

УДК 005.532

**РАЦІОНАІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ
ПІДПРИЄМСТВ: ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ****Дубініна В.В.***Київський національний торговельно-економічний університет*

В умовах економічної кризи підприємства роздрібної торгівлі спрямовують зусилля на забезпечення надійності та ритмічності своєї діяльності. У цьому випадку удосконалення бізнес-процесів є ефективним інструментом підтримки стабільності життєдіяльності підприємства роздрібної торгівлі в турбулентних умовах навколишнього середовища, а також сприяє створенню нових споживчих цінностей. Управління бізнес-процесами підприємств роздрібної торгівлі передбачає їх постійне удосконалення. У результаті удосконалення бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі виникає новий якісний стан, в якому змінюється склад або структура операцій/робіт в межах бізнес-процесу, знижується їх вартість, що свідчить про їх організаційний розвиток. Практичний досвід свідчить, що бенчмаркінг є ефективним методом удосконалення бізнес-процесів підприємства роздрібної торгівлі. Бенчмаркінг доречно починати із встановлення об'єкта бенчмаркінгу. Під об'єктом бенчмаркінгу розуміємо бізнес-процеси підприємства роздрібної торгівлі. Метод аналізу ієрархій Т. Сааті дозволяє охоплювати багаторівневі ієрархічні структури з необмеженою кількістю критеріїв, що використовуються. Тому він не втратив актуальності при порівнянні бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі і сьогодні. Кінцевий результат бенчмаркінгу бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі на основі даного методу є об'єктивний та конкретний. Таким чином, у статті проведено аналіз сучасних та актуальних підходів та методів удосконалення бізнес-процесів підприємства. Обґрунтовано доцільність вибору підприємства-конкурентів методом оболонки вільного розміщення. Визначено «еталонні» бізнес-процеси підприємств роздрібної торгівлі як об'єкт бенчмаркінгу на базі методу аналізу ієрархій Т. Сааті. Проведено бенчмаркінг бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі.

Ключові слова: удосконалення, бізнес-процеси, підприємство роздрібної торгівлі, бенчмаркінг, метод аналізу ієрархій Т. Сааті

UDC 005.532

**MANAGEMENT STREAMLINING FOR BUSINESS PROCESSES OF
COMPANIES: APPROACHES AND METHODS****Dubinina V.***Kyiv National University of Trade and Economics*

In conditions of economic crisis, retailers direct their efforts to ensure the reliability and rhythm of activity. In this case, the improving of business processes is an effective

instrument to support vital stability of retailers in turbulent environments and helps to create some new consumer values. Business processes management presumes continuous improvement of retailers. As a result of their improvement here appears a new qualitative state, which means a change of composition or structure of operations / workflows within the business process, a decrease of their value, what can indicate an organizational development of them. Practical experience of business shows that benchmarking is an effective method of improving business processes of retailers. It is advisable to begin benchmarking with the determination of its object. As an object of benchmarking it is necessary to understand the retailer's business processes. The hierarchies' analysis method of T. Saaty allows covering multi- hierarchical structures with unlimited criteria being used. So he has not lost its relevance when comparing business processes of retailers for today. The final result of benchmarking of retailer's business processes on the basis of this method is objective and concrete. Thus, the article analyses current and relevant approaches and methods for improving business processes. The expediency of choice of competing company is justified with the method of free shell placing. The «reference» business processes of retailers as a benchmark object, based on the analytic hierarchy T. Saaty, have been determined. The retailer's business processes' benchmarking has been also performed.

