

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 роздрібною торгівлю 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 роздрібною торгівлю дає змогу визначити та обґрунтувати організаційно-економічні механізми щодо розроблення та впровадження процесно-орієнтованої системи управління на підприємствах роздрібною торгівлю.
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. Гець 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, багатофакторну 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

цесів з метою підвищення ефективності діяльності, що гальмує розвиток ефективної зовнішньоекономічної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень.** Напрямки розвитку галузі птахівництва досліджували В.Г. Андрійчук, Б.А. Мельник, О.Б. Стефанів, Ф.О. Ярошенко та ін. Питання регулювання міжнародної торгівлі, зовнішньоекономічної діяльності висвітлено у працях Л.В. Батченко, О.П. Гребельника, Д.Г. Лук'яненко, Н.С. Науменко та ін. Однак швидкий розвиток галузі птахівництва як у світі, так і в Україні, вихід вітчизняних виробників на світові ринки, потребує подальшого дослідження шляхів підвищення конкурентоспроможності, оптимізації діяльності та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності на рівні кожного окремого підприємства.

**Мета роботи** – аналіз потенціалу виробників м'яса птиці, моделювання напрямів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Впродовж останніх п'ятнадцяти років виробництво м'яса птиці в Україні динамічно зростає. За цей період виробництво збільшилось майже у 6 разів (від 262700 т у 2000 р. до 1501100 т у 2015 р.). Водночас Україна продовжує нарощувати експортний потенціал і у 2015 р. експортувала 164,3 тис. т м'яса птиці. Найбільшими споживачами стали Ірак (25,7 %) – на 58,3 млн дол., Нідерланди (16,6 %) – на 37,6 млн дол. та Німеччина (7,4 %) – на 16,9 млн дол. [3].

Українські виробники м'яса птиці експортують свою продукцію практично у 40 країн світу. До 2014 р. найбільшими споживачами української курятини були країни Митного союзу, Середньої Азії, Близького Сходу, Північної Африки [4]. Через втрату ринку Російської Федерації українські виробники максимально диверсифікували ринки збуту й збільшили поставки продукції у країни Арабського світу, Африки, налагоджують торгові зв'язки із Саудівською Аравією та Китаєм.

На цей час постачання м'яса птиці в ЄС регулюється тарифною квотою, передбаченою Угодою про асоціацію між Україною та ЄС. Однак є і нетарифні бар'єри і внутрішні проблеми. Для того щоб постачати м'ясо птиці до ЄС, потрібно замінити обладнання на підприємствах, переобладнати лабораторії згідно із стандартами ЄС, пройти сертифікацію продукції (до якої входить і земля, де вирощують корми, самі корми, способи утримання тварин, методи забою і перероблення, зберігання і транспортування). На цей час лише "Миронівський хлібопродукт" провів сертифікацію згідно з вимогами, і тільки "Наша ряба" може постачати м'ясо птиці до ЄС.

Ефективна зовнішньоекономічна діяльність, яка передбачає максимізацію доходу від реалізації продукції, може бути досягнута шляхом збільшення обсягів реалізації або зменшення ціни [1]. Для підприємства перша цільова функція оптимізаційної моделі матиме вигляд

$$D = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m Q_{ij} Z_{ij} \rightarrow \max ,$$

де:  $D$  – дохід від експорту  $i$ -го виду продукції на  $j$ -му ринку збуту;  $n$  – кількість видів імпортованої продукції;  $m$  – кількість ринків збуту;  $Q_{ij}$  – обсяг реалізації  $i$ -

го виду продукції на  $j$ -му ринку збуту;  $Z_{ij}$  – ціна реалізації  $i$ -го виду продукції на  $j$ -му ринку збуту.

Описуючи обмеження, потрібно враховувати, що обсяг реалізації продукції має перевищувати досягнутий рівень, але бути меншим від виробничої потужності підприємства. Ціна продукції повинна бути більшою від собівартості, яка включає собівартість продукції та витрати на збут (витрати на збут на зовнішніх ринках включають витрати на транспортування, витрати на страхування, мито, адвалерний коефіцієнт).

Другою цільовою функцією буде функція мінімізації загальних витрат на збут продукції

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k S_{ij} \rightarrow \min ,$$

де:  $S_{ij}$  – загальні витрати на збут продукції на зовнішніх ринках;  $n$  – кількість видів імпортованої продукції;  $k$  – кількість видів витрат.

Обмеженням для другої цільової функції є гранична сума витрат на транспортування.

На рис. 1 представлено чинники, які варто враховувати підприємству під час формування стратегії ціноутворення. На основі моделі ціноутворення на продукцію птахівництва для забезпечення розширеного відтворення виробництва доцільно розробити економіко-математичну модель оптимізації ціни. При цьому потрібно враховувати, що ціна на продукцію на зовнішньому ринку залежатиме від тарифних та нетарифних бар'єрів на ринках інших країн.

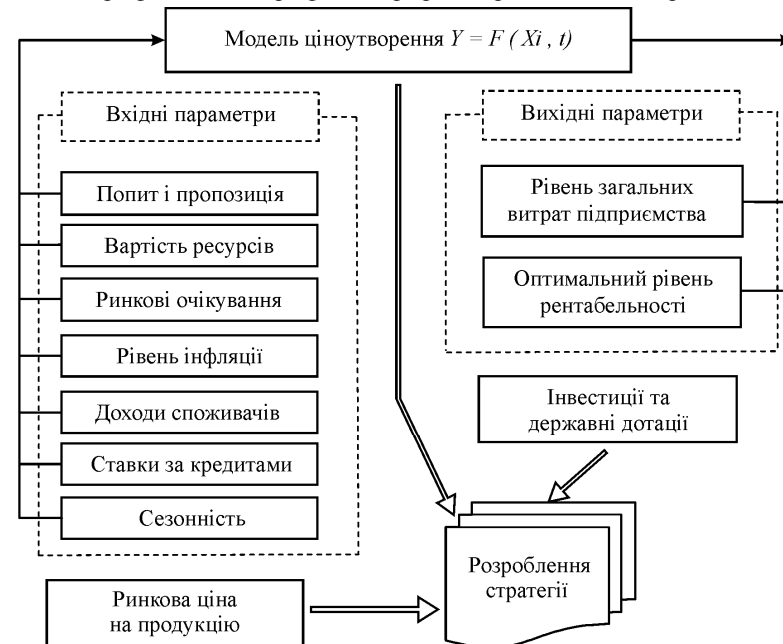


Рис. 1. Модель формування стратегії підприємства на основі ціноутворення

Світовий досвід показує, що найбільш ефективними є вертикально інтегровані системи. Тому виробникам продукції птахівництва потрібно розглянути можливості створення вертикально інтегрованої системи, що, своєю чергою, вимагає розгляду та побудови багатофакторної моделі оптимізації управління всіма підрозділами, що входять до вертикальної інтеграції, де критеріями оптимальності виступатимуть максимізація прибутку та мінімізація використання ресурсів. Ця модель дає змогу визначити оптимальну схему виробництва, визначити асортимент та об'єм продукції, максимізувати прибуток та мінімізувати витрати. На основі даних моделі можна здійснювати оперативне прийняття управлінських рішень та мінімізувати ризики виробництва.

У вертикально інтегрованих підприємствах досягається реальна інтеграція сільськогосподарського виробництва, перероблення і торгівельної діяльності. Сільськогосподарську сировину спрямовують на власні переробні підприємства, а готова продукція – у торговельну мережу. Усуваються посередники і збільшуються доходи, здійснюється внутрішній перерозподіл фінансових потоків і стимулювання потребуючих галузей, що входять до складу вертикально інтегрованої структури [2]. За принципом вертикальної інтеграції створено агропромислові об'єднання у США, Великобританії, Польщі, Франції, Німеччині, до яких входять інкубаторна станція, комбікормовий завод, птахопереробні підприємства, апарат управління та 150-300 фермерів-птахівників, які працюють за контрактом [6]. На вітчизняному ринку продукції птахівництва в повному обсязі використовує вертикальну інтеграцію "Миронівський хлібопродукт". Вертикальна інтеграція зменшує залежність від постачальників і цін на сировину, дає змогу втілювати сувору політику біобезпеки, контролювати якість сировини і кінцеву якість та безпечність продукції до точок продажу. Узагальнену схему вертикальної інтеграції для підприємств птахівництва подано на рис. 2. Залежно від стратегії розвитку підприємства, використання інноваційних підходів у виробничій діяльності вона може розширюватись [5].

Крім залучення підприємств до вертикально інтегрованих систем та моделювання ціноутворення для виходу на зовнішній ринок, потрібно також будувати багатофакторну модель оптимізації управління всіма підрозділами, що входять до вертикальної інтеграції, де критеріями оптимальності виступатимуть максимізація прибутку ( $P$ ) та мінімізація використання ресурсів ( $V$ ). На рис. 3 подано модель оптимізації управління птахофабрикою.

Модель оптимізації управління підприємством на основі вивчення попиту дає змогу визначити оптимальну схему виробництва та розробити перспективний план, визначити асортимент та об'єм продукції, враховувати контроль виробничих процесів з метою корегування, максимізувати прибуток та мінімізувати витрати. На основі цього можна здійснювати оперативне прийняття управлінських рішень та мінімізувати ризики виробництва. Однак потрібно враховувати, що математична модель вимагає постійного корегування параметрів, уточнення закономірностей та тенденцій між показниками та кінцевими результатами.

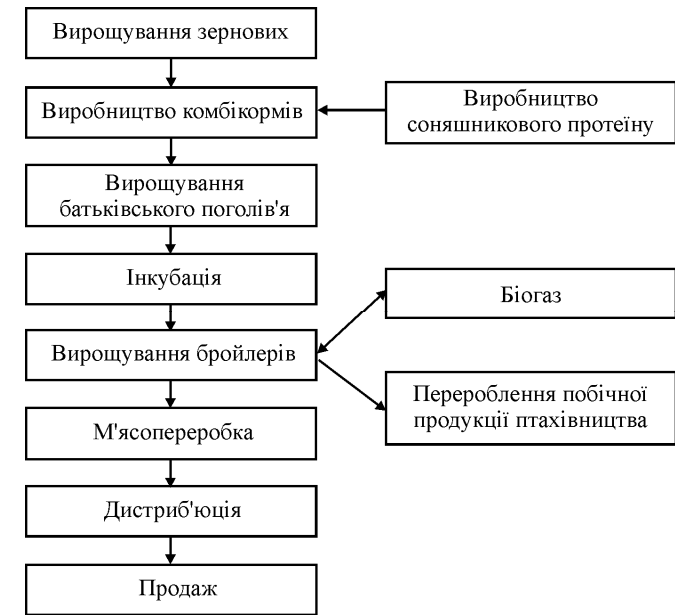


Рис. 2. Формування вертикальної інтеграції у виробництві продукції птахівництва

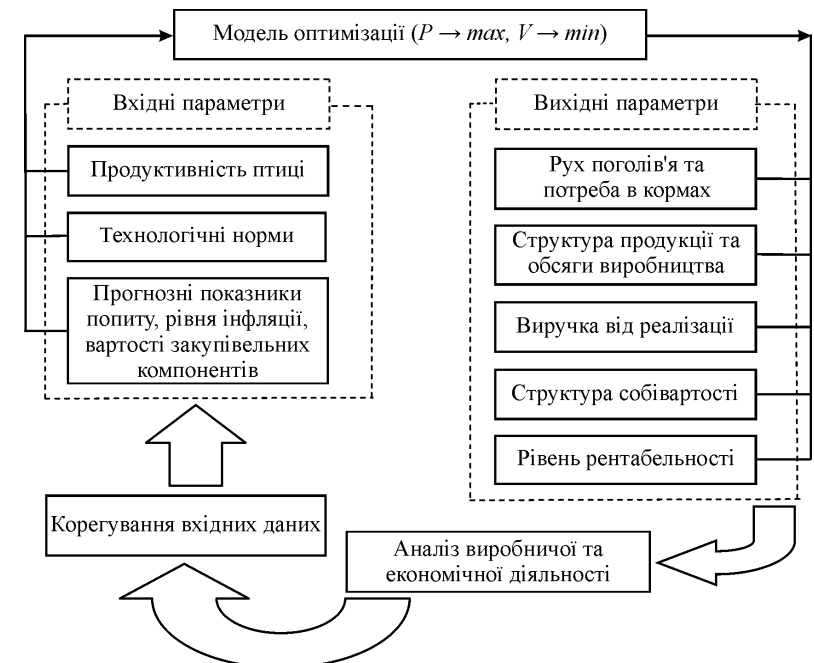


Рис. 3. Модель оптимізації управління птахофабрикою

**Висновки.** В Україні галузь птахівництва динамічно розвивається, має достатній експортний потенціал. Для подальшого розвитку доцільно створювати вертикально інтегровані системи, в межах яких розвивати матеріально-технічну базу, залучати інвестиції, впроваджувати ресурсозберігаючі технології, розвивати збут і виходи на світові ринки.

Для здійснення ефективної зовнішньоекономічної діяльності потрібно моделювати та вирішувати задачі її оптимізації, з урахуванням специфіки тарифного та нетарифного регулювання на ринках різних країн та моделювати шляхи мінімізації впливу цих бар'єрів. Одночасно підприємству потрібно оптимізувати модель ціноутворення та модель управління.

### Література

1. Кадюк З.С. Економіко-математичне моделювання в АПК : навч. посіб. / З.С. Кадюк, В.Т. Черняк, Я.І. Сибаль, І.С. Іваніцький. – Львів : Вид-во ЛАДУ, 2007. – 144 с.
2. Люткевич О. Обґрунтування ефективності інтеграції у сфері малого бізнесу / О. Люткевич, І. Бібен // Регіональна економіка : наук.-практ. журнал. – 2001. – № 3. – С. 54-61.
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.ukrstat.gov.ua>
4. Офіційний сайт Державної фіскальної служби України. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.sfs.gov.ua>
5. Офіційний сайт компанії "Миронівський хлібопродукт". [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.mhp.com.ua>
6. Реутов С. Перспективная форма организации производства мяса птицы / С. Реутов // Птицеводство : сб. науч. тр. – 2005. – № 9. – С. 26-28.

Надійшла до редакції 23.09.2016 р.

### **Матвеева М.П. Пути повышения эффективности внешнеэкономической деятельности производителей продукции птицеводства**

Проанализировано производство мяса птицы в Украине, изменение объемов экспорта и импорта, направления диверсификации рынков сбыта. Обоснована необходимость развития вертикальной интеграции для повышения конкурентоспособности производителей мяса птицы. Рассмотрена модель ценообразования, многофакторная модель оптимизации управления подразделениями, входящими в вертикальную интеграцию. Для повышения эффективности внешнеэкономической деятельности производителей мяса птицы предложена экономико-математическая модель максимизации дохода от экспорта продукции.

**Ключевые слова:** внешнеэкономическая деятельность, экспорт, импорт, мясо птицы, вертикальная интеграция, экономико-математическая модель.

### **Matveyeva M.P. Ways to Increase the Efficiency of Foreign Economic Activity for the Poultry Producers**

Main tendencies of poultry meat production in Ukraine were analyzed, as well as changes in exports and imports, and direction of markets diversification. The necessity of development of vertical integration to increase the competitiveness of poultry producers was proved. The pricing model, multifactor optimization model of divisions management in vertical integration were considered. The mathematical model maximizing revenue from exports to improve the efficiency of foreign economic activities for poultry producers was proposed.

**Keywords:** foreign economic activity, export, import, poultry, vertical integration, economic-mathematical model.

## 5. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА МОДЕЛЮВАННЯ В ЕКОНОМІЦІ

УДК 658.152

### АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ І МЕТОДІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

*В.І. Ящук<sup>1</sup>, Р.І. Підстригач<sup>2</sup>*

Проаналізовано напрями удосконалення механізму ефективного використання інвестиційних ресурсів на підприємстві за допомогою впровадження моделей і методів управління проектами та розроблення оптимальних заходів щодо визначення ефективного рішення реалізації проекту у заданий термін з урахуванням чинників ризику та невизначеності.

**Ключові слова:** інвестиції, інвестиційний проект, управління, планування, ефективність, мережеве моделювання, імітаційне моделювання.

**Аналіз останніх досліджень.** Наукові дослідження у галузі інвестиційного проектування дають змогу проводити всебічний аналіз і обґрунтований вибір організаційно-технологічних рішень для знаходження оптимального варіанта реалізації інвестиційного проекту. Здатність підприємства організувати пришвидшене виконання інвестиційного проекту є одним із головних показників його конкурентоспроможності. Час, бюджет і якість робіт у проекті є основними обмеженнями, що накладаються на проект. Відповідно до загальноприйнятого принципу управління проектами вважається, що ефективне управління термінами робіт є ключем до успіху за трьома показниками. Часові обмеження проекту є найбільш критичними. Якщо терміни виконання проекту затягуються, ймовірними наслідками є перевитрата коштів і недостатньо висока якість робіт. Тому головним завданням є визначення методів управління проектами з акцентом на календарне планування робіт, а також вирішення задачі планування розвитку і підготовки реалізації проекту в термін, встановлений інвестором, що зумовило вибір теми, мети і завдань цього дослідження.

Досліджувану проблему висвітлено у роботах таких вітчизняних і зарубіжних учених: К.А. Антанавічуса, В.А. Афанасьєва, В.Т. Вечерова, А.А. Гусакова, Л.Н. Драгуна, В.М. Кирноса, В.С. Міхайлова, П.П. Олейніка, І.Д. Павлова, Т.С. Пічугиной, В.А. Ткаченка, В.І. Торкатюка, Р.Б. Тяна, Е.П. Уварова, С.А. Ушацького, Т.З. Цая, А.К. Шрейбера, Д. Келлі та ін. Незважаючи на це, існує ще низка недосліджених проблем, пов'язаних із удосконаленням управління інвестиційними проектами на підприємстві.

**Постановка завдання, мета роботи.** Основною метою є дослідження моделей і методів ефективного використання інвестиційних ресурсів на підприємстві.

<sup>1</sup> доц. В.І. Ящук, канд. екон. наук – Львівський торговельно-економічний університет;

<sup>2</sup> магістрант Р.І. Підстригач – Львівський торговельно-економічний університет