

В. Шорохов

СТАНДАРТИЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

З'ясовано особливості організації системи управління підприємством. Досліджено закордонний досвід стандартизації бізнес-процесів. Визначено стандарти бізнес-процесів на торговельних підприємствах. Розроблено підхід до оптимізації бізнес-процесів на торговельних підприємствах у сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: торговельне підприємство, бізнес-процес, стандартизація, оптимізація, управління закупівлями, управління транспортуванням, управління складуванням, управління реалізацією товарів.

На сьогодні кризові явища економіко-фінансової системи України обумовлюють дестабілізуючі фактори розвитку торговельних підприємств.

На сучасному етапі система стандартизації бізнес процесів є одним із головних факторів забезпечення конкурентоздатності продукції та послуг у розвинених країнах світу. Щоб інтегруватися у світовий ринок, необхідно працювати за його правилами не тільки в частині технології виробництва, але й в системі управління всім підприємством. Розробка, впровадження та сертифікація системи управління на підприємстві не тільки все частіше стає вимогою клієнтів, але і стає інструментом для оптимізації внутрішніх процесів. Це сприяє підвищенню якості продукції та послуг, зменшенню виробничих витрат та зростанню прибутковості діяльності. Стандартизація бізнес процесів дозволяє чітко визначити взаємопов'язані та взаємодіючі процеси, правильно визначити та досягти встановлені вимірні цілі діяльності. Внутрішні результати, які отримує підприємство від впровадження системи управління процесами, залежать від зусиль, які вона докладає для покращення своєї діяльності. Зовнішні переваги підприємство отримує, сертифікувавши свою систему управління в незалежному компетентному органі із сертифікації. Стандартизація супроводжує підприємство протягом життєвого циклу та є нетарифною формою регулювання.

Теоретико-методологічні та методичні засади стратегічного управління, формування ефективних підходів та стандартів управління підприємством відображаються у роботах таких науковців, як: О. Белей [1], О. Березін [2], О. Белова [3]. Також важливу роль відіграють питання маркетингу, посилення конкурентоспроможності та економічного розвитку торговельного підприємства. Такі аспекти життєдіяльності підприємства потребують дуже чіткого функціонування внутрішніх процесів взаємодії між всіма підрозділами, а також зовнішніх процесів, пов'язаних із економічною діяльністю підприємства на ринку. Такі процеси досліджували такі науковці, як: С. Ковальчук [4], Е. Лабурицева [5], Е. Меиняйленко [6], Г. Столярчук [7], С. Тронь [8], Н. Якименко [9], N. Novikova [10], A. Rozhenko [11], Н. Sytnyk [12], V. Tagai [13], N. Vashenko [14].

Аналіз наукових досліджень вказаних вище авторів дозволив встановити, що на сьогодні стандартизації та оптимізації бізнес-процесів на торговельних підприємствах не приділено належної уваги у фінансово-економічній літературі.

Мета статті – розроблення підходу до оптимізації бізнес-процесів на торговельних підприємствах у сучасних умовах господарювання на основі узагальнення їхніх стандартів.

Для досягнення мети в статті визначені та вирішені такі завдання:

- з’ясувати особливості організації системи управління підприємством;
- вивчити закордонний досвід стандартизації бізнес-процесів на основі запровадження загальноприйнятих міжнародних стандартів;
- визначити стандарти бізнес-процесів на торговельних підприємствах;
- розробити підхід до оптимізації бізнес-процесів на торговельних підприємствах в сучасних умовах господарювання.

Спроби експлікувати проблеми соціального керування в гранично абстрактні поняття виникли у людства ще на початку ХХ ст. На сьогодні сформовано багато теорій та парадигм із цього приводу. Найбільш цікавою в гносеологічному та перспективною у праксеологічному сенсі є організації соціального управління на основі знань.

Німецький соціолог М. Вебер розробив теорію ефективної організаційної структури управління. Він є засновником “теорії бюрократії” [15]. За М. Вебером, теорія “ідеального типу” має такі ознаки:

- вся діяльність, необхідна для досягнення цілей, що постають перед підприємством, може бути розподілена на елементарні простіші операції, які обумовлюють формально визначене коло завдань, та обов’язки кожного із ланцюгів цього підприємства;

- кожне підприємство будується на засадах ієрархії, тобто кожний нижчий службовець і підрозділ підпорядковується вищому підрозділу або службовцю;

- кожен службовець у адміністративній ієрархії відповідає перед вищою особою за рішення і дії не лише власні, але й підлеглих йому осіб;

- діяльність підприємства регулюється послідовною системою абстрактних правил та складається із застосування цих правил до окремих випадків;

- у кожному підприємстві має бути розроблена система стандартів, загальних правил поведінки, що обумовлено необхідністю забезпечення виконання кожного завдання незалежно від кількості осіб, зайнятих на їх виконанні, а також незалежно від характеристик конкретного виконавця;

- чіткі правила та інструкції визначають відповідальність кожного члена підприємства і забезпечують відповідні форми координації їх індивідуальної діяльності.

