

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

METHODICAL BACKGROUND TO OPTIMIZATION OF BUSINESS CONSUMER BUSINESSES OF CONSUMER ENTERPRISES

У статті розглянуто методичні засади оптимізації бізнес-процесів торговельних підприємств споживчої кооперації. За рахунок оцінки ефективності бізнес-процесів торговельних підприємств споживчої кооперації розроблено комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення підходів до управління бізнес-процесами торговельних підприємств споживчої кооперації, через визначення альтернативного варіанту кожного бізнес-процесу з присвоєнням експертної оцінки з погляду вибраних ключових критеріїв успіху. Для оптимізації бізнес-процесів як об'єктів процесного менеджменту, які ґрунтуються на взаємозв'язку пріоритетних цілей і ключових критеріїв за основними бізнес-процесами торговельних підприємств, представлено основні етапи їх оптимізації, що дає змогу визначити ступінь впливу кожного критерію на результативність діяльності торговельних підприємств споживчої кооперації і доміанти їх стратегічних змін.

Ключові слова: бізнес-процес, торговельне підприємство, споживча кооперація, оптимізація, ключові чинники успіху.

торговельних підприємств споживчої кооперації. За счет оценки эффективности бизнес-процессов торговых предприятий потребительской кооперации разработан комплекс мероприятий, направленных на совершенствование подходов к управлению бизнес-процессами торговых предприятий потребительской кооперации, через определение альтернативного варианта каждого бизнес-процесса с присвоением экспертной оценки с точки зрения выбранных ключевых критериев успеха. Для оптимизации бизнес-процессов как объектов процессного менеджмента, основанных на взаимосвязи приоритетных целей и ключевых критериев по основным бизнес-процессам торговых предприятий, представлены основные этапы их оптимизации, что позволяет определить степень влияния каждого критерия на результативность деятельности торговых предприятий и доминанты их стратегических изменений.

Ключевые слова: бизнес-процесс, торговое предприятие, потребительская кооперация, оптимизация, ключевые факторы успеха.

УДК 339.16.012.34:339.18-048.34](045)
<https://doi.org/10.32843/infrastruct38-40>

Філіна С.В.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський
університет економіки і торгівлі»

В статье рассмотрены методические основы оптимизации бизнес-процессов

The article deals with methodological approaches of optimizing business processes of trading enterprises of cooperative cooperatives, which are enlarged by the number of operative trading channels, as well as the minimum number of trading hours. The effective complex of organizational and economic approaches to direct management of business processes, a certain transfer of funds, and the need for forecast forecasts of a few key criteria have been scattered. The main trends for the future have been identified, allowing you no less to uncover the negative options for the development of trade enterprises, as well as their strong sides. To evaluate the efficiency of business processes of consumer cooperative trading companies, a set of measures aimed at improving approaches to managing the business processes of consumer cooperative trading companies was developed by identifying alternatives to business processes with the assignment of expert judgment in view of the selected key success criteria. Calculation allowed for the visibility of effective varieties performance as for the skin business process and for the key success criteria. It is intended that, for optimizing business processes, as a matter of process management, we will be obliged to interconnect priority goals and key criteria (low cost of business), -processes of trade enterprises (prior market, assortment management, procurement, transportation, storage and distribution of goods, prices, sales, realization of goods), the main principles of optimal optimization are presented. Initially, step in the flow of skin criterion for the effectiveness of the trading business of the cooperative and dominant strategic strategies. The main trends for the future have been identified, allowing you no less to uncover the negative options for the development of trade enterprises, as well as their strong sides. Convenient management system for business processes of trading enterprises to provide the opportunity to make structural changes in the development of trading enterprises, for the optimal selection of business processes, we look at the maximum.

Key words: business process, trading company, consumer cooperation, optimization, key success factors.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку національної економіки одним із найважливіших завдань є організація діяльності підприємств різних галузей, торговельних зокрема. У зв'язку із цим актуальним і сучасним завданням є оптимізація бізнес-процесів торговельних підприємств споживчої кооперації на основі використання математичного моделювання.

