

вим процесам, зробить роботу контролюючих органів більш об'єктивною та профілактичною.

Ці заходи, на наш погляд, створять умови, за яких робота підприємств, що знаходяться у «тіні», стане не вигідною, водночас скоротиться кількість безпосередніх перевірок у «благонадійних» підприємствах, підприємства спонукатимуться до прозорих відносин з іншими суб'єктами господарської діяльності та до сумлінного оформлення бухгалтерської, технологічної та статистичної документації.

Література

1. *Gutmann P.* The Subterranean Economy // P. Gutmann // *Financial Analysts Journal*, 1977. – Vol.33
2. *Feige E.* Overseas holding of U.S. currency and the underground economy. In: Pozo, S. (Ed), *Exploring the Underground Economy: Studies of legal and unreported activity*. W. E. Upjohn Institute for employment Research \ E. Feige. – Kalamazoo, 1996. – P. 5 – 62.
3. *Корягина Т. И.* Услуги теньвые и легальные // Т. И. Корягина // *ЭКО*, 1989. – № 2. – С.15.
4. *Турчинов О. В.* Тіньова економіка: теоретичні основи дослідження // О. В. Турчинов. – К.: АртЕк, 1995. – 300 с.
5. *Бойко О.* Закони привабливості // О. Бойко. – *Контракти*, 2004. – № 44. – С.12-14.
6. *Косецов В. О., Білько І. Ф.* Національна безпека України: проблеми та шляхи реалізації пріоритетних національних інтересів: Монографія. – К.: НІСД, 1966. – 61 с.
7. *Іванова Н. Ю., Буслаєва О. В.* Розвиток тіньової економіки в Україні // Н. Ю. Іванова, О. В. Буслаєва. – *Наукові записки*. – Т.6. Економіка. – К., 1999. – 62 с.
8. *Харазішвілі Ю.* Тіньова економіка України у розрізі основних видів діяльності / Ю. Харазішвілі // *Статистика України*. – 2006 – №4. – С. 13-14.
9. *Шарікова О. В.* Економічні наслідки тінізації економічної системи / О. В. Шарікова // *Економіка. Фінанси. Право*. – 2009. – №1. – С. 3-6.

УДК 658.5.012.1

І.Л. Петрова
*доктор екон. наук, професор,
завідувач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
Університет економіки та права «КРОК»*

О.І. Бєлова
*старший викладач кафедри управління проектами
та бізнес-адміністрування,
Університет економіки та права «КРОК»*

Мотивування стратегічної активності підприємств

У статті запропоновано підхід до мотивування стратегічної активності підприємств. Розглянуто різні типи підприємств, класифіковані за форматом, ступенем застосування стратегічного підходу та типом обраної стратегії. Розроблено методичні рекомендації щодо формування мотиваційного механізму для кожної групи підприємств.

Ключові слова: *мотивування стратегічної активності, мотиваційний механізм, стратегічна результативність, стратегічне управління підприємством*

И.Л. Петрова
доктор экон. наук, профессор,
заведующий кафедрой маркетинга и поведенческой экономики,
Университет экономики и права «КРОК»

Е.И. Белова
старший преподаватель кафедры управления проектами
и бизнес-администрирования,
Университет экономики и права «КРОК»

Мотивирование стратегической активности предприятий

В статье предложен подход к мотивации стратегической активности предприятий. Рассмотрены различные типы предприятий, классифицированные по формату, степени применения стратегического подхода и типу выбранной стратегии. Разработаны методические рекомендации по формированию мотивационного механизма для каждой группы предприятий.

Ключевые слова: мотивация стратегической активности, мотивационный механизм, стратегическая результативность, стратегическое управление предприятием.

I. Petrova
Doctor of Economics, professor,
head of the department of marketing and behavioral economics
«KROK» University

O. Bielova
Senior Lecturer
department of project management
and business administration
«KROK» University

Motivation of strategic activity of enterprises

In the article the an approach to strategic enterprises activity motivation was proposed. Examined different types of enterprises that are classified on the format, the degree of application of the strategic approach and the type of the chosen strategy. Methodical recommendations on the formation of the motivational mechanism for each group of enterprises were given.