Ознаками теорії “ідеального типу” є й те, що ідеальний керівник керує підлеглим апаратом на формальній основі та без будь-яких емоційних почуттів, тобто за принципом “без гніву та пристрасті”. Нормальне функціонування організації, згідно з визначеними стандартами, враховує втручання особистих емоцій та приватних міркувань. Як зовнішні, так і внутрішні організаційні відносини між особами повинні бути беземоційними. Служба в бюрократичних організаціях базується на відповідності технічної кваліфікації особи займаній посаді, і кожен службовець має бути захищений від свавільного звільнення. Служба – це кар’єра, і між службовцями має існувати відповідний “корпоративний дух”, що виховує високий ступінь лояльності до організації. Структура, внутрішня побудова організації за принципом “ідеального типу” дозволяє саме в бюрократичній формі організації вбачати систему, яка безумовно перевищує будь-яку іншу систему за своєю точністю, стабільністю, дисципліною та надійністю [16].

Практика господарювання свідчить, що на сьогодні існує велика кількість стандартів управління проектами.

Науковець Т. Сильчук під стандартом управління проектом пропонує розуміти методологію, направлену на оптимізацію процесів проекту та створення умов для виконання проекту, згідно із робочим планом. Достатньо очевидно, що різні стандарти мають різну технологію. Так, головною технологією ISO є управління якістю, ОРМЗ – оцінка і розвиток можливостей організації, IPMA – розвиток компетенцій проекту (технічних, поведінкових, контекстуальних), P2M – на “залізному” трикутнику контекстних обмежень (складність, цінність та опір) [17].

На основі дослідження робіт встановлено, що в Україні використовують такі світові стандарти управління проектами: PMBoK® (A Guide to the Project Management Body of Knowledge), PRINCE 2 (Projects in Controlled Environments), P2M (Project and Program Management for Enterprise Innovation), ISO 10006 (Quality management systems – Guidelines for quality management in projects) [18 – 20].

Найбільш поширеним у США і Росії є стандарт управління проектами PMBoK®; у Великобританії – PRINCE 2; у Японії – P2M; в багатьох країнах світу – ISO 10006. Крім зазначених вище стандартів управління проектами, в Європі широковідомими є такі: MSA EN 9200:2004 і GAPPS.

Серед стандартів управління проектами в Україні найбільш поширеними є такі: IPMA (Competence Baseline Version 2.0), ISO 9000, P2M, CP3M (OPM3). Всі із стандартів управління проектами не мають жорсткої специфікації і, залежно від своєї сутності, можуть використовуватися в практичній діяльності будь-якого підприємства. Однак, кожен вид діяльності має відмінні особливості.

Так, першою відмінною особливістю діяльності торгівельних підприємств є своєрідна подвійність функцій, які вони виконують. Другою особливістю діяльності торгівельних підприємств є їх взаємний вплив на виробництво та кінцевого споживача. В якості третьої особливості діяльності торгівельних підприємств можна виділити, що вони здійснюють лише операції з купівлі-продажу товарів та послуг, не виробляючи їх. Четвертою особливістю діяльності торгівельних підприємств є цільова спрямованість ринку їх функціонування.

Проаналізувавши напрацювання вищезазначених науковців і узагальнюючи їх роботи стандарти бізнес-процесів торгівельних підприємств можна поділити на чотири основні групи: “Управління закупівлями”, “Управління транспортуванням”, “Управління складуванням”, “Управління реалізацією товарів” (табл. 1).

Як видно з табл. 1, різноманіття стандартів може різнобічно характеризувати ті або інші бізнес-процеси торгівельних підприємств. Але кожне торгівельне підприємство самостійно формує перелік стандартів бізнес-процесів.

