

examines Brazil's model of banking micro-credit where a huge number of banking agents provide full-range financial services to businesses throughout the country. Analyzed are also system roadmaps (TRM) for small and medium business in Ukraine, a separate component that has become a micro-credit program in the form of public-private partnership of long-term sub-contracting relationships. The formation and development of SME financing in Ukraine, unlike the EU, has its unique features that most small businesses have faced in the privatization of large state-owned enterprises by restructuring, rather than grow with successful small businesses through micro-credit in the developed countries; medium enterprises in Ukraine are mostly joint stock companies with blurred ownership structure, which leads to problems in corporate governance and reduces the efficiency of credit in their activities. In today's Ukraine, the "financial barriers" in SME development with a strong institutional framework are related primarily to shortcomings in institutional development lending, including the lack of reliable information on subjects that are credited. Moreover, this paper offers the way to improve the activity of banking network centers as a pattern for newly established legal entities which participate in state guarantees.

Key words: *micro loans, small and medium businesses, microfinance organizations, credit units, credit cooperatives.*

УДК 342:330.322:001.895+330.3:37

Т. С. Яровенко

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

Стаття присвячена дослідженню нормативно-правових засад інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку освіти в Україні. Окрему увагу приділено дослідженню узгодженості стратегічних напрямів розвитку вітчизняної освітньої сфери, що містяться у законодавчих актах. Виявлено інноваційну спрямованість та необхідність інвестиційного забезпечення реалізації певних напрямів розвитку національної сфери освіти.

Ключові слова: *нормативно-правові акти, інвестиції, забезпечення, освіта, інноваційний розвиток*

Постановка проблеми. В Україні процеси модернізації та реформування освіти є не досить ефективними. Критичним й досі залишається стан фінансування освіти [1]. Головною системною проблемою при цьому є те, що результативність, якість функціонування і структура сектору освіти, як креативної частини національної інноваційної системи, не повною мірою відповідає потенційним потребам інтенсивного розвитку економіки [2].

Інноваційні процеси в освіті не набули вагомих масштабів, а кількість освітніх закладів, що впроваджують інновації є незначною. Їх становище характеризується повільним впровадженням інноваційних та інформаційно-комунікаційних технологій у навчально-виховний процес; відсутністю системи мотивацій інноваційної діяльності в системі освіти; слабкою мотивацією суспільства та бізнесу до інвестування в неї; неготовністю певної частини працівників освіти до інноваційної діяльності; нівелюванням ризиків у зазначеній діяльності [3]. Отже, сьогодні державна регіональна політика в Україні як ніколи вимагає координації її цілей та заходів з пріоритетами галузевих політик, зокрема, у освіті та інноваційній діяльності [4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем функціонування сфери освіти, її розвитку та модернізації у сучасних економічних умовах присвячені роботи О. Агеєвої, В. Пашка, А. Вітченка, М. Барана, М. Примуша, І. Жилияєвої, П. Полянського, М. Парахіна, А. Кузнецової, В. Аванесова, П. Аветисяна, О. Олейникова, В. Захарченко, М. Меркулової, Б. Мільнера, А. Пригожина та ін.

Наукові праці зазначених дослідників містять ґрунтовний аналіз щодо окремих аспектів функціонування системи освіти України з акцентом на проблемні питання, що стримують ефективне використання її наявного потенціалу. Однак, проголошеним у більшості нормативно-правових актів поняттям «інноваційний розвиток освіти» та його «інвестиційне забезпечення», не зважаючи на їх визначальну роль в управлінні освітою, не приділяється належної уваги. Крім того нині бракує наукових досліджень з питань присвячених комплексному інвестиційному забезпеченню інноваційного розвитку освіти в Україні, дослідженням теоретико-методологічних аспектів інвестиційної діяльності навчальних закладів, як унікальних інтелектуальних інноваційних організацій, що обумовлює високий рівень актуальності зазначеної проблеми.

У зв'язку з цим **метою статті** є виділення та обґрунтування інноваційної спрямованості та інвестиційного забезпечення реалізації стратегічних напрямків розвитку освіти в Україні на основі аналізу сучасної нормативно-правової бази національної освітньої політики.

