

ваного лобювання інтересів бізнесу як в Україні, так і Європейському економічному просторі; реалізація узгодженої грошово-кредитної, валютної, бюджетної та податкової політики стимулювання внутрішнього споживчого та інвестиційного попиту, підприємницької активності [6].

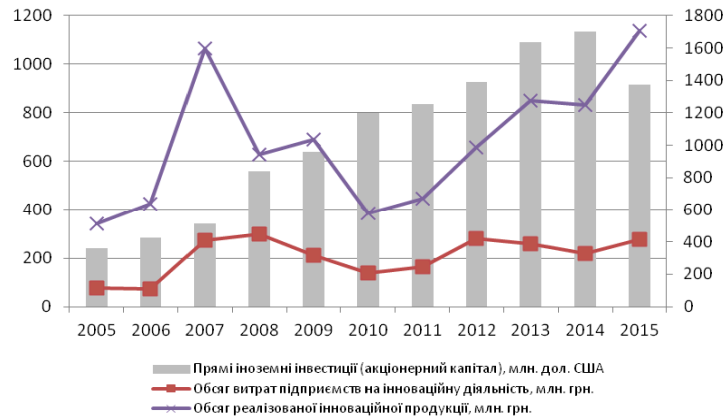


Рис. Динаміка показників розвитку підприємств Львівської обл. за 2005-2015 роки.

**Висновки.** Аналіз розвитку підприємництва у Львівській обл. засвідчив значну концентрацію підприємницького капіталу в обласному центрі – Львові та низький розвиток бізнесу у прикордонній та гірській зонах, де процвітає контрабанда та неформальна зайнятість, а також характерні сезонні міграційні трудові процеси у пошуках роботи за кордоном. Тому в ході реформи системи управління місцевим і регіональним розвитком на засадах децентралізації потрібно надати більше повноважень органам місцевого самоврядування для активізації підприємництва та формування нових просторових форм організації бізнесу: виробничих та інноваційних кластерів, індустріальних парків, мережевих структур, бізнес-інкубаторів, центрів підтримки бізнесу тощо.

### Література

1. Мельник М.І. Формування бізнес-середовища України в умовах інституційних трансформацій : монографія / Мар'яна Іванівна Мельник. – Львів : Вид-во ІРД НАН України, 2012. – 568 с.
2. Веб-сайт Головного управління статистики у Львівській області Прес-реліз "Діяльність малих підприємств Львівської області у 2014 році". [Електронний ресурс]. – Доступний за <https://www.lv.ukrstat.gov.ua>.
3. Діяльність суб'єктів господарювання Львівської області / за ред. Г.М. Корисько. Головне управління статистики у Львівській області. Державна служба статистики України. Статистичний зб., 2015. – Львів. – С. 24-29.
4. Дребот Н.П. Розвиток підприємництва у Львівському регіоні / Н.П. Дребот // Вісник Університету банківської справи Національного банку України : зб. наук. праць. – 2013. – № 3 (18). – С. 27 (26-30).
5. Газуда Л.М. Факторний аналіз умов розвитку малого підприємництва прикордонного регіону / Л.М. Газуда, Н.Ю. Волошук // Економічні науки : зб. наук. праць. – 2015. – № 5/3(10). – С. 10-12.
6. Мельник М.І. Партнерство держави і бізнесу як фактор ділової активності в Україні / М.І. Мельник // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету : зб. наук. праць. – 2010. – № 3. – С. 23-40.

Надійшла до редакції 26.09.2016 р.

### Щеглюк С.Д., Коломиец А.Г. Особенности и институциональные проблемы развития предпринимательства региона

Установлено, что институциональные характеристики предпринимательского климата страны определяют процессы активизации предпринимательской деятельности в отдельных регионах, но вместе с тем, также определяющими являются региональные факторы, условия и процессы. Систематизированы современные проблемы развития предпринимательства во Львовской обл., а именно институционального, организационного, финансово-экономического и пространственного характера. Определены возможности региональной и городской власти через инструменты стратегирования, программирования и прогнозирования предоставлять поддержку местным производителям, содействовать развитию предпринимательства.

**Ключевые слова:** предпринимательство, малые и средние предприятия, развитие предприятий региона, предпринимательская среда, институциональные характеристики предпринимательской среды.

### Shcheglyuk S.D., Kolomiets O.G. Some Features and Institutional Problems of Entrepreneurship in the Region

The institutional characteristics of the business climate of the country are proved to identify processes of business activity in certain regions, but at the same time crucial regional factors, conditions and processes determine it as well. The main current problems of enterprise development in the Lviv region are systematized (institutional, organizational, financial, economic and spatial problems). The opportunities of regional and municipal authorities through tools of programming and forecasting to support local producers, promoting entrepreneurship are defined.