Вищезазначені бізнес-процеси притаманні будь-яким торгівельним підприємствам. Саме таке відображення може бути притаманне в більшості випадків для малого та середнього бізнесу, а для великих підприємств ці процеси будуть мати уточнююче спрямування більш загальних процесів або лише частково відобразатимуть загальноформуєчу систему внутрішньогалузевого функціонування підрозділів.

Для прикладу проаналізуємо такі бізнес-процеси малого торгівельного підприємства “Aventura Україна”:

- бізнес-процес “Закупівлі товарів у постачальників для перепродажу”;
- бізнес-процес “Підготовка товарів для продажу”;
- бізнес-процес “Продаж товару”.

Таблиця 1

Стандарти бізнес-процесів торгівельних підприємств

Стандарт	Бізнес-процес “Управління закупівлями”	Бізнес-процес “Управління транспортуванням”	Бізнес-процес “Управління складуванням”	Бізнес-процес “Управління реалізацією товарів”
Продуктивність	– кількість укладених договорів; – кількість переговорів на одного співробітника	– час на навантаження одного палета в транспортному засобі; – кількість товарів, перевезена одним транспортним засобом; – число рейсів на місяць	– час на формування одного палета; – кількість коробок, переміщена одним вантажником	– кількість покупців, обслужених за одиницю часу
Стандарт	Бізнес-процес “Управління закупівлями”	Бізнес-процес “Управління транспортуванням”	Бізнес-процес “Управління складуванням”	Бізнес-процес “Управління реалізацією товарів”
Витрати	– вартість закуплених товарів; – транзакційні витрати	– витрати на транспортування товарів	– витрати на зберігання товарів; – витрати на інвентаризацію	– час, витрачений на обслуговування одного покупця
Якість	– надійність постачальників; – кількість правильно оформлених договорів; – правильне визначення потреби у товарі	– надійність поставки; – кількість помилкових доставок	– кількість помилок при комплектації; – оптимальне розміщення товарів; – наявність торговельно-технологічного встаткування	– рівень обслуговування; – задоволеність покупців рівнем обслуговування; – якість обслуговування покупців

Примітка: розроблено на основі узагальнення досліджень.

В табл. 2 представлено структуру бізнес-процесу “Закупівлі товарів у постачальників для перепродажу”.

Як видно з табл. 2, недоліками бізнес-процесу “Закупівлі товарів у постачальників для перепродажу” є:

– не всі повноваження делеговані функціональним фахівцям (зайвою є участь директора в певних питаннях);

– відсутність професійного маркетолога для проведення досліджень ринкового середовища, постачальників ресурсів, переваг клієнтів.

В табл. 3 представлено структуру бізнес-процесу “Підготовка товарів для продажу”.

Як видно з табл. 3, недоліками бізнес-процесу “Підготовка товарів для продажу” є:

– дублювання функцій фахівця контролю якості та фахівця із приймання товару на склад;

– відсутність мерчендайзера для викладення товару в торговельному залі.

Таблиця 2

Структура бізнес-процесу “Закупівлі товарів у постачальників для перепродажу”

Підпроцес	Результати	Виконавець
Підібрати постачальників товарів у магазин (провести моніторинг ринку виробників продукції)	Перелік постачальників, готових працювати з підприємством, із вказівкою напрямків роботи	Директор, фахівець відділу постачання
Провести попередні переговори про обсяги та строки необхідних поставок, кількості та якості товару	Усні або письмові домовленості з постачальниками у формі комерційних пропозицій, заявок на поставки тощо	Фахівець відділу постачання, інколи – директор
Укласти договори з постачальниками продукції	Укладені договори на поставку товарів	Бухгалтер, директор
Здійснити процес купівлі товарів	Перерахування оплати постачальникові за конкретний товар або перелік товарів	Бухгалтер, фахівець відділу постачання
Організувати доставку товару (транспортування)	Товари з'являються на складі і є власністю підприємства	Другий фахівець відділу постачання та транспортування (логіст), бухгалтер

Примітка: розроблено автором на основі узагальнення досліджень.

Таблиця 3

Структура бізнес-процесу “Підготовка товарів для продажу”

Підпроцес	Результати	Виконавець
Прийняття товару на склад та його оприбуткування, ціноутворення	Фіксація кількості товару, характеристик у первинній документації (товарні накладні, прибуткові відомості тощо); виявлення та повернення постачальникові бракованого, простроченого товару при його наявності	Завідувач відділом складування, сортування та упакування, бухгалтер
Контроль якості реалізованої продукції		Фахівець відділу контролю якості
Сортування товару за групами	Документи за кожною групою товарів окремо (інвентаризаційні відомості), інформація про кінцеві відпускні ціни споживачеві	Фахівець відділу складування, сортування та упакування, бухгалтер
Упакування товарів для реалізації їх покупцям	Упаковані товари, готові до продажу	Продавці
Переміщення товару зі складу в торговельний зал	Товар з'являється в торговельному залі магазину	Продавці

Примітка: розроблено автором на основі узагальнення досліджень.