Keywords: improvement, business processes, retailer, bechmarking, the method of analytic hierarchy T. Saaty

Актуальність проблеми. В умовах економічної кризи підприємства роздрібної торгівлі спрямовують зусилля на забезпечення надійності та ритмічності своєї діяльності. Поряд з цим постійна зміна інтересів та вподобань споживачів вимагає від підприємств роздрібної торгівлі використання нових методів, інструментів, що максимально задовольняють споживчий попит. У цьому випадку удосконалення бізнес-процесів є ефективним інструментом підтримки стабільності життєдіяльності підприємства роздрібної торгівлі в турбулентних умовах навколишнього середовища, а також сприяє створенню нових споживчих цінностей.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок у дослідження проблем процесно-орієнтованого управління зробили закордонні та вітчизняні вчені як Б. Андерсен [3], Дж. Харрінгтон [6], У свою чергу, питання удосконалення бізнес-процесів підприємств висвітлені у роботах Д. Маслова [4], А. Козаченко [5], П. Кутейова[7]. Разом з тим, економічна трансформація торговельної сфери вимагає більш нових методів удосконалення бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі, що залишаються на сьогодні не повністю дослідженими та висвітленими.

Мета роботи: аналіз існуючих підходів та методів удосконалення бізнес-процесів; розроблення рекомендацій щодо проведення удосконалення бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі.

Викладення основного матеріалу дослідження. Будь-яке підприємство роздрібної торгівлі «повинно розвиватися» [2], тобто переходити від свого існуючого стану у запланований майбутній.

Управління бізнес-процесами підприємств роздрібної торгівлі передбачає їх постійне удосконалення. У результаті удосконалення бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі виникає новий якісний стан, в якому змінюється склад або структура операцій/робіт в межах бізнес-процесу, знижується їх вартість, що свідчить про їх організаційний розвиток.

На сьогоднішній день у теорії та практиці процесно-орієнтованого управління своєї актуальності набули підхід покрокового (поступового) удосконалення бізнес-процесів та кардинальний підхід до удосконалення бізнес-процесів підприємства, що реалізуються наступними методами (табл. 1)

Як бачимо із табл. 1 підходи та методи удосконалення бізнес-процесів є достатньо диференційованими. Вибір методів удосконалення бізнес-процесів доречно здійснювати враховуючи мету, з якою буде проводитись удосконалення, а також сучасний стан, етапи життєвого циклу та проблематику бізнес-процесів підприємств.

Практичний досвід свідчить, що бенчмаркінг є ефективним методом удосконалення бізнес-процесів підприємства роздрібної торгівлі. Рациональне використання бенчмаркінгу як методу удосконалення бізнес-процесів обумовлено декількома причинами: 1) результатом порівняльного аналізу бізнес-процесів з еталонними бізнес-процесами підприємств-конкурентів є інформація, необхідна для удосконалення та розвитку; 2) є джерелом інноваційних ідей та еталонів; 3) забезпечує критичний погляд на існуючі бізнес-процеси підприємства; 4) пошук нової інформації не обмежується сферою роздрібної торгівлі й може охоплювати інші галузі та підприємства; 5) має високий відсоток виконання планів, оскільки, пріоритетними є не фінансові цілі розвитку.

