

УДК 658.338.4

Телічко Наталія Александрівна,
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту
Одеського державного аграрного університету
ORCID 0000-0003-1571-3364
sklnata@ukr.net

Білий О.О.,
магістр зі спеціальності менеджмент
Одеського державного аграрного університету
tvagd1964@ukr.net

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація

Мета статті - обґрунтувати теоретичні засади з розробки практичних рекомендацій зі стратегічного управління бізнес-процесами аграрного підприємства за умов використання та впровадження в його діяльність нових інноваційних технологій.

Наукова новизна полягає в наданні наукового обґрунтування організаційних методів стратегічного управління бізнес-процесами в аграрному підприємстві, які передбачають розробку стратегії ефективного комплексного дослідження та управління системою бізнес-процесів на досліджуваному аграрному підприємстві під час розробки інвестиційного проекту з впровадження нових видів продукції на основі використання інноваційних технологій та інструментів управління з адаптацією такої стратегії до діяльності досліджуваного підприємства.

Висновки. Одержані результати набули практичного значення з розробки прикладних рекомендацій щодо визначення шляхів удосконалення стратегічного управління системою бізнес-процесів на аграрному підприємстві, реалізація яких може подіяти на підвищення економічного ефекту в управлінні такою системою в складних умовах розвитку ринку аграрної галузі.

Ключові слова: бізнес-процес, управління підприємством, стратегія, стратегічне управління, аграрне підприємство.

UDC 658.338.4

Telichko Nataliia. A.,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of management
Odessa State Agrarian University
ORCID 0000-0003-1571-3364
sklnata@ukr.net

Biliy Oleg. A.,
master's degree in management
Odessa State Agrarian University
Email: tvagd1964@ukr.net

STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

Abstract

The purpose of the article is to analyze the theoretical foundations for the development of practical recommendations for the strategic management of business processes of an agrarian enterprise under the conditions use and implementation's a new innovative technology in its activities.

The scientific novelty is to provide a scientific basis for the organizational methods of strategic management of business processes in an agricultural enterprise, which involve the development of a strategy for effective comprehensive research and management of the business process system at the investigated agricultural enterprise during the development of an investment project for the cultivation of new types of products based on the use of innovative technologies and management tools with the adaptation of such a strategy to the activity of the enterprise under study.

A meaningful justification of the definition of "business process" is provided, its content from the point of view of process management, which has value for consumers and society, especially in agricultural enterprises, is revealed. The main components and approaches to the organization of management of business processes of an agrarian enterprise are highlighted. The main concepts and methods of improvement and improvement of business processes in agrarian enterprises are considered.

It is proved that the strategic management of business processes of agricultural enterprises has certain strategic advantages that ensure them to achieve a high level of competitiveness in the market. And the main link in the strategic management of the business processes of an agrarian enterprise is the development of its development strategy, which is based on a strategic analysis of the starting conditions, as well as an assessment of the possibilities of realizing the long-term goals of the enterprise and directions of its development.

Conclusions. Despite the differential, the obtained results gained practical significance from the development of applied recommendations for determining ways to improve the strategic management of the business process system at an agricultural enterprise, the implementation of which can increase the economic effect of managing such a system in the complex conditions of the development of the agrarian market.

Key words: business process, enterprise management, strategy, strategic management, agricultural enterprise

Вступ. Актуальність науково практичного обґрунтування проблем стратегічного управління бізнес-процесами в аграрних підприємствах набуває особливого значення, як і для галузі сільського господарства в цілому в Україні. Призначення полягає у дослідженні та аналізі сутності системи стратегічного управління бізнес-процесами, необхідністю їх узгодження з внутрішнім середовищем та змін у ньому, враховуючи інноваційні технологічні зміни у зовнішньому середовищі та стейкхолдерів для своєчасного та конструктивного реагування на них з боку керівництва аграрних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що теоретико-методологічні та прикладні аспекти дослідження проблем стратегічного управління бізнес-процесами в аграрних підприємствах присвячені праці таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як Репіна В.В., Єліферова В.Г. [1], Костініної О. М. [2], Миронової О. О. [3], Клепікової О. А. [4], Железняк А. [5], Демиденко В.В. [6] . J. Hrastnik, J. S. Cardoso, F. Karpe [7] та інших.

