

відгодівлі свиней) або на 600 свиноматок (12000 голів відгодівлі свиней) у господарствах з високою питомою вагою зернових і технічних культур.

3. У перспективі ці модулі можна було б об'єднувати в більш потужні комплекси у відповідності з інтересами інвесторів на міжгосподарській кооперативній основі. Інвесторами таких ферм могли б бути великі м'ясокомбінати, комбикормові заводи, агрохолдинги, а також бізнесмени, зацікавлені у високій рентабельності агробізнесу. Державі важливо стимулювати цей процес. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Проект розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної цільової економічної програми розвитку свинарства в Україні на період до 2015 року» від 04.10.2010.

2. Скляр О. Г. Нові технології в проектуванні свинарських ферм і комплексів / О. Г. Скляр, Р. В. Скляр // Праці ТДАТУ. – Вип. 10. – Т. 5. – 2010. – С. 169 – 176.

3. Довідник з виробництва свинини / В. І. Герасимов, В. Ф. Коваленко, В. М. Ногаєвич та ін. ; за ред. В. П. Рибалка, В. І. Герасимова, М. В. Чорного. – Х. : Еспада, 2001. – 336 с.

4. Клименко Л. В. Напрямки скорочення виробничого циклу свинарства в умовах інтеграції України в міжнародні економічні структури / Л. В. Клименко // Зб. наук. праць Вінницького ДАУ. – 2006. – Вип. № 27. – С. 134 – 141.

5. Реконструкція тваринницьких ферм / В. І. Райко, Ю. І. Кошиц, В. І. Тацій та ін. – К. : Будівельник, 1984. – 48 с.

6. Новиков Ю. Ф. Проблемы реконструкции животноводческих ферм / Ю. Ф. Новиков, В. М. Рабштына. – М. : Колос, 1982. – 200 с.

7. Бородин Н. Ф. Реконструкция ферм на промышленной основе / Н. Ф. Бородин, В. М. Рабштына, П. И. Червенко. – Днепропетровск : Промінь, 1978. – 80 с.

8. Нікітенко А. М. Новітні технології підвищення економічної ефективності у свинарстві / А. М. Нікітенко // Сільський господар. – 2007. – № 9-10. – С. 24 – 27.

9. Кудюкин П. В. Поліпшення технології відтворення свинопоголів'я на промисловій основі. / П. В. Кудюкин // Ефективне тваринництво. – 2007. – № 2. – С. 27 – 28.

Науковий керівник – канд. екон. наук, професор кафедри виробничого менеджменту та агробізнесу Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва
Македонський А. В.

УДК 005.21:005.93

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ЗМІСТУ ТА СТРУКТУРИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ

БЕЛОВА О. І.

УДК 005.21:005.93

Белова О. І. Методологічний підхід до формування змісту та структури мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами

У статті проаналізовано сучасні підходи до процесу формування та реалізації стратегічного управління на підприємствах. Досліджено методичні підходи до мотивування стратегічного управління підприємством та до формування мотиваційного механізму персоналу. Обґрунтовано актуальність створення умов для стимулювання стратегічного управління шляхом стимулювання кадрового потенціалу. Визначено поняття мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами, яке представляє собою реалізацію сукупності факторів, правил, принципів, стимулів, мотивів, мотиваторів, методів, що покликані стимулювати на підприємстві процес розробки та реалізації стратегії й в основі якого поставлено процес мотивування кадрового потенціалу. Запропоновано схему формування алгоритму побудови мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством.

Ключові слова: стратегічне управління, мотивування, механізм, мотиваційний механізм.

Рис.: 5. **Бібл.:** 10.

Белова Олена Ігорівна – старший викладач, кафедра менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Києво, 19, Київ, 02156, Україна)
E-mail: popovaelenai@mail.ru

УДК 005.21:005.93

UDC 005.21:005.93

Белова Е. И. Методологический подход к формированию содержания и структуры мотивационного механизма стратегического управления торговельными сетями

Belova Y. I. Methodological Approach to Formation of Contents and Structure of the Motivational Mechanism of Strategic Management of Trade Networks

В статье проанализированы современные подходы к процессу формирования и реализации стратегического управления на предприятиях. Исследованы методические подходы к мотивации стратегического управления и к формированию мотивационного механизма персонала. Обоснована актуальность создания условий для стимулирования стратегического управления путем стимулирования кадрового потенциала. Определено понятие мотивационного механизма стратегического управления предприятиями, которое представляет собой реализацию совокупности факторов, правил, принципов, стимулов, мотивов, мотиваторов, методов, призванных стимулировать на предприятии процесс разработки и реализации стратегии и в основе которого поставлен процесс мотивирования кадрового потенциала. Предложена схема формирования алгоритма построения мотивационного механизма стратегического управления предприятием.

The article analyses modern approaches to the process of formation and realisation of strategic management at enterprises. It studies methodical approaches to motivation of strategic management and to formation of motivational mechanism of personnel. It substantiates urgency of establishing conditions for stimulation of strategic management through stimulation of the staff potential. It defines the notion of the motivational mechanism of strategic management of enterprises, which is a realisation of a body of factors, rules, principles, incentives, causes, motivators, and methods that are designed to stimulate the process of development and realisation of strategy at an enterprise, in the basis of which the process of motivation of staff potential is laid. It offers a scheme of formation of an algorithm of construction of a motivation mechanism of strategic management of an enterprise.

Ключевые слова: стратегическое управление, мотивация, механизм, мотивационный механизм.

Key words: strategic management, motivation, mechanism, motivational mechanism.

Рис.: 5. **Библ.:** 10.

Рис.: 5. **Библ.:** 10.

Белова Елена Игоревна – старший преподаватель, кафедра менеджмента, Киевский национальный торговельно-экономический университет (ул. Києво, 19, Київ, 02156, Україна)
E-mail: popovaelenai@mail.ru

Belova Yelena I. – Senior Lecturer, Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economy (vul. Kiyo, 19, Kyiv, 02156, Ukraine)
E-mail: popovaelenai@mail.ru

На сьогоднішній день в Україні будь-яке підприємство, що функціонує на ринку та має на меті подальший розвиток, повинно бути орієнтоване на стратегію. Особливо це стосується торговельних мереж, адже з їх розширенням виникає маса завдань: проведення досліджень; встановлення оптимального місцезнаходження нових магазинів мережі; виявлення потреб споживачів і вчасне реагування на них; створення широкого асортименту; налагодження власного виробництва; проведення вдалих маркетингових заходів тощо. Саме на вирішення цих завдань мають бути спрямовані ресурси підприємства, і саме для цього на підприємствах має створюватись мотиваційний механізм стратегічного управління. Але і в теорії, і на практиці увага приділяється або ж самому процесу стратегічного управління та його етапам, або ж створенню певних мотиваційних заходів для персоналу для вирішення тактичних проблем. Ми ж пропонуємо мотивувати сам процес стратегічного управління, стратегічну орієнтацію підприємства та розробку стратегії на підприємстві, використовуючи в той же час мотивування до цього кадрового потенціалу.

Проблемами мотивування персоналу в процесі стратегічного управління займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені: Довгань Л. Є., Немцов В. Д., Шершньова З. Є., Обронська С. В., Радіонова В. Н., Федоркова Н. В., Чекменов А. Н., П'ятницька Г. Т., Міщенко А. П., Віханський О. С., Зуб А. Т., Клейнер Г. Б., Гольдштейн Г. Я., Друкер П. Ф., Шендел Д. Є., Хаттен К. Ж., Хіггінс Ж. М., Пірс Ж. А., Робінсон Р. В., Чендлер А. Д., Томпсон А. А., Стрікленд А. Ж. і багато інших. Незважаючи на таке широке коло дослідників, залишається багато проблем і не вирішених питань, що зумовлене постійною зміною потреб і уподобань працівників [1].

Метою дослідження є створення алгоритму побудови методології мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством при поєднанні двох методик: методики формування та реалізації стратегії на підприємстві та методики формування мотиваційного механізму персоналу.

Мотиваційний механізм стратегічного управління підприємством ми визначаємо як реалізацію сукупності факторів, правил, принципів, стимулів, мотивів, мотиваторів, методів, що покликані стимулювати на підприємстві процес розробки та реалізації на підприємстві стратегії і в основі якого поставлений процес мотивування кадрового потенціалу.

Задля формування алгоритму побудови такого механізму є необхідність проаналізувати та систематизувати існуючі методики формування та реалізації стратегічного управління та мотивування персоналу. Адже практика свідчить, що головною передумовою успіху є узгодженість стратегії всередині торговельної мережі.

Наукою і практикою вироблено концептуальну модель стратегічного управління, яка включає в себе дев'ять послідовних етапів: концепція підприємства; аналіз; діагноз; прогноз; формування цілей підприємства; вибір стратегії; розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства; формування забезпечуючих підсистем; стратегічний контроль.

Таким чином, можна сформулювати модель побудови мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством за етапами стратегічного управління. Основана така модель на загальноприйнятих законах та принципах управління та менеджменту. На кожному етапі стратегічного управління підприємством відбувається ряд мотиваційних заходів, спрямованих на виявлення та усунення слабких сторін та встановлення та досягнення стратегічних цілей, що розробляються керівництвом торговельної мережі (рис. 1).

Слід зазначити, що хоча і мотивується кожен етап стратегічного управління, не слід залишати поза увагою і мотивування персоналу, що його здійснює.

У своїх працях Фомичев С., Скачков І., Уразліна О. розглядають мотиваційний механізм як сукупність мотиваторів, що є дієвими для працівника. Ними виділено поняття «механізм оптимального стимулювання праці», який включає в себе ряд послідовних матеріальних стимулів і має на меті поєднання інтересів керівництва підприємства та персоналу. При такому підході, на думку авторів, виключається невідповідність між двома сторонами, кожна з яких має свій специфічний інтерес, та є взаємносприятливим [9].

Автори наголошують на тому, що заробітна плата має включати оплату вартості робочої сили фахівця та надання грошових і інших засобів працівникові відповідно до результатів його праці. Ми погоджуємося з тим, що заробітна плата – грошовий еквівалент трудового внеску в отримання продукту і вартості робочої сили працівника, виплачуваний працівникові, а розмір заробітної плати повинен перевищувати обсяг фінансових коштів, потрібних працівникові для відновлення витрачених на роботу працівником енергетичних (фізичних, інтелектуальних і т. п.) ресурсів.

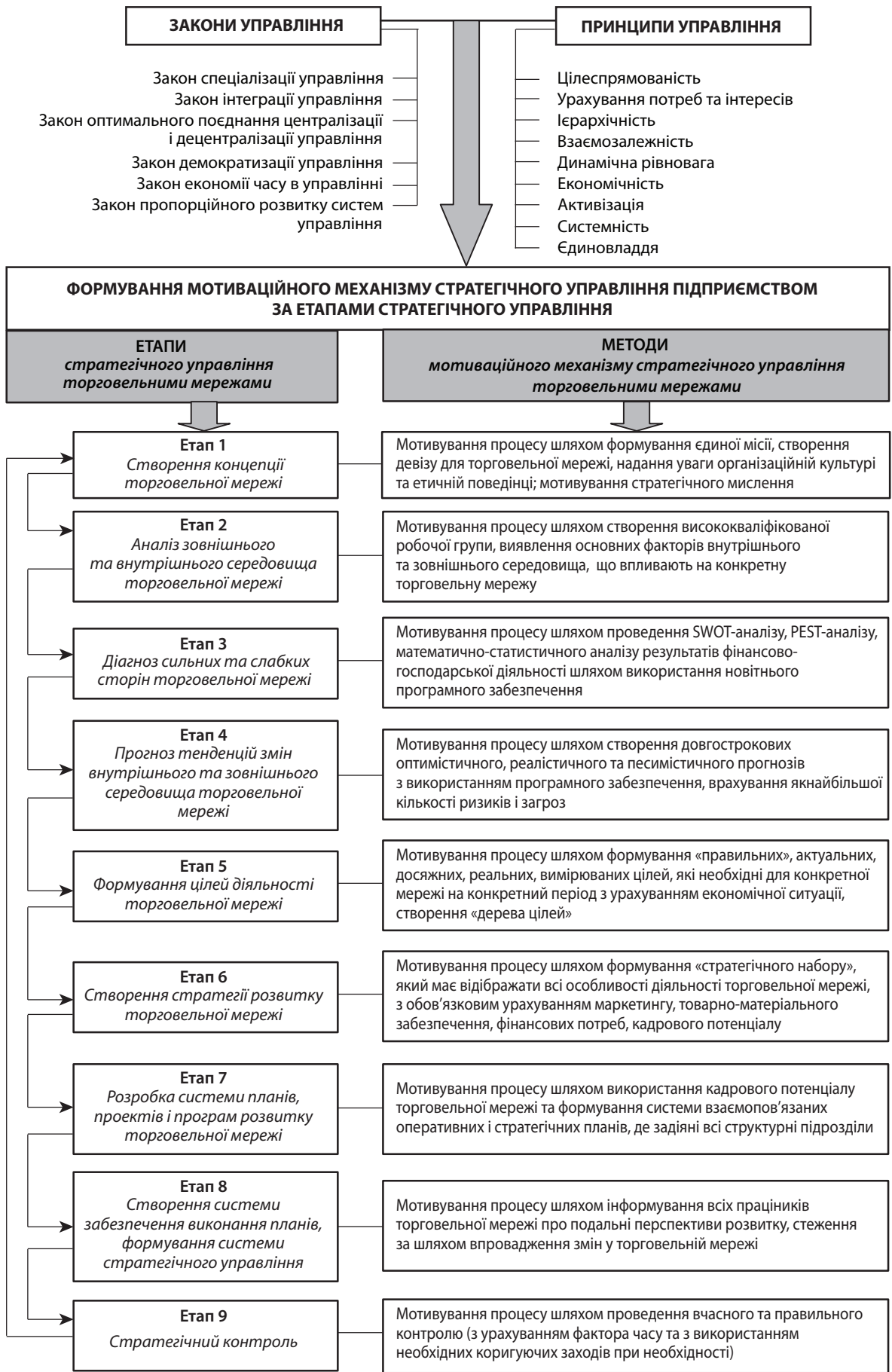
Якщо обсяг засобів недостатній для відновлення витрачених енергетичних ресурсів і на загальну підтримку життя, то в працівника зміцнюватиметься незадоволеність і негатив по відношенню до роботи, що неминуче позначиться на результатах його праці. Це обмеження з боку працівника [8].

Мотиваційний механізм стратегічного управління підприємством має змінюватись відповідно до затвердженої періодичності повинен переглядатися на предмет відповідності зовнішнім і внутрішнім умовам, що змінилися. Він може піддаватися зміні відповідно до критеріїв механізму оптимального стимулювання праці:

- ✦ прийнятна для працівників поступовість;
- ✦ збереження позитиву і усунення негативу в змінному механізмі;
- ✦ стратегічна і тактична виправданість.

Створення мотиваційного механізму працівників складається з шести послідовних етапів [2].

Описання функцій та складання посадових інструкцій для кожної посади на підприємстві. У посадових інструкціях повинні відбиватися не тільки обов'язки, але і критерії оцінки результативності праці людини на даній посаді. Це дає можливість уникнути невідповідності завдань між працівниками та бути націленими на конкретний результат.



ЕКОНОМІКА ТОРГІВЛІ ТА ПОСЛУГ

ЕКОНОМІКА

Рис. 1. Методика формування мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством за етапами стратегічного управління (складено автором)

Постановка стратегічних цілей та завдань підприємства. Даний аспект урегулює та структурує основні стратегічні цілі, на реалізацію яких має бути націлена робота усіх без винятку відділів та які мають співвідноситися з досягненням стратегічної мети організації і сприяти рішенню основних її задач. Відповідно до цих цілей і встановлюються завдання для відділів підприємства та його окремих працівників.

Оцінка значущості кожного робочого місця в пріоритетах підприємства. На цьому етапі кожен співробітник підприємства відповідно до тих функцій, які він виконує, та тієї користі, яку він приносить підприємству, оцінюється та інформується, яку конкретну винагороду він може отримувати відповідно до результатів своєї праці.

Аналіз ринкових умов щодо вартості фахівців. Даний аналіз необхідний для з'ясування середніх ринкових цін на фахівців профілю, що цікавить. Він здійснюється з опорою на доступну інформацію: оголошень у ЗМІ, даних кадрових агентств та ін.

Створення тарифної сітки. Для створення тарифної сітки підприємство спирається на розроблені посадові пріоритети та середні показники вартостей фахівців на ринку праці. У результаті повинна бути сформована таблиця тарифних ставок для різних посад.

Визначення індивідуальної заробітної плати. На цьому етапі вже відбувається реалізація встановленого окладу співробітника з усіма можливими бонусами, що він їх може отримати.

Константна частина виплачується в обов'язковому порядку, у договірному обсязі в разі відробітку запланованого часу за винятком грубого порушення нормативних вимог (порушення дисципліни, спричинення матеріального збитку і т. п.). Константно-змінна частина оплати праці, тобто виплата відповідності, на думку автора, представляє собою додаткову винагороду працівника, що виплачується при виконанні планових показників, у разі відсутності дисциплінарних стягнень, нарікань з боку керівництва, спричинення збитку матеріальним цінностям організації [8].

Мотиваційний механізм стратегічного управління підприємством повинен, зокрема, обслуговувати адекватне самовизначення працівника до праці та має визнаватися справедливим співробітниками організації.

Стимули, що створюються в рамках такого механізму, повинні підтримувати високий ступінь задоволеності співробітників своїм матеріальним і моральним становищем (оскільки від цього багато в чому залежать розміри прибутку, отримуваних компанією).

Зміни в механізмі повинні здійснюватися спеціальною комісією явно для всіх співробітників організації та мають проводитися згідно із затвердженою в організації схемою внесення змін. Також, такий механізм, на думку автора, повинен мати потенціал змінності. Для цього механізм повинен бути чутливий до умов усередині підприємства і за межами підприємства. Тобто, має володіти здатністю гнучкого і адекватного реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх для підприємства умов різного роду [5].

Дещо відмінним від вищезазначеної методики є мотиваційний механізм, що формується за правилами формування грейдів (метод Хея).

Оскільки на сучасному етапі розвитку ринку конкуренція перейшла зі сфери продуктів, послуг і технологій у сферу людських ресурсів, тепер особлива увага приділяється фахівцям, готовим добре виконувати свою роботу. Існує два важливі інструменти управління, які дозволяють підприємствам залучати та утримувати персонал: це керування посадовою ієрархією (грейдинг) і управління талантами.

У методиці грейдів кожна посада знаходить своє місце в ранжируванні, дана методика забезпечує співробітникам не тільки управлінську, але й професійну кар'єру, що, безумовно, важливо для тих, хто працює у торговельних мережах.

Грейдування дозволяє побудувати ієрархію посад залежно від їхньої цінності для підприємства та розробити відповідну систему оплати праці. Управління ж талантами дає можливість виявляти та утримувати ключових співробітників на ключових посадах, мотивувати їх на високі індивідуальні результати. Тільки сполучення цих HR-інструментів забезпечує ефективне управління кадровим потенціалом підприємства: об'єктивну та справедливу оцінку праці всіх фахівців та утримання кращих з них. Але все ж методика грейдів має і певні недоліки (рис. 2).

Для подолання цих недоліків нами пропонується застосування методики грейдування з певними корективами. По-перше, в організаційній структурі управління. Оскільки послуга відрізняється значною дороговизною, виходом може бути створення нової посади – «менеджер з мотивування праці персоналу». А, по-друге, на підприємстві має відбуватися вивчення профілю особистості працівника задля встановлення його мотиваційних факторів та уподобань.

Для втілення в життя грейдів на підприємстві слід також зупинитися на основних його принципах: до проекту з грейдування обов'язковим є залучення першої особи й ключових менеджерів (в іншому випадку система грейдів буде сприйматися як нав'язана); мають бути розроблені чіткі критерії оцінки посад, максимально адаптовані до компанії, що однаково трактуються всіми керівниками; потрібно узгодити розроблену систему грейдів: від рівня лінійних керівників до топ-менеджерів; мотиваційна та компенсаційна політики має бути прив'язана до системи грейдів; повинна відбуватися регулярна підтримка та актуалізація системи грейдів. Звичайно, грамотно вибудована система грейдов має довгий строк життя, але, як показує практика, вимагає оновлення кожні 2-3 роки.