Управління бізнес-процесами торговельних підприємств споживчої кооперації потребує належного ресурсного забезпечення та чіткої послідовності дій, які передбачатимуть імовірні ситуації, що можуть виникати в ході здійснення господарської діяльності. Дотримання такого підходу дасть змогу оперативно корегувати бізнес-процеси, а також мінімізувати можливі ризики під час здійснення торговельних операцій.

За результатами оцінки ефективності бізнес-процесів торговельних підприємств споживчої кооперації є підстави стверджувати, що у більшості з них відсутня цілісна та дієва система. Така ситуація вимагає розроблення та реалізації комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення підходів до управління бізнес-процесами торговельних підприємств споживчої кооперації. Важливим напрямом на цьому шляху є оптимізація бізнес-процесів.

Необхідність значного посилення уваги до розроблення й упровадження у господарську практику науково обґрунтованих методів і засобів оптимізації бізнес-процесів торговельних підприємств зумовлена тим, що це дасть змогу значно посилити стабільність і плановість їх функціонування та розвитку. Принциповою має стати зорієнтованість не стільки на збільшення обсягу доходу

та максимізацію прибутку, скільки на досягнення цілей, пов'язаних із задоволенням потреб покупців та раціональним і збалансованим розвитком усіх функціональних напрямів діяльності підприємств. Оптимізація бізнес-процесів торговельного підприємства потребує раціонально об'єктивного вибору його ключових критеріїв. Сьогодні їх формування повинно базуватися не тільки на максимізації прибутку, а й на досягненні інших цілей, пов'язаних із задоволенням потреб покупців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемні питання теорії та практики процесного менеджменту у розрізі бізнес-процесів представлено у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців: П. Друкера, Е. Демінга, М. Вебера, Ф. Тейлора, А. Файоля, які заклали основу формування наукової школи процесного підходу та яку розвинули такі сучасні зарубіжні науковці, як М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоури, В. Кеттінгер, Т. Олсон, М. Робсон, Ф. Уллах, М. Хаммер і Дж. Чампі, А-В. Шеєр. Окрім того, можна виділити результати наукових досліджень таких українських учених-економістів, як С. Бабенко, О. Виноградова, Н. Євстафієва, Н. Макухіна, Б. Мізюк, Л. Фролова, якими розкриваються шляхи вирішення проблем розвитку торговельних підприємств споживчої кооперації на основі застосування різних наукових підходів до менеджменту. Проте потребує більш докладного дослідження вивчення проблеми оптимізації бізнес-процесів торговельних підприємств споживчої кооперації.

Постановка завдання. Метою дослідження є розроблення теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо оптимізації бізнес-процесів торговельних підприємств споживчої кооперації. Розгляд методичних засад оптимізації бізнес-процесів торговельних підприємств споживчої кооперації зумовлений відсутністю їх оперативного корегування, а також мінімізацією можливих ризиків під час здійснення торговельних операцій. Розроблення ефективного комплексу організаційно-економічних заходів у напрямі управління бізнес-процесами торговельних підприємств передбачатиме необхідність проведення прогнозних розрахунків стосовно ключових критеріїв.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сьогодні існує достатньо методик і пов'язаних із ними нотацій, що можуть бути використані під час моделювання бізнес-процесів, у тому числі підприємств роздрібною торгівлі. Серед найбільш поширених нотацій виділяємо ARIS, IDEFO, IDEF3, DFD [1]. Відзначимо, що, як правило, вони орієнтовані на різні категорії потенційних користувачів і відрізняються широтою охоплення проблеми, увагою до певних сфер діяльності, способами візуалізації моделей.

Слід відзначити, що на відміну від інших існуючих підходів методологія ARIS дає можливість збе-