Однак, за всією широтою та багатогранністю зазначених досліджень, все ще залишається низка малодосліджених питань стосовно особливостей розробки стратегії управління бізнес-процесами в аграрних підприємствах щодо їх виробничої діяльності пов'язаної з виробництвом продукції втрачених можливостей за використання нових інноваційних технологій. Особливої актуальності досліджень з цього напрямку потребує їх теоретична і практична цінність в нестабільних ринкових умовах, що й зумовлює вибір теми даного дослідження, його мету та головні завдання.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад з розробкою практичних рекомендацій зі стратегічного управління бізнес-процесами в аграрних підприємствах за умов використання та впровадження в їх діяльність нових інноваційних технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визнаючи об'єктивний характер системи стратегічного управління бізнес-процесами аграрного підприємства слід зазначити, що процесний підхід почав використовуватися у бізнесі не так давно, тому термінологія щодо визначення та інтерпретації поняття «бізнес-процес» ще до кінця не затвердилося.

За стандартом ISO 9000:2015 поняття «процес» «визначається стійкою, цілеспрямованою сукупністю взаємопов'язаних видів діяльності, які за допомогою певних технологій перетворюють входи на виходи, які мають цінність для споживачів» [8, с. 11].

На думку Рєпін В.В., Єліферов В.Г., «Бізнес-процеси – є стійкою, цілеспрямованою сукупністю взаємопов'язаних видів діяльності підприємства, яка за конкретними технологіями робить перетворення ресурсів на входи на готовий продукт на виходи, який має певну цінність для споживача» [9, с. 17].

Але в сучасних умовах має найбільше обґрунтування таке визначення «бізнес-процесу», в якому крім врахування виконання певних функцій, обов'язково враховується створення ціннісної пропозиції для споживачів, як головної мети бізнесу. Крім того всі бізнес-процеси, що відбуваються на підприємстві повинні бути єдиною та цілісною системою, яка буде спрямованою не тільки на досягнення максимального прибутку, а й обов'язково, на те, щоб задовільнити потреби споживача, завдяки створенню ціннісної пропозиції виробленої продукції або послуги.

Узагальнюючи певні теоретичні розробки з процесного управління надає нам можливість розкрити зміст поняття «бізнес-процесу», якій є сукупністю послідовного використання технологічних операцій, які є пов'язаними між собою, на вході ресурсів на підприємство, їх перетворенню в середині підприємства, і на виході, матиме створену продукцію, яка буде мати цінність для споживачів та суспільства.

На аграрному підприємстві всі бізнес-процеси можна поділити на 4 види: основні (виробничі), забезпечувальні (допоміжні), управлінські та процеси розвитку.

Таким чином, управління бізнес-процесами це задана послідовність дій, які робітники будуть виконувати під час вирішення якогось виробничого завдання.

Відповідно, управління бізнес-процесами аграрних підприємств полягає в регламентуванні, описі та зміні усіх заходів та процесів, що виконуються на підприємстві.

Тому, для організації управління бізнес-процесами аграрного підприємства необхідно мати 3 головні складові:

1. Опис наявних бізнес-процесів на підприємстві.
2. Впровадження їх в роботу колективу.
3. Призначення людей, що будуть відповідальними за їх виконання. Їх ще називають стейкхолдерами.

Іноді на практиці відбувається так, що бізнес-процеси можуть бути частково автоматизовані. В такому випадку, в якості стейкхолдера може виступати, як особисто людина, так і програмне забезпечення, яке дозволяє здійснювати автоматичний контроль або автоматизоване виконання операцій.

Різні ситуації з управління бізнес-процесами на підприємстві потребують різних дій, підходів та інструментів автоматизації. Такі процеси зазвичай описуються окремо, а потім об'єднуються в загальну систему бізнес-процесів на підприємстві.

