ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ОЛЕКСИН СОЛОМІЯ МИРОСЛАВІВНА

УДК 658.5:339.33

ЗАСАДИ РОЗВИТКУ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

Спеціальність 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Львів - 2018

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі підприємництва, торгівлі та логістики Львівського торговельно-економічного університету Центральної спілки споживчих товариств України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, доцент

Міщук Ігор Пилипович,

Львівський торговельно-економічний університет,

завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, доцент

Безпарточний Максим Г ригорович,

Національний аерокосмічний університет імені М. Є. Жуковського “Харківський авіаційний інститут”,

професор кафедри економіки і маркетингу;

кандидат економічних наук, доцент Белей Олександр Ігорович,

Національний університет “Львівська політехніка”,

доцент кафедри систем автоматизованого проектування

Захист відбудеться “20” листопада 2018 року об 1400 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 35.840.01 у Львівському торговельно-економічному університеті за адресою: 79005, м. Львів, вул. Туган-Барановського, 10, ауд. 314.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Львівського торговельно- економічного університету за адресою: 79005, м. Львів, вул. Туган-Барановського, 10, ауд. 109.

Автореферат розісланий “ ” жовтня 2018 р.

М. Ю. Барна

Вчений секретар спеціалізованої вченої ради

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Загальною тенденцією сучасного розвитку товарних ринків є активізація інноваційної діяльності ключових суб’єктів їх інфраструктури, насамперед - оптових підприємств, з метою підвищення конкурентного потенціалу. Відповідно, актуалізується проблема вдосконалення та ефективного використання реінжинірингу бізнес-процесів в оптових формуваннях для модернізації оптової торгівлі, диверсифікації її діяльності і підвищення рівня конкурентоспроможності на інноваційних засадах. Попри наявність численних науково-теоретичних публікацій і певного досвіду імплементації його ідей у практику оптових торговців, вітчизняний досвід свідчить про недосконалість інструментарію реінжинірингу в бізнес-процесах підприємств оптової торгівлі та відсутність достатнього висвітлення питань з даної проблематики, що актуалізує дослідження та вдосконалення засад розвитку реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі.

У дослідження теорії розвитку внутрішньої торгівлі країни в ринкових умовах значний внесок зробили такі вітчизняні вчені, як В. Апопій, П. Балабан, М. Барна, І. Бланк, В. Гросул, Ю. Дайновський, Н. Краснокутська, В. Лагутін, А. Мазаракі, Б. Мізюк, І. Міщук, Н. Міценко, А. Носуліч, Н. Ситник, Л. Фролова та ін. Проблемам розробки стратегії та інноваційних проектів управління бізнес-процесами підприємств присвячені наукові праці зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема Б. Андерсена, М. Безпарточного, О. Белея,

О. Виноградової, Т. Давенпорта, Е. Демінга, Н. Ільченко, Р. Каплана, М. Портера, М. Робсона, Г. Ситника, Л. Таранюка, Ф. Уллаха, М. Хаммера, Дж. Харрінгтона, Дж. Чампі, А. Череп, А. Шеєра, Л. Шемаєвої та ін. Проте недостатньо опрацьованими залишаються питання розуміння сутності реінжинірингу бізнес-процесів, розробки концептуальних засад моделювання бізнес-процесів оптових торговельних підприємств за допомогою інструментарію бізнес-реінжинірингу та напрямів їх запровадження в комерційну, організаційно- управлінську і логістичну діяльність оптових торговельних підприємств. Це зумовлює актуальність теми дисертації, її мету, завдання та структуру.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до тематичного плану науково- дослідних робіт Львівського торговельно-економічного університету: за темою “Формування системи логістики підприємств торгівлі” (номер державної реєстрації 0112U007113), де автором удосконалено науково-методичний підхід до визначення показників швидкості руху і складності маршруту товарних потоків із метою діагностики внутрішнього стану основного бізнес-процесу в межах реалізації концепції реінжинірингу; “Організаційно-економічні механізми забезпечення безпеки соціально-економічних систем” (номер державної реєстрації 0113U006633), в межах якої автором сформовано алгоритм комплексної оцінки за видами економічного ризику альтернативних програм реінжинірингу бізнес-процесів; “Трансформації внутрішньої торгівлі та сфери послуг на інноваційних засадах” (номер державної реєстрації 0112U003207), де дисертантом виявлені концептуальні засади розвитку функціональних блоків бізнес-процесів оптових підприємств та обґрунтовано методичні підходи до побудови реінжинірингової моделі організаційних змін.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних і прикладних засад реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі, стратегічних підходів його розвитку та розроблення організаційно-економічного механізму впровадження в практику оптової торгівлі.

З урахуванням визначеної мети в роботі поставлено і вирішено такі завдання:

* уточнити сучасний зміст функцій оптових торговельних підприємств та з’ясувати прикладні підходи до моделювання бізнес-процесів на підприємствах оптової торгівлі;
* розвинути понятійно-термінологічний апарат реінжинірингу бізнес- процесів оптових торговельних підприємств;
* дослідити концептуальні засади реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах оптової торгівлі;
* здійснити аналіз середовища розвитку бізнес-процесів оптових підприємств і виявити пріоритетні засади реінжинірингу комерційної, організаційно- управлінської та логістичної діяльності;
* дослідити ризики в системі засобів реінжинірингу бізнес-процесів оптових торговельних підприємств;
* обґрунтувати засади та послідовність формування організаційно- економічного механізму впровадження реінжинірингу в бізнес-процеси оптового підприємства;
* розробити рекомендації щодо методичних підходів до використання аутсорсингу та бенчмаркінгу в моделі реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства;
* удосконалити прикладні засади визначення та виміру впливу реінжинірингу на ефективність і якість бізнес-процесів оптового підприємства.

*Об’єктом дослідження* є процес впровадження модернізації оптової торгівлі на інноваційних засадах.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та науково-прикладні засади, інструменти та засоби розвитку і впровадження реінжинірингу бізнес- процесів підприємств оптової торгівлі.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалася сукупність загальнонаукових і спеціальних методів досліджень: метод

логічного узагальнення (при класифікації підприємств оптової торгівлі та систематизації їх функцій), факторний аналіз (для дослідження середовища розвитку бізнес-процесів оптових торговельних підприємств), статистичний аналіз (при дослідженні стану впровадження реінжинірингу бізнес-процесів комерційної, організаційно-управлінської та логістичної діяльності оптових підприємств), порівняльного аналізу та анкетування (при виявленні тенденцій розвитку реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі), моделювання (при розробці моделей реінжинірингу бізнес-процесів оптових торговельних підприємств), методи економіко-математичного моделювання (при визначенні впливу реінжинірингу на ефективність та якість бізнес- процесів), графічні (для наочного подання низки теоретичних, аналітичних та рекомендаційних положень).

*Інформаційну та статистичну основу* дослідження склали законодавчі та нормативні акти, регуляторні акти органів місцевого самоврядування та інших органів державного управління, офіційні матеріали Державної служби статистики України, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів, інформаційні матеріали, опубліковані у періодичних виданнях, електронні ресурси, представлені в мережі Internet, матеріали особистих досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів та прикладних рекомендацій щодо засад розвитку реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі.

Найбільш суттєвими науковими результатами дисертаційного дослідження є: *удосконалено:*

* теоретико-методичні підходи до моделювання бізнес-процесів оптового торговельного підприємства, які, на відміну від існуючих, ґрунтуються на методології структурного аналізу та проектування систем за допомогою техніки бізнес-реінжинірингу. Це передбачає: скорочення витрат, тривалості та кількості помилок у кожному з проаналізованих процесів; інтегрування зі стратегією оптового підприємства та ключовими показниками її ефективності; покращення взаємодії між працівниками та підрозділами підприємства; наближення до сертифікації за стандартами ISO: 9000; зростання інвестиційної привабливості;
* матричний метод запровадження реінжинірингу бізнес-процесів на засадах теорії адаптивного управління, який, на відміну від наявних, передбачає оцінювання фінансового потенціалу та результативності підприємства, що дозволяє диференціювати підприємства оптової торгівлі залежно від одного з п’яти видів реінжинірингу (природний, діловий, розвитку, антикризовий та кризовий) із метою оцінювання доцільності проведення реінжинірингу та надає змогу приймати ефективні організаційно-управлінські рішення;
* модель організаційно-економічного механізму впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, що, на відміну від існуючих, базується на комплексній концептуально-методичній платформі та завдяки цьому дозволяє системно враховувати специфіку цілей, функцій, форм реінжинірингу, визначати суб’єкти та об’єкти для реалізації реінжинірингу, методи та інструментарій вибору способів кардинального перепроектування бізнес-процесів та індикатори оцінки ефективності впровадження обраного напряму реінжинірингу на оптових підприємствах, які знаходяться на стадіях життєвого циклу “Зрілість - спад - відродження”;