Keywords: motivation of strategic activity, motivational mechanism, strategic effectiveness, strategic enterprise management.

Постановка проблеми

Сьогодні запорукою успішного розвитку будь-якого підприємства є посилення його стратегічної активності. Адже саме від того, наскільки ретельно підприємства розробляють та впроваджують стратегію розвитку, залежить їхня результативність. Важливим фактором підвищення стратегічної активності підприємства є забезпечення мотивації персоналу до реалізації його стратегічних цілей [6, 8].

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Значний внесок у розвиток теорії і практики стратегічного управління зробили вітчизняні вчені: Л. Балабанова [1], Л. Батенко [2], Л. Довгань [7], П. Гор-

дієнко [6], Л. Дідковська [6], Н. Яшкіна [6], Ю. Каракай [6], Л. Артеменко [7], А. Наливайко [6], С. Оборська [12], І. Петрова [9, 10], Ф. Хміль [11], З. Шершньова [12] та ін. Проте, незважаючи на наявність вагомої наукової бази, поза увагою науковців залишилися проблеми визначення рушійних сил, зокрема важелів мотиваційного механізму, що обумовлюють та посилюють стратегічну активність підприємств. У переважній більшості робіт функція мотивування розглядається в аспекті управління підприємством в короткостроковому періоді, тоді як мотивування персоналу до стратегічної активності залишається не розробленим питанням.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

Не розробленим залишається питання пошуку ефективних засобів мотивування персоналу до реалізації стратегічних завдань підприємства, зокрема у сфері торгівлі.

Формулювання цілей статті

Метою дослідження є визначення стану мотиваційних засобів в арсеналі стратегічного управління підприємств торгівлі різних форматів та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження

Процес мотивації як складової стратегічного управління підприємством можна представити сукупністю взаємопов'язаних елементів (цілі, функції, інструменти впливу, мотиви, мотиватори, демотиватори, індикатори оцінки результатів діяльності, результати), спрямованих на реалізацію стратегії підприємства за рахунок підвищення стратегічної активності працівників та загальної стратегічної активності підприємства [3].

Стратегічна активність підприємства визначає його здатність реалізувати конкурентні переваги, пристосовуючись до змін в екзогенному середовищі, використовуючи всі можливості та уникаючи загроз.

Підвищення стратегічної активності підприємства не можливе без встановлення дієвого результативного мотиваційного механізму, що має забезпечити ефективне управління людськими ресурсами, спрямуванням їх на досягнення стратегічних цілей.

Вище керівництво більшості сучасних підприємств дедалі частіше визнає, що витрати на управління людськими ресурсами здатні окупитися підвищенням загальної результативності і продуктивності роботи підприємства.

Мотивування стратегічної активності персоналу та підприємства нерозривно пов'язані між собою та значною мірою впливають на кінцеві результати діяльності підприємства.

Взаємозв'язок між стратегічною активністю персоналу і стратегічною активністю підприємства представлено на рис. 1.

При формуванні мотиваційного механізму стратегічного управління підприємства, слід враховувати всі загрози та ризики макросередовища та намагатися максимально зміцнювати внутрішню позицію задля протистояння негативним впливам зовнішніх факторів.

Для аналізу механізму мотивування та його ролі у підвищенні стратегічної активності підприємств нами було обрано підприємства торгівлі та здійснено їхнє групування за критеріями формату та ступеня впровадження стратегічного підходу. За результатами аналізу було визначено групу гіпермаркетів з розвиненим стратегічним підходом; групу супермаркетів з окремими елементами стратегічного підходу та групу «магазинів біля дому», де відсутній стратегічний підхід.

