізнес-процесів підприємства доцільно застосовувати такі групи інструментів:

- організаційні — регламенти, стандарти, оновлені структури управління, розподіл функцій та відповідальності;
- економічні — мотиваційні програми, система матеріального стимулювання, бюджетування за процесами;
- технологічні — автоматизація, цифрові системи, GPS-моніторинг, системи точного землеробства, електронний документообіг;
- управлінські — KPI-система, процесний аудит, benchmarking, SWOT-аналіз;
- інноваційні — впровадження енергозберігаючих технологій, смарт-виробництва, інформаційних платформ.

Комплексне застосування цих інструментів дозволяє мінімізувати втрати, підвищити продуктивність і забезпечити стабільний розвиток підприємства.

4. Очікувані результати реалізації механізму[20]

Запровадження механізму удосконалення бізнес-процесів забезпечує:

- зменшення виробничих витрат;
- оптимізацію логістичних і технологічних операцій;
- підвищення продуктивності праці;
- зростання якості продукції та рівня сервісу;
- підвищення рентабельності діяльності;
- формування стійких конкурентних переваг;
- підвищення адаптивності підприємства до ринкових змін.

Завдяки системному підходу відбувається не лише локальне покращення окремих процесів, а й підвищення загальної ефективності функціонування підприємства.

ВИСНОВКИ

У ході виконання курсової роботи було комплексно досліджено теоретичні засади управління бізнес-процесами та практичні аспекти їх удосконалення на прикладі фермерського господарства «МЮД». Проведений аналіз дозволяє сформулювати такі основні висновки.

По-перше, встановлено, що бізнес-процеси є ключовим інструментом забезпечення ефективності функціонування аграрних підприємств. Вони формують логіку господарської діяльності, визначають взаємозв'язок між операціями, ресурсами та результатами, впливають на конкурентоспроможність, фінансову стійкість і виробничу результативність. Для підприємств агропромислового комплексу характерні специфічні умови організації бізнес-процесів: сезонність, залежність від природно-кліматичних факторів, висока ресурсоемність, необхідність узгодження технологічних операцій у часі та просторі.

По-друге, аналіз діяльності фермерського господарства «МЮД» показав, що його виробнича структура сформована переважно за рослинницьким напрямом. У структурі валової продукції домінують зернові та технічні культури, що свідчить про чітку зернову спеціалізацію та орієнтацію господарства на найбільш рентабельні сегменти ринку. Разом з тим, виявлено низку проблем у функціонуванні бізнес-процесів, серед яких: недостатня технологічна оснащеність окремих операцій, нерівномірне завантаження ресурсів, високі витрати на логістику та відсутність чіткої регламентації процедур.

По-третє, встановлено, що ефективність бізнес-процесів безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. Раціональна організація виробничих операцій, оптимізація використання земельних, трудових та матеріальних ресурсів, впровадження сучасних технологій та форм управління дозволяє підвищити продуктивність, знизити собівартість,

покращити якість продукції та забезпечити стійке фінансове становище господарства.

По-четверте, у роботі розроблено механізм удосконалення бізнес-процесів фермерського господарства «МЮД», що включає: визначення ключових процесів, їх моделювання, виявлення «вузьких місць», запровадження цифрових інструментів моніторингу, оптимізацію операцій з обліку, закупівель, матеріально-технічного забезпечення, організацію внутрішньої логістики та планування виробництва на основі сучасних інформаційних систем. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення операційних витрат, прискорення виконання технологічних процесів та покращення управлінської координації.

По-п'яте, реалізація запропонованого механізму дозволить фермерському господарству «МЮД» підвищити гнучкість та адаптивність, забезпечити стабільність виробничих результатів, покращити фінансові показники та зміцнити конкурентні позиції на ринку аграрної продукції. Удосконалення бізнес-процесів є важливою передумовою переходу підприємства до моделі сучасного ефективного агробізнесу, що базується на принципах раціонального використання ресурсів, інноваційності та орієнтації на кінцевий результат.

Таким чином, дослідження підтвердило, що підвищення ефективності бізнес-процесів у фермерському господарстві є одним із головних чинників зміцнення його економічної стійкості та забезпечення довгострокового розвитку. Запропоновані рекомендації мають практичне значення й можуть бути використані господарством «МЮД» у подальшій управлінській діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про фермерське господарство» № 973-IV від 19.06.2003 р. (із змінами і доповненнями). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#>
2. Закон України «Про сільське господарство» та інші законодавчі акти у сфері АПК. Офіційний портал Верховної Ради України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#>
3. 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.
4. Гадецька З.М., Холопова М.О. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства // *Ефективна економіка*. 2016, № 5 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4950> (дата звернення – 30.10.2025)
5. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. – Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення – 30.10.2025)
6. Дубініна В.В. Раціоналізація управління бізнес-процесами підприємств: підходи та методи. *Економічний простір*, 2016. № 113. С.124-135.
7. Стратегія розвитку аграрного сектору України до 2030 року. Мінагрополітики, 2021.
8. Ковтун О. І. Економіка аграрних підприємств: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 420 с.
9. 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 (дата звернення – 18.11.2025)

10. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи // *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2013. Вип. 3. С. 64-69.
11. Корецький М. Х., Бублик М. І. Економіка підприємства: підручник. К.: КНЕУ, 2020. 543 с.
12. Криворучко О. М. Інтегрований підхід до удосконалення бізнеспроцесів підприємства / *Криворучко О. М.* // *Економіка трансп. комплексу : зб. наук. пр. / ХНАДУ*. Харків, 2018. Вип. 32. С. 17-29
13. 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
14. 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.
15. 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.
16. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. К.: Вільямс, 2019. 672 с.
17. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т.С. Морщенок // *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 295-302.
18. 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

19. Плахотнік О. В., Костенко Ю. Д. Організація виробничих процесів у сільському господарстві. К.: КНЕУ, 2020. 305 с.

20. Саблук П. Т., Шпикуляк О. Г. Теоретичні та практичні засади розвитку аграрного сектора економіки. К.: ННЦ «ІАЕ», 2019. 388 с.

21. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Чернухін К. О. Менеджмент підприємства: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2020. 412 с.

22. Шаповал М. І. Управління процесами на підприємстві: теорія і практика. К.: КНЕУ, 2018. 352 с.

23. Харін А. І., Білощицький А. О. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 368 с.