

УДК 631.145:658.3

Совершенствование вспомогательных бизнес-процессов предприятий агропромышленного комплекса

Гончарова Ирина Анатольевна

Кандидат экономических наук, доцент,
кафедра менеджмента,
Волгоградский государственный аграрный университет,
400002, Российская Федерация, Волгоград, просп. Университетский, 26;
e-mail: dokazmus@ya.ru

Ватюкова Оксана Юрьевна

Старший преподаватель,
кафедра математических методов и информатики в экономике,
Волгоградский государственный университет,
400062, Российская Федерация, Волгоград, просп. Университетский, 100;
e-mail: vatukova_o_u@mail.ru

Аннотация

Цель. Целью работы является разработка подходов к совершенствованию вспомогательных бизнес-процессов на предприятиях агропромышленного комплекса. **Методология.** Методология работы включает в себя применение общих и специальных методов научного познания – анализа, синтеза и сопоставления, а также методики анализа бизнес-процессов. **Результаты.** В статье обосновывается, что внедрение системы управления бизнес-процессами требует повышенной нагрузки всех специалистов и производственных менеджеров хозяйства, а во избежание сопротивления руководителей и исполнителей в процессе внедрения управленческих нововведений совершенствование вспомогательных процессов должно опережать совершенствование основных. Авторами приведены расчеты, обосновывающие эффективность внедрения системы предварительного контроллинга в сочетании с расширением делегирования полномочий руководителям первичных подразделений предприятия АПК, как более экономичной, по сравнению традиционной системой согласования расходов подразделений. Для модернизации системы делегирования полномочий руководителям первичных подразделений проведена стандартизация их производственных и управленческих потребностей. **Заключение.** В организациях АПК с функциональной структурой характер производственных взаимоотношений между структурными подразделениями стимулирует явный или скрытый антагонизм. При применении в менеджменте процессного подхода появляется ряд поло-

жительных эффектов, основанных на понимании требований и условий их выполнения; необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавленной ценности; механизме достижения результатов выполнения процессов; необходимости постоянного улучшения процессов, в основе которых лежит объективность и достоверность измерений.

Для цитирования в научных исследованиях

Гончарова И.А., Ватюкова О.Ю. Совершенствование вспомогательных бизнес-процессов предприятий агропромышленного комплекса // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. № 9. С. 315-326.

Ключевые слова

Агроформирование, бизнес-процесс, бюджетирование, контроллинг, модернизация, оптимизация, система управления.

Введение

В любой момент жизни предприятий АПК, находящихся в жесткой конкурентной среде, одним из самых важных для них вопросов является экономия потребляемых ресурсов и сокращение издержек в целях повышения экономической эффективности их деятельности. Исследования процессного подхода к управлению предприятиями сосредоточено на поисках путей сокращения различных видов издержек, возникающих в процессе производства продукции, выполнения работ или оказания услуг [Абдикеев, 2015; Елиферов, Репин, 2015; Ляндау, Стасевич; 2014; Крышкин, 2013; Макушина, 2015; Мелихова, Фролова, 2010]. Однако исследователи недостаточное внимание уделяют процессам управления бизнес-процессами, которые в свою очередь осуществляются в условиях традиционных организационных структур [Мешкис, 2015; Шпаченко, Тараскина, 2013].

Особенно это актуально для крупного агроформирования, холдинга или группы компаний. Но и небольшим агроформированиям не стоит загромождать свою структуру ненужными процессами, так как это негативно сказывается на рентабельности сельскохозяйственного производства. Не позволить разрастись древу неэффективных бизнес-процессов, стоимость которых может доходить до миллионов рублей, помогает контроллинг бизнес-процессов и их оптимизация [Гончарова, 2014, 225; Зарипова, Филатов, 2013, 68]. Обычно для такого аудита, результаты которого дают информационную базу для контроля, выделяется четыре-шесть «внутренних вспомогательных» процессов, то есть связанных с управлением, учетом, сбором, предоставлением информации и т. д. Эти бизнес-процессы добавляют продукту (услуге) стоимость, но не добавляют ценности. Рассмотрим подробнее на примерах из практики менеджмента ОАО «Колхоз имени Ленина» Нехаевского района Волгоградской области.

