

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

© 2018 ІЛЬЧЕНКО Н. Б.

УДК 005.93:339.33

JEL Classification: M21

Ільченко Н. Б.

Концептуальна модель управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі

Мета статті полягає у дослідженні теоретико-методологічних підходів до управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі та розробці моделі концептуального підходу до управління бізнес-процесами в системі прийняття управлінських рішень. За результатами дослідження виявлено недосконалість розробленості методичних та організаційних засад впровадження процесного підходу до управління бізнес-процесами на підприємствах оптової торгівлі. Зазначено, що підвищується увага з боку науковців до впровадження процесно-орієнтованого підходу, хоча на практиці його застосування не знайшло відображення на вітчизняних підприємствах. Проте у сучасних реаліях застосування цього підходу обмежується тільки розробкою документів, в яких описується порядок виконання різних робіт, а діяльність підприємств спрямовано на застосування процесного або функціонального підходів. Для прийняття ефективних управлінських рішень у системі управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі розроблено концептуальну модель, яка є абстрактною моделлю та містить у собі структуру зв'язків між бізнес-процесами. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є визначення параметрів оцінювання «вузьким місць» у бізнес-процесах підприємства оптової торгівлі, що впливають на результати його діяльності в системі прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: бізнес-процес, процесний підхід, управління бізнес-процесами, концептуальна модель управління бізнес-процесами, електронні торговельні майданчики.

Рис.: 4. Табл.: 1. Бібл.: 16.

Ільченко Наталія Борисівна – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри торговельного підприємництва та логістики, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: i_natalya@ukr.net

ORCID: 0000-0003-4052-571X

Researcher ID: N-6325-2016

УДК 005.93:339.33
JEL Classification: M21UDC 005.93:339.33
JEL Classification: M21

Ільченко Н. Б. Концептуальная модель управления бизнес-процессами на предприятии оптовой торговли

Цель статьи заключается в исследовании теоретико-методологических подходов к управлению бизнес-процессами на предприятии оптовой торговли и разработке концептуального подхода к управлению бизнес-процессами на в системе принятия управленческих решений. По результатам исследования выявлено несовершенство разработанности методических и организационных основ внедрения процессного подхода к управлению бизнес-процессами на предприятиях оптовой торговли. Отмечено, что повышается внимание со стороны ученых к внедрению процессно-ориентированного подхода, хотя на практике его применение не нашло отражения на отечественных предприятиях. Однако в современных реалиях применение этого подхода ограничивается только разработкой документов, в которых описывается порядок выполнения различных работ, а деятельность предприятий направлена на применение процессного или функционального подходов. Для принятия эффективных управленческих решений в системе управления бизнес-процессами на предприятии оптовой торговли разработана концептуальная модель, которая является абстрактной моделью и включает в себя структуру связей между бизнес-процессами. Перспективами дальнейших исследований в данном направлении является определение параметров оценки «узким местам» в бизнес-процессах предприятия оптовой торговли, влияющих на результаты его деятельности в системе принятия управленческих решений.

Ключевые слова: бизнес-процесс, процессный подход, управление бизнес-процессами, концептуальная модель управления бизнес-процессами, электронные торговые площадки.

Ilchenko N. B. A Conceptual Model of Business Process Management in a Wholesale Enterprise

The aim of the article is to study the theoretical and methodological approaches to business process management in a wholesale enterprise and develop a conceptual approach to business process management in the system of management decision making. Based on the results of the research, the imperfection of the elaboration of the methodological and organizational bases for implementing the process approach in managing business processes in wholesale enterprises has been revealed. It is noted that the attention of scientists to the implementation of process-oriented approach is increasing, though in practice it has not found its application in domestic enterprises. However, in modern realities, the application of this approach is limited only to the development of documents that describe the order of performance of various works, and activities of enterprises are aimed at applying the process approach or the functional one. To make effective management decisions in the business process management system in a wholesale enterprise, there developed a conceptual model, which is an abstract one and includes a structure of relations between business processes. Prospects for further research in this direction are to determine the parameters of the assessment of "bottlenecks" in business processes of a wholesale enterprise that affect the results of its activities in the system of management decision making.

Keywords: business process, process approach, business process management, conceptual model of business process management, electronic trading platforms.

Fig.: 4. Tbl.: 1. Bibl.: 16.

Ilchenko Nataliia B. – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Head of the Department of the Department of Trade Entrepreneurship and

Рис.: 4. Табл.: 1. Библ.: 16.