Таблиця 1 - Методи удосконалення бізнес-процесів підприємства

Підхід	Метод удосконалення бізнес-процесів підприємства	Стадія життєвого циклу бізнес-процесу	Характеристика методу удосконалення бізнес-процесів підприємства			
			Сутність методу удосконалення бізнес-процесів	Пріоритетні напрямки удосконалення бізнес-процесів	Переваги	Недоліки
Короткостроковий	Метод швидкого аналізу рішень FAST [5, с. 138, 6, с.5]	Розвиток бізнес-процесу	Група експертів визначає проблемні бізнес-процеси, що потребують першочергового удосконалення у найближчий термін та оперативні заходи щодо їх поліпшення	Зниження вартості та тривалості реалізації бізнес-процесів	Мінімальні часові витрати; швидка реакція на проблеми	Характер охоплення проблем локальний, усунення наслідків баз аналізу причини
	Ідеалізація бізнес-процесу [3, с. 184; 4, с. 54]	Розвиток бізнес-процесу	Базується методі ідеальної системи, що вимагає створення ідеальних бізнес-процесів	Підвищення якості результатів бізнес-процесів для споживачів	Порівняння «фактичного» бізнес-процесу та «ідеального»	Низька ймовірність практичної реалізації
	Статистичне удосконалення бізнес-процесів [4, с. 54]	Розвиток бізнес-процесу	Аналіз детермінант впливу на ефективність бізнес-процесів та їх класифікація на детермінанти хронічної варіації та спорадичної варіації	Зменшення ступеня впливу спорадичних (домінуючих) детермінант на ефективність бізнес-процесів	Швидка реакція на зміни навколишнього середовища	Не враховується характер впливу спорадичних детермінант
	Структуризація функції якості [3, с. 109; 4, с. 54]	Розвиток бізнес-процесу	Встановлення зв'язків між бізнес-процесами та запитам, очікуванням внутрішніх/зовнішніх споживачів шляхом побудови «будинку якості» процесів	Підвищення відсотку задоволеності споживачів, створення доданої цінності	Стандартизація бізнес-процесів, впровадження концепції TQM	Недосконала нормативна база забезпечення якості бізнес-процесів
	Аналіз робочих ланок [4, с. 54]	Визначення бізнес-процесу	Визначення на «вході» технічних вимог реалізації бізнес-процесів та перевірка їх відповідності на «виході»	Зменшення ймовірності браку та поліпшення якості процесів	Перевірка відповідності бізнес-процесів шляхом контрольних точок	Відсутність технічних регламентів

Продовження таблиці 1

	Бенчмаркінг бізнес-процесів [5, с.138]	Зниження ефективності бізнес- процесу	Проведення порівняльного аналізу між бізнес-процесами підприємства та «еталонними» однотипними бізнес-процесами підприємств-конкурентів, використовуючи досвід останніх	Підвищення ефективності бізнес-процесів, мінімізація розривів між існуючими та еталонними бізнес- процесами	Мінімальні часові та матеріальні витрати	Висока інформатизація
Довгостроковий	Перепроєктування бізнес-процесу [5, с.138; 6, с. 6]	Зниження ефективності бізнес- процесу	Перепроєктуванню найчастіше підлягають основні бізнес-процеси підприємства, що потребують корегування у зв'язку із мінливістю споживчого попиту	Мінімізація витрат на реалізації продукції, мінімізація кількості помилки на усунення простою	Перепроєктовані бізнес-процеси набувають властивості ясності та транспарентності	Довгострокова реалізація
	Інжиніринг бізнес- процесу [3, с.184; 5, с.138]	Зниження ефективності бізнес- процесу	Проектування бізнес-процесів при диверсифікації діяльності підприємства	Створення нових бізнес- процесів підприємства, усунення бюрократії	Перебудова організаційної структури	Висока капіталомісткість та трудомісткість проведення
	Реінжиніринг бізнес-процесів [6, с.7; 7, с.46]	Зниження ефективності бізнес- процесу	Фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів; створення бізнес- процесів з «чистого аркуша»	Зниження собівартості бізнес-процесів, централізація інформаційного обміну	Забезпечує «новий погляд» на структуру та зміст бізнес- процесів	Високий ризик виникнення негативних наслідків

Складено автором на базі [3, с. 184; 4, с. 54; 5, с.138; 6, с. 5-9; 7, с. 46]

Бенчмаркінг доречно починати із встановлення об'єкта бенчмаркінгу. Під об'єктом бенчмаркінгу розуміємо бізнес-процеси підприємства роздрібною торгівлі.