Контроллинг вспомогательного бизнес-процесса предприятия АПК

В ходе осуществления контроллинга бизнес-процессов необходимо выяснить, сколько стоит реализация контрольной функции, какие ресурсы она поглощает и насколько целесообразны проводимые в рамках оптимизации процессов мероприятия. При этом на результаты контроллинга существенно влияют отраслевые особенности агропромышленного производства [Карпова, Гончарова, Ващенко, 2014; Митрофанова и др., 2016].

Рассмотрим результаты контроллинга такого вспомогательного бизнес-процесса, как «Согласование служебной записки». Единственным способом коммуникаций между производственными отделениями предприятия и центральным аппаратом управления, позволяющим решить какой-то вопрос, является служебная записка. Проблема практики менеджмента в хозяйстве: служебная записка требуется в том числе, чтобы перерасходовать денежные средства по статье «Почтовые расходы» на 100 рублей, оформить подписку на бухгалтерское издание свыше 4500 рублей или получить 1500 рублей на новый трансформатор. То есть то, что элементарно могло быть решено по телефону, электронной почте или просто делегировано менеджерам производственного подразделения, регулируется служебными записками, а к решению этих незначительных вопросов подключается максимальное количество руководителей центрального аппарата управления ОАО «Колхоз имени Ленина». Полный цикл оборота стандартной служебной записки представлен в табл. 1.

**Таблица 1. Цикл оборота стандартной служебной записки
ОАО «Колхоз имени Ленина» Нехаевского района Волгоградской области**

Субъект управления	Содержание работы	Длительность выполнения работы, мин
Автор – руководитель отделения 1	Составление записки	30
Руководитель – главный агроном	Ознакомление и подписание	5
Специалист агрономической службы	Регистрация, передача на рассмотрение в приемную директора	7
Секретарь директора	Ознакомление, составление резюме, передача на рассмотрение в планово-экономический отдел	3
Главный экономист	Ознакомление, принятие решения, составление резюме, передача для исполнения	5
Экономист планово-экономического отдела	Обсуждение и согласование с автором записки по телефону, наложение резолюции, передача для исполнения	20
Бухгалтер	Оформление документов на оплату необходимых расходов, согласно служебной записке	20

Исходя из данных табл. 1, видно, что суммарно на обработку лишь одной служебной записки затраты рабочего времени составляли 90 минут (в общее время рассмотрения включено повторное обращение персонала агроформирования к вопросу и контроль над его вы-

полнением); в процесс вовлечено семь сотрудников. Для расчета стоимости затрат, приходящихся на одного человека (табл. 2), были приняты следующие статьи:

1) в графе 2 указана сумма на оплату труда штатного сотрудника предприятия с учетом НДФЛ в месяц – все выплаты, включая премию, которые приходятся на него в соответствии со штатным расписанием;

2) в графе 3 – отчисления во внебюджетные фонды 30,2% – все выплаты, направляемые во внебюджетные фонды, без учета регрессивной шкалы;

3) графа 4 содержит сведения о резерве отпусков 8,3% от фонда оплаты труда – средний показатель, рассчитанный в целях резервирования средств на оплату отпуска каждого работника и отчислений во внебюджетные фонды;

4) в графе 5 указаны сопутствующие расходы на аренду, связь, канцтовары в месяц – расходы на обслуживание рабочего места сотрудника (аренда, исходя из произведения минимальной нормативной площади на 1 чел. – 4,5 кв.м и среднегодовой стоимости обслуживания 1 кв.м – 80 руб., канцтовары и расходные материалы – 50 руб. в месяц, услуги связи – 90 руб. в месяц);

5) в графе 8 рассчитывается удельный вес участия в процессе в соответствии с затраченным временем (графа 7);

6) в графе 9 рассчитываются затраты всех участников условного процесса в течение месяца путем умножения данных из графы 7 на данные из графы 8.