В табл. 4 представлено структуру бізнес-процесу “Продаж товару”.

Таблиця 4

Структура бізнес-процесу “Продаж товару”

Підпроцес	Результати	Виконавець
Зустріти клієнта, запропонувати йому товар, зацікавити	Лояльний клієнт	Продавці
Проконсультувати клієнта із питань придбання основного товару й супутніх товарів		
Реалізувати товар	Оплата від клієнта	
Щоденну виручку віддати інкасаторові	Прибуткові банківські документи	

Примітка: розроблено автором на основі узагальнення досліджень.

Як видно з табл. 4, недоліками бізнес-процесу “Продаж товару” є:

– тип продажів товару не є диверсифікованим за каналами збуту, присутні лише прямі продажі товару;

– відсутнє післяпродажне обслуговування клієнтів.

Для визначення ефективності бізнес-процесів торговельного підприємства “AVENTURA УКРАЇНА”, на нашу думку, доцільно розрахувати показники оцінки ефективності (табл. 5).

Таблиця 5

Оцінка ефективності бізнес-процесів торговельного підприємства “AVENTURA УКРАЇНА”

Бізнес-процес “Закупівлі товарів у постачальників для перепродажу”				Бізнес-процес “Підготовка товарів для продажу”		
Показник	Критерій	Норматив, %	Факт, %	Критерій	Норматив, %	Факт, %
Продуктивність	Кількість укладених договорів	≥ 20	53	Кількість покупців, обслужених за одиницю часу (година)	≥ 10	10
Витрати	Коефіцієнт витрат по закупівлях	≤ 100	86	Час, витрачений на обслуговування одного покупця	≤ 5	5
Якість	Відбракована продукція	≤ 25	5	Рівень обслуговування	Високий	Високий

Примітка: розроблено автором цієї статті шляхом практичного оцінювання запроваджених стандартів.

З урахуванням вищевикладеного, узагальнюючи підходи науковців Н. Sytnyk [21], Д. Дорошкевич [22], О. Боднар [23], О. Корзаченко [24] до визначення етодів оптимізації

бізнес-процесів, було розроблено таку їх класифікацію для торговельних підприємств: аналітичні методи, формально-універсальні методи, комплексні методи постійного удосконалення, бенчмаркінг, аутсорсинг, інструментальні методи (табл. 6). Використання будь-якого методу оптимізації бізнес-процесів на торговельних підприємствах залежить від різних чинників, а саме: рівня та частоти змін, типу організації, специфіки діяльності. Вибір методу оптимізації бізнес-процесів торговельних підприємств також визначається типом поставленого завдання. Так, бенчмаркінг може використовуватися на стадії ідентифікації бізнес-процесів торговельних підприємств із подальшим їх вдосконаленням за допомогою методу Six Sigma. Вдосконалення бізнес-процесів підприємств може відбуватися різними шляхами: через постійне поліпшення процесів (еволюційний шлях) і періодичні радикальні зміни (революційний шлях).

Таблиця 6

**Класифікація методів оптимізації бізнес-процесів
торговельних підприємств**

Група методів оптимізації бізнес-процесів торговельних підприємств	Характеристика групи методів оптимізації бізнес-процесів торговельних підприємств
Аналітичні методи	SWOT-аналіз
	Причини-наслідки (діаграма Ісікави)
	“П’ять запитань”
	ABC-аналіз
	Мозковий штурм
	Аналіз на основі показників КРІ
	Аналіз бізнес-логіки процесу
	Функціонально-вартісний аналіз
	Аналіз RACI
Формально-універсальні методи	Аналіз автоматизованості процесу
	Паралельне виконання робіт
	Усунення часових розривів
	Зменшення кількості входів та виходів
	Узгодження результатів з вимогами
Комплексні методи постійного удосконалення	Мінімізація усної інформації
	Організація процедур контролю
	Теорія обмежень Голдратта
	Lean production
	Six Sigma
	Total quality management
	Kaizen
	Zero defects
Бенчмаркінг	
Інструментальні методи	Аутсорсинг
	Використання інформаційних технологій автоматизації бізнес-процесів

Примітка: розроблено на основі узагальнення.

Аналітичні методи використовуються за умови, коли підприємству не потрібні різкі зміни. Формально-універсальні потрібно застосовувати, коли необхідні перетворення

у зв'язку з істотними змінами в діяльності, наприклад з проведенням комплексної автоматизації, виходом на ринок нової продукції тощо. Такий підхід дозволяє уникнути застосування нових технологій до старих процесів.

Для того, щоб вся система методів працювала і була уніфікованою для застосування на будь-якому підприємстві, потрібно застосувати підхід на основі замкнутого кола. Тобто, кожний етап після практичного впровадження змін на основі аналітичних даних потребує оновленого аналізу. Схематично такий замкнутий процес має такі етапи: **Дія** → **Результат** → **Аналіз** → **Уточнення** → **Дія**.

Така формула забезпечить постійну обробку інформації на кожному етапі будь-якого процесу. Після кожної дії або впровадження потрібно формалізувати отриманий результат. Оцінити його з погляду на ефективність за допомогою аналітичних інструментів, зазначених у табл. 6 (аналітичні методи), зробити уточнення і вдосконалення в необхідних процесах за допомогою формально-універсальних методів та методів комплексного удосконалення і подальша імплементація нововведень у процеси функціонування підприємства.

Із урахуванням вищевикладеного, вважаємо, що застосування розробленого підходу до оптимізації бізнес-процесів на основі узагальнення їхніх стандартів у сучасну практику господарювання торговельних підприємств дозволить зменшити витрати, скоротити тривалість бізнес-процесів торговельних підприємств; інтегрувати стратегію розвитку торговельних підприємств із сучасними стандартами бізнес-процесів; забезпечити комплексний підхід до управління бізнес-процесами торговельних підприємств; поліпшити взаємодію між працівниками та підрозділами торговельних підприємств; наблизити до сертифікації за стандартами бізнес-процесів торговельних підприємств; підвищити рівень інвестиційної привабливості торговельних підприємств.

Висновки

В роботі виділено та стандартизовано основні бізнес-процеси торговельних підприємств шляхом поділення їх на чотири групи: “Управління закупівлями”, “Управління транспортуванням”, “Управління складуванням”, “Управління реалізацією товарів”. Необхідно зауважити, що перелік не є вичерпним і може бути видозмінений за рахунок уточнення сфери діяльності будь-якого підприємства.

З'ясовано, що оптимізація бізнес-процесів на торговельних підприємствах є дієвим інструментарієм забезпечення ефективності їхньої діяльності в сучасних умовах господарювання, сприяє збільшенню прибутку та зростанню продуктивності, зниженню витрат, поліпшенню якості продуктів або послуг. Для оптимізації бізнес-процесів на торговельних підприємствах необхідно використовувати такі методи оптимізації, які дозволять встановити баланс між задоволенням споживачів і конкуруючими силами ринку, з одного боку, та показниками ефективності бізнес-процесів – з іншого. Розроблено класифікацію методів оптимізації бізнес-процесів торговельних підприємств, яка відрізняється від існуючих групуванням останніх на шість груп: аналітичні методи, формально-універсальні методи, комплексні методи постійного удосконалення, бенчмаркінг, аутсорсинг, інструментальні методи.

Практика господарювання свідчить, що аутсорсинг є інструментом управління підприємством, спрямованим на підвищення ефективності та конкурентоспроможності діяльності, який передбачає укладання контракту між замовником і постачальником із метою виконання останнім як основних, так і другорядних бізнес-функцій замовника за певну плату, що зумовлює реорганізацію і оптимізацію підприємницької діяльності і, за

необхідності, залучення тимчасового персоналу. Ефективність аутсорсингу підтверджує той факт, що на сьогодні він розвивається швидкими темпами у всьому світі. Тому предметом подальшого дослідження є особливості аутсорсингу бізнес-процесів як інструменту організації системи управління на торгівельному підприємстві.

Список використаної літератури

1. Белей О. І. Система процесного управління комерційною діяльністю торговельних підприємств / О. І. Белей, С. Е. Белей // Молодий вчений [Електронний ресурс]. — 2015. — № 2(1). — Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2\(1\)_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2(1)_18).
2. Березін О. В. Компаративний аналіз до дослідження управління розвитком підприємств торгівлі / О. В. Березін, О. М. Мезенцева // Проблеми економіки [Електронний ресурс]. — 2015. — № 2. — Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon_2015_2_35.
3. Белова О. Концептуальні підходи до мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними підприємствами / О. Белова // Економіст [Електронний ресурс]. — 2013. — № 6. — Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2013_6_22.
4. Ковальчук С. В. Маркетингові стратегії розвитку торговельних підприємств / С. В. Ковальчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки [Електронний ресурс]. — 2015. — № 1. — Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_1_35.
5. Лабурцева Е. И. Управление маркетинговыми рисками торговых предприятий / Е. И. Лабурцева // Экономика Украины [Текст]. — 2016. — № 4. — С. 79—91.
6. Миняйленко Е. А. Оптимизация управления товарными запасами торговых предприятий / Е. А. Миняйленко, М. В. Никитченко // Управління розвитком [Електронний ресурс]. — 2014. — № 4. — Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_4_36.
7. Столярчук Г. В. Комплексування показників витрат за бізнес-процесами товароруху підприємств роздрібної торгівлі / Г. В. Столярчук // Бізнес Інформ [Електронний ресурс]. — 2015. — № 1. — Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_1_37.
8. Тронь С. П. Управління торговельними підприємствами: аналіз, проблеми, перспективи / С. П. Тронь // Економіка і управління [Текст]. — 2015. — № 4. — С. 60—65.
9. Якименко Н. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств торгівлі / Н. В. Якименко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки [Текст]. — 2015. — № 1. — С. 51—55.
10. Novikova N. Credit policy of trade enterprises / N. Novikova // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету [Текст]. — 2014. — № 6. — С. 46—59.
11. Rozhenko A. V. Economic security level assessment of the trade enterprises / A. V. Rozhenko // Економічний простір [Текст]. — 2015. — № 101. — С. 233—241.
12. Sytnyk H. Capital Structure Optimization of trade enterprises / H. Sytnyk // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету [Текст]. — 2013. — № 6. — С. 68—83.
13. Tagai V. Formation of a Trade Enterprise Effective Marketing Plan / V. Tagai // Управління розвитком [Електронний ресурс]. — 2013. — № 18. — С. 164, 165.
14. Vashenko N. The theoretical basis of trade enterprises development, based on the innovation personnel potential / N. Vashenko // Socio-economic research bulletin [Text]. — 2013. — Issue 3(1). — С. 145—149.

15. Вебер М. Политика как призвание и профессия [Электронный ресурс] / М. Вебер. — Режим доступа : http://www.nir.ru/socio/articles/weber_politika.htm.
16. Vashenko N. The theoretical basis of trade enterprises development, based on the innovation personnel potential / N. Vashenko // Socio-economic research bulletin [Text]. — 2013. — Issue 3(1). — С. 145—149.
17. Сильчук Т. В. Міжнародні стандарти управління проектами у державному секторі / Т. В. Сильчук // Публічне управління: теорія та практика [Текст]. — 2014. — Вип. 1. — С. 75—79.
18. Дорошкевич Д. В. Стандартизація бізнес-процесів як метод підвищення якості управління / Д. В. Дорошкевич // Вісник Національного транспортного університету [Текст]. — 2011. — № 24(1). — С. 282—285.
19. Боднар О. В. Стандартизація і сертифікація як методи забезпечення якості продукції / О. В. Боднар // Науковий вісник національного університету біоресурсів і природокористування України [Електронний ресурс]. — 2013. — № 181. — Ч. 1: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. — С. 138—144.
20. Сильчук Т. В. Міжнародні стандарти управління проектами у державному секторі... — С. 75—79.
21. Sytnyk H. Capital Structure Optimization of trade enterprises... — С. 68—83.
22. Дорошкевич Д. В. Стандартизація бізнес-процесів як метод підвищення якості управління... — С. 282—285.
23. Боднар О. В. Стандартизація і сертифікація як методи забезпечення якості продукції... — С. 138—144.
24. Корзаченко О. В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи / О. В. Корзаченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки [Текст]. — 2013. — № 3. — С. 64—69.

*Стаття надійшла до редакції 28.03.2017
Схвалена до друку редколегією 28.04.2017*

V. Shorokhov

STANDARTIZATION AND OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES OF THE COMMERCIAL COMPANIES

The article clarified the features of management system. Studied the experience in the standardization of business processes. Defined standards of business processes in commercial companies. The approach to streamlining business processes in retail business in the current economic conditions.

Keywords: commercial enterprise, business process standardization, optimization, procurement management, warehousing management, management of goods.