	Мотивування розвитку персоналу	Мотивування розвитку підприємства
Стратегічна активність	Цілі: - збереження та розвиток компетенцій; - підвищення якості кадрового потенціалу; - стимулювання конкретних дій;	Цілі: - лідерство у боротьбі з конкурентами; - розширення діяльності; - динамічний розвиток;
	Задачі: - мотивування ініціативності; - винагорода «по заслугі» (публічна); - відбір ініціативної групи;	Задачі: - формування ресурсів оптимізації діяльності; - виявлення і посилення конкурентних переваг; - зменшення впливу слабких сторін;
	Функції: - планування професійного розвитку; - організація адаптації пристосування; - контроль якості діяльності;	Функції: - прогноз можливих ризиків; - прогноз змін екзогенного середовища; - контроль якості змін;
	Результати: - прийняття влучних та вчасних рішень; - підвищення ініціативності; - підвищення зацікавленості.	Результати: - стійка конкурентна позиція; - зростаючий сегмент ринку; - прихильність споживачів;
Стратегічна результативність	Цілі: - підвищення очікуваних результатів; - підвищення рівня майстерності та швидкості досягнення результатів; - динамічний розвиток;	Цілі: - максимізація ринкової вартості п-ва; - стійкі темпи зростання економічного потенціалу підприємства; - зростання обсягу виробництва і реалізації;
	Задачі: - зміцнення репутації підприємства; - формування позитивного іміджу; - формув. політики соц. відповідальності;	Задачі: - мінімізація витрат; - максимізація прибутку; - забезпечення рентабельної діяльності;
	Функції: - планування очікуваних результатів; - організація виконання завдань; - контроль відповідності результатів;	Функції: - ідентифікація, оцінка і управління фінансовими ризиками; - прогнозування доходів;
	Результати: - підвищення продуктивності праці; - збільшення прибутку на 1 працівника; - конкурентоспроможний персонал.	Результати: - висока прибутковість; - динамічне зростання показників; - результативність та ефективність діял-ті.

Рис. 1. Взаємозв'язок між стратегічною активністю персоналу і стратегічною активністю підприємства

Джерело: складено авторами

Для кожної групи підприємств було визначено технології та завдання управління при формуванні механізму мотивування.

Серед найбільших торговельних «гігантів» – Астор, METRO, Fozzy Group (одна з найбільших торгово-промислових груп України, що охоплює супермаркети «Сільпо», оптові гіпермаркети Fozzy, «магазини біля дому» «Фора»

та «Бумі»), Фуршет, АТБ-маркет, Квіза-трейд («Велика кишеня»), Еко-маркет, Караван.

Найбільшу частку на ринку роздрібно́ї торгівлі України займає торгово-промислова група України Fozzy Group, частка якої становить 4,18%. На другому місці знаходиться METRO, частка якого на ринку роздрібно́ї торгівлі сягає майже 3% (та становить 70% від частки Fozzy Group). Третє місце розділяють Квіза-Трейд та АТБ-маркет і Фуршет, частка на ринку яких, відповідно – 2,12%, 2,47%, 2,5%. Караван займає 1,1% та посідає четверте місце у рейтингу (частка Каравану серед 6 найбільших підприємств торгівлі менше 1/10).

Таким чином, виділяючи основних гравців серед підприємств на ринку роздрібно́ї торгівлі продовольчими товарами, ми зупиняємося, в першу чергу, на «Каравані», «Fozzy Group», «Квіза-Трейд» та «Фуршеті».

Всі досліджені підприємства представлені за різними форматами, мають певні особливості, які також необхідно враховувати при розробці рекомендацій з підвищення їхньої стратегічної активності (табл. 1).

Аналізуючи особливості функціонування підприємств торгівлі різних груп, ми дійшли висновку, що наповненість елементів механізму (цілі, завдання або стратегія, організаційна структура управління, функції та технологія управління) у них дещо відрізняються. Так, наприклад, якщо у підприємствах торгівлі групи 1 зазвичай застосовуються майже всі види стратегій, у групі 3 лише одна-дві. Відрізняється і формулювання самих цілей. Якщо у групі 3 на першому місці є збереження певного кола постійних споживачів, то групи 1 та 2 прагнуть завоювання якомога більшої кількості нових споживачів, створення бази постійних і підтримання наявної конкурентної позиції у галузі.