реження комерційної інформації в єдиному реєстрі даних, що важливо з огляду на інформаційні складники економічної безпеки. Це, з одного боку, забезпечує цілісність і несуперечливість процесу моделювання та аналізу, а з іншого – дає змогу без суттєвих утрат здійснювати верифікацію моделі у перспективі [2]. Референтні моделі, побудовані на засадах методології ARIS, дають змогу відобразити існуючу ситуацію з максимальним ступенем наближеності до реальної ситуації. Рівень деталізації опису залежить, передусім, від цілей проєкту, у межах якого здійснюється моделювання. Серед основних переваг використання цієї методології у розробленні референтних моделей бізнес-процесів для підприємств роздрібною торгівлі доцільно виділити такі: можливість розглядати діяльність підприємства на різних рівнях деталізації, що забезпечує підтримку концепції життєвого циклу; використання диференційованого підходу до господарської діяльності конкретного підприємства; всі моделі та об'єкти створюються і зберігаються в єдиній базі проєкту, що забезпечує побудову інтегрованої та цілісної моделі предметної сфери; можливість накопичення знань стосовно різних аспектів діяльності торговельного підприємства. Методологію ARIS доцільно використовувати під час виконання таких завдань, як: підготовка та впровадження на підприємстві організаційних змін; розроблення стратегії розвитку бізнесу на основі системи збалансованих показників; аналіз та оптимізація бізнес-процесів; функціонально-вартісний аналіз бізнес-процесів та оптимізація витрат; управління операційними ризиками; впровадження систем менеджменту якості; впровадження інформаційних систем управління тощо.

Оптимізація бізнес-процесів є найбільш ризикованою формою їх удосконалення, що здебільшого не забезпечує досягнення очікуваних результатів, і це підтверджено багатьма вченими [3]. Причина полягає у недостатньому економічному обґрунтуванні інновацій та їх наслідків щодо оптимізації. Єдиним шляхом уникнення негативних наслідків від оптимізації бізнес-процесів торговельних підприємств є попередня оцінка результативності та ефективності оптимізації, а єдиним засобом такого оцінювання уявляється дослідження бізнес-процесів на основі їх моделювання.

Таким чином, модель заміщує оригінал і відбиває найважливіші риси і властивості оригіналу для його дослідження, для досягнення мети дослідження за вибраною системою гіпотез [4]. Саме ця особливість методу моделювання визначає специфічні форми використання абстракцій, аналогій, гіпотез, інших категорій і методів пізнання у сфері оптимізації бізнес-процесів торговельних підприємств.

Для моделювання результатів впровадження процесного менеджменту на засадах оптимізації бізнес-процесів застосуємо таку послідовність завдань:

1. визначення бізнес-процесів, які необхідно покласти в основу системи оптимізації;
 2. визначення ключових критеріїв з погляду якого будуть оцінюватися вибрані бізнес-процеси;
 3. визначення альтернативних варіантів формування стратегій підприємства бізнес-процесів за ключовими критеріями;
 4. експертна оцінка альтернативних варіантів оптимізації кожного з вибраних бізнес-процесів із погляду вибраних ключових критеріїв;
 5. визначення ступеня впливу кожного ключового чинника успіху на прибуток торговельного підприємства;
 6. визначення найбільш доцільних варіантів оптимізації бізнес-процесів торговельного підприємства з погляду максимізації прибутку підприємства;
 7. розроблення бізнес-стратегій підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств.
- Із метою оптимізації бізнес-процесів визначаємо основні їх складники:
- БП 1: «Закупівля товару».
 - БП 2: «Управління асортиментом».
 - БП 3: «Ціноутворення».
 - БП 4: «Продаж товару».
- Також визначимо ключові критерії успіху, з погляду яких будуть оцінюватися вибрані бізнес-процеси:
- КФУ-1: «Низькі накладні витрати».
 - КФУ-2: «Гнучка асортиментна політика».

КФУ-3: «Швидкість реакції на зміну ринкової кон'юнктури та споживчого попиту» (рис. 1).

Згідно з третім завданням, необхідно визначити альтернативні варіанти оптимізації кожного бізнес-процесу та присвоїти їхню експертну оцінку з погляду вибраних ключових критеріїв успіху (за шкалою балів від 0 до 10). У таблиці нижче наведено таку інформацію. Ця інформація визначає експертні оцінки значення результатів організації відповідних бізнес-процесів за вибраними ключовими критеріями успіху.

При цьому кожному бізнес-процесу відповідає заздалегідь визначена альтернативна кількість варіантів його оптимізації. У найпростішому випадку це буде однакова кількість варіантів. Але для ускладнення результатів моделювання та більш адекватних результатів моделювання припустимо, що для кожного бізнес-процесу альтернативні варіанти набувають різного значення (табл. 1):

- БП 1 – 4 альтернативи.
- БП 2 – 6 альтернатив.
- БП 3 – 5 альтернатив.
- БП 4 – 8 альтернатив.