Для різних напрямів діяльності використовують різні підходи з управління бізнес-процесами. BPM (Business Process Management). BPMS (Business Process Management System). BPMN (Business Process Management System).

Існують різні технології з управління бізнес-процесами на підприємстві. Всі вони відіграють важливу роль для підвищення якості готової продукції або послуги. Саме завдяки цьому можуть бути задоволені потреби споживача (клієнтів) підприємства. А який саме це продукт, не має значення.

Найбільш розповсюдженими підходами до управління бізнес-процесами є: Прийняття стандартів управління. Удосконалення або оптимізація. Інформаційні технології. Систематизація.

Основними концепціями покращення бізнес процесів на підприємстві є: бенчмаркінг; процесне управління; перепроектування бізнес-процесів; система менеджменту якості (TQM); ціннісно-орієнтоване управління; Сервісно-орієнтоване управління; Реструктуризація підприємства; Реорганізація підприємства (злиття, поділ або перетворення); Концепція «6 сигм» або цикл DMAIC; Японська концепція поліпшення «Кайзен»; Цикл безперервного поліпшення Шухарта-Демінга; Методика швидкого аналізу рішень (FAST). BPR – реінжиніринг процесу.

Існують різні методи удосконалення бізнес-процесів підприємства: ABC (Activity Based Costing), CSF (Critical Success Factor), QFD (Quality Function Deployment), TCA (Transaction Cost Analysis), TBC (Time based Competition) та BSC (Balanced Scorecard).

Під призмою стратегічного управління бізнес-процесами увага аграрного підприємства переключається з виконання тактичних завдань на розробку та створення чіткого плану функціонування конкретних бізнес-процесів, які існують в діяльності підприємства у довгостроковому періоді. Саме застосування в діяльності підприємств підходу поділу на бізнес-процеси дозволяє йому забезпечити виконання поставлених завдань за обраними стратегіями. На думку К. Міхеєнко «використання опису та моделювання бізнес-процесів може допомогти підприємству зробити опис і змодельовати, обставини та умови, при яких стратегія підприємства може бути реалізованою» [10].

Стратегічне управління бізнес-процесами аграрних підприємств має певні стратегічні переваги які забезпечують їм досягти біль високого рівня конкурентоздатності на ринку. Але досягти такого рівня їм вдасться тільки за умови проведення систематичного аналізу бізнес-процесів із комплексними методиками та прийомами, задля виявлення слабких та сильних боків у діяльності аграрного підприємства.

Основними етапами організації та проведення систематичного аналізу бізнес-процесів аграрного підприємства є:

1. аналіз показників результативності бізнес-процесів на підприємстві;
2. виявлення ключових бізнес-процесів, з визначенням їх проблемних питань;
3. знаходження на можливих доступних ресурсів підприємства для заходів з удосконалення бізнес-процесів підприємства;
4. відібрати форми та методи для вдосконалення та економічного моделювання бізнес-процесів на підприємстві;
5. проведення розрахунків щодо визначення ефективності запланованих заходів по удосконаленню бізнес-процесів на підприємстві;
6. проведення контролю й реалізації заходів з удосконалення бізнес-процесів.

Визначення економічного ефекту від запропонованих заходів відносно кожного бізнес-процесу здійснюється через визначення наступних показників:

- кількісна оцінка зменшення витрат наявних у підприємства ресурсів;
- визначення мінімального і максимального значення ефективності щодо кожного бізнес-процесу;
- розрахунок інтегрального ефекту від вже впроваджених заходів за класифікацією бізнес-процесів.

Задля реалізації цього завдання підприємству необхідно дотримуватися певної «гармонізації», тобто узгодженості всіх бізнес-процесів, які існують на підприємстві. Оцінка рівня узгодженості та взаємозв'язку, а також набір бізнес-процесів в діяльності аграрного підприємства можна поділити за функціональними ознаками: виробничий процес, дослідження та розробка, кадрові процеси, маркетингові й інформаційні процеси та управлінські процеси. На рис. 1. наведено основні взаємозв'язки, які виникають між бізнес-процесами

аграрного підприємства та показниками результатів його діяльності, а також демонструють ступінь ефективності та якості таких бізнес-процесів, як управління та розвиток.



