

**ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ
ОРГАНІЗАЦІЇ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ**

Розглядаються проблеми обґрунтування стратегії управління ресурсами районних організацій споживчої кооперації на прикладі Кіровоградської області

Постановка проблеми. Сучасна наукова думка схильна пов'язувати успіхи управління сукупними ресурсами економічних організацій із формуванням та втіленням певної стратегії (системи намічених цілей). Аналітичний огляд наукових праць з теорії ресурсного потенціалу організації і проблем стратегічного управління ним, виданих в останні 20 років, дозволяє нам стверджувати, що на даний момент проблема створення ефективного механізму управління сукупними ресурсами організації залишається відкритою.

Незважаючи на суттєві позитивні зрушення в цьому напрямку наукової роботи, розробка єдиного підходу до формування управлінської стратегії розвитку організацій та підприємств, спрямованого на оптимізацію сукупних витрат, підвищення ефективності сукупних ресурсів і максимізацію прибутку, є далекою від повного завершення.

Ми вважаємо, що розробка такої стратегії для районних організацій споживчої кооперації Кіровоградської області – це своєчасний захід, умотивований тими змінами, що відбувалися протягом декількох останніх років в економіці України й означеного регіону та знайшли своє пряме відображення безпосередньо в умовах, результатах і проблемах діяльності споживчих спілок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічне управління фірмами і ресурсним потенціалом їх розвитку є об'єктом особливого наукового інтересу зарубіжних, вітчизняних та російських дослідників, серед яких Ансофф І., Барні Дж., Гавва В.Н., Градов О.П., Карпова О.В., Краснокутська Н.С., Лапін Є.В., Отенко І.П., Пенроуз Е., Попов С.В., Чечні В.В. та ін.

Стратегічні аспекти управління розвитком кооперативних організацій набули висвітлення в працях Апорія В.В., Бабенка С.Г., Горбоноса Ф.В., Зіновчука В.В., Маліка М.Й., Маркіної І.А., Ніпсона Джеркера, Раїцького К.А., Снітко Л.Т., Терновського Д.С., Фрідмана А.М., Храмової Т.Г. та ін.

Мета дослідження. Методологічне обґрунтування стратегії управління ресурсами районних організацій споживчої кооперації на прикладі Кіровоградської області.

Викладення основного матеріалу дослідження. Сучасні нам труднощі і проблеми управління ресурсами вітчизняних споживчих товариств значною мірою зумовлені тривалим періодом тотального панування державного контролю в сфері ресурсного забезпечення їх діяльності, відсутністю в організаціях атмосфери довіри, партнерства та солідарності, нерозвиненістю виробничої демократії, слабкістю ринкового досвіду організації інвестиційного процесу, несформованістю традицій, принципів і міри особистої відповідальності керівників за його результати. Частину відповідальності за такий стан речей доречно покласти і на вітчизняну економічну науку, що розвивається у сфері кооперації. В той час, коли економічні суб'єкти давно перейшли на нові умови використання належних їм ресурсів і змушені повністю відповідати за ухвалені управлінські рішення своїми активами, профільна наука поки що не спромоглася запропонувати їм ні життєздатної пілотної стратегії управління ресурсами, ні продуктивної методики оптимізації структури ресурсів, ні науково-практичних рекомендацій щодо вибору або поліпшення конкурентних позицій споживчих спілок.

Безумовно, стратегія управління ресурсами районних організацій має враховувати ключові напрями активізації господарської діяльності, рекомендовані в стратегії розвитку споживчої кооперації України на період до 2015 року [8]. Поряд із тим, при розробці та запровадженні стратегії управління ресурсами її первинних ланок, слід зважити реальну ситуацію, в якій вони опинилися на регіональних ринках.

Якщо аналізувати ситуацію, що склалася в Кіровоградській області з точки зору структури господарства і моделей управління ним, то на даний момент більшість великих підприємств краю – це вертикально орієнтовані холдинги, базою яких є виробничий капітал, створений у радянський час, – заводи, фабрики, шахти. Це строго ієрархічний бізнес, що зорієнтований на випуск і продаж масових і сировинних товарів. Подібним до нього за моделлю управління є організований у холдинги фінансовий капітал – банки та страхові компанії. Зовсім незначну частку в економіці краю посідають інноватори середнього бізнесу – нішеві компанії, досить часто виробники високотехнологічних товарів і постачальники складних послуг. І, на кінець, остання група та бізнес-складова регіональної економіки – це бізнес, що асоціюється нами переважно з роздрібною торгівлею (ринком, базаром, невеликим магазином у місті чи селі) рестораними і готельним господарством.