Подальші розрахунки дають змогу визначити ефективні варіанти впровадження як за кожним бізнес-процесом, так і за ключовими критеріями успіху.

Додаток кількості бізнес-процесів (4) та критеріїв успіху (3) буде дорівнювати 12. Саме тому підсумкова таблиця буде визначати ефективність



Рис. 1. Система оптимізації бізнес-процесів торговельних підприємств

Джерело: побудовано автором

Альтернативні варіанти формування стратегій оптимізації бізнес-процесів за критеріями успіху

БП 1: «Закупівля товару»				
Кількість альтернативних варіантів оптимізації бізнес-процесів		КФУ-1 Низькі накладні витрати	КФУ-2 Гнучка асортиментна політика	КФУ-3 Швидкість реакції на зміну ринкової кон'юнктури та споживчого попиту
1		2	3	4
4		Експертні оцінки результативності бізнес-процесів за вибраними варіантами		
№ Варіанта	1	0,54	9,36	9,68
	2	8,62	6,31	2,14
	3	5,67	3,81	2,90
	4	0,90	8,73	1,74
БП 2: «Управління асортиментом товарів»				
Кількість альтернативних варіантів оптимізації бізнес-процесів		КФУ-1 Низькі накладні витрати	КФУ-2 Гнучка асортиментна політика	КФУ-3 Швидкість реакції на зміну ринкової кон'юнктури та споживчого попиту
6		Експертні оцінки результативності бізнес-процесів за вибраними варіантами		
№ Варіанта	1	1,06	4,93	0,59
	2	1,19	3,32	0,02
	3	1,09	8,09	0,24
	4	7,94	6,80	6,09
	5	0,29	7,38	4,23
	6	2,92	3,41	4,34
БП 3: «Ціноутворення»				
Кількість альтернативних варіантів оптимізації бізнес-процесів		КФУ-1 Низькі накладні витрати	КФУ-2 Гнучка асортиментна політика	КФУ-3 Швидкість реакції на зміну ринкової кон'юнктури та споживчого попиту
5		Експертні оцінки результативності бізнес-процесів за вибраними варіантами		
№ Варіанта	1	4,72	5,38	0,15
	2	8,87	8,79	0,27
	3	8,62	0,60	2,43
	4	2,10	7,20	5,88
	5	4,14	2,60	3,88
БП 4: «Продаж товару»				
Кількість альтернативних варіантів оптимізації бізнес-процесів		КФУ-1 Низькі накладні витрати	КФУ-2 Гнучка асортиментна політика	КФУ-3 Швидкість реакції на зміну ринкової кон'юнктури та споживчого попиту
8		Експертні оцінки результативності бізнес-процесів за вибраними варіантами		
№ Варіанта	1	9,23	1,28	4,60
	2	2,86	8,58	9,43
	3	9,16	9,06	9,37
	4	1,65	0,50	5,89
	5	2,00	7,42	3,00
	6	6,54	2,81	5,09
	7	4,61	3,30	1,52
	8	0,71	6,41	0,09

Таблиця 2

Сумарний вплив на стратегії оптимізації бізнес-процесів за критеріями успіху

Загальна кількість альтернативних варіантів оптимізації бізнес-процесів	КФУ-1 Низькі накладні витрати	КФУ-2 Гнучка асортиментна політика	КФУ-3 Швидкість реакції на зміну ринкової кон'юнктури та споживчого попиту
		20	30

за 12-ма результатами, та той, що гарантує максимальне значення ефективності його впровадження, і буде вибрано.

Також визначимо ступінь впливу кожного ключового критерію успіху на прибуток торговельного підприємства, якщо сумарний бал впливу, згідно з пріоритетом за критеріями успіху, дорівнює значенням (табл. 2).

Для оптимізації бізнес-процесів як об'єктів процесного менеджменту, які ґрунтуються на взаємозв'язку пріоритетних цілей і ключових критеріїв (низькі накладні витрати, гнучка асортиментна політика, швидкість реакції на зміну ринкової кон'юнктури та споживчого попиту) за основними бізнес-процесами торговельних підприємств (дослідження ринку, управління асортиментом, закупівля, транспортування, складування та зберігання товарів, ціноутворення, реалізація товарів), представлено основні етапи їх оптимізації (рис. 2), що дає змогу визначити ступінь впливу кожного критерію на результативність діяльності торговельних підприємств і доміанти їх стратегічних змін [5, с. 13].