Рис 1. Основні взаємозв'язки, які виникають між бізнес-процесами аграрного підприємства та показниками результатів його діяльності

Джерело: Розроблено авторами

Основою даного підходу є властивість цілісності й емерджентності аграрного підприємства як єдиної бізнес-системи. Такий підхід в управлінні діяльністю аграрного підприємства дозволить йому сформулювати та реалізувати довгострокову стратегію розвитку його бізнес-процесів на підставі проведення безперервного контролю, гнучких змін конфігурацій щодо забезпечення досягнення підприємством його головної місії або довгострокової мети.

З метою дослідження системи управління бізнес-процесами розглянемо модель операційної системи аграрного підприємства ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» Березівського району Одеської області», основною діяльністю якого є рослинництво та тваринництво. (Рис. 2).

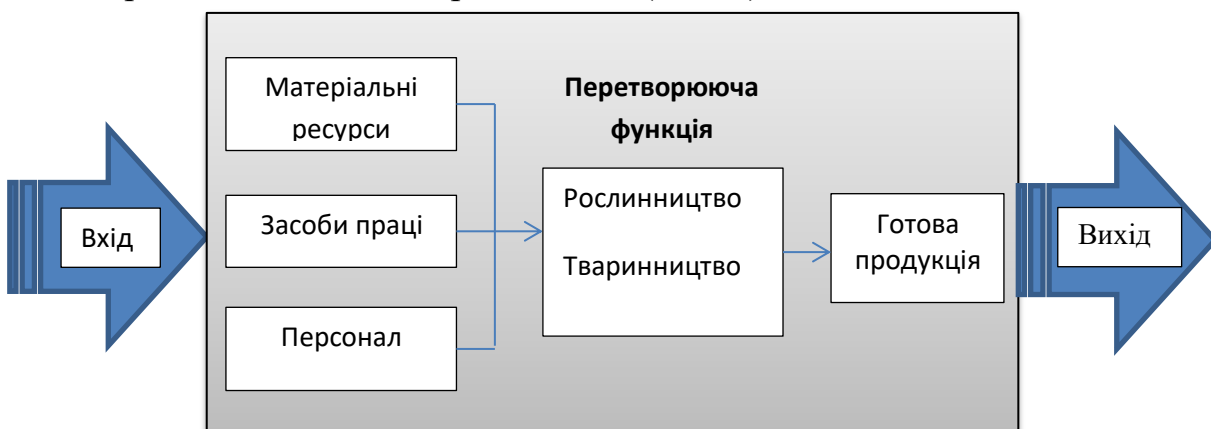


Рис 2. Модель операційної системи ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Джерело: розроблено авторами

Система управління бізнес-процесами в ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» представлено у вигляді побудови взаємозв'язків необхідних для здійснення його господарської діяльності за об'єктами впливу, коли за кожним бізнес-процесом закріплюється відповідальна особа, яка діє на підставі посадової інструкції.

Відповідно модель операційної системи управління бізнес-процесами ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» може бути побудована за ланцюжком «виробництво-постачання» (Рис. 3).

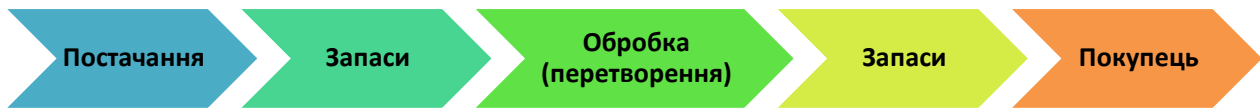


Рис 3. Модель операційної системи управління бізнес-процесами «виробництво-постачання» ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Джерело: розроблено авторами

Наявна у ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» модель операційної системи управління бізнес-процесами свідчить про те, що підприємство створює два види запасів (сировина і готова продукція). А обрана модель операційної системи управління бізнес-процесами обґрунтовується тим, що на думку керівника, саме за такою моделлю можна досягти максимальної ефективності здійснення операційних процесів на підприємстві. Таке обґрунтування робиться завдяки гарантованому постачанню сировини для рослинництва та тваринництва, і тому зникає необхідність щодо швидкого реагування на зміну попиту головних споживачів.