Бізнес-процеси підприємства роздрібною торгівлі, що потребують удосконалення, визначаються шляхом проведення експертної оцінки їх важливості та проблемності (табл. 2)

Таблиця 2 - Експертна оцінка пріоритетності та проблемності бізнес-процесів підприємств роздрібною торгівлі

Бізнес-процеси підприємств роздрібною торгівлі	Експертна оцінка індексу важливості бізнес-процесів підприємств роздрібною торгівлі (по 5-ти бальній шкалі: 1- важливий, 5 – неважливий)														Середнє значення, бали
	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	
Торговельно-технологічні	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4,7
Маркетинг та реклама	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	3	5	4	5	4,5
Управління брендом	4	3	3	5	5	4	5	2	4	3	3	3	3	4	3,5
Логістика	4	3	4	3	5	5	5	5	4	5	3	3	4	5	4,2
Управління репутацією зв'язками	3	4	4	5	2	2	4	3	4	5	4	3	2	5	3,6
Інноваційні бізнес-процеси	5	5	4	5	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	4,4
Торговельно-технологічні	5	5	5	3	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4,3
Маркетинг та реклама	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	5	3	4	4	3,8
Управління брендом	5	4	5	4	3	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4,1
Логістика	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	4	2	2,8
Управління репутацією зв'язками	4	5	5	4	3	4	3	3	2	2	5	4	5	5	3,8
Інноваційні бізнес-процеси	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	2	2,9

Розроблено автором

Як випливає з наведеної таблиці, в першу чергу, проведення бенчмаркінгу потребують важливі та проблемні інноваційні бізнес-процеси та логістичні бізнес-процеси підприємств роздрібною торгівлі.

Пошук та відбір підприємств-конкурентів, бізнес-процеси яких є еталонними, раціонально здійснювати методом оболонки вільного розміщення (ОВР), який було запропоновано Д. Депринсом [8, с. 248; 9, 440]. Даний метод передбачає створення «оболонки», в якій взаємодіють підприємства, що мають мінімальний набір виробничих можливостей та ресурсів:

$$P_{ОВР} = \{(x,y) | x \geq x_j, y \leq y_j, x,y \geq 0, j = 1, \dots, n\} \quad (1),$$

де $x_j (\geq 0)$, $y_j (\geq 0)$ – параметри, що фактично досліджуються для $j = 1, \dots, n$ – підприємства.

Аналіз оболонки вільного розміщення передбачає оцінку ефективності діяльності підприємств, яка є результатом лише фактично розглянутих параметрів, а не гіпотетичних. Згідно методу ОВР підприємства є ефективними, якщо максимально наближені або лежать на межі ефективності.

Математичний вираз оболонки вільного розміщення підприємств урахуванням вхідних ресурсів представлено наступним чином:

$\min \Theta^{ОВР}$, виконується при умові:

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j x_{ij} \leq \Theta^{ОВР} x_{i0}, i = 1, 2, \dots, m \quad (2)$$

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j y_{rj} \geq y_{r0}, r = 1, 2, \dots, s \quad (3)$$

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j = 1, \lambda_j \in \{0, 1\}, \quad (4)$$

де $\Theta^{ОВР}$ – скаляр, що визначає ефективність i -го підприємства, λ – бінарна змінна, що приймає значення 0 та 1.

Виявлено, що найефективнішими є підприємство-конкурент №1, ефективність діяльності якого дорівнює 0,851 та підприємство-конкурент №2 (0,743), які обрано як партнерів проведення бенчмаркінгу бізнес-процесів.

Після визначення бізнес-процесів, що потребують удосконалення, та відбору підприємств-конкурентів необхідно виділити критерії, на базі яких проводиться бенчмаркінг. Проведення оцінки бізнес-процесів з еталонними бізнес-процесами підприємств-конкурентів проводиться методом аналізу ієрархій Т. Сааті [10, с.], що полягає у наступному. Розробка матриці попарних порівнянь $Q(i, j)$ відбувається завдяки співставленню ієрархічного елемента із ієрархічним елементом j . При співставленні використовується 10-бальна шкала, де 1 – рівна важливість між елементами; 3 – середня перевага одного елемента над іншим; 5 – істотна перевага одного елемента над іншим; 7 – вагома перевага; 10 – сильна перевага; 2, 4, 6, 8, 9 – відносна перевага.

Першочергово проведемо попарне порівняння критеріїв, що є пріоритетними для оцінки бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі використовуючи 10-ти бальну експертну шкалу оцінювання (табл.3).

Таблиця 3 - Матриця попарних порівнянь критеріїв бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі

Критерій	Наявність інноваційних ідей	Удосконалення продукції та методів продажу	Економічність доставки продукції	Якість продукції	Тривалість логістичного циклу	Вектор пріоритетів
Наявність інноваційних ідей	1	5	6	5	8	0,43
Удосконалення продукції та методів продажу	1/6	1	4	6	7	0,2
Економічність доставки продукції	1/5	1/6	1	4	5	0,12
Якість продукції	1/8	1/4	1/5	1	7	0,15
Тривалість логістичного циклу	1/6	1/8	1/4	1/6	1	0,06

Розроблено автором

Для оцінки узгодженості, що відображає пропорційність вподобань експертів, прийнято використовувати величину головного власного значення λ_{\max} . Відхилення від погодженості являє собою величину відносин $(\lambda_{\max} - n)/(n - 1)$, що у науковій літературі прийнято називати індексом узгодженості (ІУ) [11, с.]. В свою чергу, величина відношення узгодженості (ВУ) дозволить визначити відхилення отриманого результату. Його знаходять через випадкову узгодженість (ВУ). Наглядно формула розрахунку має наступний вигляд:

$$ВУ = ІУ / \lambda_{\max}, \quad (5)$$

де ІУ – індекс узгодженості експертних оцінок, ВУ – випадкова узгодженість матриці експертних оцінок n .

Необхідно підкреслити, що узгодженість симетричної матриці знаходиться в допустовій межі при значенні $\lambda_{\max} \geq n$, $ВУ \leq 0,10$ [11].

Виходячи з вищенаведеного вектор пріоритетів порівняння критеріїв бізнес-процесів підприємств роздрібної дорівнює (0,43; 0,2; 0,12; 0,15; 0,06) і відповідні йому значення визначаються як $\lambda_{\max} = 4,9$; $ІУ = 0,08$; $ВУ = 0,05$ при узгодженості, що складає 5.

Після експертної оцінки критеріїв бізнес-процесів один з одним проводиться попарне порівняння бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі відносно їх критеріями із визначенням вектору пріоритетів (таблиця 4):

Таблиця 4 - Матриця попарних порівнянь бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі за їх критеріями

Наявність інноваційних ідей				
	БП _{ін}	БП _{інК1}	БП _{інК2}	Вектор пріоритетів
БП _{ін}	1	3	4	0,66
БП _{інК1}	1/3	1	8	0,77
БП _{інК2}	1/4	1/3	1	0,13
Значення		$\lambda_{\max} = 4,03$	$IY = 0,06$	$VY = 0,03$
Удосконалення продукції та методів продажу				
	БП _{ін}	БП _{інК1}	БП _{інК2}	Вектор пріоритетів
БП _{ін}	1	3	3	0,39
БП _{інК1}	1/4	1	8	0,52
БП _{інК2}	1/3	1/5	1	0,08
Значення		$\lambda_{\max} = 4,05$	$IY = 0,08$	$VY = 0,05$
Економічність доставки продукції				
	БП _л	БП _{лК1}	БП _{лК2}	Вектор пріоритетів
БП _л	1	3	4	0,4
БП _{лК1}	1/4	1	9	0,53
БП _{лК2}	1/7	1/5	1	0,07
Значення		$\lambda_{\max} = 4,09$	$IY = 0,07$	$VY = 0,04$
Якість продукції				
	БП _л	БП _{лК1}	БП _{лК2}	Вектор пріоритетів
БП _л	1	3	5	0,41
БП _{лК1}	1/4	1	10	0,56
БП _{лК2}	1/6	1/3	1	0,07
Значення		$\lambda_{\max} = 4,04$	$IY = 0,08$	$VY = 0,06$
Тривалість логістичного циклу				
	БП _л	БП _{лК1}	БП _{лК2}	Вектор пріоритетів
БП _л	1	3	2	0,33
БП _{лК1}	1/4	1	9	0,59
БП _{лК2}	1/2	1/5	1	0,09
Значення		$\lambda_{\max} = 4,05$	$IY = 0,07$	$VY = 0,05$

Розроблено автором

Використовуючи вищепредставлені дані проведемо розрахунок альтернативи (еталонного бізнес-процесу), визначивши максимальне значення підсумкового коефіцієнту. Таким чином, розрахуємо рейтинг кожного об'єкту, що являє собою суму вагових коефіцієнтів з урахуванням вагового коефіцієнту відповідного критерію бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі.

Співвідношення бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі їх критеріїв представлено у таблиці 5.

Матриця вибору еталонного (пріоритетного) бізнес-процесу підприємств роздрібної торгівлі визначається за шляхом помноження матриці, що представлена у табл. 5 на транспонований вектор-строку вагових критеріїв, що по даним розрахунків дорівнює (0,43; 0,2; 0,12; 0,15; 0,06) (табл. 6 та 7).

Таблиця 5 - Матриця співвідношення бізнес-процесів та їх критеріїв

Критерій/ бізнес-процеси	Наявність інноваційних ідей	Удосконалення продукції та методів продажу	Економічність доставки продукції	Якість продукції	Тривалість логістичного циклу
Інноваційні бізнес-процеси підприємств роздрібною торгівлі					
БП _{ін}	0,66	0,39	-	-	-
БП _{інК1}	0,77	0,52	-	-	-
БП _{інК2}	0,13	0,08	-	-	-
Логістичні бізнес-процеси підприємств роздрібною торгівлі					
БП _л	-	-	0,4	0,41	0,33
БП _{лК1}	-	-	0,53	0,56	0,59
БП _{лК2}	-	-	0,07	0,07	0,09

Розроблено автором

Таблиця 6 - Розрахунок еталонного інноваційного бізнес-процесу підприємств роздрібною торгівлі

Бізнес-процес/критерій	Наявність інноваційних ідей	Удосконалення продукції та методів продажу	Пріоритет	
	0,43	0,2		
БП _{ін}	0,66	0,39	0,36	2
БП _{інК1}	0,77	0,52	0,44	1
БП _{інК2}	0,13	0,08	0,08	3

Розроблено автором

Таблиця 7- Розрахунок еталонного логістичного бізнес-процесу підприємств роздрібною торгівлі

Бізнес-процес/критерій	Економічність доставки продукції	Якість продукції	Тривалість логістичного циклу	Пріоритет	
	0,12	0,15	0,06		
БП _л	0,4	0,41	0,33	0,13	2
БП _{лК1}	0,53	0,56	0,59	0,19	1
БП _{лК2}	0,07	0,07	0,09	0,01	3

Розроблено автором

Таким чином, еталонним бізнес-процесом є інноваційний бізнес-процес підприємства-конкурента №1, що має коефіцієнт вагомості 0,19. В свою чергу, еталонним логістичним бізнес-процесом серед проаналізованих є також логістичний бізнес-процес підприємства-конкурента №1.

Метод аналізу ієрархій Т. Сааті дозволяє охоплювати багаторівневі ієрархічні структури з не обмеженою кількістю критеріїв, що використовуються. Тому він не втратив актуальності при порівнянні бізнес-процесів підприємств роздрібною торгівлі і сьогодні. Кінцевий результат бенчмаркінгу бізнес-процесів підприємств роздрібною торгівлі на основі даного методу є об'єктивний та конкретний.

На базі даних про функціонування еталонних бізнес-процесів формуються рекомендації щодо удосконалення аналізованих бізнес-процесів підприємства роздрібною торгівлі (табл.8).

Таблиця 8 - Рекомендації щодо удосконалення бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі

Бізнес-процеси підприємства роздрібної торгівлі	Рекомендації щодо удосконалення бізнес-процесів підприємства роздрібної торгівлі
Інноваційний бізнес-процес	Розробка та впровадження нових методів, технологій продажу продукції. Перехід на інноваційні асортиментні концепції LIM (LessisMore – менше значить більше), філософія якої полягає у досягненні максимального рівня задоволення споживачів за рахунок комбінації мінімального набору категорій у асортиментній матриці. Інноваційна концепція MIL (Massinlimits) дозволяє збільшити щільність викладки на 1 м ² торговельної площі. Використання інтерактивних технологій є інструментом залучення споживачів у торговельний процес та підвищує їх інтерес у створенні покупки. Автоматизація бізнес-процесів сприяє підвищенню їх ефективності та збільшенню продуктивності праці співробітників
Логістичний бізнес-процес	Оптимізація логістичних потоків дозволить підвищити економічний ефект конкурентоспроможність підприємства та ринку. Автоматизація логістичних бізнес-процесів: логістичних технологій та логістичного відділу.

Розроблено автором

Висновки. У сучасних економічних умовах становлення та розвитку підприємств існують об'єктивні причини які обумовлюють необхідність удосконалення бізнес-процесів. Проаналізовані підходи та методи удосконалення бізнес-процесів сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства роздрібної торгівлі в умовах нестабільності навколишнього середовища. Проведений бенчмаркінг бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі дозволив виявити джерела розвитку бізнес-процесів з орієнтацією на досвід успішних конкурентів.

Перспективним напрямом наукових досліджень має стати розроблення моделі бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі, що є одним із важливих елементів удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Офіційний сайт Укрстату. Електроний ресурс. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>;
2. Бланк І.О. Фінансове забезпечення розвитку підприємств: монографія / [І.О. Бланк, Л.О. Лігоненко, Н.М. Гуляєва, та ін.]; за ред. І.О. Бланка. – К.: Київ. Нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 344 с.
3. Андерсон Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Бьерн Андерсен; пер с англ. С.В. Ариничева; науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272с. – (Серия «Практический менеджмент»)
4. Маслов Д. В. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях / Д. В. Маслов, Э. А. Белокоровин // Методы менеджмента качества. – 2004. – № 8.]

5. Управление крупным предприятием: [монография / А.В. Козаченко, А.Н.Ляшенко, И.Ю.Ладыко и др.; под.ред. Н.А. Будагьянца].–К.: Либра, 2006. – 384с.
6. Джеймс Харрингтон, К.С. Эсселинг, Харм Ван Нимвеген Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб: «Азбука», 2002. – 204 с.
7. Технология реинжиниринга бизнеса: Учебное пособие / Кутелев П.В., Мишурова И.В. —Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2003. — 176 с
8. Deprins D. Measuring Labor Efficiency in Post Offices / D. Deprins, L. Simar, H. Tulkens / The Performance of Public Enterprises: Concepts and Measurements. – Amsterdam: North-Holland, 1984. – P. 243-267
9. CHARNES, A., COOPER, W. W., RHODES, E. (1978): Measuring the efficiency of decision making units, European Journal of Operational Research, 2, pp. 429-444.
10. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем: Пер. с 10 англ. Р.Г. Вачнадзе: Под ред. И.А. Ушакова. – М.: Радио и связь, 1991. – 223 с.
11. Saaty T.L. Multycrieric Decision Making. The Analytic Hierarchy Process, McGraw Hill International. – New York, 1980. Translated to Russian, Portuguese, and Chinese. Revised edition, Paperback. – Pittsburgh, PA: RWS Publications, 1990,1996