

## **УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**

*У статті розглянуто процедурно-технологічні процеси організації діяльності підприємств на основі новітніх знань як вищого рівня використання інтелектуального потенціалу управлінських кадрів та їх творчості при створенні систем управління і моделей розвитку суб'єктів господарювання.*

*В статье рассмотрены процедурно-технологические процессы организации деятельности предприятий на основании новейших знаний как высшего уровня использования интеллектуального потенциала управленческих кадров и их творчества в создании систем управления и моделей развития субъектов хозяйствования.*

*Proceeding and technological processes of enterprises activity organization on the basis of updated knowledges as well as higher level of intellectual potential of personnel management usage and their creativity while creating management system and models of subjects economy development are considered in this article.*

**управління, потенціал, ефективність діяльності, соціально-економічні системи, система аналізу, середовище господарювання**

**Е**фективність діяльності господарюючого суб'єкта прямо пов'язана із сукупністю факторів, що виникають у середовищі господарювання, а що особливо важливо, від уміння своєчасно розпізнавати фактори впливу, визначати ті, які можливо і необхідно змінювати у результаті адаптації діяльності та визначення стратегії розвитку. Аналіз цих факторів дозволяє зробити висновок про те, що їхнім джерелом є внутрішні й зовнішні протиріччя розвитку економіки й суспільства, а вирішення цих протиріч може здійснюватися лише у взаємодії їхніх носіїв. Крім того, аналіз діяльності господарюючих суб'єктів різного роду показує, що існують два типи факторів зовнішнього середовища: перший – на які вони не в змозі впливати, а другий – суб'єкт може змінювати параметри середовища діяльності за рахунок правильного прогнозу, що можливо при ефективній інформаційній системі управління. Фактори обох типів можуть викликати загрози економіці суб'єкта та його ефективній діяльності як наслідок протиріч, що розвиваються як у його внутрішньому економічному просторі, так і за його межами [1].

Значна мінливість зовнішнього економічного середовища вимагає від господарюючих суб'єктів розробки та реалізації стратегії, яка забезпечує ефективність функціонування, розширення виробництва і капіталізацію, завоювання нових сегментів ринку за рахунок збереження конкурентоспроможності та закріплення конкурентних позицій [2, с. 3].

Ефективність сучасних трансформаційних перетворень як на мікрорівні, так і на макрорівні, пов'язана з інноваційною діяльністю, оперативністю впровадження їх у виробничі та управлінські процеси та впливом на всі складові процесу виробництва, які нерозривно пов'язані зі станом економіки та ефективністю діяльності суб'єктів господарювання. Серед ефективних інновацій,

які необхідні в системах управління, можливо назвати впровадження законів і принципів кібернетики.

У сучасних умовах впровадження кібернетики в економіку – це можливість управління соціально-економічними системами та аналіз їхньої діяльності з метою виявлення ефективних важелів управління діяльністю та повернення їх до нормального стійкого стану розвитку при умові втрати такого стану. У складних соціально-економічних системах потрібно виявлення точних факторів впливу, а для цього – точні, кількісні моделі. На жаль, зараз економічна наука користується переважно словесними моделями з додаванням схем і цифр. Вони не дозволяють кількісно розрахувати зміну системи-оригіналу, наприклад, визначити прогностичний стан системи. До того ж кількість інформації, якою оперує економіка, збільшилася й продовжує зростати такими темпами, що людський мозок уже не в змозі забезпечити її переробку, що особливо виявляється при зіставленні факторів, які не мають кількісної характеристики.

Узагальнення літературних джерел, аналіз офіційних документів і фактів економічного життя країни послужили основою розробленою автором класифікації факторів [3, с. 54], що ведуть до дестабілізації діяльності господарюючих суб'єктів. Аналізу характеру економічної кризи і розвитку в Україні та інших країн СНД присвячено досить глибокі дослідження [4, 5, 6, 7], в яких розкрито різні фази динаміки економіки. У той же час наголошується на тому, на наш погляд, це особливо важливо при врахуванні особливостей розвитку економіки на мікрорівні, що сучасні етапи економічного розвитку України мали більше ознак фаз поживлення, ніж фаз зростання та мали характер певної циклічності [8, с. 10].