*набули подальшого розвитку:*

* змістове наповнення понятійного апарату реінжинірингу бізнес-процесів у частині уточнення терміна “реінжиніринг бізнес-процесів”, яке базується на основі інституційного, функціонально-процесного та системного наукових підходів, що, на відміну від наявних, враховує важливість під час впровадження радикальних змін на оптовому торговельному підприємстві, впливу організа­ційно-економічних факторів на функціональні потоки бізнес-процесів. Це надало можливість уточнити дефініцію реінжинірингу бізнес-процесів оптового торговельного підприємства в розрізі етапів життєвого циклу та “моделювання бізнес-процесів оптового підприємства” (як інтегрування всього комплексу ключових організаційно-управлінських, комерційних та логістичних операцій, які додають вартість для суб’єктів даного процесу);
* науково-теоретичні підходи до формулювання концептуальних засад реінжинірингу бізнес-процесів, що передбачають застосування нової концепції X-інжинірингу, відповідно до якої перебудові повинні підлягати не тільки внутрішні, але й зовнішні процеси оптового торговельного підприємства з врахуванням етапів його життєвого циклу. Це сприятиме розробленню моделі постійних удосконалень бізнес-процесів внутрішнього та зовнішнього середовища, коригуючи дії, спрямовані на зменшення відхилень від нормованих значень індикаторів економічної ефективності проведення реінжинірингу;
* теоретичні положення щодо оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси при запровадженні реінжинірингу, що, на відміну від існуючих, передбачає проведення ретроспективного факторного аналізу на основі визначення та систематизації груп факторів (соціальні, економічні, технологічні, організаційні, управлінські), що дозволяє виявити кореляційний зв’язок факторів зовнішнього середовища та ступінь їх впливу на прибуток оптових торговельних підприємств;
* науково-методичні положення щодо моделювання бізнес-процесів з урахуванням операційних ризиків, які, на відміну від наявних, передбачають одночасне проведення комплексної оцінки альтернативних програм реінжинірингу стандартним та процесно-орієнтованим методами на основі комбінованого підходу. Це дозволяє забезпечити ідентифікацію операційних ризиків за всіма системами, функціональними бізнес-процесами комерційної, організаційно-управлінської та логістичної діяльності та товарними групами (або товарними позиціями); при цьому ризики продажу нових товарів будуть оцінюватися першочергово;
* науково-методичний підхід до реалізації аутсорсингу в межах процесу реінжинірингу, який базується на моделі визначення оптимального аутсорсера, що, на відміну від наявних, надає можливість на основі критеріальної оцінки визначити аутсорсера, який за сукупністю критеріїв є найбільш ефективним варіантом для виконання визначених неефективних складових торгово-техноло­гічних процесів. Це сприятиме застосуванню бенчмаркінгу в якості інтегральної частини (етапу) реінжинірингу бізнес-процесів на всіх рівнях діяльності оптового підприємства;
* прикладні засади визначення та виміру впливу реінжинірингу на ефективність і якість бізнес-процесів оптового торговельного підприємства за рахунок: - скорочення тривалості бізнес-процесів, їх вартості та кількості учасників; - прискорення оперативності прийняття оптимальних рішень; - винесення частини процесів за межі оптового підприємства (аутсорсинг); - координування дій, що досягається за рахунок швидкого доступу до необхідної інформації у межах підприємства; - зменшення кількості контрольних впливів. Такий підхід не лише дозволяє не лише оптимізувати бізнес-процеси, але й призводить до поліпшення психологічного клімату в колективі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у доведенні наукових розробок щодо засад розвитку та створення ефективного механізму впровадження реінжинірингу в бізнес-процеси оптових торговельних підприємств до рівня методичних узагальнень і практичних рекомендацій.

Наукові доробки щодо визначення доцільності проведення реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства та науково-практичні рекомендації з вибору виду реінжинірингу використані в роботі ТОВ “Гермес” (довідка № 68/01-14.7 від 15.01.2018 р.). Рекомендації щодо запровадження механізму довгострокового стратегічного адаптування проекту реінжинірингу бізнес- процесів та декомпозиції бізнес-моделі “To be” в методології IDEF3 для виявлення функціональних блоків, які потребують впровадження реінжинірингу, впроваджено у практичну діяльність ТОВ “Ларус” (довідка № 0404/4 від 21.02.2018 р.). Рекомендації стосовно системи показників до визначення швидкості руху та складності маршруту товарних потоків із метою діагностики внутрішнього стану основного бізнес-процесу в межах реалізації концепції реінжинірингу використані в ТОВ “Прикарпатський торговий дім” (довідка № 102/03 від 14.03.2018 р.). Рекомендації щодо трансформації структурної одиниці під час впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, що передбачає перехід від ієрархічної організації до горизонтальних структур, в які закладено концептуально нові принципи узгодження та зв’язку елементів у комплекси, застосовані в ТОВ “Дах-Логістик” (довідка № 0325 від 15.03.2018 р.). Рекомендації щодо формування механізму передавання аутсорсеру замкнутого функціонального блоку організаційно-управлінських та логістичних операцій усередині бізнес-моделі використано в ТОВ “Теко-Трейд” (довідка № 4-15-263 від 05.04.2018 р.).

Окремі положення дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Львівського торговельно-економічного університету під час викладання дисциплін “Реінжиніринг бізнес-процесів”, “Торговельна логістика”, “Організація та управління інноваційними бізнес-процесами” (довідка № 29А/16 від 12.03.2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є результатом самостійного наукового дослідження. Викладені теоретичні розробки та практичні рекомендації отримано особисто автором на основі проведеного дослідження та наведено у наукових працях. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ідеї та положення, які є результатом власних досліджень.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертаційного дослідження доповідалися на 18 міжнародних та інших науково-практичних конференціях, зокрема *10 міжнародних* - “Формування ефективної моделі розвитку підприємства” (м. Житомир, 2013 р.), “Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств” (м. Дніпропетровськ, 2014 р.), “Стратегічні напрями відновлення економіки та соціальної сфери України в умовах системної кризи” (м. Львів, 2014 р.), “Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку: регіональні особливості та світові тенденції” (м. Одеса, 2015 р.), “От Балтики до Причерноморья: национальные модели экономических систем” (Латвия, г. Рига, 2016 г.), “Перші Таврійські економічні наукові читання” (м. Київ, 2017 р.), “Розвиток науки в XXI віці” (м. Харків, 2017 р.), “Стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України на інноваційних засадах” (м. Львів, 2017 р.); “Сучасні технології менеджменту” (м. Луцьк, 2017 р.), “Актуальные научные исследования в современном мире” (г. Переяслав- Хмельницкий, 2017 г.); *4 всеукраїнських:* “Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління” (м. Полтава, 2013 р.), “Економіка підприємства: проблеми теорії та практики” (м. Харків, 2013 р.), “Фінансово-економічний розвиток України в умовах глобалізаційно-інтеграційних процесів” (м. Львів,

1. р.), “Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва: наукові пошуки молоді” (м. Харків, 2016 р.), “Проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах глобалізації” (м. Львів, 2017 р.); *4 наукових конференціях професорсько-викладацького складу та аспірантів ЛТЕУ:* “Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції” (м. Львів,
2. р., 2016 р., 2017 р., 2018 р.).

Публікації. Всі положення наукової новизни знайшли відображення у публікаціях автора у фахових та іноземних виданнях. За результатами дослідження опубліковано 27 наукових праць (23 належать автору самостійно), з них: 1 - підрозділ у колективній монографії, 9 статей, серед яких 3 статті - у фахових наукових виданнях, 3 статті, що входять до міжнародних наукометричних баз, 2 статті - в іноземних виданнях, 1 стаття - в інших виданнях, 17 тез доповідей за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 7,65 друк. арк., з яких автору належить 7,45 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел (285 найменувань) та 14 додатків. Обсяг основного тексту дисертації становить 196 сторінок, загальний обсяг - 285 сторінок. Робота містить 38 таблиць, 36 рисунків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об’єкт, предмет і методи дослідження, висвітлено наукову новизну та практичне значення отриманих автором результатів, наведено відомості щодо їх апробації.

У першому розділі “Науково-теоретичні засади реінжинірингу бізнес- • • ••••••

процесів підприємств оптової торгівлі” узагальнено результати досліджень у

сфері реінжинірингу бізнес-процесів, уточнено сучасний зміст функцій підприємств оптової торгівлі, визначено прикладні підходи до моделювання бізнес-процесів на підприємствах оптової торгівлі.

За результатами вивчення сучасних теорій та дослідження еволюції підходів до визначення сутнісних характеристик підприємств оптової торгівлі, доведено, що базові функції оптової торгівлі ускладнюються, перетворюючи впливають на функції оптових торговельних підприємств. Як результат функції підприємств оптової торгівлі на мікрорівні всебічно охоплюють взаємини підприємств оптової торгівлі з їх комерційними партнерами. Діапазон функцій, що виконують різні типи оптових підприємств, визначає їх місце і роль у системі розподілу та характер і зміст організаційно-економічного механізму впровадження реінжинірингу.

У процесі дослідження уточнено категорійний апарат: поглиблена сутнісна характеристика понять “бізнес-процес оптового підприємства” як сукупність різних видів діяльності (комерційної, організаційно-управлінської, логістичної тощо), в межах якої “на вході” використовується один або кілька видів товарних потоків і в результаті цієї діяльності на “виході” створюються товарна партія та послуги, котрі представляють цінність для оптового покупця; “моделювання бізнес-процесів оптового підприємства” як інтегрування ключових комерційних, організаційно-управлінських та логістичних операцій, що розпочинаються від постачальників (виробників) продукції та охоплюють кінцевих покупців товарів, послуг та інформації, при цьому додаючи вартість для суб’єктів даного процесу. Запропоновані дефініції з урахуванням сучасних функцій підприємств оптової торгівлі дозволили виокремити функціональний та процесний підходи до моделювання бізнес-процесів, які слід застосовувати комплексно на основі методології структурного аналізу, проектування систем (SADT) та за допомогою методів бізнес-реінжинірингу.

Визначено, що моделювання бізнес-процесів оптового підприємства має логічне завершення у вигляді створення ефективної бізнес-моделі, котра формується, виходячи з цілей розвитку та функцій оптового підприємства, що визначають склад базових компонентів (наскрізних бізнес-процесів). Доведено, що у сукупності базові компоненти складають методологічну платформу, яка містить: - бізнес-функції, які описують бізнес; - бізнес-процеси, що описують як оптове підприємство виконує свої бізнес-функції; - організаційну структуру, котра визначає, де виконуються бізнес-функції та бізнес-процеси; - фази, що визначають, у якій послідовності необхідно впроваджувати бізнес-функції; - завдання, що визначають виконавців бізнес-процесів; - правила, що визначають зв’язок між бізнес-операціями.

Теоретико-методологічні узагальнення й аналіз концептуальних положень дозволили поглибити сутнісну характеристику “реінжинірингу бізнес-процесів” і запропонувати нове змістове його наповнення, використовуючи інституційний, функціонально-процесний та системний наукові підходи. Доведено, що саме ці підходи враховують важливість впливу організаційно-економічних факторів на функціональні потоки бізнес-процесів під час впровадження реінжинірингу. Це надало можливість встановити пряму залежність розвитку реінжинірингу від етапів життєвого циклу оптового торговельного підприємства та встановити доцільність застосування нової концепції X-інжинірингу, відповідно до якої перебудові повинні підлягати не тільки внутрішні процеси оптового торговельного підприємства, але й зовнішні.

У роботі розкрито концептуальні засади реінжинірингу бізнес-процесів оптового торговельного підприємства, тобто цілі, принципи, особливості, чинники та умови розвитку (рис. 1).

**Концептуальні засади реінжинірингу бізнес-процесів оптових торговельних підприємств**

-J L

**JT**

3L

Ж

Цілі

Завдання

Передумови застосування

тг

***-JTL-***

Характерні ознаки J~~L

1. підвищення конкурентоспромож­ності оптового підприємства;
2. вихід із кризи;
3. підвищення ефективності управління;
4. удосконалення та оптимізація торговельного підприємництва;
5. Х-інжиніринг бі знес-процесів, реорганізація та реструктуризація на основі бізнес-процесів
6. вбудовування клієнтів і постачальників у бізнес-процеси оптового підприємства завдяки використанню можливостей електронного бізнесу;
7. формування замовлень і управління запасами в автоматизованому режимі при мінімальній участі менеджерів;
8. створення системи оперативно­календарного планування використання ресурсів у величезному масиві одночасно виконуваних операцій в ланцюзі поставок;
9. підвищення товарообігу та швидкості виконання замовлень;
10. зниження витрат обігу;
11. покращення якості товарів та послуг;
12. збільшення продуктивності праці;
13. скорочення штату торговельних працівників
14. кілька торгово-технологічних операцій об’єднуються в одну;
15. керівник структурного підрозділу повинен приймати рішення щодо розширення прав і можливостей працівників, прийняття рішень стає частиною комерційної діяльності;
16. етапи виконуються поступово в торгово- технологічному процесі;
17. торгово-технологічні процеси мають кілька версій виконання операцій залежно від ринкової ситуації;
18. завдання виконуються тільки у тому підрозділі, де це необхідно;
19. функції управління та контролю зводяться до мінімуму;
20. гібридні централізовані / децентралізо­вані торгово-технологічні та логістичні операції
21. створення принципово нових структур в оптовій торгівлі;
22. зміна ролі оптової торгівлі в системі господарських зв’язків;
23. орієнтація на економічні методи господарювання;
24. удосконалення організаційного механізму оптової торгівлі;
25. підвищення економічної залежності оптових підприємств від кон’юнктури ринку та відповідності асортименту товару запитам оптових покупців;
26. стратегічне мислення керівництва, розуміння змін, активність і лідерство на всіх етапах;
27. донесення суті та вигод до колективу шляхом активного обговорення;
28. ознайомлення зі змінами партнерів, споживачів, інших зацікавлених осіб;
29. окреме та достатнє фінансування;
30. чітке визначення мети, завдань, функцій і ролей учасників;
31. розробка програмного забезпечення та визначення компетентного консультанта;
32. усвідомлення радикальності змін, зосередження на бізнес- процесах, їх новій якості

|  |  |
| --- | --- |
| Очікувані позитивні результати, які є характерними та типовими при запроваджені реінжинірингу бізнес-процесів на оптовому підприємстві | |
| * детальний опис і формалізація бізнес-процесів дозволить уникнути зайвих процедур, спростити документообіг, мінімізувати витрати праці; * впровадження системи інформаційно-аналітичного забезпечення дає можливість ефективно управляти бізнес-процесами та оптовим підприємством загалом; * керівництво отримає оперативну та достовірну інформацію для прийняття управлінських рішень, можливість контролювати діяльність структурних підрозділів, груп бізнес-процесів; * підвищується змістовність роботи, що підвищує мотивацію працівників до ефективної праці; * зростає відповідальність та ініціативність працівників в межах наданих повноважень; * зростає значення компетентності працівників, що висуває вимоги до підготовки переходу на безперервну професійну освіту | * змінюється організація оплати праці - за результатами роботи, яку простіше оцінити в межах бізнес-процесів; * змінюються критерії діяльності: метою виконавця стає задоволення потреб клієнта; * змінюються функції менеджерів з контролюючої на координуючу, основна роль - допомога у вирішенні проблем, що виникають у них в ході виконання бізнес-процесів; * зменшується кількість ієрархічних рівнів організаційної структури оптового підприємства, вона стає орієнтованою не на функції, а на процеси, а зменшення рівнів управління наближає керівництво до безпосередніх виконавців |

Рис. 1. Концептуальні засади реінжинірингу бізнес-процесів оптових торговельних підприємств *(авторськарозробка)*

У другому розділі “Умови, тенденції та засади впровадження • • • •• • • •• реінжинірингу на підприємствах оптової торгівлі” подано результати

дослідження середовища розвитку бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі

та їх реінжинірингове забезпечення, виявлено стан, тенденції та основні

характеристики реінжинірингу комерційної, організаційно-управлінської та

логістичної діяльності, а також оцінено ризики в системі реінжинірингу бізнес-

процесів.

За результатами аналізу ринкових трансформацій у внутрішній торгівлі України зроблено висновок, що оптова торгівля носить системний характер та є надзвичайно вразливою від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів,

пов’язаних із низькими темпами реформування національного господарства.

Вплив макро- та мікроекономічних факторів стимулює застосування конкретного набору інструментів реінжинірингу, що покликані вирішити

проблеми на даному етапі. Це надає підстави для виділення класифікаційних ознак реінжинірингу, що відповідають певним етапам життєвого циклу оптового торговельного підприємства: “створення” та “зростання” - реінжиніринг не передбачений, адже відбувається формування та запровадження бізнес-процесів комерційної, організаційно-управлінської та логістичної діяльності; для етапу “зрілість” - природний реінжиніринг бізнес-процесів; для етапу “спад” -

антикризовий або кризовий; для етапу “відродження” - діловий або розвитку.

У процесі дослідження виявлено тенденцію нестабільності та зниження показників фінансової стійкості оптових торговельних підприємств, тобто посилення їх фінансової залежності (табл. 1). З аналізу таблиці випливає: фінансова незалежність обстежених підприємств оптової торгівлі досить контрастна і

загрозлива для половини суб’єктів (ТОВ “Гермес”, ТОВ “Буковинські будівельні матеріали”, ПП “Торгово-промислова компанія Арсен”, ТОВ “Теко-Трейд”), де основні коефіцієнти не вписуються в діапазон нормативних значень.

У процесі дослідження проведено оцінювання результативності організаційно-управлінської діяльності оптових торговельних підприємств, результати якого наведено у табл. 2. Спостерігаємо перевищення коефіцієнта делегування обов’язків: для ТОВ “Прикарпатський торговий дім”, ТОВ “Ларус”, ТОВ “ПАККО Холдинг” та ТОВ “Дах-Логістик” - на 0,12; для ТОВ “Гермес” та ТОВ “Буковинські будівельні матеріали” - на 0,52; для ПП “Торгово-промислова компанія Арсен” та ТОВ “Теко-Трейд” - понад 2,4 рази, що свідчить про виконання зайвих обов’язків менеджерів середньої ланки управління. З аналізу матриці відповідальності вище проаналізованих оптових торговельних підприємств можемо зробити наступні висновки: по-перше, має місце дублювання функцій контролю та виконання у переважній більшості процесів, по-друге, виходячи з аналізу функцій у посадових інструкціях, контроль за процесами іноді здійснюється особами, що не мають відношення до них.

З метою виявлення рівня розвитку логістичної діяльності оптових торговельних підприємств проведено дослідження особливостей здійснення кожного її функціонального виду відповідно до переліку якісних показників, які

Таблиця 1

Коефіцієнти фінансової стійкості досліджуваних оптових торговельних підприємств за 2013-2017 рр.

(авторська розробка)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фінансові  показники  діяльності | Формула для розрахунку | Нормативне  значення | Роки | й  и”  **\* .5**  **н \*** Вай  Тао  ир  ро  **р** н | ”с  р  а  **ч**  В  О  Т | ТОВ“ПАККО Холдинг” | аи  **Р-** О  ***т* 'В**  **Є\*** | ”с  е  м  р  е  **U**  В  О  Т | ТОВ “Буковинські будівельні матеріали” | ”н  е  с  р  рА  ПТ“ | -  о  к”  **ЇҐ «**  **3** |Ц  PQ **^** ОТ  Т |
| Коефіцієнт | Власний капітал / загальна | 0,5-0,8 | 2013 | 0,47 | 0,52 | 0,57 | 0,64 | 0,27 | 0,10 | 0,06 | 0,05 |
| фінансової | сума ресурсів |  | 2014 | 0,51 | 0,55 | 0,63 | 0,65 | 0,39 | 0,19 | 0,09 | 0,07 |
| незалежності | підприємства |  | 2015 | 0,52 | 0,58 | 0,69 | 0,75 | 0,43 | 0,16 | 0,08 | 0,09 |
| (автономії) |  |  | 2016 | 0,60 | 0,62 | 0,73 | 0,71 | 0,12 | 0,17 | 0,01 | 0,01 |
|  |  |  | 2017 | 0,59 | 0,69 | 0,56 | 0,72 | 0,27 | 0,18 | 0,03 | 0,02 |
| Коефіцієнт | (власний капітал - | 0,6-0,8 | 2013 | 0,81 | 0,69 | 0,85 | 0,82 | 0,34 | 0,17 | 0,02 | 0,01 |
| покриття запасів і | необоротні активи)/ |  | 2014 | 0,86 | 0,75 | 0,87 | 0,84 | 0,39 | 0,20 | 0,08 | 0,05 |
| затрат власними | загальна сума запасів і |  | 2015 | 0,90 | 0,83 | 0,88 | 0,87 | 0,45 | 0,28 | 0,11 | 0,07 |
| оборотними | затрат |  | 2016 | 0,93 | 0,84 | 0,95 | 0,87 | 0,49 | 0,36 | 0,18 | 0,15 |
| коштами |  |  | 2017 | 0,96 | 0,89 | 0,96 | 0,91 | 0,55 | 0,49 | 0,22 | 0,19 |
| Коефіцієнт | Власний капітал / (поточні | 0,7-0,9 | 2013 | 0,67 | 0,82 | 0,76 | 0,89 | 0,35 | 0,29 | 0,14 | 0,09 |
| фінансової | зобов’язання + доходи |  | 2014 | 0,65 | 0,81 | 0,74 | 0,88 | 0,33 | 0,22 | 0,11 | 0,08 |
| стійкості | майбутніх періодів) |  | 2015 | 0,61 | 0,78 | 0,71 | 0,83 | 0,31 | 0,19 | 0,07 | 0,06 |
|  |  |  | 2016 | 0,60 | 0,76 | 0,69 | 0,75 | 0,30 | 0,17 | 0,04 | 0,03 |
|  |  |  | 2017 | 0,59 | 0,72 | 0,66 | 0,73 | 0,29 | 0,15 | 0,02 | 0,01 |
| Коефіцієнт | (оборотні активи + | у дина­ | 2013 | 0,46 | 0,48 | 0,43 | 0,49 | 0,29 | 0,23 | 0,15 | 0,11 |
| прогнозу | витрати майбутніх | міці, | 2014 | 0,41 | 0,44 | 0,39 | 0,42 | 0,28 | 0,23 | 0,12 | 0,10 |
| банкрутства | періодів - поточні | < 0 | 2015 | 0,38 | 0,42 | 0,37 | 0,40 | 0,25 | 0,21 | 0,10 | 0,08 |
|  | зобов’язання - доходи |  | 2016 | 0,35 | 0,36 | 0,36 | 0,37 | 0,22 | 0,20 | 0,09 | 0,08 |
|  | майбутніх періодів) / загальна сума ресурсів підприємства |  | 2017 | 0,33 | 0,32 | 0,34 | 0,35 | 0,20 | 0,19 | 0,08 | 0,07 |

обрані за результатами експертного опитування, результати котрого наведено у таблиці 3. На основі запропонованих автором методичних підходів стан логістичної діяльності визначено відповідно до загальної кумулятивної оцінки *Lk,* що відтворює сумарну оцінку значень показників по кожному функціональному виду логістичної діяльності.

Якщо значення *Lk* знаходиться у межах *49 < Lk <98,* стан логістичної діяльності характеризується як кон’югований, тобто всі функціональні види логістики оптового підприємства активно взаємодіють між собою та є референтними. Так, ТОВ “Дах-Логістик”, ТОВ “Прикарпатський торговий дім”, ТОВ “Ларус”, ТОВ “ПАККО Холдинг”, ТОВ “Гермес” та ТОВ “Буковинські будівельні матеріали” мають кон’югований стан логістичної діяльності. В іншому випадку, коли *0 < Lk < 49,* організація логістичної діяльності оптового підприємства є ірраціональною, стан логістичної діяльності визначається як некон’югований. Зокрема, стан логістичної діяльності ПП “Торгово-промисло­ва компанія Арсен” та ТОВ “Теко-Трейд” характеризується як некон’югований, тому потребує першочергового (за терміном проведення) реінжинірингу.

За результатами проведених економіко-математичних розрахунків було визначено три типи стану комерційної діяльності (стабільний, нестабільний, регресивний) та організаційно-управлінської діяльності (високий, середній та низький рівень), а також два типи стану логістичної діяльності (кон’югований, некон’югований) та конфігуровано п’ять комбінацій, що дозволяють обрати напрям здійснення реінжинірингу для оптових торговельних підприємств із огляду на поточний стан діяльності.

Проведений аналіз стану комерційної, організаційно-управлінської та логістичної діяльності оптових торговельних підприємств дозволив виявити неоднорідність у їх розвитку та окремі проблеми, вирішення яких потребує запровадження реінжинірингу. Для ТОВ “Прикарпатський торговий дім”, ТОВ “Ларус” та ТОВ “Дах-Логістик” доцільно впроваджувати діловий реінжиніринг, для ТОВ “ПАККО Холдинг” - розвитку, для ТОВ “Гермес” та ТОВ “Буковинські будівельні матеріали” - природний, для ПП “Торгово-промислова компанія Арсен” - кризовий, а для ТОВ “Теко-Трейд” - антикризовий.

Третій розділ “Стратегічні підходи до розвитку реінжинірингу у бізнес- • •••••• 1

процесах підприємств оптової торгівлі” присвячено формуванню

пріоритетних напрямів впровадження реінжинірингу в бізнес-процеси підприємств оптової торгівлі, удосконаленню методичних підходів до використання аутсорсингу та бенчмаркінгу в моделі реінжинірингу бізнес- процесів, обґрунтуванню прикладних засад визначення впливу реінжинірингу на ефективність і якість бізнес-процесів оптового підприємства.

Забезпечення радикального перепроектування бізнес-процесів комерційної, організаційно-управлінської та логістичної діяльності оптових підприємств та їх подальшого розвитку, можна досягти шляхом імплементації організаційно-економічного механізму впровадження реінжинірингу бізнес- процесів як сукупності організаційних, ресурсних, науково-теоретичних, методичних, правових, інших складових елементів, форм і методів їх взаємодії, а

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва показника | Формула для розрахунку показника | Норма  тивне  значен  ня | Розрахунок показників результативності для наступного етапу життєвого циклу оптового підприємства | | |
| “Відродження”:  ТОВ “Прикарпатський торговий дім”, ТОВ “Ларус”, ТОВ “ПАККО Холдинг”, ТОВ “Дах-Логістик” | “Зрілість”:  ТОВ “Гермес”, ТОВ “Буко­винські будівельні матеріали” | “Спад”:  ПП “Торгово-промислова компанія  Арсен”, ТОВ “Теко-Трейд” |
| Коефіцієнт делегування обов’язків *(Кдло)* | Кількість функцій відповідального за процес / кількість функцій виконуючого процесу | 0,5-0,8 | 71/77 = 0,92 | 94/71 = 1,32 | 113/58 = 1,95 |
| Коефіцієнт дублювання обов’язків відповідальності за бізнес-процес *(Кдобп)* | Кількість відповідальних за процес осіб / загальна кількість процесів | 1,0-1,5 | 71/43 = 1,65 | 94/43 = 2,19 | 113/43 = 2,63 |
| Коефіцієнт дублювання бізнес- процесів *(Кдбп)* | Кількість дубльованих процесів / загальна кількість процесів | 0,7-0,8 | 29/43 = 0,67 | 51/43 = 1,19 | 70/43 = 1,63 |
| Коефіцієнт паралельності бізнес-процесів *(Кпрбп)* | Кількість паралельних процесів / загальна кількість процесів | 0,2-0,3 | 23/43 = 0,53 | 18/43 = 0,42 | 12/43 = 0,28 |
| Коефіцієнт послідовності бізнес-процесів *(Кпсбп)* | Кількість послідовних процесів / загальна кількість процесів | 0,4-0,5 | 20/43 = 0,46 | 25/43 = 0,58 | 31/43 = 0,72 |
| Коефіцієнт актуалізації *(Какт)* | Кількість необхідних бізнес-процесів / загальна кількість процесів | 0,9-1,0 | 26/43 = 0,60 | 31/43 = 0,72 | 38/43 = 0,88 |

Таблиця 2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  | Функціональні види логістичної діяльності | | | | | |  |  |  |  |
| Показник  Назва  підприємства | Закупівельна | Рівень розвитку | Розподільча | Рівень розвитку | Транспортування | Рівень розвитку | Складська | Рівень розвитку | Товарних запасів | Рівень розвитку | а  в  о  1  ні  © | Рівень розвитку | Інформаційно-  сервісна | Рівень розвитку | Сумарне значення рівня розвитку (Lk) | Стан логістичної діяльності |
| ТОВ “Дах-Логістик” | 20,8 | V | 20,7 | V | 8,5 | V | 10,6 | V | 8,8 | V | 9,3 | V | 8,9 | V | 87,6 | Кон’югований |
| ТОВ “Прикарпатський торговий дім” | 20,6 | V | 20,1 | V | 9,1 | V | 11,1 | V | 9,2 | V | 9,1 | V | 8,7 | V | 87,9 | Кон’югований |
| ТОВ “Ларус” | 17,1 | V | 17,4 | V | 7,2 | V | 8,3 | S | 7,8 | V | 8,4 | V | 7,6 | V | 73,8 | Кон’югований |
| ТОВ “ПАККО Холдинг” | 17,3 | V | 18,0 | V | 7,7 | V | 8,6 | S | 8,3 | V | 7,6 | V | 7,9 | V | 75,4 | Кон’югований |
| ТОВ “Гермес” | 14,8 | S | 14,0 | S | 5,8 | S | 6,4 | S | 7,4 | V | 7,1 | V | 6,0 | S | 61,5 | Кон’югований |
| ТОВ “Буковинські будівельні матеріали” | 12,9 | S | 12,4 | S | 5,7 | S | 6,0 | S | 6,1 | S | 5,1 | S | 5,3 | S | 53,5 | Кон’югований |
| ПП “Торгово-промислова компанія Арсен” | 9,8 | N | 11,4 | S | 4,1 | S | 6,3 | S | 5,3 | S | 4,5 | S | 3,6 | N | 45,0 | Некон’югований |
| ТОВ “Теко-Трейд” | 9,1 | N | 9,0 | N | 4,0 | N | 5,7 | S | 3,5 | N | 3,4 | N | 3,9 | N | 38,6 | Некон’югований |

Таблиця 3

Оцінювання результативності організаційно-управлінської діяльності досліджуваних оптових торговельних підприємств у розрізі етапів життєвого циклу за 2017 рік *(авторська розробка)*

Діагностика логістичної діяльності досліджуваних оптових підприємств у 2017 році *(авторська розробка)*

*Примітка:* V - високий рівень розвитку, S - середній рівень розвитку, N - низький рівень розвитку

також інструментарію реалізації управлінських рішень, що забезпечують процес неперервного виконання функцій реінжинірингу (рис. 2).

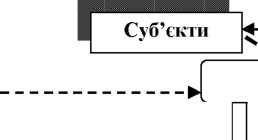
Залежно від обраного напряму реінжинірингу запропоновано варіант його технології, котрий, на відміну від існуючих, передбачає застосування інструментарію аутсорсингу та бенчмаркінгу, що дозволяє визначити конкретні заходи для підвищення ефективності реінжинірингових проектів на кожному етапі їх реалізації. Це передбачає виокремлення двох пріоритетних напрямів, за якими рекомендується здійснювати реінжиніринг бізнес-процесів оптового підприємства: оперативний (ціль: збереження чи покращення ліквідності та платоспроможності) та стратегічний (ціль: майбутній розвиток потенціалу оптового підприємства). З цих позицій аутсорсинг доцільно застосовувати з метою адаптування проекту реінжинірингу за умови неможливості підвищення ефективності виконання комерційних, організаційно-управлінських та логістичних процесів власними ресурсами, які значно відстають за показниками від еталону.

Доведено також доцільність використання бенчмаркінгу для оцінки торгово- технологічних процесів оптового підприємства на основі побудови його еталону, порівняння бізнес-процесів оптового підприємства з еталоном та ранжирування торгово-технологічних процесів, що надає можливість використовувати досвід найкращих конкурентів у процесі прямого інжинірингу.

У дисертації рекомендовано переваги аутсорсингу використовувати безпосередньо на етапі прямого реінжинірингу в разі неможливості поліпшення ефективності власного виконання торгово-технологічних процесів, які значно відстають за показниками від еталону. Обґрунтовано, що одночасне застосування цих інструментів управління дозволяє досягти додаткового позитивного ефекту внаслідок їх взаємодії.

У процесі обґрунтування стратегічних підходів розвитку реінжинірингу та його впровадження в практичну діяльність оптових підприємств торгівлі: - розкрито прикладні засади впливу реінжинірингу на ефективність і якість бізнес- процесів оптового торговельного підприємства; - обґрунтовано доцільність дослідження ступеня взаємопов’язаності і послідовності бізнес-процесів у ланцюжку доданої вартості, що дає можливість оцінити організованість їх функціонування; - доведено, що до показників якості результату реінжинірингу бізнес-процесів належать ефективність та ступінь виконання договірних зобов’язань, а до показників якості процесу - коефіцієнти актуалізації, зосередження, функціональних можливостей, сумісності; - сформульовано напрями підвищення ефективності діяльності оптового підприємства від запровадження реінжинірингу проекту: скорочення тривалості, вартості та учасників бізнес-процесів; покращення оперативності прийняття оптимальних рішень; винесення частини процесів за межі оптового підприємства (аутсорсинг); координування дій, що досягається за рахунок швидкого доступу до необхідної інформації у межах підприємства; зменшення кількості контрольних впливів, що призводить не лише до прискорення процесів, зниження їхньої вартості, але і до поліпшення психологічного клімату в колективі.

Стратегічне адаптування проекту РБПОТП



**Результат**

<

>

Вплив зовнішніх факторів

►'

**Об’єкти**

**Організаційно-економічний механізм впровадження реінжинірингу бізнес-процесів оптового торговельного підприємства**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Y0\** | оперативний |  | кризовий |  | антикризовий | | |  |
| —► | стратегічний |  | природний |  | діловий |  | розвитку | |

за напрямом здійснення РБП

бізнес-планування

запуск проекту

|  |  |
| --- | --- |
| *Ґ* \ |  |
|  | —► |
| Цілі |  |
|  | —► |
| V | L V |

за етапами розвитку РБП

Концептуально-

методологічна

платформа

перепроектування БП

прийняття рішення щодо ефективності

перевірка результатів

стратегії

місія

за засадами розвитку

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| організування |  | облік, контроль, аналіз |  | мотивування | О\* | переформатування |

істотне поліпшення

“підвищення рівня ефективності БП”

' радикальне перепроектування

управління організаційно-управлінськими БП

парадигми

концепції

Функції

моделювання

засади

принципи

управління комерційними БП

управління складськими торгово- технологічними процесами

закономірності

Форми

методичне підґрунтя

управління логістичними БП

управління підприємницьким ризиком

за

видом

завдань

за

групами

Методи

економічні

адміністративні

теоретико-методологічні

підходи

нормативно-правове

забезпечення

інформаційне

забезпечення

організація комерційних зв’язків; стандартизація ТТП; оптимізація та запровадження інноваційних технологій; управління товарними потоками; формування організаційно- управлінських структур; асортиментна політика; регламентація процесів, розподіл компетенції; управління БП тощо

техніко-технологічні

методи економіко-математичного моделювання; факторний та статистичний аналіз; функціонально-вартісний аналіз; директ-костинг; бенчмаркінг тощо

соціально-психологічні

SWOT

редизайн БП

досліджень та розвитку - R&D

оцінки рівня ризикованості напрямів РБП

моделювання у середовищі “ARIS”

за методикою

SADT

IDEF

матриці відповідальності RAM

Інструментарій

т

Індикатори

система показників оцінки ефективності БПОТП, ситуаційний аналіз ефективності БПОТП, модель оцінки ефективності реінжинірингу, модель вибору оптимального аутсорсера на основі бенчмаркінгу

показники стану, результативності, ефективності та оптимізації бізнес-процесів комерційної, організаційно-управлінської та логістичної діяльності, посилення конкурентної позиції

Система ринкового економічного регулювання

Система державного нормативно-правового регулювання

Рис. 2. Організаційно-економічний механізм впровадження реінжинірингу бізнес-процесів оптового торговельного

підприємства *(авторська розробка)*

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки:

1. В умовах ринкових відносин докорінної зміни зазнають цільові орієнтири розвитку оптової торгівлі як активного комерційного посередника, що є ключовою ланкою в системі товарного обігу. Товарна спеціалізація оптового підприємства, сфера та зона його діяльності, автономність функціонування, функціональна орієнтація стають виключно компетенцією оптового підприємства. Відповідно, видозмінюються функції підприємств оптової торгівлі: з одного боку, вони ускладнюються, а з іншого, - персоніфікуються. Формування нових організаційних структур оптової торгівлі, трансформація їх функцій, інтеграція виробництва та товарно­грошового обміну вимагають пошуку нових форм зв’язків, системи відносин, сучасних моделей організації бізнес-процесів на засадах реінжинірингу.
2. Ґрунтуючись на теоретичних положеннях сутності бізнес-процесів як горизонтальної ієрархії внутрішніх, взаємопов’язаних функціональних дій, встановлено, що найбільш ефективним для створення бізнес-моделі в процесі реінжинірингу на оптових торговельних підприємствах є поєднання функціонального та процесного підходів. Це дозволяє враховувати приріст ефективності від конкретного способу підвищення якості бізнес-процесів та зменшити витрати на запровадження реінжинірингу. Доведено, що система взаємопов’язаних і деталізованих до рівня операцій бізнес-процесів являє собою сукупність комерційних, організаційно-управлінських та логістичних процесів оптового підприємства. Саме тому для підприємств оптової торгівлі основними циклічними бізнес-процесами є процеси закупівлі й реалізації товарів.
3. Дослідження теоретичної сутності реінжинірингу бізнес-процесів надало можливість встановити доцільність застосування інституційного, процесного та системного наукових підходів. Підтверджено, що сутнісно реінжиніринг є комплексною системою докорінних змін у бізнес-процесах оптового торговельного підприємства, які розпочинаються з моделювання засад розвитку комерційної, організаційно-управлінської та логістичної діяльності та завершуються впровадженням розроблених моделей для вирішення тактичних і стратегічних завдань. Це дозволило здійснити виокремлення в процесі розвитку реінжинірингу трьох ключових характеристик: “істотне поліпшення”; “радикальне перепроектування” та “підвищення рівня ефективності бізнес- процесів”. Виявлено та підтверджено, що у процесі розвитку реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства пріоритетне значення має вплив факторів зовнішнього середовища (реформування економіки країни, державне управління, фіскальна політика, конкуренти, постачальники, стейкхолдери, оптові покупці тощо), що зумовлює переваги вибору методики Х-інжинірингу.
4. Завдяки проведенню компаративного аналізу встановлено, що розвиток бізнес-потенціалу оптового торговельного підприємства за умови реалізації реінжинірингу ґрунтується на аналізі бізнес-процесів, ресурсів та індикаторів управління розвитком підприємства, що надає можливість визначити певний вид реінжинірингу при наявному поточному стані комерційної, організаційно- управлінської та логістичної діяльності. Визначення передумов факторного впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ вітчизняної оптової торгівлі (за допомогою ретроспективного факторного аналізу) дозволило виявити пріоритетний вплив на діяльність підприємств оптової торгівлі соціальних, економічних, технологічних, організаційних, управлінських факторів. Зниження взаємодії цих факторів створює передумови щодо необхідності проведення реінжинірингу.
5. Проведений емпіричний аналіз стану комерційної діяльності оптових торговельних підприємств за допомогою показників оцінювання фінансових результатів за 2013-2017 рр. дозволив структурувати підприємства залежно від життєвого циклу та обґрунтувати доцільність у застосуванні конкретного виду реінжинірингу: для оптових підприємств на стадії “відродження” - діловий реінжиніринг бізнес-процесів; “зрілість” - природний реінжиніринг; “спад” - антикризовий реінжиніринг. Враховуючи принципи менеджменту якості, доведено доцільність використання такого інструментарію управління системи якістю, як матриця відповідальності за бізнес-процеси залежно від етапу життєвого циклу оптового підприємства. Встановлено, що виокремлювання міжфункціональних і внутрішньофункціональних процесів під час моделювання бізнес-процесів дозволяє визначити відповідальних осіб за виконання окремих видів процесів, окреслити коло їх учасників (виконавців), сформувати матрицю розподілу відповідальності за результати діяльності та визначити показники продуктивності праці.
6. Результати експертного опитування працівників вибіркової сукупності оптових підприємств дозволили встановити, що високий процент ризику під час проведення реінжинірингу обумовлений складністю внутрішніх бізнес- процесів, некомплексним підходом до оцінки та впровадження реінжинірингу, незбалансованим управлінням ризиком, складністю отримання оперативної аналітичної звітності. Доведено, що пріоритетними методами, котрі дозволяють всебічно врахувати та нівелювати операційні ризики в процесі запровадження реінжинірингу, є проведення комплексної оцінки альтернативних програм реінжинірингу: стандартним та процесно-орієнтованим методом. Це дозволяє забезпечити ідентифікацію операційних ризиків за всіма системами та функціональними бізнес-процесами комерційної, організаційно-управлінської та логістичної діяльності оптового торговельного підприємства.
7. Розроблений і запропонований організаційно-економічний механізм впровадження реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства дозволяє визначити суб’єкти та об’єкти для реалізації реінжинірингу, цілі, функції, форми, методи, інструментарії вибору способів кардинального перепроектування бізнес-процесів, а також індикатори оцінки ефективності імплементації обраного напряму реінжинірингу. Виокремлення трьох пріоритетних напрямів розвитку реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства (“радикальне перепроектування”, “істотне поліпшення”, “підвищення рівня ефективності”) дозволяє удосконалити варіант технології реінжинірингу бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі, який, на відміну від існуючих, передбачає застосування інструментарію аутсорсингу і бенчмаркінгу.
8. Встановлено, що підвищення ефективності реінжинірингу бізнес- процесів оптового підприємства досягається на основі аналізу “стиків” комерційних, організаційно-управлінських та логістичних операцій. У зв’язку з цим для оптимізації процесів, у зв’язку з цим, пропонується застосовувати системний підхід до розгляду всіх взаємодіючих процесів на першому етапі та локальну оптимізацію найбільш критичних процесів на другому. Для останнього етапу запропоновано найбільш значущі характеристики бізнес- процесів, які створюють найбільшу додану вартість та/або найбільшу цінність для оптових покупців, а також максимально описують взаємодію між різними учасниками (у тому числі із зовнішнім середовищем). Рівень ефективності реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства рекомендовано визначати як інтегральний показник.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