Грейдування дозволяє вибудувати систему оплати праці, прозору й справедливу для всіх. Основна ідея створення мотиваційного механізму за допомогою методики Хея полягає в розробці програми по залученню і утриманню ключових працівників, від яких в першу чергу залежать усі процеси на підприємстві. Відповідно до даної методики їх мотивування буде найоптимальнішим. Підприємство завжди намагається платити з ура-

хуванням своїх цілей, але рівно стільки, щоб працівник не звільнився, а працівник, у свою чергу, прагне отримувати якнайбільше, і саме методика Хея дозволяє узгодити оплату праці та інтереси бізнесу, ґрунтуючись на бально-факторних методах.

необхідним буде збільшення чисельності управлінського персоналу, зростання кількості інформаційних зв'язків між працівниками підрозділів, можливі конфліктні ситуації між ними. Таким чином, при застосуванні даної методології слід акцентувати увагу на «процесному»



Рис. 2. Переваги та недоліки побудови мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством за методикою Хея

Методика ґрейдування дозволяє підприємству вдало позиціювати себе на ринку праці та залучати на роботу або до співробітництва топ-менеджерів та висококваліфікованих фахівців. Критерієм при оцінці посад є рівень впливу посади на підприємство в цілому та загальний рівень впливу на кінцевий результат. Таким чином, методика формування мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством за Хеєм може мати вигляд рис. 3.

Використання даної методики найбільше підходить для великих і середніх підприємств, особливо для торговельних мереж, оскільки, на відміну від вертикальної побудови кар'єри, вона дозволяє робити кар'єру горизонтально, усередині свого рівня.

Стосовно мотиваційного механізму стратегічного управління на підприємствах та методології побудови його у торговельних мережах можна зупинитися на наступному. Оскільки у великих торговельних мережах часто переважає матрична організаційна структура, у якій поряд із лінійними керівниками підприємства та раціональним апаратом управління виокремлюють ще й тимчасові предметно-спеціалізовані ланки – проектні групи, це робить торговельні мережі винятково гнучкими та орієнтованими на нововведення. Але методологія формування мотиваційного механізму стратегічного управління торговельною мережею має врахувати, що

підході управління, що, на відміну від «функціонального», забезпечує більшу ефективність діяльності та зацікавленість працівників у кінцевому результаті [4].

Таким чином, підсумовуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що при поєднанні методики формування стратегічного управління підприємством з методикою мотивування персоналу та інших груп, що визначають стратегічну орієнтованість підприємства, враховуючи, що ефективність методології формування мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством залежить від багатьох факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також від ступеню дотримання правил та принципів формування мотиваційного механізму, при встановлених обов'язкових критеріях зміни мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством, можна виділити певні тенденції, що спостерігаються у науці та практиці та представити дану методологію схематично (рис. 4).

Оскільки всі діючі механізми, у тому числі і мотиваційний механізм стратегічного управління підприємством, розробляються і впроваджуються в руслі загальної стратегії підприємства, важливо наголосити на тому, що сама стратегія реалізується на конкретних робочих місцях. Необхідний баланс між інтересами підприємства в цілому та окремих співробітників.