Для суб'єктів соціально-економічної системи як такої, що поєднує переваги приватної власності та колективного характеру соціальних і економічних відносин [9, с. 6], в умовах трансформації відносин власності актуальними залишаються також процеси управління, які спрямовані на забезпечення ефективного функціонування економічного механізму господарюючих комплексів через орієнтацію на удосконалення наявного потенціалу, результативного використання капіталу, підтримку інвестиційної привабливості, а також сприяння ефективному використанню резервів зростання [2, с. 4]. Процеси управління системою повинні адекватно враховувати особливості певної фази розвитку макроекономічних процесів та керуватися однією основною потребою – потребою виживання та, що особливо важливо, розвитку. Тому в концепціях систем управління необхідно враховувати перспективи (їх прогноз) та використовувати знання про особливості попередніх фаз розвитку/спаду економічних фаз зовнішнього середовища (врахування досвіду).

Причинно-наслідкові зв'язки у цьому комплексі проблем дуже складні для національної економіки. Виділяти в такому комплексі проблем економічні як домінуючі фактори загальної кризи є частково справедливим. Як встановлено дослідженнями [9, с. 6], ринкові перетворення та зміна відносин власності, які здійснено в економіці за умови наявності різних поглядів і практичних дій щодо методів і змісту їх реалізації, свідчать не тільки про позитивні наслідки, а й про процеси, які негативно впливають як на її розвиток, так і на суспільні відносини та господарську ситуацію в цілому.

В умовах такого розвитку тенденцій для систем соціально-економічного характеру глибокого осмислення і розв'язання потребують теоретико-методологічні і прикладні питання організації економічних систем, їх мотиваційного механізму, систем (підсистем) управління, проблем оподаткування у нових умовах господарювання (надмірні податки зменшують можливості підприємств вкладати кошти в розвиток виробництва, призводять до його занепаду). На сьогодні багато з використовуваних на практиці та розроблених теоретичних економічних концепцій акцентують увагу на окремих складових економічної системи, не-

---

рідко ігноруючи інші її елементи. Проте двоїстість економічних процесів, тісний взаємозв'язок і взаємовплив соціально-економічних факторів виключають можливість однозначного тлумачення економічних явищ. Отже, порушується один з основоположних принципів системного підходу до розв'язання економічних проблем – принцип цілісності, що можна характеризувати як спроби «блочного» розв'язання системної проблеми [3, с. 53]. Як наслідок, порушення цілісності системи зменшує синергетичний ефект, суттю якого є отримання результату взаємодоповнюючих дій активів двох або декількох господарюючих суб'єктів, що перевищує суму окремих дій.

Для господарюючих суб'єктів соціально-економічних систем негативного впливу зменшення ефекту синергізму можливо запобігти через інвестування соціального капіталу та соціальних цінностей кооперативного руху [9, с. 42, 10, 11], що може суттєво змінити ситуацію розвитку таких суб'єктів.

Здійснений аналіз досліджень аграрної та споживчої кооперації [9, 12, 13, 14] як соціально-економічних систем надав можливість виявити серед негативних факторів (державно-правових, економічних, соціально психологічних, організаційних) такі, що мають вплив протягом всього періоду трансформації та розвитку системи (1992–2008 рр.).

До них належать такі фактори:

- державно-правового характеру: відсутність інформаційної підтримки; відсутність підтримки некомерційного характеру кооперативної діяльності (як наслідок, не забезпечено пріоритетність цілей як головної мети існування системи споживчої кооперації, що підтверджують відповідні агресивні напади на систему з боку теоретиків і практиків серед противників кооперації);

- економічного характеру: агресивне конкурентне середовище: відсутність достатнього інвестиційного ресурсу, а, як наслідок, обмеженість інноваційного розвитку;

- організаційного характеру: пасивність виборних органів; наявність лінійно-функціональної організаційної структури, основним недоліком якої є традиційна схема поділу повноважень і відповідальності; скорочення кількості пайовиків;

- соціально-психологічного характеру: низький рівень ініціативності членів кооперативів та товариств; зниження трудової мотивації, звільнення найбільш кваліфікованих кадрів, різке скорочення частки молодих фахівців.

Для розв'язання згаданих проблем і перетворення соціально-економічних систем в ефективну на рівні високорозвинутого сектора економіки пропонується врахувати необхідність створення:

- стратегічного управління на рівні підприємств та організацій системи;
- механізмів інформаційного забезпечення стратегічного та оперативного управління підприємствами;

- єдиного інформаційного простору системи;

- системи механізмів мотивації пайовиків та працюючих;

- системи підготовки та використання кадрів, які можуть забезпечувати прогнозування та інформаційне забезпечення розвитку системи.