Виклад основного матеріалу. Для ефективного вирішення проблеми пов'язаних із розвитком освіти в Україні необхідно визначити вихідні позиції основних компонентів національної освітньої системи, ступінь їх відповідності вимогам інноваційно-інвестиційної моделі розвитку, виявити слабкі сторони і перепони, що гальмують такий розвиток, а також наявні переваги і потенційні можливості щодо здійснення узгоджених системних змін.

Так, на сьогодні в Україні створена достатня нормативно-правова база, що є основою реалізації стратегічних напрямків розвитку національної освітньої сфери. Питання, що стосуються «інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку освіти» знаходять своє відображення у відповідних актах, які регламентують інвестиційну й інноваційну діяльність окремих навчальних закладів, функціонування й розвиток вітчизняної сфери освіти в цілому. Така складність об'єкта дослідження спричиняє певні недоліки й пробіли законодавчого забезпечення питань інвестування в освіту. Отже, задля розробки ефективного та дієвого механізму реалізації інноваційно-інвестиційних освітніх проєктів доцільно розглянути відповідні документи стратегічного, для освітньої сфери, значення.

Результати аналізу нормативно-правової бази (табл. 1) свідчать, що освітнє законодавство у питанні інноваційно-інвестиційного забезпечення розвитку сфери освіти перебуває у незадовільному (розгрупованому, суперечливому) стані з відсутністю єдиної концептуальної основи. Систематизація стратегічних напрямів розвитку освітньої сфери України дозволила виділити інноваційну, інтеграційну, організаційну та соціальну групи напрямів, а також певні напрями, що потребують інвестиційного забезпечення реалізації й напрями, що мають інноваційну спрямованість. Отже, переважна більшість напрямів розвитку освіти потребує інвестиційного забезпечення, а інноваційну спрямованість мають не тільки напрями інноваційної групи.

Так, *«Концепція науково-технологічного та інноваційного розвитку України»*, виходячи з актуальності наявних в Україні проблем, визначає пріоритетні напрями державної підтримки такі як: вища освіта та підготовка наукових і науково-педагогічних кадрів [5]. Впровадження нових освітніх програм і розвиток системи безперервної освіти при цьому повинні забезпечити сприяння інноваціям в суспільстві.

Таблиця 1

Стратегічні напрями розвитку освітньої сфери в Україні, їх інноваційна спрямованість та інвестиційне забезпечення реалізації

№ з/п	Стратегічні напрями розвитку освітньої сфери України	Нормативно-правові акти								
		Напрями, що потребують інвестиційного забезпечення реалізації	Напрями, що мають інноваційну спрямованість	Концепція науково-технологічного та інноваційного розвитку України [5]	Стратегія інноваційного розвитку на 2010-2020 рр. в умовах глобалізаційних викликів [2]	Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року [4]	Національна доктрина розвитку освіти [1]	Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року [3]	«Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні» [6]	Державна національна програма «Освіта» (Україна XXI століття) [7]
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Інноваційний напрям розвитку										
1.	Поєднання навчальної та науково-дослідної діяльності	+	+		+	+		+		+
2.	Підвищення якості освіти	+	+			+		+		+
3.	Запровадження освітніх інновацій	+	+	+			+	+		+
4.	Інформатизація освіти	+	+	+		+	+	+	+	+
5.	Створення сучасної матеріально-технічної бази	+	+			+		+	+	+
6.	Модернізація структури, змісту та організації освіти	+	+	+				+	+	+
7.	Радикальна перебудова управління освіти		+					+	+	+
8.	Правовий захист освітніх інновацій	+	+			+	+			
9.	Оцінка інвестиційної привабливості інноваційних проектів		+		+					+
10.	Створення інвестиційно-інноваційних інституцій		+	+	+					+
11.	Розробка державної системи страхування ризиків інноваційної діяльності в системі освіти	+	+	+				+		
Інтеграційний напрям розвитку										
12.	Інтеграція регіонального освітнього простору до загальноукраїнського та світового	+				+		+		
13.	Інтеграція «освіта – наука – виробництво»	+						+	+	+
14.	Організація обмінів, стажування	+						+		
15.	Участь у міжнародних проектах і програмах	+						+		
16.	Проведення міжнародних заходів	+						+		
17.	Задоволення потреб української діаспори	+	+					+		
18.	Розвиток міжрегіональної та міжнародної кооперації з реалізації інвестиційних проектів у сфері освіти	+	+			+				
Організаційний напрям розвитку										
19.	Формування багатоваріантної інвестиційної політики	+	+		+					+
20.	Створення недержавних закладів	+								+
21.	Створення цілісної системи освіти	+				+		+	+	+
22.	Оновлення нормативно-правової бази							+		+
23.	Розроблення ефективного механізму фінансово-економічного забезпечення освіти	+	+	+	+		+	+	+	+
24.	Підготовка та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів	+		+				+		+
25.	Розробка державних цільових програм								+	
26.	Механізм пільгового оподаткування		+	+			+			