Таким образом, зная фонд рабочего времени в месяц, который был принят равным 170 часам, затраты времени на процесс в минутах и стоимость условного процесса в графе 9, можно произвести расчет общей стоимости одного процесса:

$$17519,34:(170 \times 60) \times 90=154,58 \text{ руб.},$$

в том числе 60,11 руб. – расходы отделения 1, и 94,47 руб. – расходы центрального аппарата управления ОАО «Колхоз имени Ленина».

Учитывая, что в агроформировании осуществляют свою деятельность пять первичных подразделений, то в месяц, согласно журналу регистрации, обрабатывается в среднем 74 служебных записки, в том числе служебные записки с обоснованием намерения стоимостью до 2 000 руб. составляют 44% из всех составленных документов.

Рассчитаем стоимость годового обслуживания данного бизнес-процесса в ОАО «Колхоз имени Ленина» в 2015 году (табл. 3).

В результате представленных расчетов мы принимаем управленческое решение полностью упразднить данный вспомогательный бизнес-процесс. В результате высвобождается 137 269 рублей. Эта сумма становится особенно показательной при ее сопоставлении со стоимостью 1 центнера пшеницы. Так, в ценах 2015 года, для покрытия расходов, связанных с осуществлением анализируемого бизнес-процесса предприятию необходимо было продать 258 центнеров пшеницы. Получается, что осязаемая часть урожая полностью кормит внутренний бизнес-процесс в хозяйстве.

Таблица 2. Расчет стоимости бизнес-процесса «Согласование служебной записки» ОАО «Колхоз имени Ленина» Нехаевского района Волгоградской области

Субъект управления	Оплата труда с учетом НДФЛ, руб. в мес.	Отчисления во внебюджетные фонды, руб. в мес.	Резерв отпусков, руб. в мес.	Сопутствующие расходы на аренду, канцтовары, руб. на 1 чел.	Всего затрат, руб. на чел.
1	2	3	4	5	6
Автор – руководитель отделения 1	15000	4530	124,5	500	20154,5
Руководитель – главный агроном	25000	7550	207,5	500	33257,5
Специалист агрономической службы	10000	3020	83	500	13603
Секретарь директора	8000	2416	66,4	500	10982,4
Главный экономист	20000	6040	166	500	26706
Экономист планово-экономического отдела	10000	3020	83	500	13603
Бухгалтер	10000	3020	83	500	13603
Итого	98000	29596	813,4	3500	131909,4

Продолжение таблицы 2.

Субъект управления	Затраченное время, мин	Удельный вес участников процесса в соответствии с удельным весом	Затраты на участников условного процесса в соответствии с удельным весом, руб. в мес.	Общая стоимость процесса, руб.
1	7	8	9	10
Автор – руководитель отделения 1	30	0,33	6718,17	154,58
Руководитель – главный агроном	5	0,06	1847,64	
Специалист агрономической службы	7	0,08	1058,01	
Секретарь директора	3	0,03	366,08	
Главный экономист	5	0,06	1483,67	
Экономист планово-экономического отдела	20	0,22	3022,89	
Бухгалтер	20	0,22	3022,89	
Итого	90	1	17519,34	

Таблица 3. Расчет годовой стоимости бизнес – процесса «Согласование служебной записки» ОАО «Колхоз имени Ленина» Нехаевского района Волгоградской области

Показатель	Количество, шт. в месяц	Стоимость в месяц, руб.	Стоимость в год, руб.
Служебные записки	74	11439,09	137269,19
в том числе служебные записки по согласованию расходов на сумму до 2 000 руб.	32,56	5033,20	60398,44

Проактивное управление как основа совершенствования вспомогательных бизнес-процессов предприятий АПК

Применение контроллинга как системы проактивного управления в данном случае требует создания более эффективного вспомогательного бизнес-процесса, позволяющего организовать практику менеджмента в ОАО «Колхоз имени Ленина».

Проведем предварительный аудит бизнес-процесса «Согласование получения объема финансирования производственным отделением от центрального аппарата управления». Этот вспомогательный бизнес-процесс осуществляется посредством предложения и согласования лимита денежных средств с центральным аппаратом управления. В основе планируемых расходов отделения лежат стандартные потребности, которые мы для удобства анализа и последующего управления систематизируем в 3 группы.