***Публікація в монографії:***

1. Структурні зміни та сучасні тенденції розвитку внутрішньої торгівлі України / [Апопій В. В., Міщук І. П., Антонюк Я. М. та ін. ; за ред. д.е.н., проф. Апопія В. В.]. - Львів : Вид-во “Новий Світ - 2000”, 2017. - 440 с. (35,47 д. а.). *(Особистий внесок автора: п.10.3. Реінжиніринг у бізнес-процесах оптових підприємств. - С. 343-352. Розглянуто основні аспекти реінжинірингу (технологічного, організаційного та економічного); наведено альтернативні варіанти опису сценарію бізнес-процесів на логістичних принципах для оптового підприємства - 0,76 д. а.).*

***Статті у наукових фахових виданнях:***

1. Олексин С. М. Економетрична модель економіко-організаційного забезпечення діяльності підприємств у сфері логістичних послуг / С. М. Олексин // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць. - Львів : Вид-во ЛКА, 2013. - Вип. 15. - С. 119-123 (0,29 д. а.).
2. Олексин С. М. Реінжиніринг у логістичних бізнес-процесах підприємств оптової торгівлі / С. М. Олексин // Вісник Львівської комерційної академії : зб. наук. праць. - Львів : Вид-во ЛКА, 2015. - Вип. 49. - С. 50-54. - (Серія економічна) (0,58 д. а.).

***Публікації в наукових періодичних виданнях інших держав, публікації у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз:***

1. Oleksyn S. M. Menagement business process of reengineering wholesale companies [Electronic resource] / S. M. Oleksyn // Journal of Research on Trade, Management and Economic Development. - Trade Cooperative University of Moldova, 2016. - Vol. 3, ISSUE 2(6) / 2016, p. 93-102. - Access mode : <http://jrtmed.uccm.md> (0,55 д. а.).
2. Олексин С. М. Основные аспекты реинжиниринга бизнес-процессов предприятий оптовой торговли [Электронный ресурс] / С. М. Олексин // Современные технологии управления : научный журнал - РФ : издание МЦНИП, 2016. - № 6 (66). Номер статьи: UIN 6605. - Режим доступа:

<http://sovman.ru/article/6605/> (0,23 д. а.).

1. Олексин С. М. Управління бізнес-процесами у закупівельно-збутовій діяльності підприємств торгівлі / С. М. Олексин, І. І. Олексин // Науковий вісник Херсонського державного університету : зб. наук. праць[[1]](#footnote-1). - Херсон : Вид-во хДу, 2015. - Вип. 15. - Ч. 2. - С. 90-93. - (Серія Економічні науки) (0,46 д. а.). *(Особистий внесок автора: запропоновано способи опису бізнес- процесів у термінах операційних систем, які включають підсистему забез­печення, планування та контролю, а також переробну підсистему - 0,35 д. а.).*
2. Олексин С. М. Теоретико-методичні підходи до моделювання бізнес- процесів у підприємствах оптової торгівлі / С. М. Олексин // Підприємництво і торгівля : зб. наук. праць. - Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2017. - Вип. 21. - С. 78-82 (0,29 д. а.).
3. Олексин С. М. Вплив реінжинірингу на ефективність бізнес-процесів оптового підприємства / С. М. Олексин // Сб. научных трудов[[2]](#footnote-2). - Переяслав- Хмельницкий, 2017. - Вып. 12(32). - Ч. 4. - С. 131-137 (0,38 д. а.).
4. Олексин С. М. Використання бенчмаркінгу в моделі реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства / С. М. Олексин // Вісник Львівського торговельно-економічного університету : зб. наук. праць.[[3]](#footnote-3) - 2018. - Вип. 54. - С. 120-125. - (Серія Економічні науки) (0,69 д. а.).

***Публікації за матеріалами конференцій:***

1. Олексин С. М. Сучасні функції підприємств оптової торгівлі та резерви підвищення їх ефективності / С. М. Олексин // Формування ефективної моделі розвитку підприємства : тези І міжн. наук.-практ. конф. (м. Житомир, 21-22 листопада 2013 р.). - Житомир : Вид-во ЖДТУ, 2013. - С. 213-217 (0,23 д. а.).
2. Олексин С. М. Система послуг торговельного підприємства: окремі аспекти забезпечення конкурентоспроможності / С. М. Олексин // Економіка підприємства : проблеми теорії та практики : матер. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 27 листопада 2013 р.). - Х. : Вид-во “ІНЖЕК”, 2013. - С. 93-96 (0,23 д. а.).
3. Олексин С. М. Вплив логістичної функції на оптимізацію розвитку оптової торгівлі / С. М. Олексин // Фінансово-економічний розвиток України в умовах глобалізаційно-інтеграційних процесів : матер. ІІІ всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Львів, 28 лютого 2014 р.). - Львів : Вид-во ЛКА, 2014. - С. 118-121 (0,17 д. а.).
4. Олексин С. М. Ефективність формування системи транспортно- логістичних послуг в умовах європейської інтеграції України / С. М. Олексин // Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління : матер. ІІІ всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 20-22 листопада 2013 р.). - Полтава : Вид-во ПУЕТ, 2014. - С. 27-30 (0,23 д. а.).
5. Олексин С. М. Проектування систем доставки товарів у процесі надання транспортно-логістичних послуг / С. М. Олексин // Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств : тези допов. V міжн. наук.-практ. конф. студ., аспірантів та молодих вчених (м. Дніпропетровськ, 27 березня 2014 р.). - Дніпропетровськ : Вид-во Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля, 2014. -

С. 206-208 (0,12 д. а.).

1. Олексин С. М. Напрями розвитку транспортно-логістичних систем в Україні / С. М. Олексин // Стратегічні напрями відновлення економіки та соціальної сфери України в умовах системної кризи : тези міжн. наук.-практ. конф. (м. Львів, 11 грудня 2014 р.). - Львів : Вид-во “Ліана-М”, 2014. - С. 258-263 (0,29 д. а.).
2. Олексин С. М. Впровадження сучасних методів зниження ризиків реінжинірингу бізнес-проектів підприємств торгівлі / С. М. Олексин // Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку: регіональні особливості та світові тенденції : тези міжн. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 27-28 листопада 2015 р.). - Одеса : Вид-во Одеського національного університету імені І. І. Мечникова, 2015. - С. 104-107 (0,17 д. а.).
3. Олексин С. М. Теоретичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів торговельних підприємств / С. М. Олексин // Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції : матер. щорічн. наук. конф. проф.- викл. складу і аспірантів ЛКА (м. Львів, 12-13 травня 2015 р.). - Львів : Вид-во ЛКА, 2015. - С. 332-334 (0,09 д. а.).
4. Олексин С. М. Аутсорсинг бизнес-процессов предприятий оптовой торговли / С. М. Олексин // От Балтики до Причерноморья: национальные модели экономических систем : матер. міжн. наук.-практ. конф. (Латвия, г. Рига, 25 марта 2016 г.). - Латвия, г. Рига, Вид-во International Association of Political Economy, 2016. - С. 106-110 (0,23 д. а.).
5. Олексин С. М. Реінжиніринг процесу логістичного обслуговування оптових покупців / С. М. Олексин // Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції : матер. щорічн. наук. конф. проф.-викл. складу і аспірантів ЛТЕУ (м. Львів, 13-14 травня 2016 р.). - Львів : Вид-во Растр-7, 2016. - Ч. 1. - С. 423-425 (0,14 д. а.).
6. Олексин С. М. Реінжиніринг інфраструктури оптового продовольчого ринку /С. М. Олексин, І. П. Міщук // Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва: наукові пошуки молоді : тези всеукр. наук.-практ. конф. молод. учених і студ. (м. Харків, 7 квітня 2016 р.). - Х. : Вид-во Харківського державного університету харчування та торгівлі, 2016. - С. 53 (0,06 д. а.). *(Особистий внесок автора: розглянуто побудову структурної моделі інфраструктурного забезпечення оптового ринку - 0,02 д. а.).*
7. Олексин С. М. Ключові аспекти реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі / С. М. Олексин // Перші Таврійські економічні наукові читання : матер. міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 10-11 лютого 2017 р.). - К. : Вид-во Таврійський національний університет

ім. В. І. Вернадського, 2017. - Ч. 2. - С. 14-18 (0,23 д. а.).