Ильченко Наталья Борисовна – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри торгового підприємництва та логістики, Київський національний торговель-економічний університет (ул. Киото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: i_natalya@ukr.net

ORCID: 0000-0003-4052-571X

Researcher ID: N-6325-2016

Logistics, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: i_natalya@ukr.net

ORCID: 0000-0003-4052-571X

Researcher ID: N-6325-2016

Вступ. Вирішальним чинником розвитку національної економіки України є підвищення ефективності функціонування всіх ланок господарювання, особливе місце серед яких належить оптовій торгівлі, що є потужним соціально-економічним інститутом, діяльність якого спрямована на забезпечення ефективного вирішення завдань поєднання інтересів виробників і роздрібною торгівлі у процесі товароруку та сприяє формуванню раціональних ланцюгів поставок на основі стратегічного партнерства. Проте сучасні умови існування підприємств роздрібною торгівлі вимагають від підприємств оптової торгівлі модернізації бізнес-моделей та удосконалення системи управління бізнес-процесами. Важливим завданням методології моделювання бізнес-процесів на підприємстві оптової торгівлі є розробка підходів до їх оптимізації, що передбачає підвищення прозорості управління діяльністю підприємства на всіх рівнях, зниження витрат на реалізацію бізнес-процесів, виявлення «вузьких місць», що спричиняють зниження ефективності діяльності підприємства.

Вирішенню проблемних питань у сфері оптової торгівлі приділялась значна увага українськими вченими та дослідниками: В. Апопій [1], О. Бегларашвілі [2], М. Вірт [3], А. Мазаракі [4], О. Трубей [4] та ін. Проте в умовах динамічного розвитку діяльності підприємства на ринку потребує подальшого дослідження система управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі.

Викладення матеріалу. Сучасний підхід до управління бізнес-процесами – концепція процесного управління діяльністю підприємства, яка розглядає бізнес-процеси як особливі ресурси підприємства, що безперервно адаптуються до постійних змін, і засновані на таких принципах, як оптимальність управління бізнес-процесами через їх моделювання з використанням формальних нотацій, використання програмного забезпечення для їх моделювання, симуляції, моніторингу й аналізу бізнес-процесів, можливість динамічної перебудови моделей бізнес-процесів силами учасників і засобами інформаційних систем (BPM – англ. Business Process Management – управління бізнес-процесами) [5].

За результатами аналізу та систематизації наукових праць визначено, що на сьогодні існує підвищена увага дослідників до впровадження процесно-орієнтованого підходу. Це явище зумовлене багатьма чинниками: розвитком концепції загального управління якістю, впровадження міжнародних стандартів ISO 9000:2015, поширенням інформаційних технологій, а також тими перевагами, які дає процесне управління: орієнтування на клієнта, оптимізація діяльності, зниження витрат [6]. Дослідження категоріального апарату процесного підходу відображає результати

робіт вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління бізнес-процесами, системного аналізу і методів прийняття рішень: В. Анфілатова [7], Б. Андерсена [8], О. Виноградової [9], В. Євдокименко [10] В. Репіна [11], А. Ситник [12], М. Хаммера [13], Л. Чорнобай [14] та ін.

Процесний підхід до управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі має передбачати безперервний аналіз ключових бізнес-процесів і їх взаємозв'язок, що забезпечує безперервне управління потоковими процесами у ланцюзі поставок товарів, ухвалення управлінських рішень і на цій основі дає можливість швидко адаптувати діяльність підприємства оптової торгівлі до динамічних змін зовнішнього середовища. Процесний підхід до управління бізнес-процесами дає можливість [15]: визначити собівартість кожного процесу із необхідним рівнем деталізації; визначити ефективність використання робочого часу персоналу підприємства оптової торгівлі; визначити ефективність використання потужностей підприємства; провести оцінювання неефективних бізнес-процесів, які вимагають реінжинірингу або передачі на аутсорсинг; виявити ресурси, перевантажені бізнес-процесами і, «вузькі місця»; виявити резерви, приховані у недозавантаженості ресурсів.

Проте впровадження процесно-орієнтованого підходу у діяльність вітчизняних підприємств, на практиці його застосування не знайшло істотного відображення. У сучасних реаліях застосування цього підходу обмежується тільки розробкою документів, в яких описується порядок виконання різних робіт підприємства, а діяльність підприємств спрямована на застосування процесного або функціонального підходу. Управління підприємством із застосуванням процесного підходу є дороготарісним і займає багато часу. З іншого боку, на практиці у діяльності підприємств найчастіше спостерігається ситуація, коли застосування процесного підходу не приносить очікуваних результатів [9]. Проблеми впровадження процесного підходу пов'язані з багатьма причинами: управління бізнес-процесами розглядається як ізольована функція, зокрема, система бізнес-процесів не пов'язана із цілями, керівники розглядають процесний підхід як універсальний засіб, що дозволяє вирішити одразу всі проблеми, тоді як в умовах обмеженості матеріальних і фінансових ресурсів, а також через брак часу це зробити неможливо. Всі запропоновані на цей момент системи управління бізнес-процесами (BPMs), незалежно від платформи реалізації, виконують такі основні функції:

- управління завданнями співробітників (можливість об'єднувати окремі завдання в бізнес-процесах, управляти переходом від одного завдання

- до іншого, переназначати завдання і розподіляти їх на групи, функціональні підрозділи);
- можливість оперативно відслідковувати хід виконання завдань (поточну стадію, виконавця і стан процесу, а також історію змін);
- оперативний моніторинг (у режимі реального часу) основних показників процесів, запобігання помилкам і зниження показників;
- можливість підключення до системи партнерів і повний контроль за їх діяльністю з боку співробітників підприємства (співробітники можуть бачити, на якій стадії знаходиться процес і завдання партнерів);
- побудова жорстко регламентованих для всього персоналу бізнес-процесів (рішення про перехід на наступну фазу приймає система на підставі вже введених даних і логіки бізнес-процесів);
- розмежування доступу на основі ролі кожного з користувачів у процесі прийняття рішень (співробітнику доступні тільки його завдання

- і тільки ті дані, які необхідні для виконання завдання);
- інтеграція з іншими корпоративними системами безпосередньо під час виконання за бізнес-процесами (отримання і передача даних);
- управління бізнес-процесами, не зупиняючи їх виконання (наприклад, строк задоволення вимогам про повне дострокове погашення кредиторської заборгованості тощо).

Бізнес-процеси створюються не самі собою, а створюються в системі управління. Таким чином, бізнес-процеси організуються, плануються та контролюються на підставі розробленої стратегії підприємства. Спираючись на проведені дослідження, пропонуємо виділити елементи управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі (рис. 1).

Можна виділити характерні риси процесів життєдіяльності підприємства оптової торгівлі:

- 1) отримання ресурсів із зовнішнього середовища (вхідні бізнес-процеси);

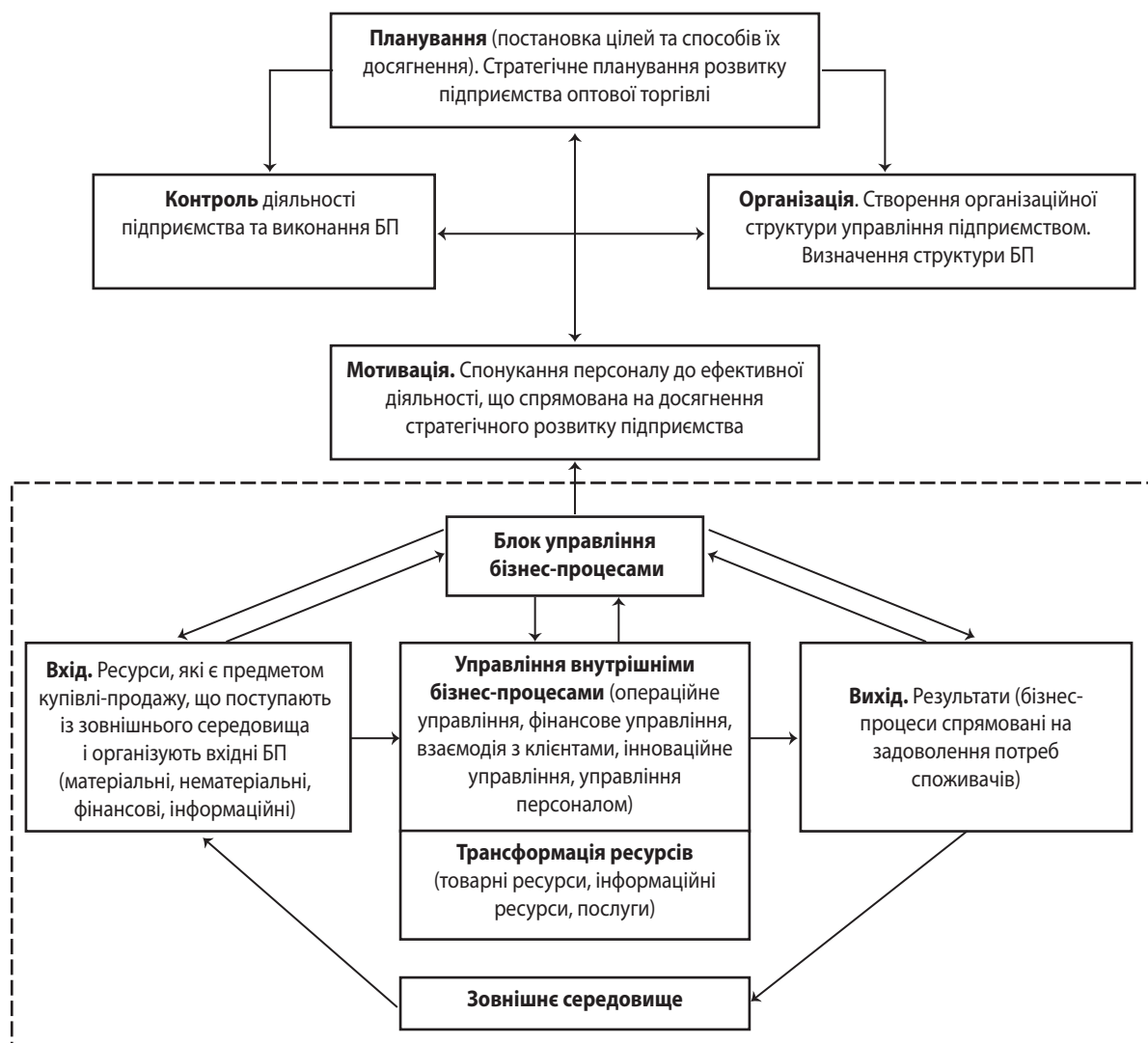


Рис. 1. Система управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі

Джерело: сформовано автором

- 2) перетворення ресурсів у готовий продукт, тобто управління внутрішніми бізнес-процесами для задоволення потреб споживачів;
- 3) передача готового продукту, товарного потоку (послуги) у зовнішнє середовище (надання послуг кінцевому споживачеві).

При цьому ключову роль виконує процес управління, який підтримує баланс між цими бізнес-процесами, а також мобілізує ресурси підприємства на вході та виході. Внутрішні бізнес-процеси спрямовано на забезпечення

довгострокової готовності підприємства адаптуватися до зміни зовнішнього середовища, в результаті чого підвищується ділова активність підприємства.

Нами запропоновано концептуальний підхід до управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі в системі прийняття управлінських рішень щодо їх оптимізації та відповідно оцінювання досягнутих результатів за кожним бізнес-процесом (рис. 2).

Запропонований нами концептуальний підхід складається із таких напрямів:

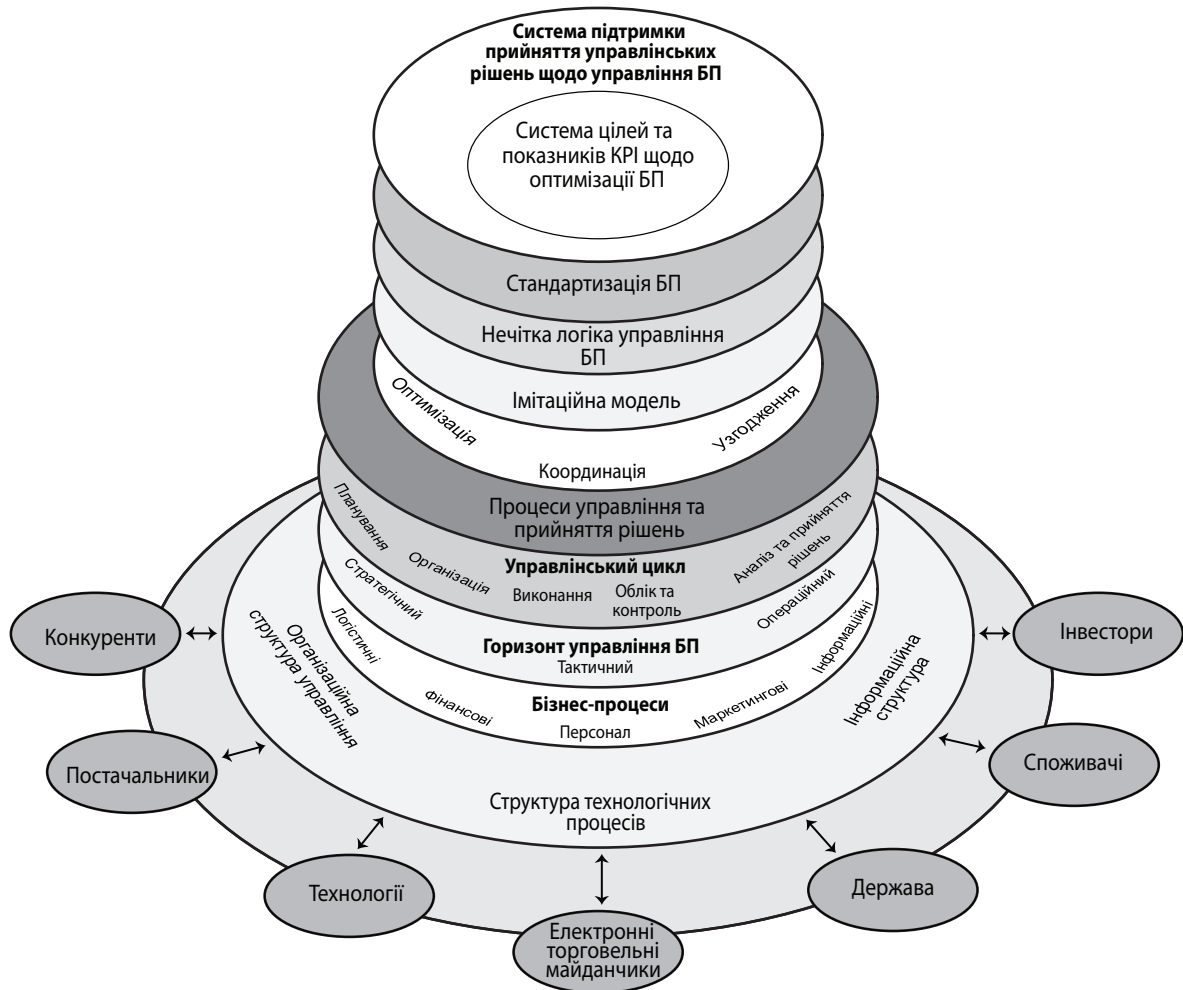


Рис. 2. Концептуальна модель управління бізнес-процесами (БП) на підприємстві оптової торгівлі в системі прийняття управлінських рішень

Джерело: побудовано автором

- системи прийняття управлінських рішень щодо управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі, яка спирається на розроблення ключових показників (КРІ) оптимізації бізнес-процесів;
- системи підтримки прийняття управлінських рішень, що враховує стандартизацію бізнес-процесів, імітаційне моделювання та інтелектуальний аналіз даних;
- процеси управління та прийняття рішень щодо управління бізнес-процесами, які є частиною

функціональної підсистеми у діяльності підприємства оптової торгівлі;

- системи цілей та показників, що виражається через набір ключових показників ефективності;
- системи визначення основних бізнес-процесів;
- системи об'єктів зовнішнього середовища.

Таким чином, виникає можливість розробити корпоративну результативну модель БП та визначити шляхи деривації, тобто методи взаємодії руху однієї функції від іншої на основі постійних коефіцієнтів. Ця модель дозволяє порівнювати та використовувати досвід провідних під-

приємств, що є абстрактною моделлю предметної області (об'єкта) (рис. 3).

Еталонні моделі процесів інтегрують у міжфункціональне середовище БП, визначення базового рівня і кіль-