1. Стандартные потребности – платежи первой очереди (заработная плата, стимулирующие выплаты, отчисления во внебюджетные фонды).

2. Технологические потребности – те, которые регулируются основными бизнес-процессами и имеют ежемесячный регулярный характер.

3. Периодические потребности – нерегулярные расходы, которые следует осуществлять по необходимости, их необходимость обосновывается в служебной записке.

При этом технологические и периодические потребности носят условно-постоянный характер, достаточно точно прогнозируемы в рамках одного квартала и подконтрольны производственному отделению, то есть ему предоставляется возможность самостоятельно выстраивать денежную политику в пределах выделенного лимита финансирования. Например, отделение могло сформировать платежный резерв по каждой производственной бригаде, перейдя на систему стимулирования качества труда. Таким образом, маневрируя свободными денежными средствами, например, во II квартале, в III квартале отделение могло расходовать деньги на другие нужды за счет сэкономленного премиального фонда, не превышая при этом лимитов. Что касается стандартных потребностей, то за возникающие расходы отделения ответственности не несут, так как зависели от управленческих решений аппарата управления, например, в части премиального фонда.

Проблема: исходный процесс получения денег отделением представлял череду согласований и обмена информацией между отделением и центральным аппаратом управления. Общий цикл от начала работ до ее завершения с подготовкой двух отчетных форм и пояснительной записки до оптимизации занимал 7 дней ежемесячно. При этом затраты времени в месяц в отделении составляли 25 человеко-часов, в центральном аппарате управления затраты времени на работу с одним отделением – 4 человеко-часа. Совокупные годовые трудозатраты составили 143,75 человеко-часа.

Серьезным утяжелением процесса были трудозатраты на подготовку обоснований и выполнение расчетов, а также описание всех существующих отклонений фактического расходования денежных средств от планового, какими бы они ни были.

Таким образом, необходимо реализовать управленческое решение по оптимизации бизнес-процесса. В основу оптимизации было положено, что технологические и договорные потребности могут быть запланированы на основании бюджета, который ежегодно готовился отделениями и корректировался ежеквартально. Учитывая то, что оплата расходов могла быть осуществлена в рамках одного квартала, финансирование договорных и перио-

дических потребностей было укрупнено до ежеквартального. Стандартные потребности удовлетворяются по-прежнему на основании ежемесячных расчетов, которые выполняются бухгалтерией в рамках процесса расчета зарплаты. При такой схеме цикл работ сохраняется на уровне тех же 7 дней, но изменяется его содержание и периодичность, которая стала не ежемесячной, а ежеквартальной. Наши расчеты стоимости бизнес-процесса согласования лимитов денежных средств в отделениях ОАО «Колхоз имени Ленина» до оптимизации представлены в табл. 4., после оптимизации в табл. 5.

Таблица 4. Расчет стоимости бизнес-процесса согласования лимитов денежных средств в отделениях ОАО «Колхоз имени Ленина»

Вид затрат	Ежемесячное формирование лимитов денежных средств в отделениях, с приложением обосновывающих материалов и расчетов		Ежемесячная проверка и согласование лимитов денежных средств в центральном аппарате управления по одному отделению		Подготовка отделением отчета об исполнении с описанием всех отклонений		Проверка отчета об исполнении, консолидация отчетности в центральном аппарате управления по одному отделению		Итого затрат по бизнес-процессу
	1 отделение	5 отделений	1 отделение	5 отделений	1 отделение	5 отделений	1 отделение	5 отделений	
Затраты труда, чел/ч	24	120	3,5	17,5	1	5	0,25	1,25	143,75
Затраты на оплату труда, руб.	2473,32	12366,59	360,692317	1803,46	103,05	515,27	25,76	128,82	14814,15

Таблица 5. Расчет стоимости бизнес-процесса согласования лимитов денежных средств в отделениях ОАО «Колхоз имени Ленина» после оптимизации

Вид затрат	Ежемесячное формирование лимитов денежных средств в отделениях, с приложением обосновывающих материалов и расчетов		Ежемесячная проверка и согласование лимитов денежных средств в центральном аппарате управления по одному отделению		Подготовка отделением отчета об исполнении с описанием всех отклонений		Проверка отчета об исполнении, консолидация отчетности в центральном аппарате управления по одному отделению		Итого затрат по бизнес-процессу
	1 отделение	5 отделений	1 отделение	5 отделений	1 отделение	5 отделений	1 отделение	5 отделений	
Затраты труда, чел/ч	10,5	52,5	1,25	6,25	1	5	0,25	1,25	65,00
Затраты на оплату труда, руб.	1082,08	5410,38	128,82	644,09	103,05	515,27	25,76	128,82	6698,57

При этом затраты в отделении составили 11,5 человеко-часа и в центральном аппарате управления – 1,5 человеко-часа на работу с одним отделением. Годовые трудозатраты составили 65 человеко-часов, причем планирование расходов по технологическим и периодическим потребностям стало осуществляться в рамках процесса расчета лимита денежных

средств. Если раньше каждый месяц считали все заново, дублируя проделанную ранее работу, вплоть до канцтоваров по номенклатуре, то в результате оптимизации к расчету из лимита денежных средств суммируется НДС и получается сумму на квартал.

В первом случае (табл. 4) общая стоимость затрат на согласование бизнес-процесса составляет 14 814,15 руб. ежемесячно, и соответственно 177 769,78 руб. в год. Во втором случае (табл. 5) общая стоимость затрат на согласование бизнес-процесса составляет 6 698,57 руб. ежеквартально, соответственно – 26 794,28 в год.

Заключение

Анализируя сумму расходов, которая высвобождается при оптимизации, нельзя не признать традиционную систему функционального управления, существующую в ОАО «Колхоз имени Ленина» Волгоградской области, крайним расточительством. Кроме того, сравнивая плюсы и минусы исходного и оптимизированного бизнес-процессов, становится очевидной необходимость последнего.

Плюсы исходного бизнес-процесса: жесткий многоступенчатый контроль расходов отделения; ежемесячный мониторинг исполнения лимитов денежных средств на основании отчетов; учет плана и факта в копейках и возможность сопоставления с бухгалтерской отчетностью. Минусы: длительное согласование расходов и невозможность удовлетворения необходимых потребностей в кратчайшие сроки; высокие трудозатраты времени на подготовку отчетности; необходимость согласования расходов, не включенных в утвержденный бюджет движения денежных средств, независимо от стоимости; обманчивая экономия со стороны центрального аппарата управления, так как для большинства услуг стоимость согласования была выше вероятной экономии; малоэффективное использование рабочего времени отделения.

Плюсы оптимизированного бизнес-процесса: сокращение трудозатрат для организации процесса финансирования; появление стимулов у отделения к экономии денежных средств для возможности их перераспределения без необходимости дополнительного финансирования; возможность исполнения потребностей отделений в кратчайшие сроки; удешевление стоимости процесса более чем в два раза. В числе минусов: ослабление контроля; значительное повышение степени свободы отделения в распоряжении денежными средствами предприятия.

В результате оптимизации бизнес-процессов «Согласование служебной записки» и «Согласование получения объема финансирования отделением от центрального аппарата управления» упразднилась практика служебных записок, направленных на обоснование расходов в сумме до 2 000 руб., кардинально изменилась – стала более прозрачна и эффективна – схема финансирования отделений.

В приведенных расчетах наглядно продемонстрирована не гибкость системы производственного менеджмента, основанной на типичной для АПК функциональной иерархии. Она

обладает рядом присущих ей недостатков: большое количество согласований, что увеличивает время работы до получения результата; выраженная ориентация руководителя на увеличение численности персонала; усложнение организационной структуры; узкая специализация сотрудников; слабое делегирование полномочий и ответственности сотрудников подразделений; бюрократизм; снижение эффективности ориентации деятельности на конечный результат. Логичным решением управленческой задачи является ротация персонала, его переобучение для работы в условиях процессного управления.

В организациях АПК с функциональной структурой характер производственных взаимоотношений между структурными подразделениями стимулирует явный или скрытый антагонизм. При применении в менеджменте процессного подхода появляется ряд положительных эффектов, основанных на понимании требований и условий их выполнения; необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавленной ценности; механизме достижения результатов выполнения процессов; необходимости постоянного улучшения процессов, в основе которых лежит объективность и достоверность измерений.

Библиография

1. Абдикеев Н.М., Киселев А.Д. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса. М.: ИНФРА-М, 2015. 382 с.
2. Гончарова И.А. Использование методологии Г. Минцберга для организации системы контроля центров ответственности // Аудит и финансовый анализ. 2014. № 5. С. 225-233.
3. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. М.: ИНФРА-М, 2015. 319 с.
4. Зарипова Д.А., Филатов А.Л. Специфика оптимизации вспомогательных бизнес-процессов // Казанский экономический вестник. 2013. № 6(8). С. 67-69.
5. Ляндау Ю.В., Стасевич Д.И. Теория процессного управления. М.: ИНФРА-М, 2014. 118 с.
6. Карпова А.А., Гончарова И.А., Ващенко А.Н. Стратегический контроллинг в агроформированиях // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2014. № 2. С. 15-17.
7. Крышкин О. Настольная книга по внутреннему аудиту: Риски и бизнес-процессы. М.: Альпина Паблишер, 2013. 477 с.
8. Макушина Т.Н. Классификация транзакционных издержек по бизнес-процессам в агрохолдингах // Известия Самарской государственной сельскохозяйственной академии. 2015. № 2. С. 58-62.
9. Мелихова Л.А., Фролова Л.В. Финансовое оздоровление сельскохозяйственных организаций: особенности и основные направления // Финансы и кредит. 2010. № 7. С. 79-83.

10. Мешкис Д.К. Формирование бизнес-процессов развития организации на основе механизма архитектурного управления и контроля // Вестник науки и образования Северо-Запада России. 2015. № 1. Т. 1. С. 287-301.
11. Митрофанова И.А., Тлисов А.Б., Иванов Н.П., Крылова М.А. Оценка и совершенствование инвестиционно-инновационной деятельности предприятия. М.; Берлин: Директмедиа Паблишинг, 2016. 98 с.
12. Шпаченко Ю.А., Тараскина Ю.В. Становление процессного подхода в рамках устоявшейся функциональной структуры современных организаций // Вестник Астраханского государственного технического университета. 2013. № 2. С. 71-78.

Improvement of supporting business processes of the enterprise of the agrarian and industrial complex

Irina A. Goncharova

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of management,
Volgograd State Agricultural University,
400002, 26 Universitetskii ave., Volgograd, Russian Federation;
e-mail: dokazmus@ya.ru

Oksana Yu. Vatyukova

Senior Lecturer,
Department of mathematical methods and informatics in economy,
Volgograd State University,
400062, 100 Universitetskii ave., Volgograd, Russian Federation;
e-mail: vatyukova_o_u@mail.ru

Abstract

Objective. The purpose of the article is to develop approaches to improve the support of business processes at the enterprises of the agrarian and industrial complex. **Methods.** The methodology of the work is based on the application of general and special methods of scientific knowledge – analysis, synthesis and comparison, and business process analysis techniques. **Results.** The authors of the article underline that the introduction of business process management system requires high load of all professionals and production services managers. Moreover, in order to avoid managers and executives' resistance in the process of introduction

of administrative innovations improving support processes should be ahead of the improvement of main processes. The authors give calculations which prove the effectiveness of the implementation of the pre-controlling system in combination with the increased delegation of authority to managers of primary units of AIC enterprises as this system is more economical than the traditional one of coordination costs of units. To modernize the system of delegation heads of primary units have standardized their production and management needs. **Conclusion.** The authors come to the conclusion that the process approach in agribusiness companies leads to a number of positive effects. They are based on understanding requirements and conditions of the implementation; the need to consider processes in terms of added value; mechanism to achieve process performance results; the need for continuous improvement of processes.

For citation

Goncharova I.A., Vatyukova O.Yu. (2016) Sovershenstvovanie vspomogatel'nykh biznes-protsessov predpriyatii agropromyshlennogo kompleksa [Improvement of supporting business processes of the enterprise of the agrarian and industrial complex]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: yesterday, today and tomorrow], 9, pp. 315-326.

Keywords

Agricultural formations, business process, budgeting, controlling, modernization, optimization, control system.

References

1. Abdikeev N.M., Kiselev A.D. (2015) *Upravlenie znaniyami korporatsii i reinzhiniring biznesa* [Knowledge management of Corporation and reengineering of business]. Moscow: INFRA-M Publ.
2. Eliferov V.G., Repin V.V. (2015) *Biznes-protsessy: Reglamentatsiya i upravlenie* [Business processes: regulation and management]. Moscow: INFRA-M Publ.
3. Goncharova I.A. (2014) Ispol'zovanie metodologii G. Mintsberga dlya organizatsii sistemy kontrolya tsentrov otvetstvennosti [Using G. Mintzberg methodology for organizing system of controlling responsibility centers]. *Audit i finansovyi analiz* [Audit and financial analysis], 5, pp. 225-233.
4. Karpova A.A., Goncharova I.A., Vashchenko A.N. (2014) Strategicheskii kontrolling v agroformirovaniyakh [Strategic controlling in agricultural formations]. *Ekonomika sel'skokhozyaistvennykh i pererabatyvayushchikh predpriyatii* [Economy of agricultural and processing enterprises], 2, pp. 15-17.
5. Kryshkin O. (2013) *Nastol'naya kniga po vnutrennemu auditu: Riski i biznes-protsessy* [Handbook internal audit: risks and business processes]. Moscow: Al'pina Publ.

6. Lyandau Yu.V., Stasevich D.I. (2014) *Teoriya protsessnogo upravleniya* [Theory of process management]. Moscow: INFRA-M Publ.
7. Makushina T.N. (2015) Klassifikatsiya transaktsionnykh izderzhok po biznes-protsessam v agrokholdingakh [Classification of transactional costs of business processes in agricultural holdings]. *Izvestiya Samarskoi gosudarstvennoi sel'skokhozyaistvennoi akademii* [Bulletin of Samara state agricultural academy], 2, pp. 58-62.
8. Melikhova L.A., Frolova L.V. (2010) Finansovoe ozdorovlenie sel'skokhozyaistvennykh organizatsii: osobennosti i osnovnye napravleniya [Financial recovery of agricultural organizations: peculiarities and main directions]. *Finansy i kredit* [Finance and Credit], 7, pp. 79-83.
9. Meshkis D.K. (2015) Formirovanie biznes-protsessov razvitiya organizatsii na osnove mekhanizma arkhitekturnogo upravleniya i kontrolya [Formation of business – processes of organization development based on the mechanism of architectural control and monitoring]. *Vestnik nauki i obrazovaniya Severo-Zapada Rossii* [Bulletin of science and education of North-West Russia], 1 (1), pp. 287-301.
10. Mitrofanova I.A., Tlisov A.B., Ivanov N.P., Krylova M.A. (2016) *Otsenka i sovershenstvovanie investitsionno-innovatsionnoi deyatel'nosti predpriyatiya* [Assessment and improvement of investment and innovative activity of the enterprise]. Moscow; Berlin: Direktmedia Publ.
11. Shpachenko Yu.A., Taraskina Yu.V. (2013) Stanovlenie protsessnogo podkhoda v ramkakh ustoyavsheisya funktsional'noi struktury sovremennykh organizatsii [Formation of the process approach in the framework of the established functional structure of modern organizations]. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta* [Vestnik of Astrakhan State Technical University], 2, pp. 71-78.
12. Zaripova D.A., Filatov A.L. (2013) Spetsifika optimizatsii vspomogatel'nykh biznes-protsessov [Specificity of the optimization of auxiliary business processes]. *Kazanskii ekonomicheskii vestnik* [Economic Bulletin of Kazan], 6(8), pp. 67-69.