У кожній з перелічених груп економічних організацій області (і, відповідно, соціальних категорій менеджерів) свій особливий погляд на спосіб ведення бізнесу, механізм прийняття управлінських рішень та стратегію організації, прямий вплив на яку, до того ж, має соціальне походження керівників і їх особисті економічні мотивації.

На відміну від пануючої нині в країні і в регіоні холдингової системи ведення бізнесу, вибудованої переважно на основі ієрархічної моделі управління, споживча кооперація, що асоціюється у нас з останньою четввертю групою суб'єктів, поки що не спромоглася мобілізувати свої ресурси і реалізуватися ні як інтегрована структура на зразок холдингу, ні відновитися як масова соціальна мережа, якою вона була ще зовсім донедавна. Причини такого становища ми схильні вбачати у специфічному механізмі відтворення ресурсів споживчої кооперації, вразливість якого проявилася при переході до ринку.

Специфіка споживчої кооперації значною мірою визначає особливості формування, розподілу, використання належних їй ресурсів, а значить весь спектр управлінських задач, пов'язаних із їх рухом. Згідно положень теорії діяльності, яка в останні 20 років виступає аналітичною основою дослідження проблем споживчої кооперації у світі, суперечності управління ресурсами кооперативних спілок криються вже в самих принципах і цінностях кооперативної діяльності, тобто, властиві їй економічній природі [2, с. 23-43]. Оскільки господарська філософія кооперативного руху від початку спрямована не на максимізацію економічного результату, а на задоволення економічних, соціальних й інших потреб членів кооперативних організацій, справедливий розподіл доходів, розвиток демократичних форм управління, то вкупі з особливим характером колективної власності це тягне за собою негативні наслідки щодо формування ресурсів, ефективності їх використання, забезпечення мобільності і навіть припинення діяльності та ліквідації організацій.

На наш погляд, у першу чергу це перешкоджає процесу інвестування в ресурси кооперативних організацій, досвід, культура і традиції якого, до того ж, залишаються в нашій країні на дуже низькому рівні. Загальновідомо, що вдало сформований інвестиційний портфель зменшує ризик інвестора. Проте в кооперативних організаціях пайовики мають різну думку стосовно переваг інвестиційного ризику, вартості ресурсів і напрямів їх використання. Крім того, вагомою причиною зниження економічної ефективності господарської діяльності спілок можуть бути суперечності, які виникають між пайовиками і правлінням з приводу розподілу її результатів, що також притаманно колективній власності споживчої кооперації від природи.

На тлі цих і споріднених їм суперечностей, властивих кооперативним товариствам, часто формується неконструктивна ситуація, коли "... результати покращеного менеджменту не капіталізуються в справжнє багатство пайовиків" [2, с. 30], а сам менеджмент при їх пасивності має надмірну владу і невинуваті винагороди.

Таким чином, спираючись на світовий досвід ведення кооперативного господарства, теорія діяльності стверджує, що самі кооперативні цінності і принципи діяльності перешкоджають нормальному інвестиційному процесу і зростанню ресурсів організації, звужують мотиваційне поле особистої участі і зацікавленості пайовика в нарощуванні масштабів її господарювання.

Якщо не критично ставитись до подібної філософії, то виходячи зі сказаного вище, кооперативний бізнес априорі не може бути ефективним і не має перспектив на майбутнє, оскільки використання ресурсів неоптимальне, їх фінансування – проблематичне, контроль пайовиків недостатній, а господарювання низькорентабельне і навіть збиткове. І дійсно, саме подібний спектр системних проблем із притаманними їм національними рисами часто можна спостерігати і в кооперативному секторі економіки України та її регіонів, у тому числі і Кіровоградщини.

