

УДК 334. 735 (477)

ББК 65.9 (4Укр) 421.8

*Альона Соколова*

## **ОКРЕМІ АСПЕКТИ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ РИНКУ**

У статті за допомогою матричних методів визначено ключові фактори успіху господарської діяльності кооперативної спілки як основних пріоритетних напрямів діяльності. Обґрунтовано механізм комплексної оцінки ефективності господарської діяльності окремої споживчої спілки, яка базується на економічному аналізі стану господарської фінансової діяльності окремих галузей кооперативного господарства. Визначено рівень синергізму кооперативного сектору економіки України.

**Ключові слова:** споживча кооперація, стратегія, ключові фактори успіху, конкурентоспроможність, стратегічні напрямки, матриця, бізнес-процеси.

**Постановка проблеми.** Розробка, вибір і формулювання економічної стратегії є одним з основних важелів стабільного розвитку господарюючого суб'єкта на ринку. Економічна стратегія розвитку кооперації як сектора економіки України передбачає вибір та обґрунтування стратегічних напрямів розвитку споживчої кооперації, стратегічною ціллю якої є реалізація її соціальної місії шляхом впровадження ринкових методів господарювання, підвищення конкурентоспроможності функціонування кооперативних підприємств, активізації зовнішньоекономічної діяльності та співробітництво і об'єднання основних гілок кооперативного сектору економіки.

**Огляд джерел.** Теоретичні і практичні аспекти розвитку системи споживчої кооперації України та дослідження оцінки її діяльності знайшли відображення у наукових працях вітчизняних учених: С. Г. Бабенка, П. Ю. Балабана, М. П. Балабана, М. П. Бутка, С. Д. Гелея, В. В. Гончаренка, І. А. Маркіної, В. П. Машенка та ін. Однак зміни, що відбуваються в економіці держави та нові умови функціонування споживчої кооперації вимагають додаткових досліджень.

**Метою дослідження є** комплексна оцінка ефективності господарської діяльності окремої споживчої спілки, яка базується на економічному аналізі стану господарської фінансової діяльності окремих галузей кооперативного господарства та використання її для обґрунтування економічної стратегії розвитку споживчої кооперації України в умовах ринку на основі.

**Результати дослідження.** Кожен господарюючий суб'єкт має власну стратегію розвитку. Розробка її структури включає наступні основні етапи (рис. 1). Досягнення поставленої стратегічної мети може бути здійснено кількома способами, але, перш ніж обрати оптимальний варіант розвитку підприємства, необхідно визначити його стан та вплив на нього зовнішнього середовища, оцінити внутрішні можливості та обмеження.