Продовження таблиці 1										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
27.	Раціональне використання коштів				+		+			
28.	Стимулювання залучення коштів	+	+	+	+	+	+	+		+
29.	Удосконалення системи моніторингу й статистики	+	+			+	+	+		+
30.	Підготовка фахівців з управління інвестиційними проектами	+	+			+				
31.	Розширення сфери дії фінансових інструментів		+			+				
32.	Утворення консультаційних центрів	+	+	+		+				
33.	Вдосконалення механізмів, процедур і технологій організації освітнього процесу	+	+					+	+	
Соціальний напрям розвитку										
34.	Забезпечення рівного доступу населення до освіти та безперервності освіти протягом життя	+	+	+			+		+	
35.	Підвищення соціального статусу педагогічних кадрів	+						+		
36.	Розвиток мовного спрямування освіти	+						+		
37.	Формування безпечного освітнього середовища	+	+					+		
38.	Удосконалення системи позашкільної освіти	+				+		+		
39.	Формування сучасної системи оплати праці в освіті	+	+					+	+	+
40.	Удосконалення системи виплати стипендій	+	+					+		+
41.	Упорядкування системи санаторіїв-профілакторіїв	+						+		+
42.	Визначення механізму надання пільгових кредитів	+						+		
43.	Забезпечення безоплатного перевезення учасників освітнього процесу	+				+				

Концепцією передбачається створення: інвестиційних й інноваційних банків; інноваційних бірж й асоціацій; пайових інвестиційних фондів для реалізації інноваційних проектів; страхової компанії для державного страхування ризиків інноваційної діяльності; спеціальних фондів підтримки регіональних програм. Але використання запропонованих заходів передбачається лише у межах науково-дослідного та промислового секторів, ігноруючи при цьому сферу освіти, а впровадження високорентабельних інноваційно-інвестиційних проектів розглядається лише у межах сфери виробництва.

«Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів» [2] наголошує на створенні системи інвестування інноваційної діяльності, яка забезпечить її фінансову підтримку та відповідатиме сучасним вимогам ринкової економіки задля досягнення результатів світового рівня.

Даний нормативний акт розкриває основні принципи організації такої системи, що є актуальними й для інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку освітньої сфери України, зокрема [2]: диверсифікацію джерел і механізмів фінансування в залежності від етапів інноваційного процесу; використання переважно конкурсних (конкурентних) механізмів інвестування; раціональне використання прямих і опосередкованих способів інвестування; орієнтацію державних інвестицій на стимулювання притоку недержавних коштів, особливо заощаджень громадян.

Інноваційний розвиток освіти при цьому відображено лише у аспекті реформування вузівського сектору науки (на рівні ВНЗ) з метою приведення системи підготовки спеціалістів у відповідність з ринковими потребами, підвищення їх здатності ефективно працювати в інноваційній економіці [2]. Інші ж аспекти стосуються інноваційно-інноваційної діяльності в цілому, без врахування особливостей освітньої сфери.

Серед цілей «Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» [4] виділяється формування інноваційної інфраструктури на основі науково-

дослідних та освітніх установ.

Окремими напрямками модернізації системи освіти, відповідно до цього документа, є [4]: створення систем моніторингу стану та контролю реалізації інвестиційних проектів; підготовка фахівців з питань управління інвестиційними проектами; розвиток міжрегіональної та міжнародної кооперації з реалізації інвестиційних проектів; розробка механізму банківського кредитування проектів; підвищення ефективності дії механізму захисту прав інтелектуальної власності; розширення сфери дії фінансових інструментів (інвестиційних субвенцій, бюджету розвитку в складі місцевого бюджету, тощо); збільшення у структурі видатків місцевих бюджетів частки, що спрямовується на фінансування інвестиційних проектів місцевого рівня; формування сприятливого інвестиційного клімату, позитивного інвестиційного іміджу та просування на зовнішній ринок інвестиційних можливостей сфери освіти.

Крім того, джерелом фінансового забезпечення реалізації цих заходів можуть бути й кошти приватних інвесторів у межах впровадження інвестиційних проектів із застосуванням механізму державно-приватного партнерства.

«Національна доктрина розвитку освіти» [1, с.5] визначає систему концептуальних ідей та поглядів на стратегію і основні напрями розвитку освіти у першій чверті ХХІ століття. Відповідно до неї в Україні повинен забезпечуватися «прискорений, випереджальний інноваційний розвиток освіти». Головною умовою модернізації системи освіти та чинником її дальшого розвитку при цьому є розвиток освіти на основі новітніх наукових і технологічних досягнень.

Інноваційна освітня діяльність є обов'язковою у навчальних закладах усіх типів, рівнів акредитації та форм власності. Для досягнення цієї мети передбачається забезпечити виконання цільових інноваційних програм, спрямованих на розширення участі України у співробітництві на міжнародному ринку освітніх послуг, правовий захист освітніх інновацій та результатів науково-педагогічної діяльності, як інтелектуальної власності, тощо. Пріоритетними напрямками державної політики при цьому є: запровадження освітніх інновацій, новітніх інформативно-управлінських і комп'ютерних технологій; створення індустрії сучасних засобів навчання і виховання, повне забезпечення ними навчальних закладів; формування багатоканальної системи фінансового забезпечення освіти; стимулювання інвестицій юридичних і фізичних осіб; визначення пріоритетних напрямів фінансування освіти і концентрація фінансових ресурсів для їх реалізації; забезпечення ефективного використання коштів на функціонування та розвиток освіти, а також запровадження наукової експериментальної експертизи інноваційних систем навчання та виховання.

Крім того, наголошено, що саме держава повинна забезпечувати інноваційний характер навчально-виховної діяльності. З цією метою Національна доктрина зазначає необхідність збереження контролю держави за механізмами фінансування освіти, які поступово передбачається збільшувати за рахунок бюджетного фінансування та залучення додаткових джерел фінансування [1].

«Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» [3] визначає мету, стратегічні напрями та основні завдання державної політики у сфері освіти. Вона наголошує на необхідності розвитку інноваційної діяльності в освіті; підвищення її якості на інноваційній основі та управління нею на засадах інноваційних стратегій. Стратегічними напрямками державної політики інноваційно-інвестиційної спрямованості, що забезпечать подальший розвиток сфери освіти, є [3]: впровадження педагогічних інновацій, інформаційно-комунікаційних технологій; забезпечення правового захисту освітніх інновацій; створення системи мотивацій інноваційної діяльності; створення умов для розвитку індустрії сучасних засобів навчання; інформатизація освіти; розроблення ефективного механізму фінансово-економічного

забезпечення освіти й системи нівелювання ризиків негативних наслідків інноваційної діяльності.

«*Державна національна програма «Освіта» (Україна XXI століття)*» [7] наголошує на формуванні багатоваріантної інвестиційної політики в освіті з використанням кардинально нових підходів та інноваційних моделей управління цією галуззю. У межах програми передбачається: створення регіональних центрів та експериментальних майданчиків для проведення науково-дослідної та експериментальної роботи з відбору ефективних педагогічних інновацій та освітніх модулів; запровадження системи грантів у поєднанні з іншими допоміжними формами фінансування наукових програм; створення та подальший розвиток системи інноваційних фондів із залученням позабюджетних коштів та кредитів.