Необхідно зазначити, що в цьому напрямку вже багато зроблено за підтримки Укоопспілки, Полтавським університетом споживчої кооперації України, де здійснюється підготовка фахівців з економічної кібернетики;

- системи підтримки інноваційного розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації;

- системи інформаційного забезпечення розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації.

Все сказане викликає необхідність застосування нових методів зберігання й обробки інформації та її аналізу, необхідного для прийняття управлінських рі-

---

шень для забезпечення необхідного рівня ефективності діяльності таких систем господарювання.

Слід зазначити, що з проблемою управління та прийняття управлінського рішення ми зустрічаємося вже на етапі діагностики стану потенціалу підприємства та його ресурсів. Дійсно, при організації діагностичного процесу не слід вимагати, щоб були проведені всі або, навіть, головні методи дослідження, застосовувані для діагностики цього завдання. Тому діагностичний процес стану суб'єкта господарювання, реалізований за допомогою сучасних комп'ютерних технологій, варто будувати як динамічну процедуру, що починається із проведення простих досліджень складових системи управління. Якщо ж цих даних недостатньо для встановлення параметрів із заданим ступенем точності, то необхідно вказати, яке наступне дослідження (із групи більше важливих) потрібно провести для того, щоб у цій конкретній ситуації одержати максимальну інформацію і т. д. Таким чином, система здійснює не тільки виявлення стану підприємства та його, але й управління збором інформації, що особливо необхідно на всіх етапах аналізу.

Крім того, для всіх етапів виявлення характеристик, які впливають на стан і можливості господарюючого суб'єкта зустрічаємося з однією загальною проблемою – проблемою ухвалення рішення.

У зв'язку з цим питання моделювання організаційних структур складних систем є досить актуальним, по-перше, тому, що проблема ефективності організаційної структури є однією з основних проблем сучасних підприємств, а по-друге, – тому що на сьогоднішній день вона залишається до кінця не вирішеною, незважаючи на велику кількість публікації щодо цієї сфери. Складність вирішення питання полягає в тому, що встановити відповідність параметрів організаційної структури цілям і завданням системи на підставі об'єктивних кількісних показників неможливо, а ефективність організаційної структури визначається винятково на підставі непрямих показників.

Дослідники висувають для оцінки ефективності різні критерії. Серед них можливо виділити три основні групи показників: показники ефективності системи, показники змісту й організації процесу управління та показники раціональності організаційної структури і її техніко-організаційного рівня.

Тому залежно від системи показників оцінки розробляються різні методики моделювання організаційних структур та ефективності їхньої діяльності: від найбільш простого аналогового моделювання, коли серед заздалегідь відомого переліку типів структур обирається та, котра найбільшою мірою відповідає контексту складного математичного моделювання, коли обрані критеріальні показники трансформуються в показники кількості рівнів організаційної структури, кількості її ланок, квазіелементів та ін.

При моделюванні організаційних структур доцільно оперувати показником якості системи, під яким варто мати на увазі сукупність об'єктивно існуючих характеристик (показників), що належать до здатності системи виконувати свою функцію. Показниками якості при цьому може бути стійкість системи, тобто її здатність виконувати свої функції в заданих параметрах під дією зовнішніх і внутрішніх збуджувачів (і, насамперед – структурних змін). Результат її функціонування, безпосередньо пов'язаний із рівнем досягнення цілей системи.

Цей показник безпосередньо пов'язаний з функціонуванням або рухом системи. Результатом функціонування системи в цьому проміжку – це зміна кінцевого стану бізнесу-системи в заданому проміжку часу:

$$R_{BS} = Z_{BS}(t_v) - Z_{BS}(t_0) = \Delta Z_{BS}. \quad (1)$$

Результат функціонування бізнес-системи – це абсолютний показник, що показує, наскільки стан системи в цей момент часу відрізняється від стану сис-

теми в минулому. Показниками результату функціонування системи можуть бути обсяг виробленої за період продукції, валові витрати, чистий прибуток та ін.

Природно, що для аналізу варіантів впливу на діяльність системи необхідно розробити методику виявлення найбільш ефективної методики аналізу її виробничо-господарської діяльності, що можливо зробити за допомогою методів системного аналізу. Результативність повинна бути основною статичною характеристикою такої методики, що дозволяє провести оцінку якості функціонування системи/суб'єкта та на її основі – прийняття управлінських рішень.

Згідно з методом аналізу ієрархій (МАІ) розв'язання проблеми пропонується як процес поетапного встановлення пріоритетів, побудова ієрархічної моделі системи, експертне оцінювання переваг [8] за допомогою методу попарних порівнянь (параметрами при цьому виступають результати різних методик аналізу). Порівняння параметрів суб'єктів виконується за допомогою квадратної матриці порівнянь, у якій кожен елемент  $a_{ij}$  на перетині  $i$ -го рядка і  $j$ -го стовпця показує ступінь переваги  $i$ -го елемента над  $j$ -м. На основі матриці переваг обчислюємо вектор пріоритетів. Наступний крок – знаходження власних чисел матриці, які знаходяться як сума добутків чисел  $i$ -го рядка матриці на відповідні елементи вектора  $V$ , з вагою  $V_i$ . Після визначення максимального власного числа матриці попарних порівнянь знаходимо міру узгодженості за допомогою індекса узгодженості ( $IU$ ) та відношення узгодженості ( $BV$ ), при цьому випадковий індекс узгодженості обчислюється шляхом знаходження середнього значення квадратних матриць відповідного розміру. Якщо  $BV < 0,1$ , то ступінь узгодженості вважається прийнятним.

Наступним кроком, після побудови матриці попарних порівнянь критеріїв оцінки ефективності методики і визначення локальних пріоритетів, буде знаходження глобальних пріоритетів.

Узагальнений індекс узгодженості розраховують як індекс узгодженості першого рівня у відношенні до фокусу і другого рівня у відношенні до фокусу ( $M$ ). Аналогічно розраховуємо узагальнений випадковий індекс  $M^1$ .

Узагальнене відношення узгодженості розраховуємо за формулою:

$$BV = (M/M^1), \text{ яке повинно бути меншим за } 0,1.$$

На основі вищенаведеного алгоритм рішення буде мати такий вигляд. Розв'язання проблеми вибору оптимального методу аналізу господарської діяльності суб'єкта господарювання методом аналізу ієрархій – це процес поетапного встановлення пріоритетів: виявлення найважливіших моментів; виявлення найкращих способів порівняння та оцінки елементів; виявлення способу прийняття рішення та оцінка його якості.

Розв'язок проблеми починаємо з проведення декомпозиції проблеми.

Для цього пропонується критерії, за якими проводиться оцінка ефективності методів аналізу виробничо-господарської діяльності певного суб'єкта, до яких віднесли:

- доступність джерел інформації для проведення аналізу (I);
- час, потрібний для розрахунків (II);
- повнота оцінки виробничо-господарської діяльності (III);
- наочність представлення результатів (IV);
- простота розрахунків (V);
- відповідність їх державним рекомендаціям (VI);
- пристосованість до бухгалтерської та статистичної документації, якими користуються на підприємстві (VII);
- точність отриманих результатів (VIII).

Наступний крок розв'язання проблеми – це побудова ієрархічної моделі системи. Далі проводимо експертне оцінювання переваг. Для цього необхід-

но встановити пріоритети елементів моделі у відношенні до верхнього для цих елементів рівня ієрархії. У зв'язку з тим, що в цьому випадку неможливо встановити кількісні співвідношення різних елементів, то для визначення переваг використовуємо шкалу відносної важливості (шкала Сааті) [8].

Вектор пріоритетів обчислюється на основі матриці переваг. Точний метод полягає у знаходженні власного вектора  $V$ , що відповідає  $\lambda_{\max}$ . Власний вектор обчислюється за формулою:

$$V_i \approx \sqrt[n]{a_{i1} \cdot a_{i2} \cdot \dots \cdot a_{ij} \cdot \dots \cdot a_{in}} = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, \quad (2)$$

$$V = (V_1, V_2, V_3, \dots, V_i, \dots, V_n). \quad (3)$$

Вектор пріоритетів знаходять, нормуючи головний власний вектор:

$$P_i = \frac{V_i}{\sum_{i=1}^n V_i}. \quad (4)$$

Наступний крок – знаходження власних чисел матриці, які знаходяться як сума добутків чисел  $i$ -го рядка матриці на відповідні елементи вектора  $V$ , з вагою  $V_i$ :

$$\lambda_i = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot V_j}{V_i}. \quad (5)$$

Знаходимо максимальне власне число матриці попарних порівнянь:

$$\lambda_{\max} = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i}{n}. \quad (6)$$

Далі знаходимо міру узгодженості, обчислюючи такі показники:

Індекс узгодженості:

$$IY = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}. \quad (7)$$

Відношення узгодженості:

$$BY = \frac{IY}{BI}, \quad (8)$$

де  $BI$  – випадковий індекс узгодженості.

Випадковий індекс узгодженості обчислюється шляхом знаходження середнього значення серед квадратних матриць відповідного розміру.

Якщо  $BY < 0,1$ , то ступінь узгодженості вважається прийнятним. Будуємо матрицю попарних порівнянь критеріїв оцінки ефективності методики і розраховуємо локальні пріоритети і міру узгодженості показників.

Далі необхідно розглянути вплив факторів 3-го рівня на фактори другого рівня (пріоритети альтернатив у відношенні до кожного критерію), тобто визначимо перевагу (значущість, вагу) кожної з методик щодо кожного з факторів 2-го рівня (пріоритети критеріїв). Це робимо на основі даних задачі побудовою 8 (за кількістю факторів 2-го рівня) матриць попарних порівнянь для чотирьох факторів третього рівня.

На наступному етапі здійснюємо синтез локальних (вектори пріоритетів нижнього рівня ієрархії називають локальними пріоритетами) пріоритетів

(оцінка узагальнених (глобальних) пріоритетів) шляхом перемноження матриці локальних пріоритетів 2-го рівня на вектор локальних пріоритетів, після чого отримуємо: для першої методики; для другої методики; для третьої методики; для четвертої методики.

Для розрахунку індексу узгодженості першого рівня знаходимо скалярний добуток векторів індексів узгодженості другого рівня на вектор пріоритетів першого рівня. Узагальнений індекс узгодженості розраховують як індекс узгодженості першого рівня у відношенні до фокусу і другого рівня у відношенні до фокусу  $M$ . Аналогічно розраховується узагальнений випадковий індекс  $\bar{M}$ . Узагальнене відношення узгодженості розраховуємо за формулою:

$$VU = \frac{M}{\bar{M}}. \quad (9)$$

Методика вибору оптимального методу аналізу є універсальною і може бути прийнятною для суб'єктів господарювання різного напрямку діяльності і форм власності при розробці стратегії їхньої діяльності.

Наступним кроком у розробці напрямів розвитку господарюючого суб'єкта на основі аналізу його функціонування є формування системи аналізу виробничо-господарської діяльності на основі впровадження обраної методики аналізу.

У процесі реалізації програми забезпечення ефективності діяльності суб'єкта соціально-економічної системи на основі методики оцінки напрямків його розвитку можна виділити три основних етапи: загальне вивчення проблеми, визначення структури, впровадження системи.

У свою чергу ці етапи складаються з таких дій.

1. Загальне вивчення проблеми: вивчення проблемної ситуації; формулювання загальної проблеми; розробка цілей програми й критеріїв оцінки характеристики методики; визначення загального середовища системи; визначення ресурсів і обмежень.

2. Визначення структури програми розвитку: визначення і аналіз складових проблемної ситуації; визначення етапів рішення проблеми; проектування логічної структури бази; розробка й аналіз напрямів розвитку; аналіз інформаційних потоків в програмах розвитку; специфікація програмного забезпечення методик аналізу; підготовка плану розробки й реалізації програм розвитку; реалізація програм розвитку.

3. Впровадження програм розвитку господарської системи: розробка графіка впровадження прийнятих рішень на основі обраної програми розвитку підприємства; реалізація конкретних заходів для обраного напрямку розвитку системи / суб'єкта.

Для отримання відповіді на питання, чи ефективно буде обране управлінське рішення керівник мусить мати ряд параметрів, за допомогою яких можна охарактеризували будь-яке обране управлінське рішення. Крім того, питання оцінки рішення стає актуальним при «сходженні» стратегічного рішення на тактичний рівень, що необхідно для організації функціонування системи та забезпечення ефективності її діяльності [2].