Головною ланкою в стратегічному управлінні бізнес-процесами аграрного підприємства є розробка стратегії його розвитку, яка спирається на проведення стратегічного аналізу стартових умов, а також проведення оцінки можливостей реалізації довготривалих цілей підприємства та напрямів його розвитку.

Системи управління бізнес-процесами аграрного підприємства в умовах ведення діяльності під час військового стану та змін світового ринку аграрної продукції потребує розробок щодо нових стратегічних напрямків та стратегічної політики на підприємстві, які будуть спрямовані на усунення виявлених в попередніх розділах проблем та недоліків в діяльності досліджуваного підприємства. Відтак головною концепцією удосконалення системи управління бізнес-процесами аграрного підприємства повинна стати розроблена та впроваджена нова стратегічна програма розвитку на підприємстві, яка може допомогти йому усунути недосконале використання вже наявного потенціалу існуючих високотехнологічних можливостей, які було б можливим використати для спрощення бізнес-процесів на підприємстві, або задля мінімізації витрат (наприклад за рахунок впровадження нових ІТ-розробок та програм (наприклад, Digital agro system) [11].

Використання нових інноваційних технологій в аграрному бізнесі допомагає знизити загальні витрати, за-за чого автоматично може бути

збільшено прибуток підприємства. А завдяки оцифруванню, підприємства можуть усвідомити, що вони є здатними до удосконалення в своїй галузі, потребуючи менших зусиль, оскільки процеси діджиталізації бізнес-процесів допомагають подолати підприємству багато бар'єрів і полегшують їх перехід на новий рівень управління таким підприємством [12].

Діджиталізація бізнес-процесів також може допомогти й в прийнятті керівництвом обґрунтованих управлінських рішень, тому, як вона надає можливість збирати і зберігати статистичні дані за великі періоди, проводити аналіз цих даних, за яким можна відразу розробити план дії і швидко та оперативно відреагувати на виклики будь-яких змін [13].

Впровадження такої системи управління бізнес-процесами аграрного підприємства може допомогти досягнути вирішення всіх практичних завдань на підприємстві завдяки єдиному інтерфейсу та використанню вже накопичених агрономічних знань і сучасних технологій в області ґрунто-знавства, а також раціонального використання техніки тощо.

Однак, такі перетворення в процесі планованого технологічного оновлення відразу можуть визвати на підприємстві так званій «кадровий голод», з-за виникнення потреби у нових кадрах певного фахового профілю, кваліфікації та досвіду, наприклад: оператор дронів, GPS-менеджер, диспетчер центру моніторингу, інженер систем із точного землеробства, ГІС-аналітик, фахівець з агромоделювання тощо [14].

Таким чином, при розробці стратегії системою управління бізнес-процесами на аграрному підприємстві керівництву необхідно сконцентрувати свою увагу на наступних проблемах:

- недостатньому інвестуванні в нові технології організації управління бізнес-процесами та інноваціями;
- усуненні нестачі кваліфікованого персоналу та пошуку нових фахівців;
- дослідженню втрачених можливостей диверсифікації виробництва та асортименту продукції.

Отже, розробка основних стратегічних напрямків управління бізнес-процесами аграрного підприємства передбачає зміни у політиці, практиці та процедурах реалізації загальної стратегії такого підприємства, а також розробку та реалізацію нової стратегічної програми.

Нова стратегічна програма допоможе забезпечити аграрному підприємству:

- задовільнити попит споживачів продукцією, яка більш повно задовольняє вимоги ринку, і є більш конкурентоспроможною;
- сконцентрувати ресурси підприємства та направити їх на інвестування в інноваційне технічне обладнання, що допоможе забезпечити зростання обсягів виробництва рослинництва, спрощення бізнес-процесів на підприємстві та мінімізації ризиків;
- необхідну кількість кваліфікованого персоналу, підтримати розвиток існуючих кадрів;

- досягнення розширення виробництва з невисокою собівартістю продукції завдяки інвестуванню у нові технології;
- розвиток підприємства і досягненням ним стратегічних цілей.

Узагальнюючи запропоновані ключові напрямки розвитку стратегічного управління бізнес-процесами в аграрному підприємстві, можливо тільки після вивчення його стану, а підвищення ефективності його діяльності можливе лише при впровадженні системного стратегічного управління бізнес-процесами за всіма ланками управління, які будуть об'єднувати сферу виробництва, переробки, кадрів та технічного забезпечення підприємства.

І завершальним етапом впровадження стратегії управління бізнес-процесами аграрного підприємства є стратегічний контроль, який є особливим видом управлінської діяльності на підприємстві, завдяки проведенню спостереження та своєчасної оцінки проходження процесів та етапів стратегічного управління бізнес-процесами, він допомагає забезпечити аграрному підприємству в досягати поставлені цілі та виконати обрані стратегії завдяки встановленню стійкого зворотного зв'язку.

Головною метою стратегічного контролю при впровадженні стратегії управління бізнес-процесами аграрного підприємства є сприяння зближення його фактичних і необхідних результатів проведених та виконаних робіт для забезпечення досягнення цілей підприємства завдяки виконанню поставлених завдань.

В цілому ж реалізація стратегії управління бізнес-процесами на аграрному підприємстві, а особливо її окремі складові можуть мати позитивний соціальний, економічний, екологічний ефект і сприятимуть формуванню позитивному іміджу такого підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Визнаючи об'єктивний характер стратегічного управління бізнес-процесами в аграрному підприємстві, слід зазначити, що особливого значення набуває дослідження та аналіз сутності системи стратегічного управління бізнес-процесами, необхідність їх узгодження з внутрішнім середовищем та змінами у ньому, враховуючи інноваційні технологічні зміни у зовнішньому середовищі та стейкхолдерів для своєчасного та конструктивного реагування на них з боку керівництва аграрних підприємств, реалізація яких може подіяти на підвищення економічного ефекту в управлінні такою системою в складних умовах розвитку ринку аграрної галузі. Однак деякі питання щодо інноваційних методів та інструментів стратегічного управління бізнес-процесами аграрного підприємства все ще потребують подальшого дослідження.

Список використаних джерел:

1. Рєпін В.В., Єліферов В.Г. Процесний підхід до управління. Моделювання бізнес-процесів. М.: РІА "Стандарти та якість", 2004. - 408 с.
2. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». 2017. № 10. С. 287-297.

3. Миронова О. О. Зміст і основні параметри бізнес-процесів. Publishing house Education and Science s.r.o. URL: http://www.rusnauka.com/6_PNI_2012/Economics/6_102471.doc.html (дата звернення: 26.10.2022)
4. Клепікова О. А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна. 2014. № 4. С. 257-263
5. Желєзняк А., Іваницький І. Управління ресурсами аграрних підприємств на основі оптимізації бізнес-процесів. Аграрна економіка. 2016. Т. 9. № 1-2. С.116 –122
6. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517> (дата звернення: 20.11.2022)
7. J. Hrastnik, J. S. Cardoso, and F. Kappe, «The Business Process Knowledge Framework», ICEIS, vol. 3, p. 517 – 520, 2007.
8. ДСТУ КО 9000:2015 (КО 9000:2015, ГОТ) Системи управління якістю ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА СЛОВНИК ТЕРМІНІВ. – Київ ДП «УкрНДНЦ», 2016. - 45 с.
9. Рєпін В.В., Єліферов В.Г. Процесний підхід до управління. Моделювання бізнес-процесів. М.: РІА "Стандарти та якість", 2004. - 408 с.
10. Міхеєнко К. Вплив оптимізації бізнес процесів на капіталізацію підприємств. 2012. URL: Режим доступу: http://www.confcontact.com/2012_09_21/4_miheenko.htm (дата звернення: 22.11.2022)
11. Діджитал Агро - лідер цифрової трансформації сільського господарства. Діджитал Агро. 2020. URL: <https://digitalagro.ru/> (дата звернення: 26.10.2022)
12. Українські виробники стевії створюють асоціацію. LandLord. 2019. URL: <https://landlord.ua/news/prybutok-270-tys-z-1-ha-ukrainski-vyrobnyky-stevii-stvoriuiut-asotsiatsiiu/> (дата звернення: 24.11.2022)
13. Діджиталізація - запорука успіху сучасного агробізнесу. Shels. 2019. URL: <http://shels.com.ua/digitization.htm?sl=UA> (дата звернення: 19.11.2022)
14. Старинець О.Г. Використання дронів у діяльності підприємств аграрної сфери. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип.43. С.116 – 119.
15. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2017. № 2 (30). С. 109-116. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf> (дата звернення: 26.10.2022)