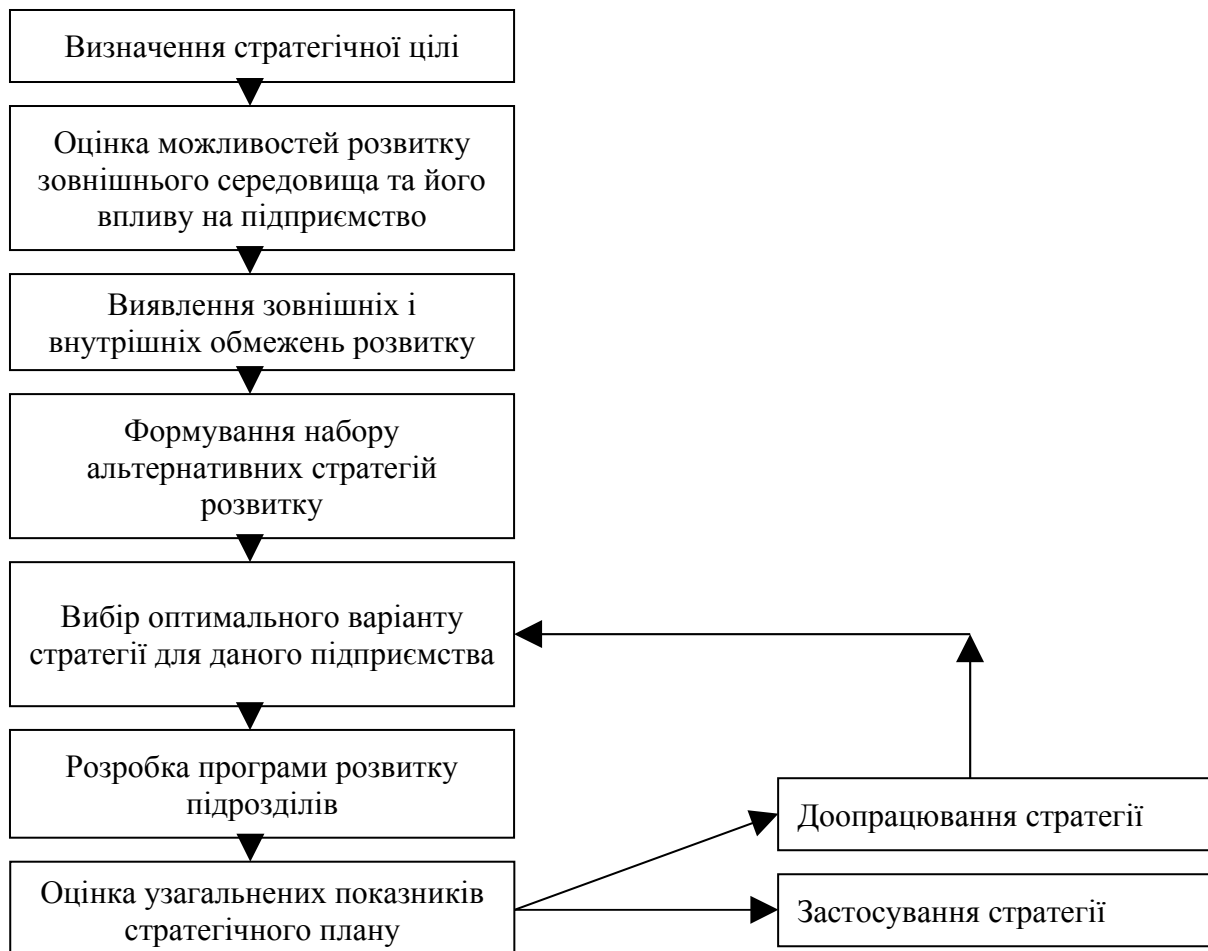


Рис. 1. Типова структура розробки стратегії підприємства.

Першим етапом розробки стратегії розвитку споживчої кооперації є визначення стратегічної цілі, яка, на нашу думку, полягає у розширенні масштабів своєї діяльності через повне використання наявного потенціалу

системи з метою підвищення благоустрою своїх членів та сільського населення України в цілому.

Наступний крок – оцінка можливостей розвитку зовнішнього середовища та його впливу на підприємство. Спираючись на дослідження загального стану та впливу макросередовища на споживчу кооперацію України можемо зробити висновок, що найбільш негативний вплив на неї чинять світова економічна криза та політична і фінансова нестабільність України, а також їх наслідки – зростання рівня інфляції, нестабільність валютного курсу, низький рівень життя, зменшення доходів населення. Це визначає вдосконалення законодавчої бази кооперативного сектору, податкової сфери, об'єднання трьох основних видів кооперації на регіональному рівні в кластери для ведення спільної діяльності, інвестування і застосування досягнень технічного і технологічного прогресу, що може зменшити негативні дії факторів зовнішнього середовища та спонукати подальший розвиток кооперативного сектору економіки.

Для формулювання стратегічного набору використовуються загальна, конкурентна, портфельні, функціональні і ресурсні стратегії. Загальну і конкурентні стратегії ми можемо визначити шляхом оцінки конкурентоспроможності кооперативних підприємств і організацій. Це можна здійснити, застосовуючи найпоширеніші сучасні методи оцінки якості діяльності фірм – це матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ – «зростання – частка ринку») і «McKinsey» – «General Electric» («привабливість – конкурентоспроможність»).

Вчені-економісти Томпсон і Стрікланд [1], для вибору загальної стратегії розвитку фірми, запропонували застосовувати матрицю залежності динаміки росту ринку на продукцію (темпу росту роздрібного товарообороту) і конкурентної позиції підприємства (частки ринку) (рис. 2). Параметри осей координат матриць БКГ та Томсона і Стрікланда збігаються. Отже, пристосовуючи матрицю Томсона і Стрікланда для визначення загальної стратегії розвитку районних споживчих спілок (райСТ) Чернігівської області нами визначено, що до першого квадранту стратегій ввійдуть «Зірки», до

другого – «Вередливі діти», до третього й четвертого відповідно – «Собаки» та «Дійні корови».

Конкурентні стратегії, які М. Портер систематизував в такі, як лідирування за рахунок зниження витрат (цін), диверсифікації і фокусування [2]. Для кожного структурного підрозділу будь-якої облспожвспілки можна сформулювати базуючись на результатах матриці МакКінсі. Першому, другому й четвертому квадрантам матриці МакКінсі відповідатиме стратегія лідирування за рахунок зниження витрат, третьому, п'ятому і шостому – диверсифікації, в основному іміджу і сервісу, а шостому, восьмому і дев'ятому – фокусування, тобто вибору обмеженої по масштабах сфери господарської діяльності або націленої групи споживачів.