Умови обмеженості ресурсів торговельного підприємства споживчої кооперації вимагають пошуку комплексного критерію оптимальності бізнес-процесів. Уніфікація цілей підприємства забезпечує консолідацію зусиль у напрямі досягнення найбільш важливих із них. Формалізація комплексного критерію оптимальності бізнес-процесів торговельних підприємств споживчої кооперації вимагає врахування кількісного та якісного аналізу

Умови обмеженості ресурсів торговельного підприємства споживчої кооперації вимагають пошуку комплексного критерію оптимальності бізнес-процесів. Уніфікація цілей підприємства забезпечує консолідацію зусиль у напрямі досягнення найбільш важливих із них. Формалізація комплексного критерію оптимальності бізнес-процесів торговельних підприємств споживчої кооперації вимагає врахування кількісного та якісного аналізу

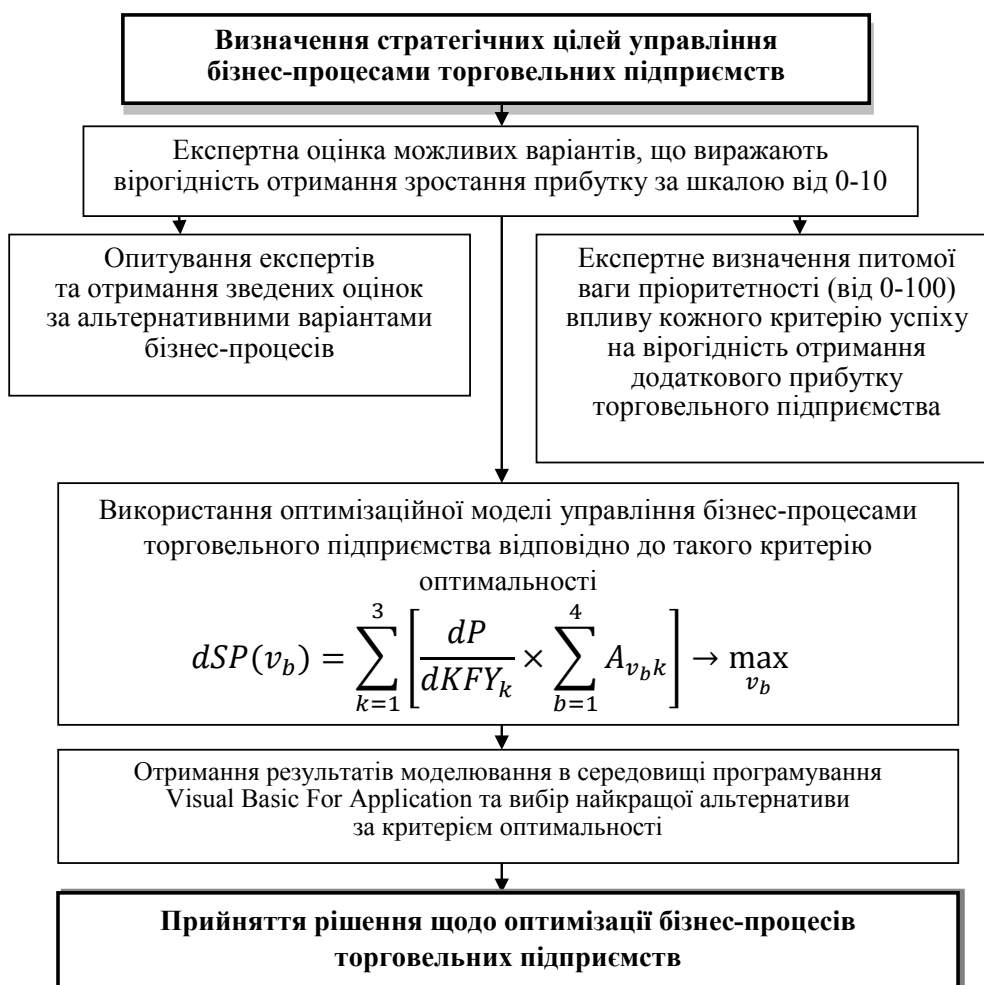


Рис. 2. Основні етапи оптимізації бізнес-процесів торговельних підприємств

Джерело: побудовано автором

інтересів суб'єктів бізнес-процесів як на конкретний період часу, так і на перспективу. Своєю чергою, таке співставлення потребує вибору чіткого переліку показників для проведення оцінки. Вибір комплексного критерію оптимальності забезпечує не лише високий рівень ефективності бізнес-процесів, а й раціоналізує використання ресурсів торговельного підприємства.

Чітка регламентація дій виконавців бізнес-процесів торговельного підприємства, що передбачає максимальну кількість варіантів розвитку подій, надає такі переваги:

- 1) мінімізує ризики невиконання ключових функцій бізнес-процесу;
- 2) зменшує простой у комерційній господарській діяльності торговельного підприємства;
- 3) підвищує рівень ефективності розвитку та ступінь зрілості конкретних бізнес-процесів;
- 4) мінімізує конфліктні ситуації під час здійснення господарської діяльності торговельного підприємства;
- 5) гармонізує взаємовідносини під час виконання бізнес-процесів між структурними підрозділами підприємства.

Моделювання та оптимізація бізнес-процесів слугують передумовою для пошуку раціональних організаційно-економічних підходів до їх управління. Внесення змін до бізнес-процесів із метою їх удосконалення є одним із головних інструментів процесного менеджменту. Стикаючись з проблемами у господарській діяльності, працівники апарату управління торговельних підприємств намагаються не тільки ліквідувати їх безпосередні наслідки, а й запобігти причинам виникнення у майбутньому.