1. Олексин С. М. Реінжиніринг бізнес-процесів із надання оптових торговельних послуг / С. М. Олексин // Стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України на інноваційних засадах : матер. міжн. наук.- практ. конф. (м. Львів, 02-03 листопада 2017 р.). - Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2017. - С. 181-182 (0,17 д. а.).
2. Олексин С. М. Розвиток реінжинірингу бізнес-процесів оптових підприємств як напрям оптимізації діяльності / С. М. Олексин // Сучасні технології менеджменту : матер. міжн. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 22 листопада 2017 р.). - Луцьк : Вид-во Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, 2017. - С. 116-117 (0,12 д. а.).
3. Олексин С. М. Сутність і сучасний зміст функцій підприємств оптової торгівлі / С. М. Олексин // Актуальні проблеми економіки в торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції : матер. щорічн. наук. конф. проф.-викл. складу і аспірантів ЛТЕУ (м. Львів, 11-12 травня 2017 р.). - Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2017. - С. 387-388 (0,12 д. а.).
4. Олексин С. М. Комерційний ризик у системі реінжинірингу бізнес- процесів оптового підприємства [Електронний ресурс] / С. М. Олексин,

І. П. Міщук // Проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах глобалізації : матер. всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Львів, 27 грудня 2017 р.). - Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2017. - С. 227-229. - Режим доступу : <http://www.lute.lviv.ua> /fileadmin/[www.lac.lviv.ua](http://www.lac.lviv.ua) /data/News/Nauka/2017/ Docs/2017.12.27\_ NewsNauk.pdf. (0,12 д. а.). *(Особистий внесок автора: розглянуто ступінь впливовості комерційного ризику на ефективність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства та обґрунтовано основні заходи щодо його запобігання - 0,07 д. а.).*

26. Олексин С. М. Реінжиніринг бізнес-процесів оптового торговельного підприємства в розрізі етапів життєвого циклу / С. М. Олексин // Актуальні проблеми економіки в торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції : матер. щорічн. наук. конф. проф.-викл. складу і аспірантів ЛТЕУ. (м. Львів, 10-11 травня 2018 р.). - Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2018. - С. 118-119 (0,12 д. а.).

***Статті в інших виданнях:***

27. Олексин С. М. Концептуальні основи визначення сучасних функцій підприємств оптової торгівлі / С. М. Олексин // Збірник статей науково- інформаційного центру “Знання” : зб. зі статтями (рівень стандарту,

академічний рівень). - Х. : НІЦ “Знання”, 2017. - Ч. 2. - С. 82-91 (0,58 д. а.).

АНОТАЦІЯ

Олексин С. М. Засади розвитку реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі. - Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)”. - Львівський торговельно-економічний університет, Львів, 2018.

У дисертації вирішена сукупність завдань щодо удосконалення існуючих та розроблення нових теоретичних положень та науково-практичних рекомендацій із обґрунтування засад і концептуальних положень реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі. Об’єктом дослідження є процес впровадження модернізації оптової торгівлі на інноваційних засадах, а предметом дослідження - теоретико-методичні та науково-прикладні засади, інструменти та засоби розвитку і впровадження реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі. Узагальнено зміст сучасних функцій оптових торговельних підприємств, з’ясовано прикладні підходи до моделювання бізнес-процесів на підприємствах оптової торгівлі. Уточнено сутнісні характеристики реінжинірингу бізнес-процесів, сформульовано принципи та уточнено концепцію розвитку реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі. Здійснено емпіричний аналіз стану комерційної, організаційно-управлінської та логістичної діяльності оптових торговельних підприємств. Наведено структуризацію оптових підприємств залежно від життєвого циклу та доцільності запровадження конкретного виду реінжинірингу. Розроблено принципову модель організаційно-економічного механізму впровадження реінжинірингу бізнес- процесів оптового підприємства, на основі котрого удосконалено варіант технології реінжинірингу, який передбачає застосування інструментарію аутсорсингу та бенчмаркінгу. Розвинуто методику виміру впливу реінжинірингу на ефективність і якість бізнес-процесів оптового торговельного підприємства. Сформульовано наукові засади впровадження реінжинірингу в бізнес-процеси підприємств оптової торгівлі.

*Ключові слова:* бізнес-процес, засади розвитку реінжинірингу, комерційна діяльність, логістична діяльність, оптова торгівля, організаційно-управлінська діяльність, підприємство оптової торгівлі, реінжиніринг бізнес-процесів.

АННОТАЦИЯ

Олексин С. М. Основы развития реинжиниринга бизнес-процессов предприятий оптовой торговли. - Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 “Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности)”. - Львовский торгово-экономический университет, Львов, 2018.

В диссертации решена совокупность задач по совершенствованию существующих и разработке новых теоретических положений и научно­практических рекомендаций по обоснованию принципов и концептуальных положений реинжиниринга бизнес-процессов предприятий оптовой торговли. Объектом исследования является процесс внедрения модернизации оптовой торговли на инновационных принципах, а предметом исследования - теоретико-методические и научно-прикладные основы, инструменты и средства развития и внедрения реинжиниринга бизнес-процессов предприятий оптовой торговли. Уточнено содержание современных функций оптовых торговых предприятий, и выяснены прикладные подходы к моделированию бизнес- процессов на предприятиях оптовой торговли. Сформулированы сущностные характеристики реинжиниринга бизнес-процессов и принципов на базе которых обоснована концепция его развития для предприятий оптовой торговли. Обоснованы преимущества и недостатки существующих методологий реинжиниринга бизнес-процессов и усовершенствована методология на основе Х-инжиниринга. Осуществлен эмпирический анализ коммерческой, организационно-управленческой и логистической деятельности оптовых торговых предприятий. Проведено структурирование оптовых предприятий в зависимости от жизненного цикла и целесообразности внедрения конкретного вида реинжиниринга. Установлена целесообразность использования такого инструментария управления системы качеством, как матрица ответственности за бизнес-процессы оптового торгового предприятия в зависимости от этапа его жизненного цикла. Уточнены методические подходы к разработке структурно­логической схемы диагностики состояния логистической деятельности оптовых предприятий, предусматривающего осуществление общей кумулятивной оценки, на основе исследований проведения каждого функционального вида логистики. Разработана принципиальная модель организационно­экономического механизма внедрения реинжиниринга бизнес-процессов оптового предприятия, на основе которого усовершенствован вариант технологии реинжиниринга, который предусматривает применение инструментария аутсорсинга и бенчмаркинга. Развита методика измерения влияния реинжиниринга на эффективность и качество бизнес-процессов оптового торгового предприятия. Сформулированы научные основы внедрения реинжиниринга в бизнес-процессы предприятий оптовой торговли.

*Ключевые слова:* бизнес-процесс, основы развития реинжиниринга,

коммерческая деятельность, логистическая деятельность, оптовая торговля, организационно-управленческая деятельность, предприятие оптовой торговли, реинжиниринг бизнес-процессов.

ANNOTATION

Oleksyn S. M. Principles of Development of Reengineering of Business Processes in Wholesale Trade Enterprises. - On the manuscript rights.

Thesis for a Candidate Degree in Economics, speciality 08.00.04 “Economics and Management of Enterprises (by Types of Economic Activity)”. - Lviv University of Trade and Economics, Lviv, 2018.

The dissertation is devoted to solving a set of tasks on the improvement of the existing and development of new theoretical statements as well as scientific and practical recommendations in order to substantiate the principles and conceptual provisions of reengineering of business processes in wholesale trade enterprises. The object of the research is the process of implementing the modernization of wholesale trade on innovative principles; and the subject of the study is theoretical, methodological, scientific and applied foundations, tools and means for the development of reengineering of business processes of wholesalers. The subject matter of modern functions of wholesale trade enterprises is generalised, and applied approaches to modelling business processes in wholesaling are explained. The essential characteristics of reengineering of business processes are specified, the principles are formulated and the concept of developing reengineering of business processes in wholesale trade enterprises is specified. Empirical analysis of the status of commercial, organisational, managerial and logistics activity of wholesale trade enterprises is carried out. The structure of wholesale enterprises is given depending on the life cycle and the feasibility of introducing a specific type of reengineering. The fundamental model of organizationally-economic mechanism of implementing the reengineering of business processes is developed. On its basis, a variant of reengineering technology has been improved involving the use of outsourcing and benchmarking tools. A technique has been developed for measuring the impact of reengineering on the efficiency and quality of business processes in a wholesale trade enterprise. Scientific principles of introduction of reengineering in business processes of wholesale trade enterprises are formulated.

*Keywords:* business process, principles of development of reengineering, commercial activity, logistics activity, wholesale trade, organizational and managerial activity, wholesale trade enterprise, reengineering of business processes.

1. Публікацію включено до міжнародних наукометричних баз: Index Copernicus. [↑](#footnote-ref-1)
2. ^Публікацію включено до міжнародних наукометричних баз: РИНЦ, Index Copernicus. [↑](#footnote-ref-2)
3. Публікацію включено до міжнародної наукометричної бази: Ulrich’s Periodicals Directory. [↑](#footnote-ref-3)