References:

1. Repin V.V., Yeliferov V.G. (2004) Process approach to management. Modeling of business processes. М.: РІА. *Standarti I yakost*. 408 p. [in Ukrainian]
2. Kostina O. M. (2017). Diagnostics and management of business processes in the context of anti-crisis management of the enterprise. *Economic scientific and practical journal . Ekonomika i suspilstvo*. 10, P. 287-297. [in Ukrainian].

3. Mironova O. O. Content and main parameters of business processes. Publishing house *Education and Science* s.r.o. URL: http://www.rusnauka.com/6_PNI_2012/Economics/6_102471.doc.html (application date: 10/26/2022) [in Ukrainian].
4. Klepikova O. A. (2014). Modern technologies for modeling enterprise business processes. Scientific works of the Donetsk National Technical University. Series. *Economichna*. 4, P. 257-263. [in Ukrainian].
5. Zheleznyak A. (2016) Ivanytskyi I. Management of resources of agricultural enterprises based on optimization of business processes. *Agrarna economica*. Vol. 9., 1-2, P.116 –122. [in Ukrainian].
6. Demydenko V.V. Management of business processes as a component of the process approach to enterprise management. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517> (application date: 11/20/2022) [in Ukrainian].
7. J. Hrastnik, J. S. Cardoso, and F. Kappe, «The Business Process Knowledge Framework», ICEIS, vol. 3, p. 517 – 520, 2007.
8. DSTU KO 9000:2015 (KO 9000:2015, GOT) Quality management systems BASIC PROVISIONS AND GLOSSARY OF TERMS. - Kyiv SE "UkrNDNC". 2016, 45 p. [in Ukrainian].
9. Repin V.V., Yeliferov V.G. (2004) Process approach to management. Modeling of business processes. M.: RIA , *Standarti i yakost*. 408 p. [in Ukrainian].
10. Mikheyenko K. The influence of optimization of business processes on the capitalization of enterprises. (2012). URL: http://www.confcontact.com/2012_09_21/4_miheenko.htm (application date: 11/22/2022) [in Ukrainian].
11. Digital Agro is a leader in the digital transformation of agriculture. Digital Agro. 2020. URL: <https://digitalagro.ru/> (application date: 10/26/2022) [in Ukrainian].
12. Ukrainian stevia producers create an association. LandLord. (2019). URL: <https://landlord.ua/news/prybutok-270-tys-z-1-ha-ukrainski-vyrobniky-stevii-stvoriuiut-asotsiatsiiu/> (application date: 11/24/2022) [in Ukrainian].
13. Digitization is the key to the success of modern agribusiness. Shels. (2019). URL: <http://shels.com.ua/digitization.htm?sl=UA> (application date: 11/19/2022) [in Ukrainian].
14. Starynets O.H. (2019) The use of drones in the activities of agricultural enterprises. *Prichernoomorskyi ekonomichnyy studii*. Issue.43. P.116 – 119. [in Ukrainian].
15. Modern tools of strategic management of agricultural enterprises. *Economic: realii chasu. Scientific journal*. (2017). 2 (30). P. 109-116. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf>(application date:10/26/2022) [in Ukrainian].