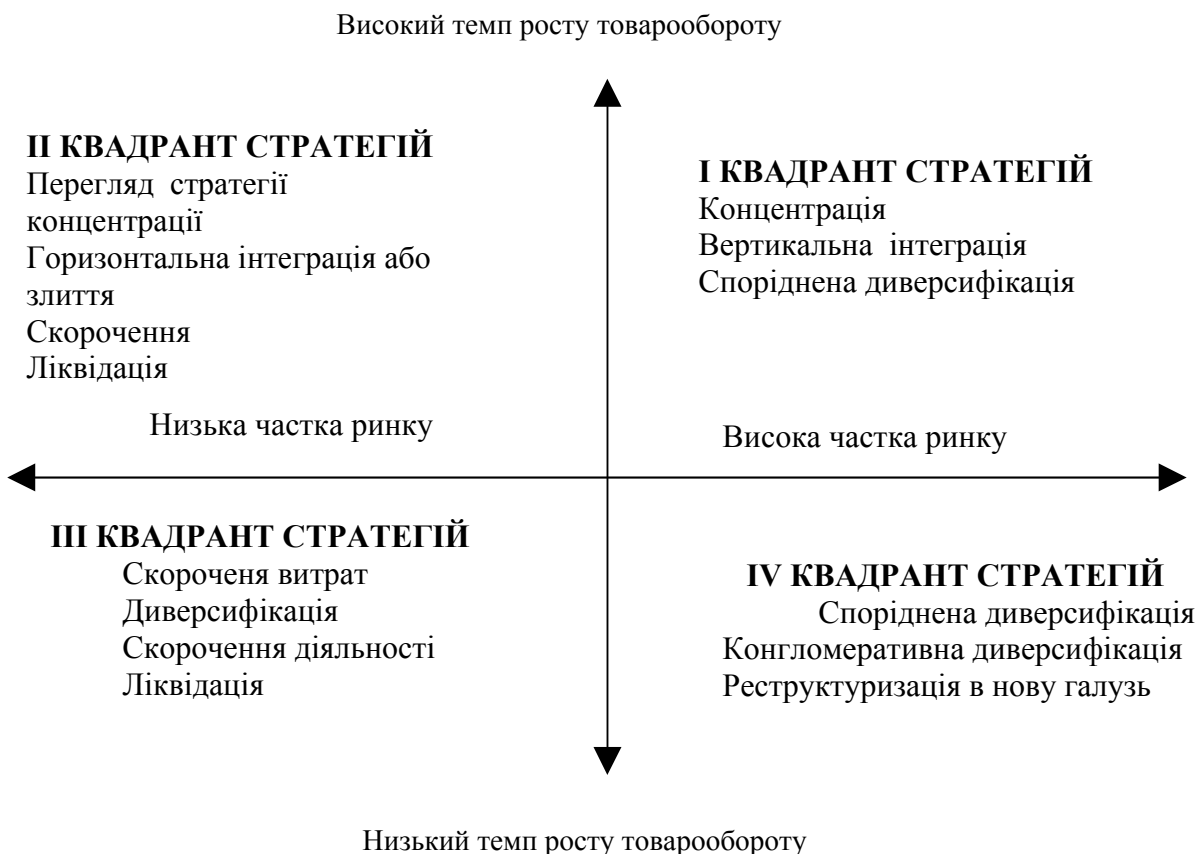


Рис. 2. Класичний вигляд матриці Томпсона і Стрікланда

Для вибору портфельних, функціональних, ресурсних стратегій, а також для більш повної характеристики ситуації на підприємствах, ми застосували ключові фактори успіху. Ключові фактори успіху (КФУ) – це загальні фактори підприємства конкретної галузі, завдяки яким буде досягнута його стратегія

розвитку та конкурентні можливості, що дасть змогу реалізувати стратегічні цілі. Задачею виділення КФУ є не тільки їх досяжність в теперішньому часі, а взагалі фактори, що призведуть підприємство, організацію, галузь до перемоги над конкурентами. КФУ розробляється керівництвом (аналітичною групою) підприємства і є частиною стратегічного плану, з урахуванням напрямку цілей і завдань розвитку даного підприємства. Метою аналітичної групи є необхідність, із переліку кількох основних шляхів до успіху обрати 3-5, а то й один – ключовий [3].

Нами було виявлено і досліджено ключові фактори успіху окремого підприємства (організації) споживчої кооперації України. Об'єктом дослідження ми обрали Ріпкинську райспоживспілку Чернігівської області, яка за обсягами та показниками діяльності відноситься до типових. В роботі використано матриці «Важливість – Конкурентоспроможність» (9 x 9) і «Ключові фактори успіху (КФУ/CSFs) – Якість», які спираються на зазначену методикау визначення ключових факторів успіху [4]. Перший метод дозволяє визначити перспективи розвитку і удосконалення факторів конкурентоспроможності, а другий – першочергових бізнес-процесів, що потребують перепроектування для покращення діяльності підприємства. Ключові фактори успіху є різними для окремих галузей, тому ми розглядаємо окремо галузі торгівлі (роздрібна, оптова), ресторанного господарства, заготівель та промисловості системи споживчої кооперації Ріпкинської РСС. Зазначені нами методи можна використати для окремої райспоживспілки (райСТ), облспоживспілок України, а також для підприємств кредитної та сільськогосподарської кооперації.