**Keywords:** enterprise, small and medium-scale enterprises, the development of regional enterprises, business environment, institutional characteristics of business environment.

УДК 65.014

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Д.В. Гришук<sup>1</sup>; Т.Г. Васильців<sup>2</sup>

Динамічний розвиток зовнішнього середовища потребує нових підходів до управління підприємством роздрібною торгівлю, зокрема, впровадження процесно-орієнтованої системи управління. Стандартизація та регламентація бізнес-процесів дає змогу підвищити їх ефективність.

На основі теоретичних розробок та практичних досліджень діяльності підприємств роздрібною торгівлю розроблено та описано процесно-організаційну модель: через побудову архітектури бізнес-процесів верхнього рівня та закріплення відповідальності за виконання бізнес-процесів до організаційної структури підприємства роздрібною торгівлю. А також визначено послідовність розроблення документів, що регламентують діяльність підприємства роздрібною торгівлю.

**Ключові слова:** роздрібна торгівля, процесно-орієнтована система управління, процесно-організаційна модель, архітектура бізнес-процесів.

**Вступ.** Сучасний період розвитку вітчизняних підприємств характеризується зростанням невизначеності у зовнішньому середовищі. Функціонування

<sup>1</sup> аспір. Д.В. Гришук – Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів;

<sup>2</sup> проф. Т.Г. Васильців, д-р екон. наук – Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів.

сфери торгівлі, як виду економічної діяльності в Україні, характеризується збільшенням товарообороту, збільшенням кількості об'єктів торгівлі, інвестиційно-інноваційною модернізацією, посиленням конкуренції. За таких умов актуальною є проблема забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Це можливо здійснити насамперед за умови забезпечення сталого розвитку та підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства. Зростання кризових явищ у вітчизняній економіці спричиняє проблеми і перешкоди для діяльності підприємств роздрібною торгівлі. Наслідком стає зниження основних економічних показників діяльності підприємств, негативні деформації у структурі торговельних мереж. З огляду на зазначене вище, очевидно, що реалії сьогодення потребують системного підходу до управління підприємством роздрібною торгівлі. Отже, управлінська діяльність потребує розроблення і впровадження нових прогресивних методів і механізмів, здатних нейтралізувати вплив негативних факторів на основні показники розвитку підприємств роздрібною торгівлі. Саме таким є процесно-орієнтована система управління, яка є однією з основних концепцій менеджменту у світі.

**Мета дослідження** – визначити та обґрунтувати організаційно-економічні механізми щодо розроблення та впровадження процесно-орієнтованої системи управління на підприємствах роздрібною торгівлі. Побудувати процесно-організаційну модель підприємства роздрібною торгівлі та алгоритм регламентації його діяльності.

**Матеріали та методика досліджень.** Інформаційною базою дослідження були праці вітчизняних та закордонних вчених з питань процесно-орієнтованої системи управління, узагальнення практичних напрацювань з розроблення та впровадження процесно-орієнтованої системи управління на підприємствах роздрібною торгівлі.

**Результати дослідження** Найважливіші науково-методичні розробки з організації та впровадження процесно-орієнтованої системи управління на сьогодні погано адаптовані до специфіки діяльності підприємств роздрібною торгівлі. Результатом цього є факт, що ефективність функціонування та конкурентний потенціал вітчизняних торговельних підприємств є доволі низькими. Ефективність діяльності істотно зумовлена передбачуваністю процесів діяльності та результатів їх виконання. Для цього важливою є стандартизація роботи підприємства, яка описується за допомогою відповідних регламентів.

Отже, для будь-якої організації важливою є система документації, яка регламентує її діяльність. Ще з радянських часів у багатьох вітчизняних організаціях залишилась звичка формального ставлення до такої документації. Їх використовують здебільшого як юридичні інструменти для зовнішніх органів контролю. Тобто документи, які є в переліку обов'язкових – в наявності. При цьому ніхто не користується ними. Вважаємо, що в разі грамотного підходу, кожен документ, що регламентує діяльність підприємства, може і має бути ефективним інструментом управління.

Розроблено проект трансформації системи управління українського підприємства роздрібною торгівлі в процесно-орієнтовану систему управління.

Однією з основних цілей бізнесу є позитивна динаміка прибутку. Відповідно, основними завданнями для працівників підприємств роздрібною торгівлі щодо досягнення цих цілей є: збільшення обороту в торгових точках, оптимізація операційних витрат, збільшення дохідності від роботи з постачальниками.