У найзагальнішому вигляді вибір якнайкращого варіанта розв'язання задачі досягнення мети організацією можна представити математично як відшукання максимуму цільової функції  $W$  [15]:

$$W = f(\alpha_1, \alpha_2, \dots, \beta_1, \beta_2, \dots, \chi_1, \chi_2, \dots), \quad (10)$$

де  $\alpha_i$  — задані параметри (показники) розв'язання задачі (ресурси);

$\beta_j$  — керовані (змінювані) параметри розв'язання задачі (термін виконання);

$\chi_\lambda$  — невідомі параметри розв'язання задачі (все інше, що опосередковано може впливати на результат).

Завдання вибору якнайкращого варіанта рішення при цьому може бути сформульоване таким чином: знайти такі значення керованих параметрів  $\beta_1, \beta$ , які при заданих параметрах  $\alpha_1, \alpha$ , з урахуванням невідомих параметрів  $\chi_1, \chi_2$ , забезпечать максимум цільової функції – критерію ефективності.

Оскільки суть менеджменту трактується як наукова основа для ухвалення управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів, з цієї точки зору результативність управління може бути кількісно оцінена як відношення отриманого в ході здійснення господарської діяльності комерційного результату до вартості ресурсів, що залучаються до виробничого обороту.

Отже, після отримання необхідного стану вектора «керуючих спонукань» керівництву суб'єкта господарювання необхідно розробити план заходів щодо зміни керуючих спонукань з поточного стану до необхідного. Безперечним є факт, що планів дій може бути кілька, а прийнятність того чи іншого варіанта плану дій визначається конкретним стратегічним завданням та можливостями підприємства [2]. Найважливішими характеристиками в прийнятті рішень є час, ресурси та відповідальні особи.

### Список використаної літератури

1. Рогоза М.Є. Стратегічне управління підприємствами споживчої кооперації України: економетрично-інформаційні системи і моделі: монографія / М.Є. Рогоза, А.А. Скляр. – Полтава, РВВПУСКУ, 2009. – 116 с.
2. Білопольський Н.Г. Проблемы эффективного функционирования сложной организационной структуры – хозяйственного комплекса / Н.Г. Білопольський, М.В. Мельникова // Вісник економічної науки України. – № 2 (12). – Донецьк, Юго-Восток, ЛТД, 2007. – С. 3–7.
3. Рогоза М.Є. Управління промисловими підприємствами: Соціально-економічні чинники та особливості організації: монографія / М.Є. Рогоза. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. – 281 с.
4. Борщ Л.М. Інвестиції в Україні: стан, проблеми і перспективи / Л.М. Борщ. – К.: Знання, 2003. – 318 с.
5. Десять лет системной трансформации в странах ЦВЕ и в России: итоги и уроки // Мировая экономика и международные отношения. – 2000. – № 5. – С. 37–44.
6. Лукинов Й.Й. Нужны принципиально новые подходы / Й.Й. Лукинов // Переходная экономика: методология, теория, политика. – Д.: Наука и образование, 2003. – С. 57–86.
7. Путь в XXI век / под ред. Д.С. Львова. – М.: Экономика, 1999. – 418 с.
8. Задоя А.О. Динаміка української економіки: спроба мікроаналізу / А.О. Задоя // Академічний огляд. – 2005. – № 1. – С. 5–10.
9. Артеменко І.А. Теоретичні засади і практика реформувань відносин власності в споживчій кооперації при переході до ринкової економіки / І.А. Артеменко. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. – 195 с.
10. Бабенко С.Г. Розвиток споживчої кооперації України в перехідних умовах / С.Г. Бабенко // Регіональна економіка. – 1999. – № 6. – С. 74–80.
11. Скляр Г.П. О концепции нравственности и экономности в моделях развития сферы потребительской кооперации в переходной экономике / Г.П. Скляр // Потребительская кооперация. – 2003. – № 1 (1). – С. 22–28.
12. Пантелеймоненко А.О. Аграрна кооперація в Україні: теорія і практика: монографія / А.О. Пантелеймоненко. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 347 с.
13. Сторожук В.П. Управління підприємствами та організаціями споживчої кооперації на засадах функціонального підходу: монографія / В.П. Сторожук. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 155 с.



14. Андрейчиков А.В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 368 с.

15. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства // <http://www.proces.biz/MS/Book/LightBook/t6.htm>

*Надійшло до редакції 2.02.2010.*