Крім того, передбачається, що міжнародні зв'язки у галузі освіти повинні бути спрямовані на залучення іноземних інвестицій для розвитку вітчизняної освіти, зокрема, інфраструктури навчально-виховних закладів.

У законі України «*Про освіту*» використання поняття «інвестиції» не передбачено. Не конкретизовано й напрями використання джерел фінансування (зокрема, покриття не тільки поточних, а й інвестиційних потреб) та механізми їх залучення, що не може не відобразитися на інноваційно-інвестиційній активності закладів освіти. Важливим аспектом цього законодавчого акту є положення про можливість навчальних закладів самостійно розпоряджаються прибутками від господарської та іншої, передбаченої їх статутами, діяльності. Такі прибутки можуть залучатися як джерела освітніх інвестицій, але на сьогодні вони не є достатніми для забезпечення вищезгаданого «прискореного інноваційного розвитку» сфери освіти.

Закон України «*Про вищу освіту*» у питанні щодо «освітніх інвестицій» передбачає можливість створення вищим навчальним закладом сталого фонду (ендаументу) у вигляді суми коштів або вартості іншого майна, призначених для інвестування або капіталізації на строк не менше 36 місяців, пасивні доходи від якої використовуються з метою здійснення його статутної діяльності у порядку, визначеному благодійником або уповноваженою ним особою. Крім того вищому навчальному закладу надається право утворювати на громадських засадах дорадчі (дорадчо-консультативні) органи, зокрема, раду інвесторів та раду бізнесу з метою вироблення стратегії та напрямів провадження освітньої та (або) наукової діяльності.

Але даний нормативно-правовий акт також не містить згадувань безпосередньо щодо освітніх інновацій та інвестицій.

Висновок. За роки незалежності України відбулося значне зростання кількості нормативно-правових актів, що визначають стратегічні напрями розвитку освіти та її реформування. Цими документами створена законодавча база, якою передбачається загальна орієнтація на інноваційний розвиток освіти й економіки в цілому, окреслюються основні механізми реалізації цієї стратегії.

Однак, незважаючи на окремі зрушення в цьому напрямку, включення в дію більшості механізмів, що забезпечать кардинальні зміни в галузі освіти, не відбулося. Результати дослідження свідчать, що діючі нормативно-правові акти, так ті, які втратили чинність, не містять комплексного механізму інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку національної сфери освіти. Чинна законодавча база, незважаючи на значні зусилля, витрачені на її розробку, не достатньо відповідає сучасним вимогам і практично не впливає на темпи інноваційного розвитку освіти в Україні.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є формування й використання якісно нового комплексного механізму інвестиційної діяльності суб'єктів освітньої сфери задля переведення вітчизняної освіти на інноваційний шлях розвитку й

його прискорення.

Список використаної літератури

1. Про Національну доктрину розвитку освіти : Указ Президента України від 17.04.2002 р. № 347/2002 (зі змінами і доповненнями) [Електронний ресурс] // Офіційний вісник України. – 2002. – №16. – С. 11. – ст. 860. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>
 2. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів / Г. О. Андрощук, І. Б. Жилияєв, Б. Г. Чижевський, М. М. Шевченко. – К: Парламентське видавництво, 2009. — 632 с.
 3. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 25.06.2013р. №344 / [Електронний ресурс] // Офіційний вісник України. – 2013. – № 50. – С. 18. – ст. 1783. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/15828.html>
 4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.08.2014р. № 385 / [Електронний ресурс] // Офіційний вісник України. – 2014. – № 70. – С. 23. – ст. 1966. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>
 5. Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України : Постанова Верховної Ради України від 13.07.1999р. № 916-XIV / [Електронний ресурс] // Офіційний вісник України. – 1999. – № 29. – С. 11. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/916-14>
 6. Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні : Указ Президента України від 30.09.2010р. № 926/2010 (зі змінами і доповненнями) [Електронний ресурс] // Офіційний вісник України. – 2010. – №75. – С. 9. – ст. 2659. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/926/2010>
 7. Про Державну національну програму «Освіта» (Україна XXI століття) : Постанова Кабінету міністрів України від 03.11.1993 р. N 896 / [Електронний ресурс] // Сайт Верховної Ради. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=896-93-%EF>
- Стаття надішла до редакції 29.12.2014 р.

T. Yarovenko

LEGAL AND REGULATORY FOUNDATIONS OF INVESTMENT PROVISIONS FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF EDUCATION IN UKRAINE

The article is devoted to researching innovative directivity and investment provisions for the implementation of strategic development directions for education in Ukraine based on the thorough analysis of current regulatory and legal framework of national educational policy. According to the implemented educational policy 'an accelerated, forward-set innovative development of education' is to be provided across the whole of the territory of Ukraine. The major prerequisite for the modernization of the educational system and the pivotal factor for its further expansion is hence the development of education on the basis of latter-day scientific and technological advancements. Innovative educational activity is mandatory with each and every educational establishment regardless of the type, level of accreditation and type of ownership. For the purpose of attaining given goal, the provisions have been arranged to implement purpose-oriented innovative programs, targeted at expanding the involvement of Ukraine in the cooperation at the international market of educational services, as well as to secure the legal protection of educational innovations and results of scientific and teaching activities as intellectual property, and such.

The results of the analysis testify to the fact that the legislation in the field of innovation and investment provisions of the educational sphere is currently found to be in an unsatisfactory state with an absence of solid uniform conceptual framework. Presently, a complex mechanism of investment provision for the realization of state-defined priorities for the innovative development of educational sphere is neither implemented, nor existing. Certain aspects of legislation are related to the innovative and investment activity in general, however not considering the peculiar features of the national educational sphere. The majority of strategic documents emphasize the necessity for the formation of multivariate investment policy for education, implementing drastically newer approaches and innovation models of managing this national economy sector. However, the use of the notion of 'educational investment' as well as its interpretation is neither developed, nor included. Apparently lacking is the substantiation for the directions of funding sources usage (particularly, not only the current demands, but also investment demands) on par with their attraction mechanisms that cannot but impacts the innovative and investment activity of educational establishments. Systematizing the strategic trends in the development of the educational sphere allowed accentuating innovative, integrative, organizational and social groups of trends. The overwhelming majority of the development trends require direct investment provision while the investment-driven direction is not solely a characteristic of trends from innovative group, but rather an all-involving constituent.

Key words: *legal and regulatory acts, investments, provision, education, innovative development*

УДК 005.332.4:005.511

В. В. Дубініна

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розкрито сутність конкурентної стратегії в управлінні бізнес-процесами підприємств. Виділено ключові групи бізнес-процесів, що реалізують конкурентні стратегії підприємства роздрібною торгівлі, на базі причинно-наслідкової діаграми Ісікави. Розвинуто теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства. Розглянуто еволюцію діяльності підприємства роздрібною торгівлі на основі моделі життєвого циклу Адізеса. Обґрунтовано вибір конкурентної стратегії в залежності від стадії розвитку підприємства.

Ключові слова: *управління, бізнес-процеси, конкурентна стратегія, підприємство роздрібною торгівлі.*

Дослідження, проведені автором, дозволяють виявити превальовані проблеми, що здійснюють негативний вплив на бізнес-процеси підприємства роздрібною торгівлі в Україні. Згідно [1, с.4] зберігається тенденція до зменшення кількості підприємств – юридичних осіб (з 30,7 тисяч у 2009 році до 26,9 тисяч у 2013 році), здійснюючих діяльність у сфері роздрібною торгівлі. За даними Державної служби статистики, за перший квартал 2015 року динаміка обігу роздрібною торгівлі скоротилася 21,2% у порівнянні з аналогічним періодом 2014 року (у зіставних цінах) - до 139,965 млрд грн. Зазначені тенденції свідчать, з одного боку, про скорочення чисельності підприємств роздрібною торгівлі у процесі «природного відбору», втрату ринків збуту, ускладнення