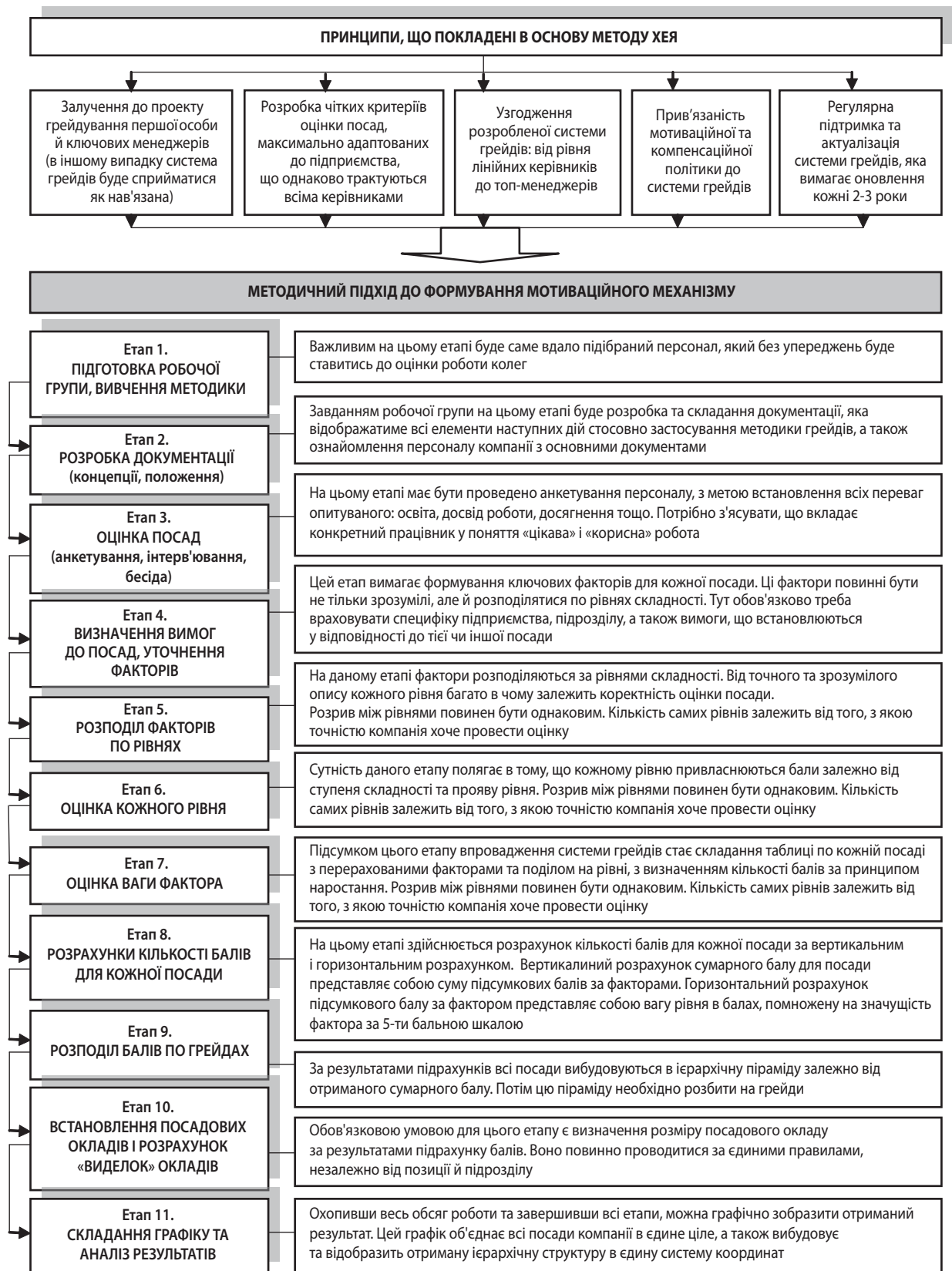


Рис. 3. Методика формування мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством за Хеєм (складено автором)

Мотиваційний механізм стратегічного управління підприємством, у центрі якого є людина, має виступати зокрема і результатом поєднання мотивуючих і підтримуючих факторів. Перш ніж вибудувати мотиваційний механізм стратегічного управління підприємством,

потрібно усунути демотивуючі фактори, які, можливо, мають місце на підприємстві.

Таким чином, в основі методології формування мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством має бути виявлено так зване «проблемне

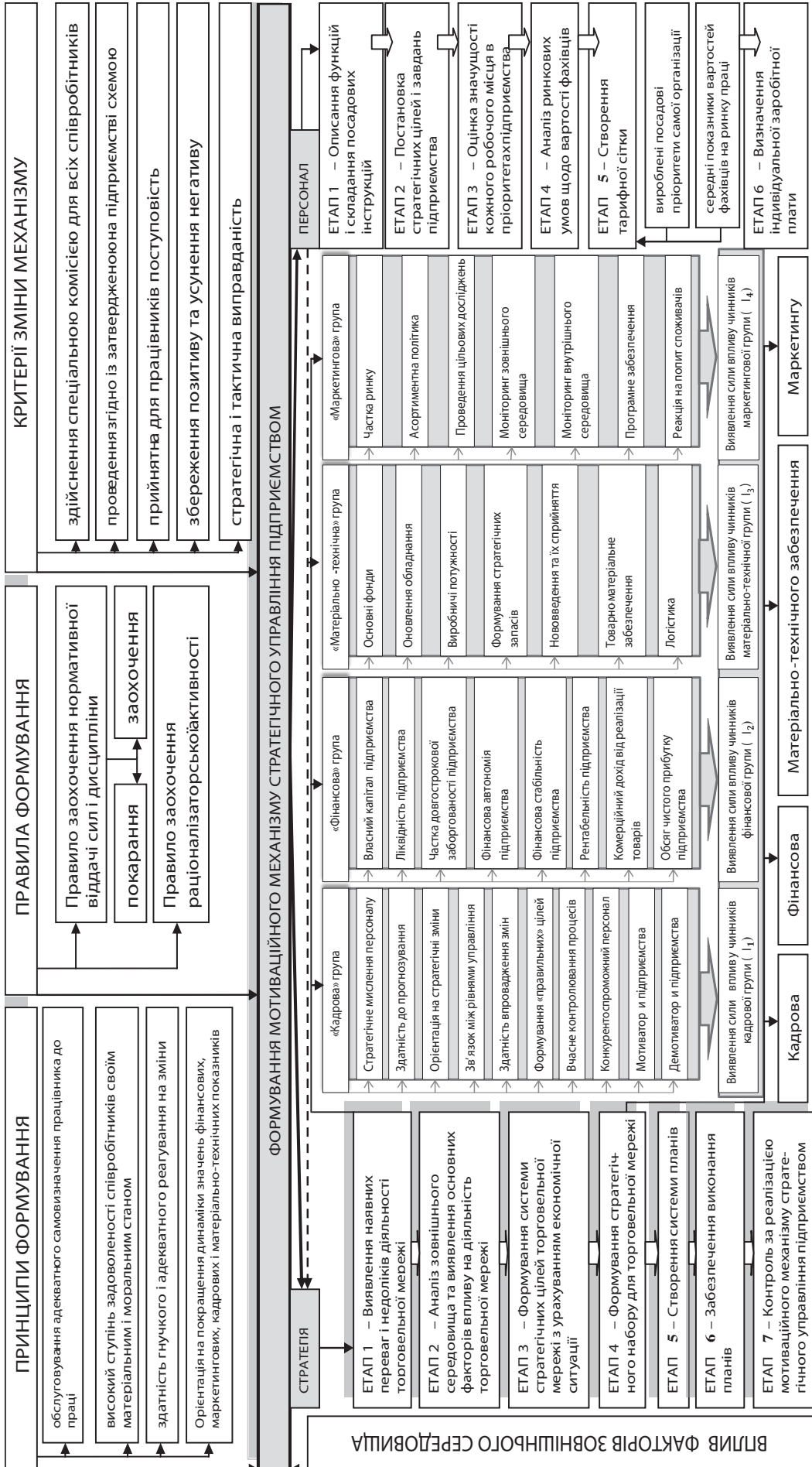


Рис. 4. Алгоритм формування мотиваційного механізму стратегічного управління на підприємствах (авторська розробка)

поле», яке виявляється за допомогою SWOT-аналізу, інтерв'ю, інших діагностичних прийомів вивчення організаційної культури, врахування настроїв і думок топ- і міدل-менеджерів, фахівців і рядових працівників. Для формування мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством і стратегій недостатньо констатувати вплив тих або інших факторів середовища. Щоб забезпечити виживання підприємства у довгостроковій перспективі, необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз.

Україна освоює розроблені на Заході та пристосовані до ринкових умов технології управління персоналом, орієнтуючись на підвищення індивідуальної економічної і правової відповідальності за застосування праці як з боку самих працівників, так і тих господарських одиниць, що

його використовують. У країнах з розвинутою ринковою економікою ці орієнтири можна сформулювати у вигляді двох основних тез. *По-перше*, управління персоналом посідає перше місце серед стратегічних питань розвитку. *По-друге*, у сфері управління персоналом сформувалася стійка орієнтація на гуманістичні цінності, прагнення все повніше втягувати працівників у справи підприємства, активізуючи для цього їхній творчий потенціал.

Визначимо основні стимули і мотивуючі критерії в процесі формування методології мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством, що допомагають подолати демотиватори працівників і стимулюють їх до більш ефективної реалізації своїх можливостей і потенціалу на підприємстві (рис. 5).

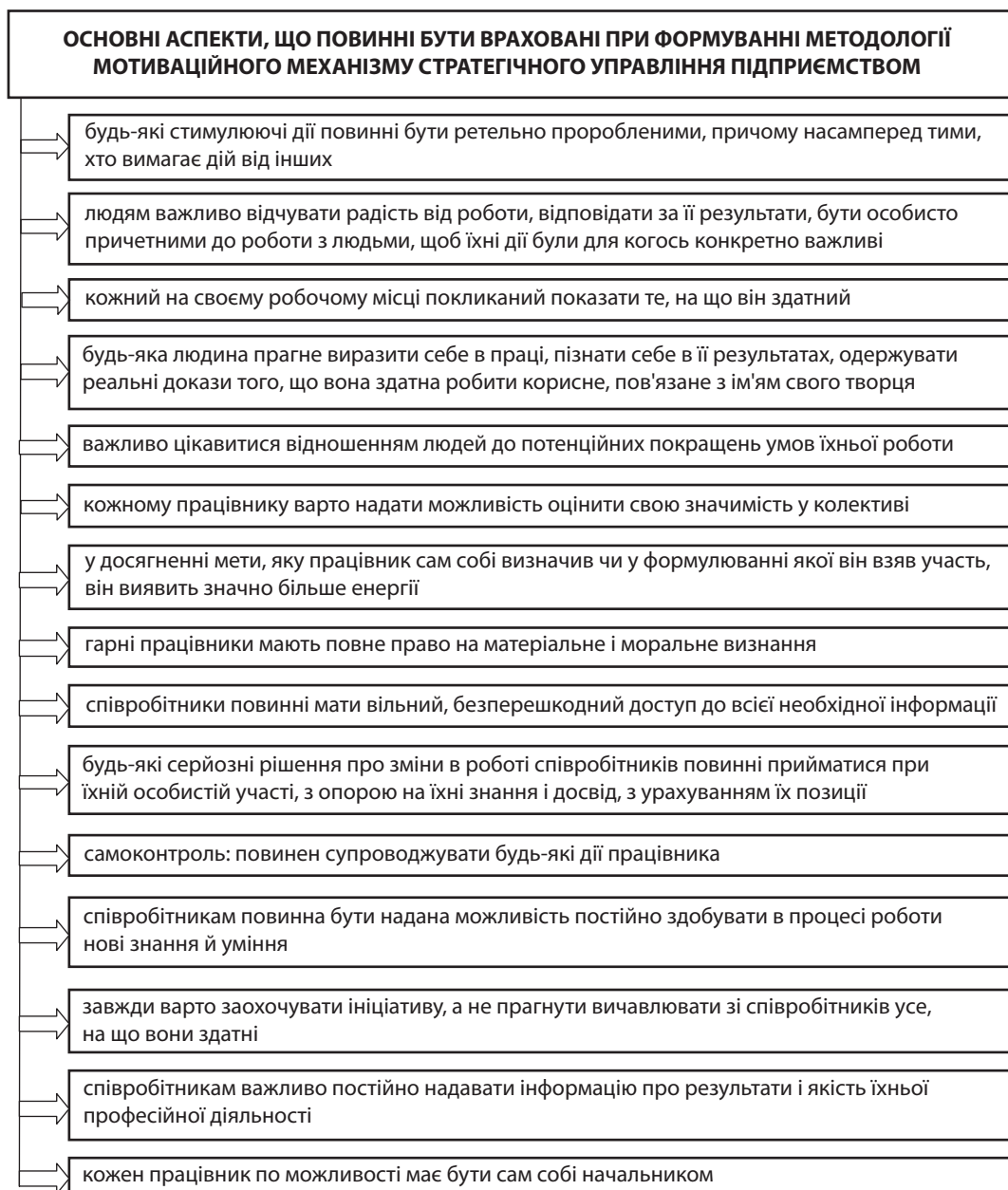


Рис. 5. Основні аспекти, що допомагають усуненню демотиваторів при формуванні методології мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством

ВИСНОВКИ

Таким чином, при створенні методології формування мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством потрібно перш за все акцентувати увагу на усуненні демотивуючих факторів, що впливають на ефективність роботи працівників підприємства; установити пріоритети стратегічного розвитку підприємства та поставити кадровий потенціал у центрі уваги.

Наукова новизна дослідження полягає у встановленні та конкретизації основних правил і принципів, що мають бути покладені в основу мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством, критеріїв його зміни. Поєднання двох методик: методики формування механізму впровадження стратегії та методики мотиваційного механізму продуктивності праці дозволить оцінити роль кадрового потенціалу в процесі стратегічного управління торговельними мережами та поставити кадровий потенціал у центр уваги стратегічного управління.

Узагальнюючи існуючі підходи до етапів формування мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами, слід зазначити, що велике значення має дослідження сучасних тенденцій з управління персоналом та його мотивування зокрема. Подальші дослідження з цієї теми вбачаються в розробці оптимального мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Белова О. І. Вплив мотиваційного механізму на стратегічне управління підприємством / О. І. Белова, Н. В. Ракша // Економіка і регіон. – 2011. – № 3. – С. 129 – 133.
2. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1998. – 528 с.
3. Економічна енциклопедія: у 3 т. / [редкол.: С. В. Мочерний та ін.]. – К.: Академія, 2002. – Т. 3. – 2002. – 952 с.
4. Забелин П. В. Основы стратегического управления: учебн. пособие / П. В. Забелин, Н. К. Мойсеева. – М.: Маркетинг, 1997. – 195 с.
5. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
6. Попова О. Соціологічні дослідження як основа формування системи мотивування в процесі стратегічного управління підприємством / О. Попова // Вісник НУВГП. – 2007. – № 3 (39). – С. 218 – 229.
7. Томпсон А. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу. 12-те вид. / А. Томпсон, А. Стрікланд. – Діалектика-Вільямс, 2010. – 928 с.
8. Тульчинский Г. Л. Поддержание мотивации / Г. Л. Тульчинский // Персонал-Микс. – 2001. – № 1.
9. Фомичев С. А. Стабильность – признак мастерства / С. А. Фомичев, И. О. Скачков, О. Ю. Уразлина // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 7.
10. Червінська Л. П. Мотивація трудової діяльності в агропромисловому виробництві України: дис. ... докт. екон. наук: 08.09. 01 / Кабінет Міністрів України. – К., 2003. – 402 с.

Науковий керівник – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету **Бай С. І.**

УДК 658.15

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

КОЗУБ В. О.

УДК 658.15

Козуб В. О. Формування системи моніторингу фінансових результатів підприємств торгівлі

У статті обґрунтовано послідовність формування системи моніторингу фінансових результатів торговельного підприємства та визначено змістовне наповнення основних його етапів. Виділено інформаційні, методичні, технічні та організаційні засади реалізації системи моніторингу фінансових результатів. Визначено умови та порядок надання результатів моніторингу фінансових результатів торговельного підприємства.

Ключові слова: моніторинг, фінансові результати, торгівля, підприємство.

Рис.: 1. **Бібл.:** 9.

Козуб Вікторія Олександрівна – старший викладач, кафедра міжнародної економіки, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: kozub.viktoria@mail.ru

УДК 658.15

UDC 658.15

Козуб В. А. Формирование системы мониторинга финансовых результатов предприятий торговли

В статье обоснована последовательность формирования системы мониторинга финансовых результатов торгового предприятия и определено содержательное наполнение основных его этапов. Выделены информационные, методические, технические и организационные принципы реализации системы мониторинга финансовых результатов. Определены условия и порядок предоставления результатов мониторинга финансовых результатов торгового предприятия.

Ключевые слова: мониторинг, финансовые результаты, торговля, предприятие.

Рис.: 1. **Библ.:** 9.

Козуб Виктория Александровна – старший преподаватель, кафедра международной экономики, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

E-mail: kozub.viktoria@mail.ru

Kozub V. A. Formation of the System of Monitoring Financial Results of a Trade Company

The article substantiates an order of formation of the system of monitoring financial results of a trade company and identifies contents of its basic stages. It specifies informational, methodical, technical and organisational principles of realisation of the system of monitoring of financial results. It determines conditions and order or submission of results of monitoring financial results of a trade company.

Key words: monitoring, financial results, trade, company.

Pic.: 1. **Bibl.:** 9.

Kozub Viktoriya A. – Senior Lecturer, Department of International Economics, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochkivska, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: kozub.viktoria@mail.ru