Висновки з проведеного дослідження. Пріоритетним напрямом удосконалення системи управління бізнес-процесами торговельних підприємств споживчої кооперації є націленість на процесно-орієнтовану стратегію управління, що передбачає спрямованість на кінцевого споживача та задоволення інтересів усіх суб'єктів розвитку бізнес-процесів. Раціональна та збалансована організація розвитку бізнес-процесів забезпечує не лише належний рівень їх ефективності, а й частково нівелює негативну дію перешкод комерційній господарській діяльності торговельного підприємства споживчої кооперації.

Удосконаленню системи управління бізнес-процесів торговельних підприємств передують не лише проведення комплексних аналітичних процедур, а й внесення структурних змін у їх розвиток, які водночас є як позитивними, так і несуть негативний соціально-економічний ефект для персоналу підприємства. Слід відзначити, що рішення стосовно їх проведення слід приймати лише тоді, коли проблему не можна вирішити більш лояльним методом. У таких випадках доцільним є вико-

ристання таких організаційно-економічних підходів до управління бізнес-процесами, як перепроєктування та реінжиніринг. Таким чином, у результаті дослідження пошукового алгоритму з можливих альтернатив був знайдений оптимальний варіант оптимізації бізнес-процесів торговельних підприємств із погляду максимізації прибутку. Розроблена модель оптимізації може бути застосована під час прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління торговельним підприємством.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Фомин Г.П. Математические методы и модели в коммерческой деятельности : учебник / под ред. Г.П. Фомина. Москва : Финансы и статистика, 2001. 544 с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : учебное пособие / пер. с англ. Москва : Дело, 1992. 702 с.
3. Игумнов Б.Н., Завгородняя Б.Н. Кибернетические основы построения экономических систем для предприятий : учебное пособие. Хмельницкий : ТУП, 2000. 344 с.
4. Андрієнко В.М. Моделювання процесів реінжинірингу систем управління економічних об'єктів : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.03.02 «Економіко-математичне моделювання» ; Донец. нац. ун-т МОН України. Донецьк, 2002. 40 с.
5. Філіна С.В. Процесний менеджмент торговельних підприємств споживчої кооперації України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» ; Харків. держ. ун-т. харч. і торг. Харків, 2016. 21 с.