Для успішної реалізації поставлених завдань потрібно розробити та здійснити цілий комплекс заходів, починаючи з формулювання бачення та цілей розвитку, оптимізації усієї діяльності, що, своєю чергою, призводить до змін у системі управління, виробничих процесах та організаційній структурі підприємства. Розроблено послідовність таких заходів.

Спочатку власникам самостійно або разом з ключовими менеджерами потрібно сформулювати спільне бачення бізнесу у перспективі. За бажанням власників, це може бути період 3-5 років. Далі розробляють напрямки розвитку підприємства. Важливість такого заходу зумовлено тим, що саме стратегічні цілі визначають модель бізнесу та дають відповіді на питання:

- Які напрямки діяльності підприємства?
- Які бізнес-процеси мають бути на підприємстві?
- Якою буде організаційна структура підприємства?
- Як буде розподілятися відповідальність?
- За якими критеріями (показниками) буде визначатися ефективність діяльності підприємства?

Наприклад, якщо розглядати підприємства роздрібною торгівлі, то зазвичай планують розвиток роздрібною мережі, а для цього потрібно відкривати нові магазини. Залежно від бачення власників та топ-менеджерів, процес "Відкриття магазину" виділяють в окремий проект або в типовий бізнес-процес; охоплює набір та навчання персоналу або юридичне оформлення франшизи; потребує штатної посади "ріелтор" для пошуку приміщення або будівельного департаменту для будівництва власних стандартизованих приміщень. Все це впливає на початкову бізнес-модель підприємства.

Якщо розглядати напрямки діяльності такого підприємства, то це можуть бути: оптова торгівля широким асортиментом товарів; роздрібна торгівля товаром через мережу магазинів; торгівля через інтернет-магазин.

Оптова торгівля широким асортиментом товарів передбачає наявність власного розподільчого складу та відагрованої логістики. Роздрібна торгівля товаром через мережу магазинів – наявність кількох точок продажу, торгівля через інтернет-магазин – відповідного програмного забезпечення та ІТ-адміністрування.

На основі аналізу теоретичних розробок та практичної взаємодії з підприємствами роздрібною торгівлі, вважаємо, що першочерговим завданням після визначення стратегічних цілей та напрямків розвитку, є створення архітектури бізнес-процесів підприємства роздрібною торгівлі. Типову архітектуру бізнес-процесів такого підприємства можна подати у такому вигляді (рис. 1). Тут бізнес-процес "Виробництво" може охоплювати залежно від роздрібною мережі, наприклад, кулінарію, пекарню, м'ясний, рибний цехи тощо.

Склавши архітектуру бізнес-процесів верхнього рівня потрібно закріпити відповідальності за виконання та результати бізнес-процесів. Враховуючи, що

завичай на підприємстві вже існує певна організаційна структура, доцільним є розподіл відповідальності за бізнес-процеси верхнього рівня між керівниками основних функціональних підрозділів підприємства. Отже, визначається й ієрархія в організаційній структурі підприємства. Отже, організаційна структура вищого рівня підприємства роздрібної торгівлі не створюється наново, а тільки коригується відповідно до існуючих бізнес-процесів. Звичайно, назви бізнес-процесів, посад та адміністративних підрозділів можуть дещо відрізнятись в різних підприємствах роздрібної торгівлі, але сутність залишається сталою.

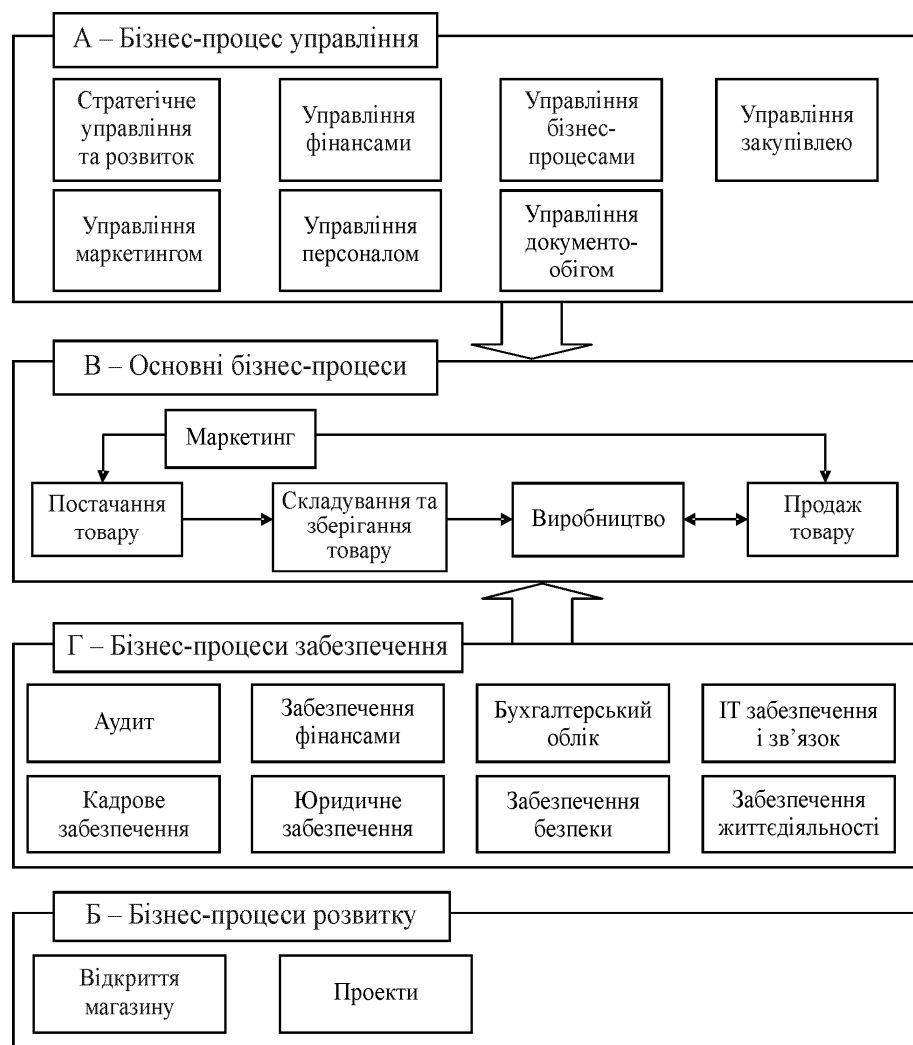


Рис. 1. Архітектура бізнес-процесів верхнього рівня підприємств роздрібної торгівлі (авторська розробка)

Аналогічно, визначаються підпроцеси за кожним бізнес-процесом верхнього рівня та закріплюється відповідальність за функціональними одиницями по кожному підрозділу. До описання бізнес-процесів потрібно підходити системно та зібрати всю потрібну для подальшого регламентування інформацію.

Результати виконання бізнес-процесів та відповідальність функціональних одиниць оцінюють за відповідними показниками, які дають змогу здійснити аналіз діяльності, спланувати результати, та за потреби, внести потрібні корективи для підвищення ефективності. Під час розроблення показників бізнес-процесів важливими, на нашу думку, є певні критерії. По-перше, показник має надавати інформацію про ефективність бізнес-процесу, по-друге, у відповідальній особі за бізнес-процес є всі ресурси, щоби нести відповідальність за виконання спланованих показників.

Отже, документи, що регламентують діяльність підприємства, розробляють за двома напрямками – регламенти за бізнес-процесами та регламенти за підрозділами. При цьому вважаємо, що базою мають бути регламенти за бізнес-процесами. Послідовність розроблення регламентів діяльності підприємства зображено на рис. 2.



Рис. 2. Послідовність розроблення документів, що регламентують діяльність підприємства (авторська розробка)

Отже, зважаючи на стратегічні цілі та задачі підприємства, розробляють бізнес-модель, яка містить та визначає бізнес-напрямки діяльності підприємства, бізнес-процеси та підпроцеси підприємства, організаційну структуру підприємства, закріплення відповідальності за виконання бізнес-процесів, ключові показники ефективності для бізнес-процесів та посадових одиниць.

### Висновки

1. Особливості впровадження процесно-орієнтованої системи управління на підприємстві роздрібної торгівлі пов'язані з роботою персоналу магазинів. Стандартизація та регламентація діяльності дає змогу персоналові в різних торгових точках працювати за однаковою схемою. Отже, підприємство отримує можливість відкривати торгові точки в інших регіонах не втрачаючи контроль за процесами. А стандартизована планова та звітна документація пришвидшує контроль та аналіз діяльності та розвитку підприємства загалом.
2. У процесно-орієнтованому підході до управління первинним є відповідь на питання: "Як відбувається процес?". Якщо вибудовано ланцюжок функцій процесів, закріплено відповідальність за виконання кожної функції, визначено основні критерії (показники) ефективності виконання бізнес-процесу, то діяльність стає структурованою та вимірюваною, що дає змогу аналізувати, оптимізувати діяльність та покращувати основні показники діяльності.
3. Побудована процесно-організаційна модель підприємства роздрібної торгівлі дає змогу визначити та обґрунтувати організаційно-економічні механізми щодо розроблення та впровадження процесно-орієнтованої системи управління на підприємствах роздрібної торгівлі.
4. Зрозуміла послідовність розроблення документів, що регламентують діяльність підприємства, дає змогу стандартизувати всі форми документів та забезпечити виконання співробітниками вимоги з використання у стандартних ситуаціях типових форм документів, що дає змогу знизити витрати, зменшити час виконання та підвищити якість бізнес-процесів.