Рис. 2 наочно демонструє, що всі три групи підприємств торгівлі демонструють схожі показники рівня результативності мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством. Досить низькими є показники фінансової автономії (група 1 – 0,171, група 2 – 0,003, група 3 – 0,004, при нормі 1,0). Натомість високим є показник співвідношення заробітної плати до середньогалузевої (при нормі $\leq 1,0$, всі групи мають значне перевищення цього показника). Показник

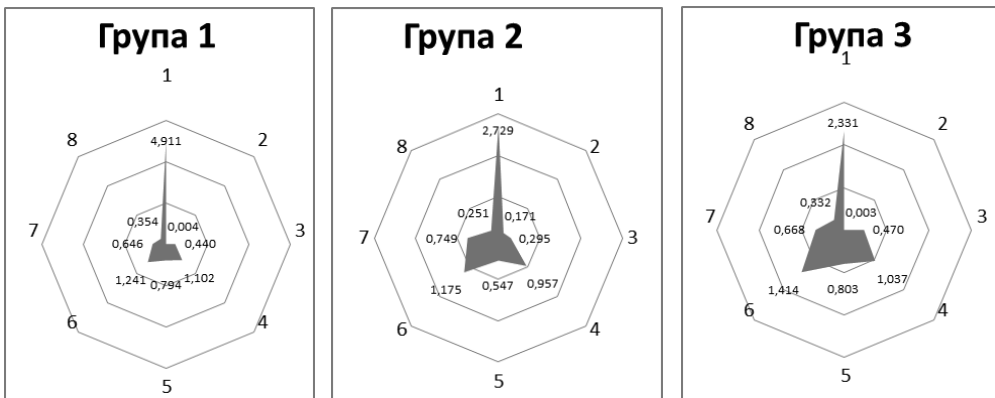


Рис. 2. Профіль показників рівня результативності мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі

Умовні позначки: 1 - коефіцієнт співвідношення заробітної плати до середньогалузевої; 2 - коефіцієнт фінансової автономії; 3 - коефіцієнт прийому працівників; 4 - коефіцієнт достатності доходів для фінансування торговельної діяльності; 5 - коефіцієнт загального обігу робочої сили; 6 - коефіцієнт заміності кадрів; 7 - коефіцієнт стабільності; 8 - коефіцієнт плинності кадрів

Джерело: складено авторами на підставі проведеного дослідження

Особливості формування мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі різних форматів

№ з/п	Формати торговельних мереж	Елементи мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі				
		Цілі	Стратегії та підходи	Організаційна структура управління	Функції	Технологія управління
1	Група 3 Розвинений страт. підхід	1. Довгострокові цілі розвитку 2. Завоювання та збереження широкого кола споживачів 3. Розширення асортименту 4. Надання додаткових послуг 5. Завоювання та підтримання міцної конкурентної позиції 6. Відкриття нових магазинів 7. Дослідження ринку 8. Власне виробництво 9. Логістика	1. Товарна стратегія 2. Стратегія ціноутворення 3. Стратегія просування на ринку 4. Конкурентна стратегія 5. Стратегія маркетингу 6. Стратегія збуту	1. Матрична, 2. Лінійно-функціональна	1. Планування (формування місії та стратегічного бачення підприємства, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища торговельної мережі, складання цілей та завдань) 2. Організування (проектування структури підприємства, визначення функцій та завдань підприємства та працівника, розподіл обов'язків, делегування повноважень) 3. Мотивування (концентрація на «проблемних» ділянках мотивування індикаторів стратегічного управління, мотиваційний механізм продуктивності праці) 4. Контролювання (вчасний та правильний контроль, підбір контролюючих осіб, правильний аналіз результатів) 5. Регулювання (за необхідністю, при значних порушеннях або відхиленнях від плану)	1. Стратегічне кадрове планування 2. Управління змінами 3. Оптимізація чисельності і структури персоналу 4. Управління витратами на персонал 5. Організація праці, управління трудовим навантаженням 6. Надання соціальних послуг 7. Соціально-психологічні методи мотивування 8. Організаційно-розпорядчі методи 9. Економічні методи мотивування
2	Група 2 Частковий страт. підхід	1. Середньострокові цілі розвитку 2. Збереження кола постійних клієнтів 3. Власне виробництво 4. Стабільний асортимент 5. Відкриття нових магазинів 6. Протидія тиску конкурентів	1. Товарна стратегія 2. Стратегія ціноутворення 3. Конкурентна стратегія 4. Стратегія маркетингу 5. Стратегія збуту	1. Лінійно-функціональна	3. Мотивування (концентрація на «проблемних» ділянках мотивування індикаторів стратегічного управління, мотиваційний механізм продуктивності праці) 4. Контролювання (вчасний та правильний контроль, підбір контролюючих осіб, правильний аналіз результатів) 5. Регулювання (за необхідністю, при значних порушеннях або відхиленнях від плану)	1. Середньострокове кадрове планування 2. Управління змінами 3. Оптимізація чисельності і структури персоналу 4. Соціально-психологічні методи мотивування 5. Організаційно-розпорядчі методи 5. Економічні методи
3	Група 1 Відсутній страт. підхід	1. Короткострокові цілі розвитку 2. Наявність певного кола постійних споживачів 3. Вдале розташування 4. Стабільний асортимент 5. Співпраця з перевіреними постачальниками	1. Підвищення конкурентоспроможності 2. Товарна концепція маркетингу	1. Лінійно-функціональна	1. Планування (формування місії та стратегічного бачення підприємства, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища торговельної мережі, складання цілей та завдань) 2. Організування (проектування структури підприємства, визначення функцій та завдань підприємства та працівника, розподіл обов'язків, делегування повноважень) 3. Мотивування (концентрація на «проблемних» ділянках мотивування індикаторів стратегічного управління, мотиваційний механізм продуктивності праці) 4. Контролювання (вчасний та правильний контроль, підбір контролюючих осіб, правильний аналіз результатів) 5. Регулювання (за необхідністю, при значних порушеннях або відхиленнях від плану)	1. Короткострокове кадрове планування 2. Оптимізація чисельності і структури персоналу 3. Соціально-психологічні методи мотивування 4. Організаційно-розпорядчі методи 5. Економічні методи мотивування

Джерело: складено авторами на основі проведеного аналізу

прийому працівників у середньому 0,35 (при нормі $\geq 0,5$). Коефіцієнт достатності доходів для фінансування торговельної діяльності є прийнятним для всіх досліджуваних груп (група 1 – 0,96, група 2 – 1,1, група 3 – 1,1, при нормі 1,0). Коефіцієнт загального обігу робочої сили (група 1 – 0,6, група 2 – 0,8, група 3 – 0,8, при нормі $\geq 0,5$); замінність кадрів в середньому 1,3 (при нормі $\leq 1,0$); коефіцієнт стабільності (в середньому 0,7 при нормі $\leq 1,0$), коефіцієнт плинності кадрів (в середньому 0,3 по всіх групах при нормі $\geq 0,5$).

Узагальнюючи результати діяльності обраних підприємств торгівлі, ми дійшли висновку про те, що стратегічно орієнтованими залишаються лише підприємства досліджуваної групи 3 (гіпермаркети). Про це свідчить в першу чергу динаміка росту їх прибутковості, а також позитивна динаміка виплат на персонал.

Зокрема, підприємства групи 3 вдвічі підвищили прибуток за останні 5 років та майже вдвічі збільшили виплати на персонал.

Підприємства групи 2 при зростанні прибутку в 1,6 раза за останні 5 років збільшили виплати на персонал лише в 1,2 раза.

Підприємства групи 1 при дуже високому показнику зростання прибутку (більш ніж у 5 разів) підвищили виплати на персонал лише в 2,9 раза, але при цьому штат збільшився майже вдвічі.

На основі досліджених результатів нами побудовано матрицю станів механізму мотивації підприємств торгівлі (рис. 3).

<p><i>Прибуток зростає (5,2)</i> <i>Зарплата не зростає (2,9)</i></p> <p><i>ГРУПА 1</i> <i>(ФОРА, Еко-маркет)</i></p>	<p><i>Прибуток зростає (1,9)</i> <i>Зарплата зростає (1,8)</i></p> <p><i>ГРУПА 3</i> <i>(Караван)</i></p>
<p><i>Прибуток не зростає (1,6)</i> <i>Зарплата не зростає (1,2)</i></p> <p><i>ГРУПА 2</i> <i>(СІЛЬПО, ФУРШЕТ, Велика кишеня)</i></p>	<p><i>Прибуток не зростає</i> <i>Зарплата зростає</i></p>

Рис. 3. Матриця станів механізму мотивації підприємств торгівлі

Джерело: складено авторами на підставі проведеного дослідження

На основі проведених досліджень можна зробити висновок, що створенню ефективного мотиваційного механізму, а також мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі заважають: відсутність чітко поставлених перед підрозділом задач; розпливчасті межі між сферами компетенцій керівників підрозділів і топ-менеджерів; недостатнє делегування прав і повноважень керівникам середньої ланки; неможливість впливати на співробітників

функціонального підрозділу в ситуації подвійного підпорядкування (проектно-матрична структура організації); відсутність необхідних економічних і адміністративних важелів впливу на підлеглих, а також порушення прав прийому і звільнення співробітників; наявність у складі підлеглих «членів родини» власників; недостатність ресурсів для виконання поставлених задач; низький рівень взаємодії між підрозділами по горизонталі; відсутність системи стимулювання працівників за цінні ідеї й ініціативи, що приносять підприємству прибуток.

На основі дослідження нами розроблено рекомендації з удосконалення механізму мотивування персоналу для підприємств торгівлі різних форматів. Задля визначення відмінностей у підходах до становлення та оцінки мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі різних форматів запропоновані рекомендації щодо застосування мотиваційного механізму представлено за конкретними групами підприємств (табл. 2).

Таблиця 2

Рекомендації щодо застосування механізму мотивування персоналу підприємств торгівлі

№	Особливості ММСУП	Підприємства торгівлі		
		Група 1	Група 2	Група 3
1	2	3	4	5
1	Стратегічний підхід	розвинений	частковий	відсутній
2	Мотиваційна стратегія	Індивідуальне мотивування персоналу	Мотивування персоналу за результатами діяльності підприємства	Мотивування персоналу за грейдами
3	Оклад та премія	Індивідуальний оклад + премія залежно від особистого внеску	Оклад + премія залежно від особистого внеску + премія залежно від результату діяльності підприємства	Встановлення окладу відповідно до грейду співробітника + премія залежно від результату діяльності підприємства
4	Документ, що регулює умови преміювання	Положення про преміювання		
5	Мотиваційна премія (виплачується час від часу)	Розмір премії визначається індивідуально, залежно від значущості вкладу співробітника у розробку та реалізацію стратегії на підприємстві, стратегічне мислення та активність		
6	Заохочувальна премія (виплачується щомісяця)	Становить до 25% від окладу	Становить близько 25% від окладу + % від результату діяльності підприємства	Становить 25% і більше від окладу + % від результату діяльності підприємства
7	Спосіб нарахування заохочувальної премії	>100% перевиконання плану (розмір додаткового % визначається індивідуально) 100% - виконання плану > 100% недовиконання плану 0 % суттєві порушення, що визначені Положенням про преміювання		
8	Стан ММСУП	Задовільний		Добрий

1	2	3	4	5
9	Основна ціль на найближчі 3 роки	Збереження частки ринку	Обґрунтована диверсифікація	Розширення частки ринку
10	Основні завдання	- Гнучка цінова політика - Зручний графік роботи	- Розширення асортименту - Внутрішня логістика	- Створення додаткового кола послуг - Відкриття нових торговельних точок - Маркетинг - Цінова політика - Асортиментна політика - Внутрішня та зовнішня логістика
11	Рекомендована періодичність перевірки стану ММСУП	2 рази на рік		

Джерело: авторська розробка

Запропоновані кроки до побудови мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі можуть бути використані як методичне підґрунтя для розв'язання проблем стратегічного управління на підприємствах торгівлі, покращення показників ефективності фінансово-господарської діяльності, збільшення частки ринку підприємств торгівлі, підвищення їх конкурентоспроможності та закріплення відмінної репутації та іміджу на споживчому ринку [4]. Адже формування ступеня мотивації співробітника тісно пов'язане зі ступенем сприйняття ним іміджу підприємства, а бажання відповідати іміджу мотивує його стратегічну активність і, як результат, сприяє підвищенню стратегічної активності підприємства. Таким чином, ми вважаємо, що на підприємствах має існувати тісний зв'язок мотивування персоналу зі стратегією організації заради становлення та сприйняття працівниками довгострокових цілей та їх оптимальної реалізації.

Крім того, зазначені методичні рекомендації можуть бути корисними для підприємств інших видів економічної діяльності, які формують механізм мотивування персоналу до стратегічної активності.

Висновки

Аналіз показав, що на підприємствах торгівлі різних форматів спостерігається різноякісне застосування стратегічного підходу [5], що свідчить про необхідність застосування різних засобів мотивування їхньої стратегічної активності. Для підвищення стратегічної активності розроблено рекомендації щодо застосування мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі різних форматів, які враховують специфіку обраної стратегії (збереження частки ринку, диверсифікація, розширення частки ринку).

Література

1. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід [Текст]: монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М.Туган-Барановського, 2006. – 294 с.

2. Батенко Л. Практические подходы к повышению эффективности организации производственных процессов [Текст] / Л. Батенко, Ю. Исаенко, Т. Твердушка // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 7. – С. 59-67.

3. *Белова О. І.* Теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами / О. І. Белова – Інноваційна економіка, №10, 2012 [36] – С. 109-115.

4. *Белова О. І.* Методологічний підхід до формування змісту та структури мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами / О. І. Белова – БІЗНЕС-ІНФОРМ, БИ-2-2013. – С. 155-163.

5. *Белова О. І.* Формування тривимірної матриці станів мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами / О. І. Белова – Економіст, № 2, 2013. – С. 52-57.

6. *Гордієнко П. Л.* Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідківська, Н. В. Яшкіна. – Вид. друге, перероб. і допов. – К. : Алерта, 2008. – 478 с. – Бібліогр.: с. 464-473.

7. *Довгань Л. Є.* Стратегічне управління : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2011. – 440 с.

8. *Наливайко А. П.* Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку: Монографія. / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.

9. *Петрова І. Л.* Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. / І. Л. Петрова. – К. : КНЕУ, 2013. – 466, [6] с.

10. *Петрова І. Л.* Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди: Монографія / Петрова І. Л., Шпильова Т. І., Сисоліна Н. П. – К.: Дорадо, 2010. – 320 с.

11. *Хміль Ф.* Удосконалення управління вітчизняними організаціями в контексті економічних та суспільних змін / Ф. Хміль // Вісн. Терноп. нац. екон. ун-ту. – 2009. – №1. – С. 31-35.

12. *Шершньова З. Є.* Стратегічне управління. Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

УДК 334.772(012) : 336.63

О.Ю. Сова
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри національної економіки та фінансів,
Університет економіки та права «КРОК»*

Особливості організації та функціонування малого підприємництва в Україні

Автором доповнено теоретичні засади організації діяльності малих підприємств в Україні з урахуванням сучасних умов господарювання.

Ключові слова: підприємництво, мале підприємство, малий бізнес, підприємницька діяльність, умови господарювання, засади ефективного розвитку малого підприємства, фінансові результати.

Е.Ю. Сова
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри національної економіки та фінансов,
Університет економіки та права «КРОК»*

Особенности организации и функционирования малого бизнеса в Украине

Автор дополнил теоретические основы организации деятельности малых предприятий в Украине с учетом современных условий хозяйствования.