Однак, як цілком справедливо вказують конструктивно налаштовані науковці, теорія діяльності містить у собі занадто критичну оцінку функціонування кооперативних спілок, оскільки в цілому недооцінює можливість та перспективи активізації управління процесом формування, розподілу та використання їх ресурсів і, на наше переконання, не враховує потенційні можливості їх саморозвитку. Ми ж схильні до думки, що науковий прогрес у сфері стратегічного управління організаціями і їх ресурсами, цілком спроможний забезпечити ефективний розвиток споживчої кооперації завдяки впровадженню інновацій технічного, соціального та організаційного характеру.

Значною мірою організаційно-управлінські характеристики кооперативних організацій, межі та можливості їх стратегічного розвитку зумовлені інституціональним середовищем, у складі якого виділяють внутрішні неформальні інститути (кооперативні цінності і принципи) і базові формальні інститути (економічні та політичні) [9, с. 15-16]. Внутрішні неформальні інститути визначають норми поведінки учасників внутрісистемних інституціональних угод. До них відносять кооперативні цінності і принципи, що проголошують справедливість, чесність, солідарність, взаємодопомогу. Базові формальні інститути встановлюють права використання, передачі й отримання доходу від власності і владну структуру суспільства. До них належать інститут права власності, інститут ринку, інститути фінансів і кредиту, інститут громадського вибору, інститут органів державного управління та ін.

Крім того, в умовах ринкової економіки важливу роль в діяльності організації споживчої кооперації має відігравати економічна безпека. Безпека системи (якщо розуміти під цим її захищеність як цілісного утворення від руйнівної дії середовища) визначається взаємодією її компонентів і є однією з цілей її існування. Таким чином, обґрунтування ресурсної стратегії розвитку базової ланки споживчої кооперації (її районних організацій) має враховувати кілька фундаментальних обставин, по-перше, сучасну структуру регіональної економіки, по-друге, інституціональні умови існування і, по-третє, економічну безпеку спілки в будь-якій її формі.

Крім зазначеного вище, при формуванні стратегії управління ресурсами районних організацій Кіровоградської облспоживспілки слід брати до уваги тенденції, проблеми та напрями реформування, що спостерігаються в самій системі споживчої кооперації України в цілому. Це дозволить визначити, узагальнити та врахувати при обґрунтуванні стратегії її системоутворюючі управлінські аспекти, що актуальні для розвитку вітчизняної споживчої кооперації в цілому [5, с. 64-65]:

– основою ринкової орієнтації організації споживчої кооперації має стати застосування підприємницьких методів господарювання на основі сучасного

менеджменту, що, в свою чергу, вимагає створення такого ринкового механізму, який би поєднував кооперативні й ринкові компоненти;

– актуальною проблемою залишається формування сільського ринку, розвиток попиту на якому гальмується низькими доходами сільського населення і деформацією оплати праці. У зв'язку з цим виникає проблема денатуралізації доходів сільського населення, до якої споживча кооперація може активно долучитися через активізацію заготівельної діяльності, зустрічного та комісійного продажу товарів і послуг, а також переробки сировини на давальницьких засадах тощо;

– споживча кооперація має всі можливості і щодо формування другого компоненту ринку – товарної пропозиції. Зокрема, ефективніше використання її виробничого потенціалу дозволяє суттєво збільшити виробництво хлібобулочних виробів, плодоовочевих і м'ясних консервів, ковбасних виробів;

– з формуванням сільськогосподарського ринку пов'язаний ще один стратегічний аспект управління споживчою кооперацією – потреба в посиленні її взаємодії з агропромисловим комплексом (АПК). За участю організацій споживчої кооперації можна створити мережу оптових продовольчих ринків, збутових і маркетингових кооперативів, контрактних компаній, аграрних бірж й аукціонів. Базою для створення такої інфраструктури можуть стати діючі в сільській місцевості їх торгові й виробничі підприємства;

– споживча кооперація може і повинна стати провідним постачальником і контрагентом особистих підсобних та селянських (фермерських господарств). Напрацьована схема такої взаємодії має бути адаптована до сучасних умов.

Згідно нашого бачення, врахування всіх перелічених вище позитивних і нормативних умов у вирішенні проблем споживчої кооперації може означати лише одне – обов'язкове приведення об'єкта управління (сукупних ресурсів організації) до системної моделі (стратегії).

У спеціальній літературі наукове поняття економічної стратегії трактується переважно у двох основних значеннях "стратегія як процес" і "стратегія як результат" діяльності [11]. Ми схильні розглядати це поняття швидше у його другому значенні, тобто, як результат діяльності кооперативної організації, але при цьому сам результат ми ставимо у пряму залежність від ефективності управління її сукупними ресурсами. На наше переконання такий підхід є більш продуктивним, оскільки передбачає встановлення для організації конкретних цілей (кінцевих орієнтирів) для досягнення мети її функціонування.

Означений підхід має чимало авторитетних прибічників у світовій науці. Так, скажімо, Чандлер А. тлумачить стратегію господарюючого суб'єкта як визначення основних довготермінових цілей та завдань, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей [13, с. 5]. До подібної позиції наближаються у своєму означенні економічної стратегії Ансофф І., Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф., Томпсон А., Стрікланд А. та ін. науковці. Зокрема, Ансофф І. у своїй фундаментальній праці "Стратегічне управління" розглядає стратегію як перелік правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності [1, с. 68]. Цієї ж точки зору фактично дотримується Градов О.П., який стверджує, що стратегія – це набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються основоположні цілі тієї або іншої системи [12, с. 132]. Маскон М., Альберт М. і Хедоурі Ф. вважають, що стратегія – це генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси і послідовність кроків по досягненню стратегічних цілей [6, с. 257], а Томпсон А. і Стрікланд А. під стратегію розуміють модель дії управління. Вони поєднують планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації і стверджують, що організація функціонує та розвивається в залежності від заходів і дій, яких буде вжито для досягнення бажаного її стану [10, с. 11, 44].

На обов'язковий системний характер корпоративних стратегій вказують успішні приклади з господарської практики. Так, наприклад, узагальнення ефективних корпоративних стратегій, виконане Колліс Д. та Монтгомері К. може свідчити, що успішна стратегія організації – це не довільна сукупність

розрізнених структурних блоків, а ретельно сконструйована система взаємопов'язаних частин, в якій всі елементи (ресурси, бізнес-одиниці й організаційно-управлінські характеристики) знаходяться в стратегічній відповідності. Результати їх дослідження однозначно вказують на те, що ця відповідність зумовлена суттю ресурсів фірми – її спеціальними активами, знаннями і здібностями [14, с. 72].

Дослідження й узагальнення досвіду успішних економічних одиниць у галузі формування, збереження, використання та відтворення ресурсів створює аналітичну основу для розробки такої стратегії для потреб кооперативних організацій. На наш погляд, стратегія управління ресурсами організації – це теоретична конструкція (оптимізаційна модель) її ресурсного забезпечення, що створюється і реалізується з метою підвищення мобільності ресурсів та генерування в системі її ланок синергетичних й інтеграційних імпульсів.

У найзагальнішому випадку формування господарської стратегії можна визначити як процес розробки цілей розвитку і функціонування організації на певний період часу, а також способів використання засобів для досягнення поставленої мети [7]. Вибір господарської стратегії залежить від безлічі умов: форм конкурентної боротьби і ступеня її жорсткості, темпів і характеру інфляції, економічної політики уряду, порівняльних переваг й інших, зовнішніх чинників, а також внутрішніх чинників, пов'язаних з можливостями самої організації, тобто, з її ресурсами. За Мазаракі А.А. класифікація можливих стратегій організації може бути досить розгалуженою та включати такі критерії, як напрям діяльності, масштаб розробки, стадія життєвого циклу організації, спосіб забезпечення розвитку, темп розвитку, термін реалізації, функціональний принцип, вид ресурсу тощо [4, с. 54].

На кожному з етапів життєвого циклу організації реалізуються різні стратегії залежно від зовнішніх умов діяльності і внутрішніх можливостей організації. Не дивлячись на безліч варіантів стратегій, їх вибір у принципі обмежується лише чотирма альтернативами, кожна з яких має два варіанти. Зосередження уваги на цих альтернативах багато в чому спрощує процес розробки стратегії будь-якою організацією:

– стратегія розширення (або зростання). Організація орієнтується на значне збільшення активності в рамках певної місії або переглядає своє призначення шляхом освоєння нової продукції, нових ринків або нової технології. Ухвалення стратегії розширення зазвичай вимагає значних інвестицій і часто пов'язане з великими ризиками;