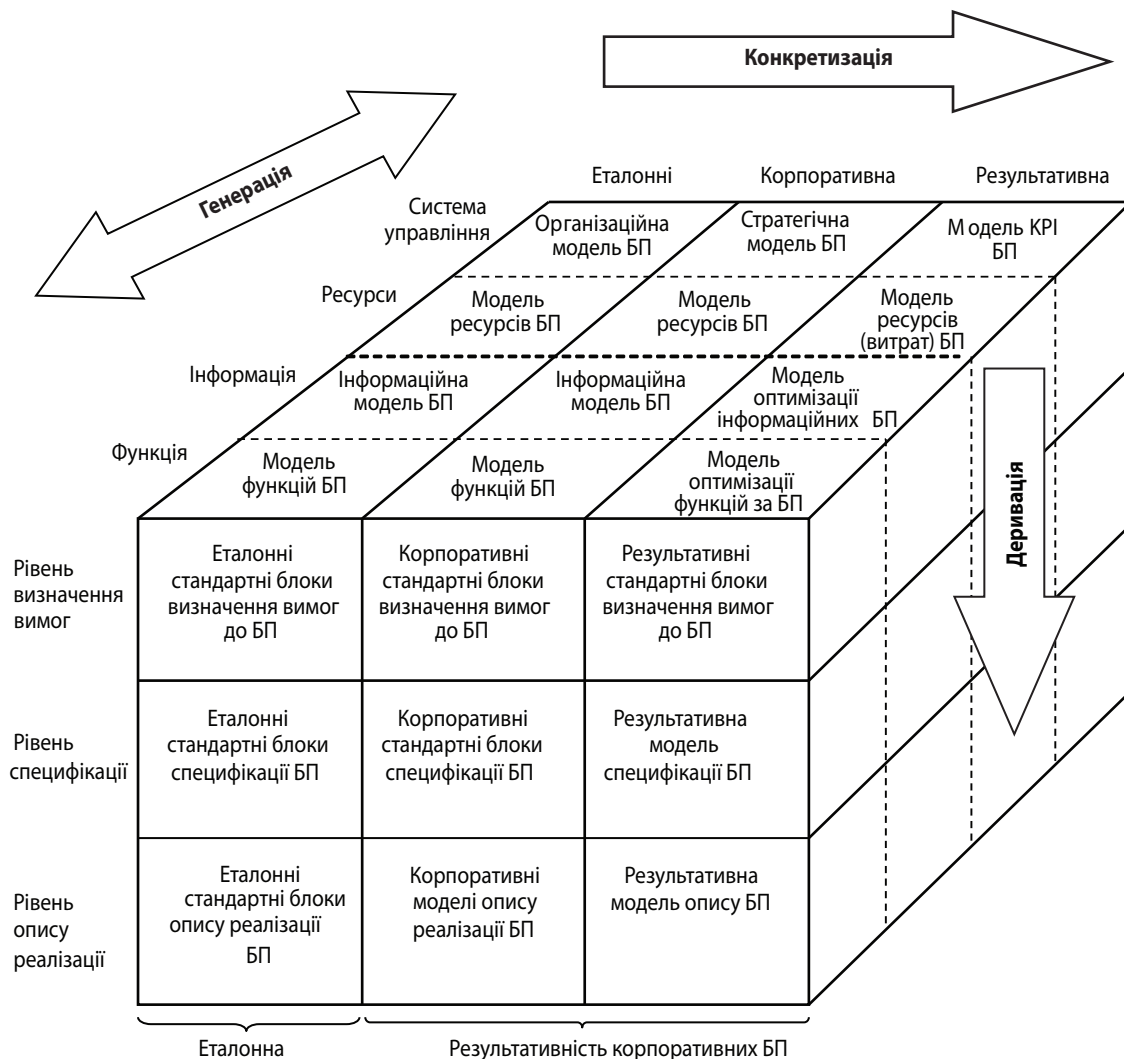


Рис. 3. 3D-підхід до управління корпоративними бізнес-процесами

Джерело: сформовано автором.

кісну оцінку процесів, спрямовані на забезпечення стандартного опису моделювання бізнес-процесів. Зазвичай в еталонну модель процесу входять: стандартний опис процесів управління, структура взаємозв'язків між стандартними процесами, стандартні показники для оцінювання ефективності процесів.

Існують значні вигоди і виклики для інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами від розширення бізнес-можливостей управління процесами за межами підприємства. Зовнішніми зацікавленими сторонами вважаються постачальники, партнери або споживачі, які можуть мати істотний вплив на створення цінності підприємства [16]. Відповідно метою побудови B2B електронних торговельних майданчиків є налагодження партнерських відносин зі споживачами та динамічне управління розподілом товарних запасів, враховуючи вимоги споживачів.

Створення електронних торговельного майданчика, програмного забезпечення для багатопрофільного підпри-

ємства дійсно складне завдання, але дивіденди значно переважають витрати. Відповідно до цього для спрощення процесу закупівлі товарів інтерфейс підприємства оптової торгівлі повинен забезпечити можливість: вибору значної партії товарів, використовуючи контекстний пошук за номенклатурою, асортиментом і артикулом товарів, відслідковувати залишки товарів на складі (філіях) (рис. 4).

Організація системи оцінювання результативності управління бізнес-процесами може здійснюватися, враховуючи ресурсний підхід. Оцінювання ресурсного потенціалу спирається на визначенні системи принципів і методів з притаманними їм властивостями зв'язків, що створюють умови для реалізації стратегічних цілей підприємства. Загальний показник оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу та відповідних технологій підприємства оптової торгівлі може бути розрахований як середньозважений, що включає ефективність використання окремих компонентів бізнес-процесів (БП). Характеристи-