Оскільки торгівля є профільною галуззю досліджуваної спілки, то спершу визначимо її пріоритети за допомогою матриці «Важливість – Конкурентоспроможність» (9 x 9). Методом експертних оцінок, який здійснювали члени правління Чернігівської облспоживспілки та Ріпкинської райспоживспілки на сучасному етапі розвитку для галузі торгівлі Ріпкинської РСС притаманні такі ключові фактори успіху:

1. Ціна товарів.
2. Якість продукції.
3. Сервіс та культура обслуговування.
4. Асортимент продукції.
5. Надійність та гарантія поставки продукції.
6. Розташування підприємств.
7. Наявність маркетів (супермаркетів).

На наступному етапі розносимо оцінки важливості та конкурентоспроможності ключових факторів успіху, що визначені експертами відносно інших торгових підприємств (конкурентів) Ріпкинського району, в таблицю 1. Для цього ми застосовуємо дві шкали: «Шкалу важливості факторів» і «Шкалу конкурентоспроможності факторів».

Шкала важливості факторів (відносно клієнтів):

1. Не має значення для клієнтів.
2. Майже не має значення для клієнтів.
3. Майже не має значення для клієнтів, але може стати важливим у майбутньому.
4. Потрібен для того, щоб відповідати мінімальним стандартам.
5. Потрібен для того, щоб відповідати середнім стандартам.
6. Потрібен для того, щоб відповідати вищим стандартам.
7. Має значення для клієнтів.
8. Має важливе значення для клієнтів.
9. Має вирішальне значення для клієнтів.

Шкала конкурентоспроможності факторів (відносно конкурентів):

1. Значно гірше, ніж у конкурентів.
2. Гірше, ніж у конкурентів.
3. Дещо гірше, ніж у конкурентів.
4. Майже як у конкурентів.
5. Так само як у конкурентів.
6. Дещо краще, ніж у конкурентів.

7. Краще, ніж у конкурентів.
8. Помітно краще, ніж у конкурентів.
9. Значно краще, ніж у конкурентів.

На базі даних таблиці 1 розносимо порядкові номери КФУ в клітинки матриці «Важливість – Конкурентоспроможність» (9 x 9) (рис. 3).

Таблиця 1

Оцінка ключових факторів успіху галузі торгівлі Ріпкинської РСС  
Чернігівської облспоживспілки за 2008 р.

№п/н	Ключові фактори успіху	Важливість	Конкурентоспроможність
1	Ціна товару	8	4
2	Якість продукції	7	7
3	Сервіз та культура обслуговування	5	5
4	Асортимент продукції	8	5
5	Надійність та гарантія поставки продукції	2	5
6	Розташування підприємств	7	7
7	Наявність маркетів (супермаркетів)	6	5

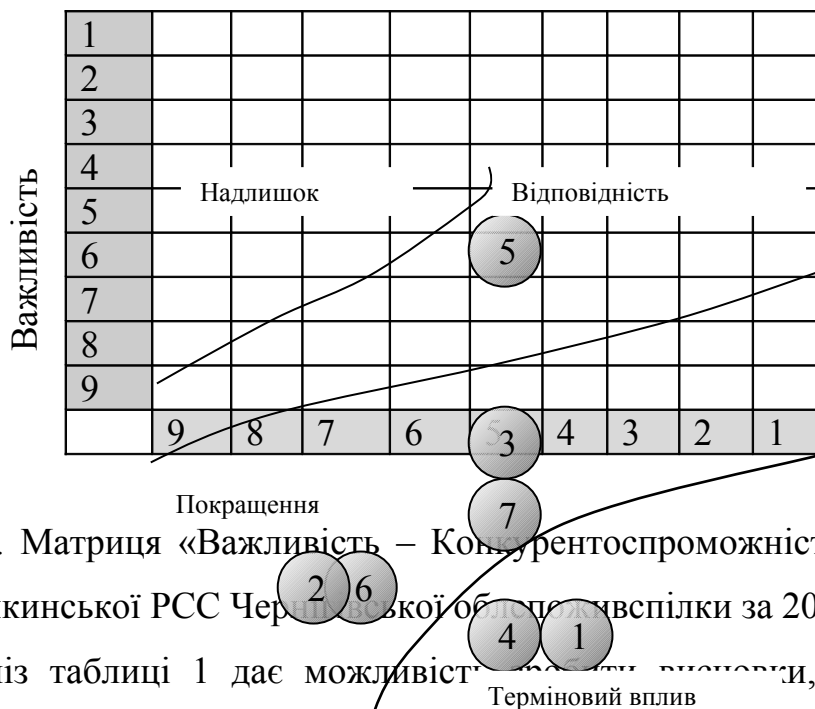


Рис. 3. Матриця «Важливість – Конкурентоспроможність» (9 x 9) галузі торгівлі Ріпкинської РСС Чернігівської облспоживспілки за 2008 р.

Аналіз таблиці 1 дає можливість зробити висновок, що керівництву Ріпкинської РСС потрібно, в першу чергу, звернути увагу на ціну продукції (оскільки вона майже як у конкурентів, але має важливе значення для клієнтів). Навіть незначне зменше Конкурентоспроможність ом для підприємства.

Важливе значення має також розширення асортименту, особливо товарів непродовольчої групи (фактор на рівні конкурентів і важливий для клієнтів).

Після опрацювання попередніх факторів, потрібно оптимізувати розташування підприємств торгівлі спілки якнайближче до місць найчисельнішого перебування споживачів (лікарні, ринки, школи, банки, місця відпочинку: стадіони, парки тощо) та підвищити якість продукції, оскільки ці фактори мають значення для клієнтів і є кращими, ніж у конкурентів. Покращення також потребують сервіс та культура обслуговування клієнтів (підвищення кваліфікації кадрів, проведення тренінгів, семінарів, оновлення вікового складу кадрів тощо) та збільшення кількості магазинів самообслуговування для відповідності вищим стандартам ринкового середовища та зручності споживачів. Менш важливими є надійність та гарантія поставки продукції, оскільки цей фактор не є безпосередньо важливим для клієнта і є таким як у конкурентів, отже знаходиться у зоні відповідності нашої матриці «Важливість – Конкурентоспроможність» (9 x 9).

Аналіз ключових факторів успіху дозволяє виділити першочергові бізнес-процеси Ріпкинської РСС, що потребують удосконалення. Для цього скористаємося матрицею «Ключові фактори успіху (КФУ/CSFs) – Якість». Нами в процесі дослідження виділено 10 бізнес-процесів галузі торгівлі райспоживспілки, що потребують перепроєктування. Вони оформлені в таблицю 2 для виявлення взаємозв'язків між бізнес-процесами та КФУ (КФУ в таблиці позначені їх порядковими номерами). Наявність взаємозв'язку визначала група експертів. Результати оформлено в таблицю 2 (графа «Кількість КФУ»). Вони ж оцінили якість бізнес-процесів (їх ефективність). В залежності від бізнес-процесу його якість можна оцінювати, використовуючи різні показники.

Таблиця 2

Оцінка та взаємозв'язок бізнес-процесів і ключових факторів успіху галузі торгівлі Ріпкинської РСС Чернігівської облспоживспілки за 2008 р.



Бізнес-процеси	Ключові фактори успіху							Кількість КФУ	Оцінка якості процесу
	1	2	3	4	5	6	7		
1. Гнучкий фінансовий механізм	+			+	+			3	С
2. Механізм дистрибуції оптової торгівлі	+	+			+			3	Е
3. Цінова політика	+	+		+				3	Д
4. Система маркетингу	+	+	+	+		+	+	6	С
5. Внутрісистемні міжгалузеві зв'язки		+		+	+		+	4	С
6. Співпраця з кредитною кооперацією	+			+			+	3	Е
7. Оновлення кадрів кваліфікованими спеціалістами			+	+	+		+	4	Д
8. Матеріально-технічна база	+		+	+			+	4	С
9. Робота з постачальниками продукції	+	+		+	+	+		5	С
10. Рентабельність	+			+				2	В

Наприклад, для оцінки якості процесу «Робота з постачальниками продукції» можна використати показники: наявність договорів, їх кількість, гарантія, надійність та періодичність поставок, термін та спосіб розрахунків із постачальниками, скарги постачальників тощо. Для оцінки якості використовуємо шкалу:

А - відмінна якість;

В - добра якість;

С - задовільна якість;

Д - незадовільна якість;

Е - дуже незадовільна якість.

Оцінку якості процесу ставимо в останню графу таблиці 2.

На основі таблиці 2 будуємо матрицю «Ключові фактори успіху (КФУ/CSFs) – Якість» для визначення пріоритетності процесів, шляхом рознесення їх порядкових номерів у клітинки матриці відносно кількості КФУ притаманних даному процесу і оцінки його якості (рис. 4).

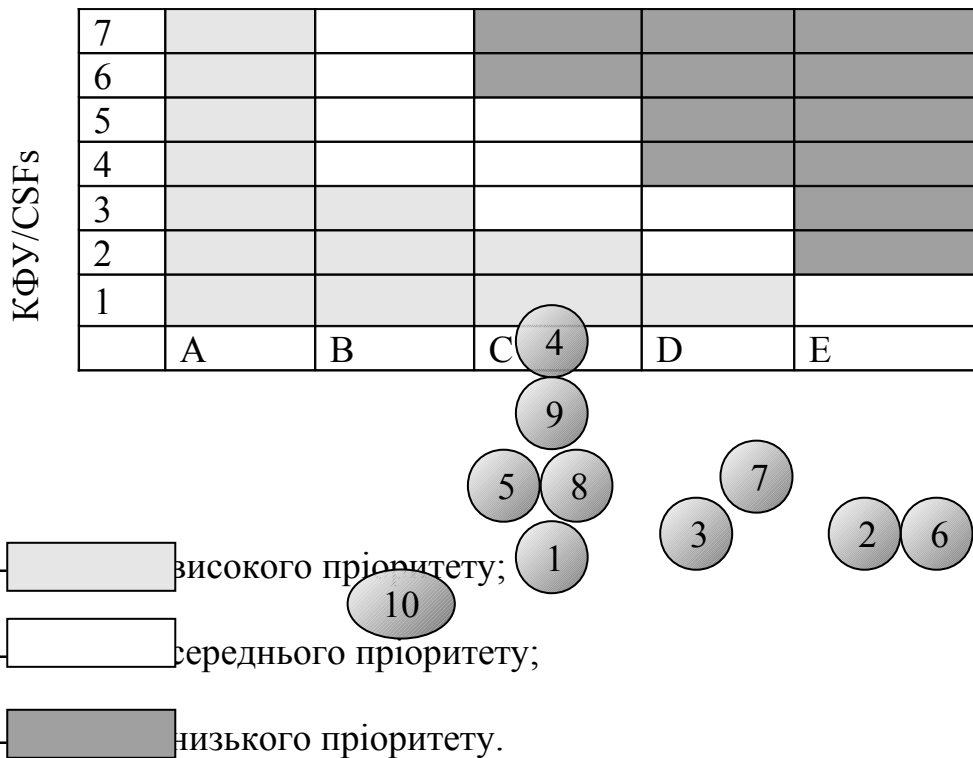


Рис. 4. Матриця «Ключові фактори успіху (КФУ/CSFs) – Якість» галузі торгівлі Ріпкинської РСС Чернівецької області за 2006 р.

Аналізуючи матрицю бачимо, що найбільшу пріоритетність мають такі бізнес-процеси, як застосування механізму дистрибуції оптової ланки торгівлі, удосконалення системи маркетингу, співпраця з кредитною кооперацією та оновлення кадрів (особливо його вікового складу) кваліфікованими спеціалістами. Перепроєктуванням перелічених процесів керівництво Ріпкинської РСС повинно зайнятися в першу чергу. Вимагають удосконалення є всі решта процесів, окрім підвищення рентабельності (зона низького пріоритету), оскільки підприємство приносить середні прибутки.

Ключові фактори успіху та бізнес-процеси галузей ресторанного господарства, заготівель і промисловості Ріпкинської РСС наведено в таблиці 3 і 4. На основі аналогічного галузі торгівлі аналізу матриць, можемо зробити наступні висновки. Керівництву Ріпкинської РСС стосовно галузі ресторанного господарства необхідно покращити всі КФУ: переглянути ціни, покращити якість пропонованої продукції, швидкість та якість обслуговування клієнтів (підвищення кваліфікації кадрів, проведення тренінгів, заміна кадрів тощо), розширити асортимент виробів, поліпшити інтер'єр закладів.

Таблиця 3

Ключові фактори успіху галузей ресторанного господарства, заготівель і промисловості Ріпкинської РСС Чернігівської облспоживспілки за 2008 р.

№п/н	Ключові фактори успіху по галузях		
	ресторанне господарство	заготівлі	промисловість
1.	Ціна	Ціна закупки	Обсяг випуску продукції
2.	Якість продукції власного виробництва	Форма та своєчасність розрахунку	Якість продукції
3.	Швидкість та якість обслуговування	Кваліфікований персонал	Асортимент продукції
4.	Асортимент продукції	Робота з населенням	Новітні технології
5.	Розташування підприємств	Види заготівельної продукції	Укладання договорів на реалізацію
6.	Інтер'єр	-	Система менеджменту

Необхідно також оптимізувати місця розташування підприємств ресторанного господарства, поновити діяльність в дитячих, шкільних та медичних установах.

Для реалізації зазначених заходів найбільш пріоритетними є такі бізнес-процеси, як розвиток мережі підприємств швидкого обслуговування (пельменних, вареничних тощо), підвищення рівня обслуговування різноманітних заходів (весілля, зустрічі тощо) та організація розважальних закладів відпочинку (дискотек, більярдних, клубів тощо). В зону низького пріоритету потрапили процеси 1, 2 і 9.

Таблиця 4

Бізнес-процеси галузей ресторанного господарства, заготівель і промисловості Ріпкинської РСС Чернігівської облспоживспілки за 2008 р.

№п/н	Бізнес-процеси по галузях		
	ресторанне господарство	заготівлі	промисловість
1.	Розробка нових блюд	Обсяги заготівлі сільськогосподарської продукції	Обсяги виробництва конкурентоспроможної продукції
2.	Обслуговування	Зв'язки з	Система маркетингу

	клієнтів	сільськогосподарською та кредитною кооперацією	
3.	Сучасні технології виробництва	Внутрісистемні міжгалузеві зв'язки	Урахування потреб споживача
4.	Внутрісистемні міжгалузеві зв'язки	Матеріально-технічна база	Кваліфікований персонал
5.	Замовлення продуктів	Ресурси сільськогосподарської продукції	Використання потужностей
6.	Мережа підприємств швидкого обслуговування	Виконання державних замовлень на сільськогосподарську продукцію	Енерго-, ресурсозберігаючі технології
7.	Обслуговування різноманітних заходів	Масштаби здійснення заготівель	Робота переробних підприємств
8.	Організація вечірніх клубів, дискотек тощо	Переробка заготівельної продукції	Ринки збуту
9.	Кваліфікований персонал	Зв'язки з ринками збуту	Внутрісистемні міжгалузеві зв'язки
10.	Заробітна плата працівників	Створення власної торговельної мережі	Собівартість продукції

В галузі заготівель керівництву спілки першочергово потрібно переглянути ціну закупки продукції, оскільки фактор гірший, ніж у конкурентів і є важливим для клієнтів, а особливо форму та своєчасність розрахунку за придбану продукцію (табл. 3). Наступним кроком є підвищення кваліфікації або заміна персоналу заготпідприємств та розширення видів заготпродукції. В зону відповідності факторів потрапив фактор роботи з населення, його удосконалення можна відкласти на деякий час.

В зону високого пріоритету потрапили такі бізнес-процеси галузі заготівель Ріпкинської РСС, як розширення зон (масштабів) заготівель, створення власної торговельної мережі, налагодження зв'язків з сільськогосподарською і кредитною кооперацією та переробка заготпродукції. Удосконалення перелічених процесів допоможе здійснити впровадження замкнутого технологічного циклу «виробництво сільгосппродукції – заготівля – переробка – реалізація».

Оскільки матеріально-технічна база і ресурсний потенціал заготівельної галузі знаходяться у зоні низького пріоритету, то ці процеси рекомендується реконструювати в останню чергу.

У промисловій діяльності в сектор «Терміновий вплив» потрапили всі ключові фактори успіху галузі промисловості, окрім фактора 6 – система менеджменту (сектор «Покращення») і 1 – обсяг випуску продукції (сектор «Відповідність»). Досягненню перелічених КФУ будуть сприяти розвиток системи маркетингу, оптимізація виробничих потужностей, збільшення та максимально об'єктивне розміщення капіталовкладень з метою створення конкурентоспроможного виробництва.

Одним із проблемних бізнес-процесів для споживчої кооперації є налагодження внутрісистемних міжгалузевих зв'язків, органічне поєднання інтересів та цілей окремих галузей, досягнення ефекту синергії [5].

В таблицях 5 і 6 проведена оцінка перспективних взаємозв'язків між галузями споживчої кооперації України, при умові повного використання наявних потужностей та можливостей, основних фондів, матеріально-технічної бази, фінансових ресурсів. Результати таблиць отримані за допомогою методу експертних оцінок, який здійснювали члени правління Полтавської та Чернігівської облспоживспілок, райспоживспілок (райСТ), а також викладачі Полтавського університету споживчої кооперації України.

Таблиця 5

Рівень синергізму перспективних взаємозв'язків споживчого товариства з кредитною спілкою та сільськогосподарським кооперативом та всередині системи

Галузі, що дають	роздрібна торгівля	господарствосторонне	промисловість	оптова торгівля	кредитна спілка	сільськогос-подарський кооператив	Всього
Галузі, що отримують							

роздрібна торгівля		ТР*	ТР	ТР	ФР**	ТР	34
		6	6	9	7	6	
ресторанне господарство	Р, С		С, ТР	С, ТР	ФР	С***	37
	7		8	7	7	8	
промисловість	Р****	Р		Р	ФР	С	38
	7	7		7	9	8	
оптова торгівля	Р	х	ТР		ФР	ТР	32
	10		7		8	7	
кредитна спілка	В	В	В	В		В****	35
	8	7	6	7		7	
сільськогосподарський кооператив	Р	Р	Р	Р	ФР		39
	8	7	9	7	8		
Всього	40	27	36	37	39	36	

\* - товарні ресурси;

\*\* - фінансові ресурси;

\*\*\* - сировина;

\*\*\*\* - реалізація;

\*\*\*\*\* - відсоток.

За даними таблиці 5 визначаємо максимальний рівень впливу між галузями та їх важливість. Оцінка перспективних взаємозв'язків показала, що найважливіший вплив для покращення діяльності споживчої кооперації України чинить розвиток сільськогосподарської кооперації (всередині системи) – рівень важливості – 39 балів та промисловості (38 балів). Найбільше значення для функціонування всіх галузей мають торгівля: роздрібна – рівень значимості – 40 балів, оптова – 37 балів, та розвиток кредитної спілки (39 балів).

За даними таблиці 6 найперспективнішим визнано розвиток сільськогосподарської кооперації, оскільки вона може одночасно бути сировинною базою і джерелом товарних ресурсів для всіх галузей Укоопспілки.

Таблиця 6

Оцінка синергізму перспективних взаємозв'язків споживчого товариства з кредитною спілкою та сільськогосподарським кооперативом та всередині системи

Галузі	Значимість	Важливість	Оцінка синергізму
роздрібна торгівля	40	34	74
ресторанне господарство	27	37	64

промисловість	36	38	74
оптова торгівля	37	32	69
кредитна спілка	39	35	74
сільськогосподарський кооператив	36	39	75

Враховуючи сумісність стратегічних цілей споживчої кооперації, сприятливих факторів макросередовища та її внутрішніх можливостей, можемо сформулювати основні стратегічні напрямки розвитку споживчої кооперації України (рис. 5). Оскільки дані нашого дослідження збігаються з окремими пріоритетними напрямками «Стратегії розвитку споживчої кооперації України (2004-2015 рр.)», ухваленої на XIX з'їзді Укоопспілки, у якій сформульовано напрямки та пріоритети розвитку споживчої кооперації України в умовах ринкових трансформаційних процесів суспільства, то його методи можна вважати вірними [6].

Досягнення всіх перелічених пріоритетів, на нашу думку, допоможе споживчій кооперації України зменшити негативні дії факторів, несприятливих для розвитку, та підвищити ефективність функціонування своїх підприємств.

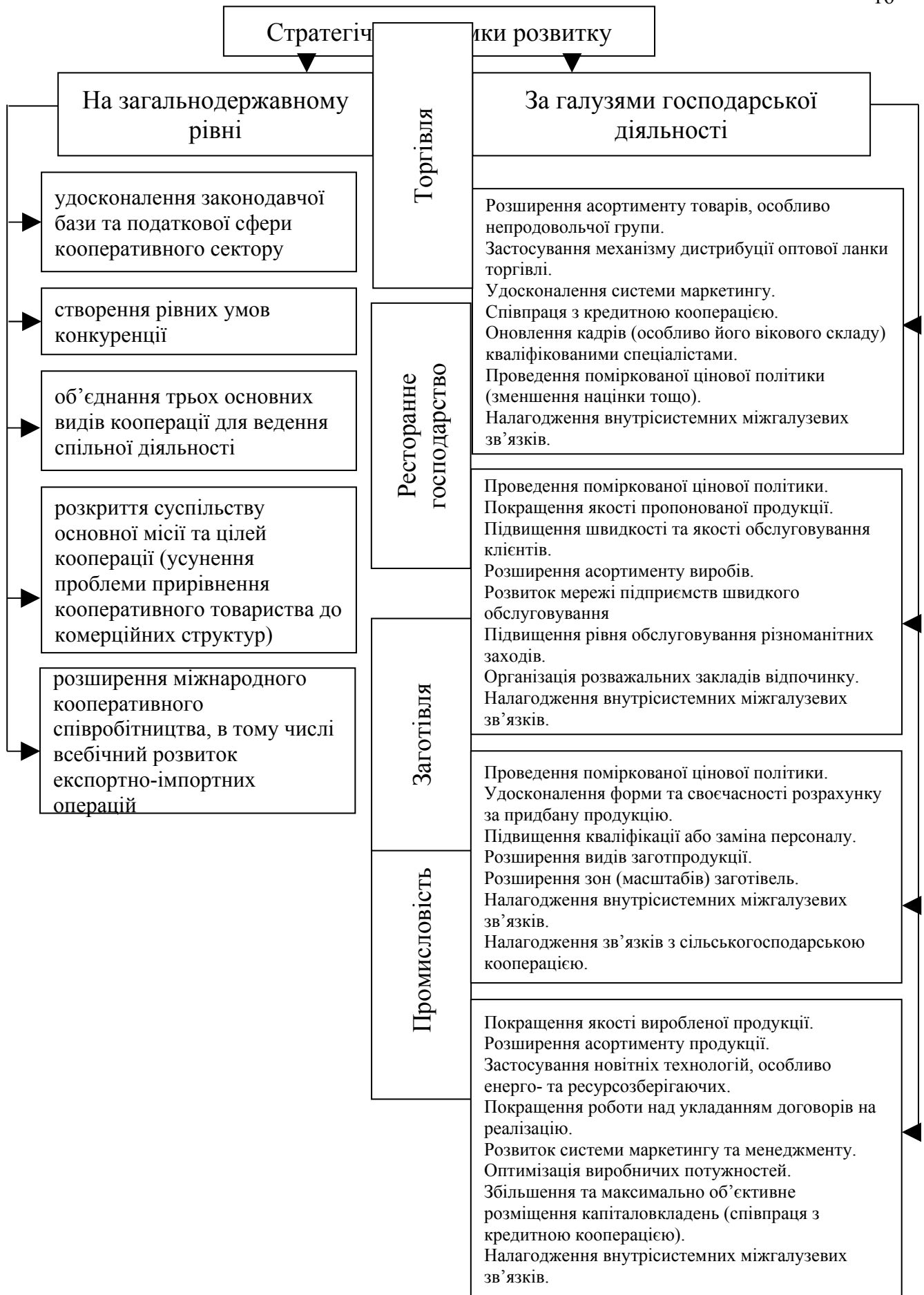


Рис. 5. Основні стратегічні напрямки розвитку споживчої кооперації України.



**Висновок.** Результати досліджень дозволяють обґрунтувати економічну стратегію розвитку споживчої кооперації України в умовах ринку на основі комплексної оцінки ефективності господарської діяльності окремої споживчої спілки. Результати статті можуть використовуватися у подальших дослідженнях в системі споживчої кооперації в умовах ринкової економіки.

#### Література:

1. