

9. Garrido, J. M. (2012). *Out-of-court debt restructuring. World Bank study*. Washington, DC: World Bank. Retrieved from : <http://documents.worldbank.org/curated/en/2012/01/15615171/out-of-court-debt-restructuring>
10. Kargman S. T. (2011). *Out-of-Court Debt Restructuring*. World Bank Group. Retrieved from : <http://siteresources.worldbank.org/INTLAWJUSTICE/Resources/OutOfCourtDebtRestructuringBeforeTypesetting.pdf>
11. European Commission. (2014a). *Commission recommendation of 12.3.2014 on a new approach to business failure and insolvency (Brussels, 12.3.2014, C(2014) 1500 final)* Retrieved from : [http://ec.europa.eu/justice/civil/files/c\\_2014\\_1500\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/civil/files/c_2014_1500_en.pdf), accessed November 2014
12. Supreme Council of Ukraine (2015). Pro vidnovlennia platospromozhnosti borzhnyka abo vyznannia yoho bankrutom № 2343-12 (redakcia vid 06.06.2015) [On Restoring Debtor's Solvency or Declaring it Bankrupt № 2343-12 (edition of 06.06.2015)] Retrieved from : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>. [in Ukrainian].
13. European Commission. (2014b). *Commission Recommendation on a New Approach to Business Failure and Insolvency (Brussels, 12.3.2014 SWD (2014) 61 final). Commission Staff Working Document*. Retrieved from : [http://ec.europa.eu/justice/civil/files/c\\_2014\\_1500\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/civil/files/c_2014_1500_en.pdf), accessed November 2014
14. IAS 37. (2005). Mizhnarodnyy standart buhgalters'kogo obliku 37 «Zabezpechennia, umovni zobov'iazannia ta umovni aktyvy» [International Accounting Standard 37 «Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Asset»] Retrieved from : [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/929\\_051](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/929_051) [in Ukrainian].

УДК 658.512: 339.37

**Д. В. Гришук**

аспірант

кафедри вищої математики, економетрії та статистики,  
Львівська комерційна академія, м. Львів

## **МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСНО-ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА ПРОДУКТОВОГО РІТЕЙЛУ**

*В статті на основі теоретичних розробок та практичних досліджень діяльності підприємств продуктового ритейлу запропоновано формування процесно-організаційної моделі, як бази для переходу підприємства продуктового ритейлу до процесно-орієнтованої системи управління.*

**Ключові слова:** процесно-організаційна модель, процесно-орієнтована система управління, напрямки діяльності, стратегічна сесія, бізнес-процес.

### **Hryshchuk D. THE MECHANISM OF FORMATION OF PROCESS-ORGANIZATIONAL MODEL OF FOOD RETAIL BUSINESSES**

*In the article based on theoretical developments and practical research of food retail companies proposed the formation of process-organizational model as the basis for food retail businesses transition to process-oriented management system.*

**Keywords:** process-organizational model, process-oriented management system, activities, strategy session, a business process.

Зважаючи на те, що сучасні умови вітчизняного господарювання характеризуються невизначеністю, що залучення іноземних інвестицій у розвиток українських підприємств стає необхідністю, особливої актуальності набуває проблема конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств. Особливо тому, що вибором нашої країни є європейська інтеграція. Європейські ринки характеризуються системністю та прозорістю, чого бракує більшості вітчизняних підприємств. Нові економічні умови диктують необхідність нових підходів, в першу чергу до управління.

На даний час у світі одним з основних підходів до управління підприємством вважається процесно-орієнтоване управління. Основними принципами процесно-орієнтованого підходу є організація управління процесами, прозорість та відкритість діяльності та її результатів, високий ступінь клієнт-орієнтованості, можливість швидкої і своєчасної

реакції на зміни у зовнішньому середовищі, постійний контроль якості продукції та обслуговування, підвищення відповідальності працівників, ефективність взаємодії персоналу на різних рівнях підпорядкування тощо [2].

Дослідженням теорії і практики процесно-орієнтованої системи управління проводили провідні зарубіжні та вітчизняні вчені Д. Чампі, Д. Харінгтон, В. Сліферов, В. Репін та інші. Але з огляду на практичну діяльність вітчизняних підприємств, слід зазначити, що питання впровадження процесно-орієнтованої системи управління є достатньо новим. Провівши теоретичні та практичні дослідження діяльності українських підприємств продуктового ритейлу, виявлено, що управління їх переважною більшістю здійснюється на принципах функціонального підходу, які не відповідають новим економічним умовам. Розуміння власниками таких підприємств необхідності розвитку, зокрема,

розширення мережі магазинів, перехід на нові території, нові ринки, штовхає власників на пошуки нових підходів в управлінні, які б були більш адекватні новим економічним умовам [3]. Таким підходом є процесно-орієнтована система управління. Але відсутність чітко сформованої понятійно-методологічної бази, відсутність досвіду впровадження процесно-орієнтованої системи управління на підприємствах продуктового ритейлу формують потребу у розгляді та розробці як теоретично-методологічних засад процесно-орієнтованої системи управління, так і практичних методів впровадження на вітчизняних підприємствах.

На думку автора, базою для успішного переходу підприємства до процесно-орієнтованої системи управління є створення процесно-організаційної моделі підприємства. Отже, завданням даного дослідження є формування механізму для розробки процесно-організаційної моделі підприємства продуктового ритейлу.

Під процесно-організаційною моделлю будемо розуміти принципи формування бізнес-процесів та підрозділів підприємства, делегування повноважень і наділення відповідальністю в рамках бізнес-процесів. По суті, процесно-організаційна модель показує, як формувати бізнес-процеси та підрозділи та розподіляти відповідальність за бізнес-процеси між підрозділами та функціональними одиницями.

Спираючись на наукові дослідження та провівши анкетування серед топ-менеджерів підприємств продуктового ритейлу, нами виявлено, що здебільшого присутнє розмите уявлення про бізнес-процеси підприємства, про напрямки подальшого розвитку, про цілі і призначення функціональних підрозділів підприємства. Власники та топ-менеджери скаржаться на безвідповідальність персоналу. Вважаємо, що для успішного переходу до процесно-орієнтованого управління важливо спочатку сформулювати бачення та визначити напрямки розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Це суттєво впливає на модель бізнесу, на структуру бізнес-процесів, а також на організаційну структуру. Основними позиціями, які слід враховувати на думку автора є:

- Позиціонування підприємства на зовнішньому ринку. Чи планують власники випускати акції і виходити на IPO, чи планують швидкий ріст та відкриття нових точок в інших регіонах.

- Ідеологія підприємства. Наприклад, формат магазинів: «магазини біля дому», «міні-маркети», тощо.

- Способи відкриття магазинів. Наприклад, пошук приміщень в оренду, чи будівництво власних приміщень.

- Робота через розподільчий центр (РЦ), чи постачання від зовнішніх постачальників напряму у магазини,

- Наявність власного виробництва. Наприклад, власна пекарня, кулінарія, м'ясний цех, тощо.

- Юридична форма організації мережі магазинів. Наприклад, філії підприємства, чи продаж франшизи.

Отже, визначення стратегії підприємства, першочерговий етап при переході до процесно-орієнтованої системи управління.

Стратегія компанії - це її цілі і задачі на певний довгостроковий період часу.

- для менеджерів компанії її стратегія - перелік конкретних правил ефективного управління і просування,

- для власників - пошук розумного шляху розвитку,

- для інвесторів - обґрунтування входу в той чи інший бізнес.

Оптимальним способом визначення стратегії компанії є стратегічна сесія.

Стратегічна сесія допомагає у розробці всіх цих складових довгострокового управління компанією.

Стратегічна сесія - сучасний гнучкий інструмент, що дозволяє оптимізувати діяльність компанії, швидко реагувати на зміни ринкової ситуації, заздалегідь прогнозувати можливі загрози, приймати виважені, грамотні рішення по адаптації підприємства у бізнес-середовищі, що змінюється.

Проведення стратегічної сесії дає компанії:

- Домовленості за ключовими питаннями. Узгоджене бачення поточного стану компанії, її цілей, стратегії і тактики розвитку, розподіл повноважень і відповідальності, і т.д.

- Реальні результати по бізнесу (а не просто навчання, як на семінарах, тренінгах і в MBA). За підсумками сесії в компанії залишаються нароби реальних управлінських на 3-5 років, які залишається відшліфувати і впровадити.

- Конкретні задачі і розроблені плани на рік з розподіленою відповідальністю, бюджетом і критеріями результатів.

- Залучення команди. Спротив - ключова проблема в змінах. Але якщо люди самі приймали участь у розробці рішень, вони реалізують їх з більшим ентузіазмом. Залучається більшість. Саботажників стає чітко видно - з ними доводиться пощаститися.

- Ріст рівня знань і реальних управлінських навичок команди. Компетенції залишаються в компанії. Люди починають думати на якісно новому рівні.

- Покращення клімату в компанії. Люди навчаються конструктивно спілкуватись один з одним, слухати і чути один одного, домовлятися, ставитись один до одного з повагою. Природньо, що це впливає на результати бізнесу. Та й просто на задоволення від роботи в ньому.

- Командоутворення. Але не показне, як на тренінгах-шоу, а реальне, коли люди згуртовуються навколо цілей компанії і її лідерів.

Цілі стратегічних сесій:

- Розробка стратегії компанії на 3-5 років або значущого проекту.

- Пошук і проробка рішення для виходу з складної ситуації (яка відбулася чи очікується).

- Забезпечення єдиного бачення відносно ситуації, рішень, планів, що приймаються.

- Розробка і прийняття документів (планів), що визначають роботу компанії на певний період (квартал, місяць, рік, довгострокову перспективу).

Задачі по розробці стратегії компанії:

- напрацювання корпоративного підходу до розв'язання складних задач на даному етапі життєвого циклу компанії;
- оптимізація діяльності з урахуванням вимог часу, ринку і клієнтських потреб;
- напрацювання, генерація конкретних ідей для виходу компанії на нові ринки;
- розвиток корпоративної культури управління, згуртування команди.

В процесі стратегічної сесії розробляються напрямки розвитку підприємства. Це важливо зробити, оскільки саме стратегічні цілі визначають модель бізнесу та дають відповіді на питання:

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

Наприклад, якщо розглядати підприємства продуктового ритейлу, то зазвичай планується розвиток роздрібною мережі, а для цього необхідно відкривати нові магазини. В залежності від бачення власників та топ-менеджерів процес «Відкриття магазину» виділяється в окремий проект, або в типовий бізнес-процес; включає в себе набір та навчання персоналу, або юридичне оформлення франшизи; потребує штатної посади «ріелтор» для пошуку приміщення, або будівельного департаменту для будівництва своїх стандартних 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 відлагодженої логістики. Роздрібна торгівля товаром через мережу магазинів – наявність кількох точок продажу, торгівля через інтернет-магазин – відповідного програмного забезпечення та ІТ-адміністрування. Таким чином, зважаючи на стратегічні цілі та задачі підприємства, розробляється бізнес-модель, яка оформляється документом «Положення про процесно-організаційну модель». Такий документ є базовим і визначає бізнес-процеси верхнього рівня, організаційну структуру верхнього рівня, основні підрозділи підприємства, розподіл відповідальності.

Зважаючи на питання, наведені вище, вважаємо, що такий документ має складатися з наступних розділів:

1. Бізнес-напрямки діяльності підприємства.
2. Бізнес-процеси підприємства верхнього рівня.
3. Організаційна структура підприємства верхнього рівня.
4. Матриця відповідальності за виконання бізнес-процесів верхнього рівня.

5. Ключові показники бізнес-процесів верхнього рівня.

На основі вищенаведеного, типову процесно-організаційну модель підприємства продуктового ритейлу можна представити у вигляді табл. 1.

*Таблиця 1*

**Розподіл відповідальності за виконання бізнес-процесів верхнього рівня**

Бізнес-процеси верхнього рівня	Відповідальні керівники	Основні підрозділи
<b>А – Бізнес-процес управління</b>		
A.1. Управління підприємством	Директор – відповідальний, Заступник директора – вплив, участь, відповідальний за підпроцеси управління	Підприємство
	Керівник мережі – управління мережею магазинів	Магазини Склад Виробництво
<b>Б – Бізнес-процеси розвитку</b>		
B.1. Відкриття магазинів	Керівник відділу розвитку	Відділ розвитку
B.2. Проекти розвитку	Керівник відділу розвитку	Відділ розвитку
<b>В – Основні бізнес-процеси</b>		
V.1. Закупівля товару	Керівник відділу постачання	Відділ постачання
V.2. Маркетинг	Керівник відділу маркетингу	Відділ маркетингу
V.3. Складування та зберігання товару	Керівник складу	Склад
V.4. Продаж товару	Менеджери магазинів	Магазини
V.5. Виробництво	Головний технолог	Виробництво
<b>Г – Бізнес-процеси забезпечення</b>		
G.1. Аудит	Керівник відділу аудиту	Відділ аудиту
G.2. Забезпечення фінансами	Фінансист	Фінансовий відділ
G.3. Бухгалтерський облік	Головний бухгалтер	Бухгалтерія
G.4. ІТ-забезпечення та зв'язок	Керівник ІТ-відділу	ІТ-відділ
G.5. Забезпечення безпеки	Керівник служби безпеки	Служба безпеки
G.6. Кадрове забезпечення	Керівник відділу персоналу	Відділ по роботі з персоналом
G.7. Юридичне забезпечення	Юрист	Юридичний відділ
G.8. Забезпечення життєдіяльності	Завідуючий господарством	Господарський відділ

Таким чином, в даній статті:

- сформульовано визначення процесно-організаційної моделі підприємства,
- запропоновано спосіб формування процесно-організаційної моделі підприємства через проведення стратегічної сесії,
- визначено цілі та задачі проведення стратегічної сесії,
- сформульовані основні питання для побудови процесно-організаційної моделі підприємства,
- визначено основні напрямки діяльності підприємств продуктового ритейлу, моделі бізнесу методичний підхід до формування процесно-організаційної моделі, яка є базою для переходу до процесно-орієнтованої системи управління,
- визначення основних напрямків діяльності,

## **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО ПЕРІОДУ УКРАЇНИ**

- запропоновано зміст документу, що регламентує процесно-організаційну модель підприємства,
- визначено типові бізнес-процеси верхнього рівня підприємства рітейлу,
- сформовано типову організаційну структуру підприємства продуктового рітейлу.
- запропоновано закріплення відповідальності між підрозділами за бізнес-процеси верхнього рівня підприємства продуктового рітейлу.

### **Список використаних джерел**

1. Калянов Г.Н. Теория и практика реорганизации бизнес-процессов / Г.Н. Калянов. – М.: СИНТЕГ, 2000. - 212 с. - (Серия "Реинжиниринг бизнеса")
2. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с.

3. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация : [пер. с англ.] / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, В.Н. Харм. – СПб.: Азбука Бмикро, 2002. – 630 с.

### **References**

1. Kalianov, G. N. (2000). *Teoriya i praktika reorganizaciyi bizness-processov [Theory and practice of business process reengineering]*. M.: SINTEG, (Series "Business Reengineering"). [in Russian].
2. Repin, V. V., & Eliferov, V. G. (2004). *Processny podhod k upravleniu. Modelirovaniye bizness-processov [The process approach to management. Business Process Modeling]*. M.: RIA, ("Standards and quality"). [in Russian].
3. Harrington J., & Esseling K. C., & Harm van Nimwegen (2002). *Optimizaciya bizness-processov. Dokumentirovaniye, analiz, upravleniye, optimizaciya [Business Process Improvement Workbook Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement]*. SPb.: Azbuka Bmikro.

УДК 339.37:339.923:061.1(477)

### **Н. М. Попадинець**

кандидат економічних наук,  
науковий співробітник  
відділу регіональної економічної політики,  
ДУ «Інститут регіональних досліджень  
ім. М.І. Дольницького НАН України», м. Львів

## **ФУНКЦІОНУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У СИСТЕМІ ВНУТРІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ПІДПИСАННЯ УГОДИ ПРО АСОЦІАЦІЮ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄС**

Встановлено основні проблеми політики формування та розвитку внутрішнього товарного ринку в контексті імплементації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Розкрито основні напрями впливу Угоди на конкурентоспроможність підприємств, що функціонують у системі внутрішнього товарного ринку України. Проаналізовано розділ IV «Торгівля і питання пов'язані з торгівлею» Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Виділено першочергові заходи, які мають бути враховані українською стороною, що покращить розвиток конкурентоспроможного підприємницького середовища. Визначено диспропорції функціонування товарного ринку та запропоновано напрями щодо реалізації політики їх мінімізації.

**Ключові слова:** внутрішня торгівля, конкурентоспроможність, країни-члени ЄС, підприємництво, Угода про асоціацію між Україною та ЄС.

### **Popadynets N. FUNCTIONING OF COMPETITIVE ENTERPRISE IN THE SYSTEM OF DOMESTIC TRADE UNDER CONDITIONS OF SIGNING THE ASSOCIATION AGREEMENT BETWEEN UKRAINE AND THE EU**

Main problems of the policy of the domestic trade market's formation and development in the context of implementation of the Association Agreement between Ukraine and the European Union are defined in the article. Core directions of the Agreement's impact on the competitiveness of companies working in the system of domestic trade market in Ukraine are considered. Regulations of section IV «Trade and related issues» of the Association Agreement between Ukraine and the European Union are analysed. Primary measures for improvement of the competitive business environment's development, which should be taken into account by the Ukrainian side, are pointed out. Disproportions of the trade market functioning are determined and directions of the policy implementation of their minimization are suggested.

**Keywords:** domestic trade, competitiveness, EU members, entrepreneurship, the Association Agreement between Ukraine and the EU.

Останнім часом в Україні відбувається поступова втрата вітчизняними виробниками багатьох сегментів внутрішнього ринку товарів, що пов'язано зі значними структурними деформаціями в національній економіці та низькою конкурентоспроможністю підприємств в умовах відкритості економіки та підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (ЄС), що передбачає

створення зони вільної торгівлі (ЗВТ) з 1 січня 2016 р. Структура товарів на ринку не диверсифікована і не відповідає зростаючому попиту та вимогам до якості та асортименту.

Незбалансованість попиту і пропонування товарів на внутрішньому ринку, висока витратність виробництва, його низький технологічний рівень і застаріла інфраструктура обумовлюють стійку