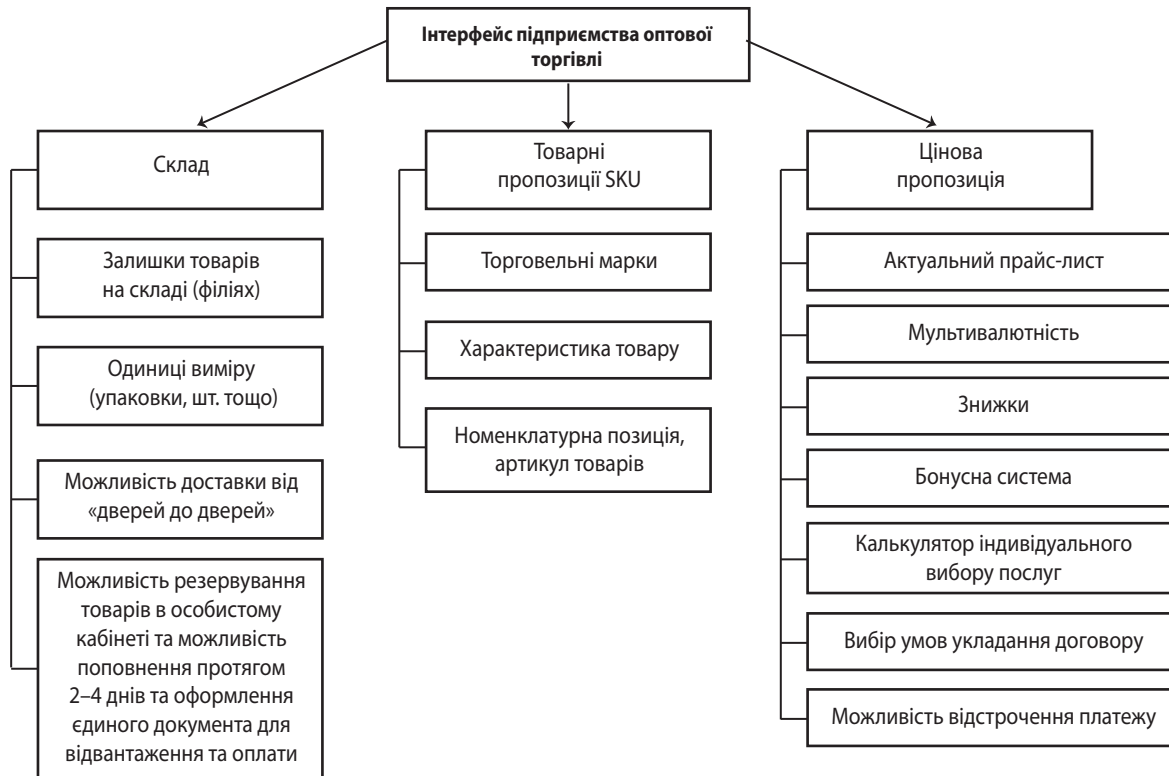


Рис. 4. Інтерфейс підприємства оптової торгівлі в електронній комерції

Джерело: сформовано автором

ка результативності управління БП на основі ресурсного підходу наведено у табл. 1.

Таким чином, чим більше посилюється конкуренція та зростають вимоги споживачів, тим активніше підпри-

Таблиця 1

Результативність бізнес-процесів на основі ресурсного підходу

Бізнес-процеси	Компоненти ресурсного потенціалу	Рівень результативності БП
1.1. Логістичні	2.1. Технології управління товарними запасами	3.1. Досягнення планових значень показників логістичної діяльності на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях
1.2. Трудові	2.2. Управління персоналом	3.2. Досягнення планових значень управління персоналом на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях
1.4. Фінансові	2.4. Фінансові ресурси, що витрачаються на виконання БП	3.4. Досягнення планових фінансових показників на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях
1.3. Інформаційні	2.3. Технології, які пов'язані з використанням інформаційних потоків	3.3. Досягнення планових значень показників використання інформаційних потоків на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях

Джерело: сформовано автором

ємства оптової торгівлі прагнуть до оптимізації бізнес-процесів, скорочення логістичних циклів, зниження рівня страхових запасів, використання інструментів підвищення ефективності управління бізнес-процесами в умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища.

Висновки та напрямок подальшого дослідження.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є визначення параметрів оцінювання «вузьких місць» у бізнес-процесах підприємства оптової торгівлі, що впливають на результати його діяльності. Вирішення цих завдань відноситься до сфери управління бізнес-процесами,

а запропоновані нами теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємствах оптової торгівлі дозволять підвищити ефективність їх функціонування на ринку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Апопій В. В., Хом'як Ю. М. Сутність і типологія інновацій в торгівлі. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2011. Вип. 12. С. 5–7.

2. Бегларашвілі О. П. Впровадження підприємствами оптової торгівлі організаційних та маркетингових інновацій // Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні : матеріали Міжнарод. бізнес-форуму (м. Київ, 19 берез. 2015 р.). Київ : КНТЕУ, 2016. С. 71–73. URL: <https://knteu.kiev.ua/file/MTC=/1e8a62d3ca6647b78fd23992ec0eb32d.pdf>

3. Вірт М. Я. Організаційно-економічний механізм функціонування оптової торгівлі в ринковому середовищі : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2009. 244 с.

4. Оптова торгівля в Україні : монографія / за ред. А. А. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2016. 208 с.

5. Business Process Management (BPM) – программы для управления бизнес процессами, процессное управление, автоматизация бизнес-процессов: Софт. URL: <http://bpms.ru/soft/index.html>

6. Системы менеджмента качества – Основные положения и словарь // Четвертая редакция URL: [http://www.pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9000-2015-\(rus\).pdf](http://www.pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9000-2015-(rus).pdf)

7. Анфилатов В. С. Системный анализ в управлении : учеб. пособие / под ред. А. А. Емельянова. М. : Финансы и статистика, 2002. 368 с.

8. Андерсен Б., Фагерхонд Т. Анализ основной причины. Упрощенные инструменты и методы. ASQ Quality Press, 1999. 156 с.

9. Виноградова О. В., Філіна С. В. Еволюція наукової думки щодо розвитку процесного підходу. *Економіка Крима*. 2011. № 2 (35). С. 78–83.