REFERENCES:

1. Fomyn H. P. (2001) Matematycheskye metody y modely v kommercheskoi deiatelnosti [Mathematical methods and models in commercial activity]. Moskva: Fynansy statystyka. (in Russian)
2. Meskon M. (1992) Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management]. Moskva: Delo. (in Russian)
3. Yhumnov B. N. (2000) Kybernetycheskye osnovy postroyeniya ekonomycheskykh system dlia predpriyatiy [Kybernetycheskye bases of postroyeniya ekonomycheskykh system dlia predpriyatiy]. Khmelnytskyi: TUP. (in Russian)
4. Andriienko V. M. (2002) Modeliuvannia protsesiv reinzhynirynhu system upravlinnia ekonomichnykh obiektiv [Modeling of processes of reengineering of systems of management of economic objects] (avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk : spets. 08.00.04 Ekonomika i upravlinnia pidpriemstvamy). Donetsk. (in Ukrainian)
5. Filina S. V. (2016) Protsetsnyi menedzhment torhov-elnykh pidpriemstv spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy [Process management of trade enterprises of consumer cooperatives of Ukraine] (avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk : spets. 08.00.04 Ekonomika i upravlinnia pidpriemstvamy). Kharkiv. (in Ukrainian)

Filina SvitlanaCandidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at the Department of Management
Poltava University of Economics and Trade**METHODICAL BACKGROUND OF BUSINESS PROCESSES OPTIMIZATION
OF TRADING COMPANIES OF CONSUMER COOPERATION**

Purpose and relevance of the topic. In modern conditions of development of national economy one of the most important tasks is the organization of activity of the enterprises of various branches, trade in particular. In this regard, the actual and contemporary task is to optimize the business processes of trading companies of consumer cooperation based on the use of mathematical modelling. The need for a significant increase in attention to the development and implementation in business practices of scientifically sound methods and means of optimizing the business processes of trading companies due to the fact that it will significantly increase the stability and planning of their functioning to development. The purpose of the study is the methodical background of business processes optimization of trading companies of consumer cooperation.

Research methods. The following methods were used to solve the tasks posed in the article: analysis, synthesis, generalization, induction, analogy, modelling, system approach.

Results. The article discusses the methodological principles of business processes optimization of trading companies of consumer cooperation, which is caused by the lack of their running modification, as well as minimization of possible risks during the execution of trading operations. An effective set of organizational and economic measures in the direction of business processes management of trading companies has been developed, which foresees the necessity of forecasting calculations regarding the key criteria. The main trends for the prospect have been identified, which allow not only to avoid negative options for the development of trade enterprises, but also strengthen their advantages. By evaluating the efficiency of business processes of trading companies of the consumer cooperatives, a set of measures was developed to improve approaches to managing the business processes of consumer cooperatives, by identifying an alternative version of each business process with the assignment of expert judgment in terms of the selection of key criteria. The calculations made it possible to identify effective implementation options for each business process and key success criteria. It is determined that for optimization of business processes as objects of process management, based on the interrelation of priority goals and key criteria (low overhead, flexible assortment policy, speed of reaction to changes in market conditions and consumer demand) for the main business processes of trade enterprises (market research, assortment management, purchase, transportation, warehousing and storage of goods, pricing, sale of goods), presents the main stages of their optimization, which allows to identify the degree of influence of each criterion on the impact of commercial enterprises and their dominant strategic changes. The conditions of limited resources of the trading companies of consumer cooperation require the search for a complex criterion of optimality of business processes. The unification of the goals of the enterprise ensures the consolidation of efforts towards the achievement of the most important ones. Formalization of the complex criterion of optimality of business processes of trading companies of consumer cooperation requires taking into account quantitative and qualitative analysis of interests of business process entities both for a specific period of time and for the future. Such a comparison, in turn, requires the selection of a clear list of indicators for evaluation. Choosing a comprehensive optimality criterion not only ensures a high level of business processes efficiency, but also streamlines the use of the resources of a trading company.

Practical value. The improvement of the business process management system of trading companies is preceded not only by complex analytical procedures, but also by structural changes in their development, which are both with the positive and negative socio-economic effects on the personnel of the enterprise. As a result of research of the search algorithm from possible alternatives the optimal variant of optimization of business processes of trading companies from the point of view of profit maximization was found. The optimization model developed can be applied in making management decisions at all levels of management of a trading company.