### Література

1. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин. – М. : Изд-во "Манн", "Иванов и Фербер", 2013. – 512 с.
2. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М. : Изд-во РИА "Стандарты и качество", 2004. – 408 с.
3. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки) "Шляхом Європейської інтеграції" / авт. кол.: А.С. Гальчинський, В.М. Гесць та ін. – К. : Вид-во ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 416 с.
4. Тупкало С.В. Модель формування процесно-орієнтованої системи управління з урахуванням бізнес-стратегії підприємства / С.В. Тупкало // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – У 2-ох ч. – Спец. вип.: Економіка підприємства: теорія і практика / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". – К. : Вид-во КНЕУ, 2010. – Ч. 1. – С. 409-415.
5. Тупкало С.В. Процесно-орієнтоване управління підприємством: бізнес-цільовий підхід : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами. (за видами економічної діяльності) / С.В. Тупкало; МОНМС України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". – К., 2012. – 20 с.

Надійшла до редакції 22.09.2016 р.

**Гришук Д.В., Васильцив Т.Г. Организационно-экономические механизмы внедрения процессно-ориентированной системы управления на предприятиях розничной торговли**

Динамичное развитие внешней среды требует новых подходов к управлению предприятием розничной торговли, в частности, внедрения процессно-ориентированной системы управления. Стандартизация и регламентация бизнес-процессов позволяет повысить их эффективность.

На основе теоретических разработок и практических исследований деятельности предприятий розничной торговли разработана и описана процессно-организационная модель: через построение архитектуры бизнес-процессов верхнего уровня и закрепление ответственности за выполнение бизнес-процессов к организационной структуре предприятия розничной торговли. А также определена последовательность разработки документов, регламентирующей деятельность предприятия розничной торговли.

**Ключевые слова:** розничная торговля, процессно-ориентированная система управления, процессно-организационная модель, архитектура бизнес-процессов.

### **Hryshchuk D.V., Vasylytsiv T.G. Organizational and economic mechanisms for implementing process-oriented management system for retail establishments**

The dynamic development environment requires new approaches to the management of retailers, including the introduction of process-oriented management system. Standardization and regulation of business processes provides an opportunity to increase their effectiveness.

Based on theoretical developments and practical research of retailers developed and described the process-organizational model, through building architecture business processes and consolidate top-level responsibility for the execution of business processes to the organizational structure of the retail trade. And also the sequence of documents regulating the activities of retailers.

**Keywords:** retail, process-oriented management system, process and organizational model, the architecture of business processes.

УДК 339.5:636.5

### **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИКІВ ПРОДУКЦІЇ ПТАХІВНИЦТВА**

*М.П. Матвеева<sup>1</sup>*

Проаналізовано виробництво м'яса птиці в Україні, зміну обсягів експорту та імпорту, напрямки диверсифікації ринків збуту.

Обґрунтовано потребу розвитку вертикальної інтеграції для підвищення конкурентоспроможності виробників м'яса птиці. Розглянуто модель ціноутворення, багатofакторну модель оптимізації управління підрозділами, що входять до вертикальної інтеграції. Для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності виробників м'яса птиці запропоновано економіко-математичну модель максимізації доходу від експорту продукції.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, експорт, імпорт, м'ясо птиці, вертикальна інтеграція, економіко-математична модель.

**Постановка проблеми.** Галузь птахівництва в Україні розвивається швидкими темпами. За технологічними можливостями, ростом економічних показників, можливістю залучення інвестицій вона є більш мобільною, ніж інші галузі тваринництва. Виробники м'яса птиці активно нарощують обсяги, освоюють нові ринки збуту продукції. Проте є проблеми у сфері ціноутворення, кормозабезпечення, управління, сертифікації, залучення до інтеграційних про-

<sup>1</sup>доц. М.П. Матвеева, канд. екон. наук – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнології ім. С.З. Гжицького, м. Львів