– стратегія стабілізації. Організація націлена на поступове нарощування поліпшень в оперативній діяльності, продовжуючи працювати відповідно до своєї місії. Стратегія стабілізації означає, що організація орієнтується на "тонке налаштування" вже здійснюваних операцій;

– стратегія економії (скорочення). Активність організації спрямована на поліпшення свого становища за допомогою ліквідації збиткових, або маловигідних операцій в рамках діючих цільових установок, або перегляд їх завдяки припиненню виробництва деяких товарів, виходу з деяких ринків, або відмові від деяких технологій. Цей вид стратегії береться організацією на озброєння як тимчасовий захід при вирішенні специфічного кола проблем;

– комбінована стратегія. Організація одночасно здійснює дві, або навіть всі три перераховані вище стратегії. Зазвичай це робиться в різних господарських одиницях. Так, організація може обрати стратегію розширення діяльності в найбільш перспективній для зростання сфері і в той же час полишити сферу інтересів, в яких очікується спад [3, с. 92].

Кожен з розглянутих вище основних видів стратегії організації має два варіанти, що враховують внутрішні і зовнішні аспекти її діяльності:

– стратегія внутрішнього розширення спрямована на збільшення продажу продукції, що випускається, або на проникнення на нові ринки; стратегія внутрішньої стабілізації означає поступове нарощування ефективності в деяких (або у всіх) функціональних сферах; стратегія внутрішньої економії основну увагу приділяє скороченню витрат шляхом ліквідації низькорентабельних виробничих потужностей;

– стратегія зовнішнього розширення націлена на злиття з іншою організацією, її купівлю (або купівлю її частини); стратегія зовнішньої стабілізації направлена на збереження досягнутої ринкової частки; стратегія зовнішньої економії базується на продажу або згортанні частини бізнесу;

– комбінована зовнішня і внутрішня стратегія представляє собою будь-яке поєднання вказаних стратегій.

Таким чином, як слідує з наведених вище положень, стратегія економічної організації – це своєрідна модель господарської поведінки, в якій система управління ресурсами слугує механізмом для досягнення актуальної мети – розширення, стабілізації чи економії.

На нашу думку, сьогодні найприйнятнішою стратегією для районних товариств споживчої кооперації є комбінована стратегія управління ресурсами. В умовах невизначеності вона є найбільш гнучкою і передбачає різні варіанти поведінки для різних господарських одиниць: від розширення діяльності – до її скорочення.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Управління ресурсами районних організацій облспоживспілки є стратегічним видом управління, реалізація якого визначає загальний рівень та перспективи її розвитку. В зв'язку з цим, в основу формування стратегії управління ресурсами районних організацій пропонується покласти принципи, реалізація яких на практиці, на думку автора, дозволить створити новий імпульс динамічного розвитку і задасть чіткий формат напрямів її реалізації:

– необхідне узгодження цілей районних кооперативних організацій зі стратегією розвитку регіональної економіки в цілому. Для цього потрібна консолідація зусиль суб'єктів кооперативного сектора та органів виконавчої влади на регіональному і місцевому рівнях;

– управління ресурсами організацій споживчої кооперації має здійснюватися у напрямі суцільності цільовим установкам основних зацікавлених сторін, серед яких пайовики, управлінці, наймані працівники, населення району в цілому. В результаті реалізації цілей розвитку споживчої кооперації населення дістає доступ до якісних і відносно недорогих товарів і послуг, соціальних пільг, має можливість здійснення індивідуальної трудової діяльності і працевлаштування;

– основою розвитку організацій споживчої кооперації має стати створення власного механізму ресурсозабезпечення, наукова організація якого визначатиме можливості модернізації об'єктів матеріально-технічної бази, розширення функціональної ролі суб'єктів споживчої кооперації у напрямі розвитку не лише торгової і заготівельної діяльності, але й у сфері сервісу;

– фінансове забезпечення соціально-економічного розвитку споживчої кооперації повинне здійснюватися шляхом використання як зовнішніх, так і внутрісистемних ресурсів, причому останній напрям має бути пріоритетним. У зв'язку з цим необхідно підвищити ефективність залучення зовнішніх засобів пайовиків і обслуговуваного населення, створювати внутрісистемні фінансові інститути, що надають послуги в галузі кредитування, страхування, лізингу;