10. Евдокименко В. Бизнес-процессы, процессное управление и эффективность. *Управление персоналом*. 2004. № 3. С. 33–35.

11. Репин В. В. Два понимания процессного подхода к управлению предприятием. *Методы менеджмента качества*. 2008. № 4. С.41–44.

12. Ситник Г. В. Класифікація бізнес-процесів підприємства торгівлі на основі процесного підходу. *Схід*. 2012. № 5 (119). С. 54–61.

13. Hammer M., Stanton S. Beating the Risks of Reengineering. *Fortune*. May 15, 1995.

14. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 125–131.

15. Бондар Т. Л. Процесний підхід в управлінні витратами на забезпечення якості лікеро-горілчаної продукції. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 7. С. 140–146.

16. Борисенко О., Скаковська А., Горячев О. Оцінювання ефективності інформаційних систем. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 7 (157). С. 480–483.

REFERENCES

Andersen, B., and Fagerkhoud, T. *Analiz osnovnoy prichiny. Uproshchennyye instrumenty i metody* [Analysis of the root cause. Simplified tools and techniques]. ASQ Quality Press, 1999.

Anfilatov, V. S. *Sistemnyy analiz v upravlenii* [System analysis in management]. Moscow: Finansy i statistika, 2002.

Apopii, V. V., and Khomiak, Yu. M. "Sutnist i typolohiia innovatsii v torhivli" [The essence and typology of innovations in trade]. *Torhivlia, komertsii, pidpriemnytstvo*, no. 12 (2011): 5-7.

"Business Process Management (BPM) - programmy dlya upravleniya biznes protsessami, protsessnoye upravleniye, avtomatizatsiya biznes-protsesov: Soft" [Business Process Management (BPM) - programs for managing business processes, process management, automation of business processes: Software]. <http://bpms.ru/soft/index.html>

Behlarashvili, O. P. "Vprovadzhennia pidpriemstvamy optovoi torhivli orhanizatsiinykh ta marketynhovykh innovatsii" [Implementation by wholesale enterprises of organizational and marketing innovations]. *Problemy ta perspektyvy rozvytku innovatsiinoi diialnosti v Ukraini*. 2016. <https://knteu.kiev.ua/file/MTC=/1e8a62d3ca6647b78fd23992ec0eb32d.pdf>

Bondar, T. L. "Protsesnyi pidkhdid v upravlinni vytratamy na zabezpechennia yakosti likerо-horilchanoi produktsii" [Process approach in managing expenses for the quality assurance of alcoholic beverages]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 7 (2014): 140-146.

Borysenko, O., Skakovska, A., and Horiachev, O. "Otsiniuvannia efektyvnosti informatsiinykh system" [Evaluating the effectiveness of information systems]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 7 (157) (2014): 480-483.

Chornobai, L. I., and Duma, O. I. "Biznes-protsesty pidpriemstva: zahalna kharakterystyka ta ekonomichna sut'" [Business processes of the enterprise: general characteristics and economic essence]. *Visnyk natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 769 (2013): 125-131.

Hammer, M., and Stanton, S. "Beating the Risks of Reengineering". *Fortune*, May 15, 1995.

Optova torhivlia v Ukraini [Wholesale trade in Ukraine]. Kyiv: KNTU, 2016.

Repin, V. V. "Dva ponimaniya protsessnogo podkhoda k upravleniyu predpriyatiem" [Two understanding of the process approach to enterprise management]. *Metody menedzhmenta kachestva*, no. 4 (2008): 41-44.

"Sistemy menedzhmenta kachestva - Osnovnyye polozheniya i slovar" [Quality management systems - Fundamentals and vocabulary]. *Chetvertaya redaktsiya*. [http://www.pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9000-2015-\(rus\).pdf](http://www.pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9000-2015-(rus).pdf)

Sytynk, H. V. "Klasyfikatsiia biznes-protsestv pidpriemstva torhivli na osnovi protsesnogo pidkhodu" [Classification of business processes of a trading company based on a process approach]. *Skhid*, no. 5 (119) (2012): 54-61.

Virt, M. Ya. "Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm funktsionuvannia optovoi torhivli v rynkovomu seredovyshchi" [Organizational and economic mechanism of the functioning of wholesale trade in a market environment]: *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2009.

Vynogradova, O. V., and Filina, S. V. "Evolutsiia naukovoї dumky shchodo rozvytku protsesnogo pidkhodu" [Evolution of scientific thought about the development of a process approach]. *Ekonomska Kryma*, no. 2 (35) (2011): 78-83.

Yevdokimenko, V. "Biznes-protsesty, protsessnoye upravleniye i effektivnost'" [Business processes, process management and efficiency]. *Upravleniye personalom*, no. 3 (2004): 33-35.