– кадрове забезпечення районних організацій споживчої кооперації має бути спрямоване на вдосконалення системи навчання і професійного розвитку персоналу, розробку мотиваційних систем оплати праці, надання співробітникам соціального пакету, створення умов для відпочинку і дозвілля, підтримка внутрішніх комунікацій в організації, участь працівників в ухваленні управлінських рішень;

– інформаційне забезпечення районних кооперативних організацій повинне бути спрямоване на формування системи управлінського обліку, а в ідеальному випадку – системи стратегічного планування, яка б дозволяла оцінити результативність напрямів діяльності, підрозділів і проектів у розрізі їх співвідношення з цілями, завданнями і ресурсними обмеженнями;

– реалізація стратегії управління розвитком ресурсів кооперативних організацій має відбуватися в тих напрямках, що активно сприяють удосконаленню їх внутрішнього інституціонального середовища;

– пріоритетом внутрішніх системних інституціональних взаємодій мають бути прозорість господарської діяльності і захист прав пайовиків. Основною умовою формування інституціональних угод повинна стати зміна відношення до пайовиків у бік зростання їх ролі в розвитку організацій споживчої кооперації. Відповідно до цього потрібне створення і вдосконалення нової структури управління в споживчій кооперації, що забезпечує взаємодію професійного менеджменту і громадського управління з боку пайовиків з метою максимізації задоволення їх потреб;

– відповідно до соціальної місії споживчої кооперації реалізація стратегії управління ресурсами її організації має здійснюватися на основі знаходження компромісу між інтересами різних економічних сторін. Вона повинна відповідати цілям і реальним можливостям кооперативної громади, забезпечуючи при цьому зростання добробуту населення, формування сприятливого для життя і трудової діяльності середовища;

– методологічне обґрунтування (наукове забезпечення) стратегії розвитку районних організацій у системі облспоживспілки доцільно здійснювати на основі системного ресурсно-цільового підходу шляхом запровадження повноцінної системи стратегічного планування, складання прогнозів та посилення контролю за ефективністю використання ресурсів на всіх етапах їх руху.

Список використаної літератури:

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. / И. Ансофф – М.: Экономика, 1989. – 519 с. 2. *Джеркер Нилсон.* Теоретические проблемы деятельности кооперативов / Джеркер Нилсон // Ценности в глобальном контексте: Материалы международной кооперативной исследовательской конференции: В 2 ч., Ирландия, г. Корк, 13-17 мая 1998 г. – Белгород: Изд-во БУПК, 1998. – Ч.1. – 139 с. 3. *Кэзилл Джерард.* Хозяйственная стратегия: разработка, осуществление, контроль / Джерард Кэзилл. –

Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 1. – С. 92-93. 4. *Мазаракі А.А.* Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів. Під ред. проф. Н.М. Ушакової) / А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакова. – К.: “Хрещатик”, 1999. – 800 с. 5. *Маркіна І.А.* Управління споживчою кооперацією як соціально-економічною системою: теорія та практика: Монографія / І.А. Маркіна. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 255 с. 6. *Мескон М.* Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 704 с. 7. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://books.efaculty.kiev.ua/ekpd/1/12/> 8. Стратегія розвитку споживчої кооперації України (2004-2015pp.) // Вісті. Діловий вісник. – 2004. – №15(268). – 32 с. 9. *Терновский Д.С.* Теория и методология социально-экономического развития потребительской кооперации в институциональной среде. – Автореф. дис. д-ра экон. наук: 08.00.05 / ФГОУ ВПО “Белгородский университет потребительской кооперации”. / Д.С. Терновский – Белгород, 2010. – 47 с. 10. *Томпсон А.А.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколова. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с. 11. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / З.Є. Шершньова – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с. 12. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. / А.П. Градов – 3-е изд., испр. – СПб.: СпецЛит, 2000. – 589 с. 13. *Chandler A.D.* Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / A.D. Chandler (Cambridge, MA: MIT Press, 1962), p. 5. 14. *Collis D.J.* “Creating Corporate Advantage” / D.J. Collis, C.A. Montgomery, Harvard Business Review, May–June 1998, p. 72.

ТІТЕНКО Людмила Валеріївна – аспірант Полтавського університету економіки і торгівлі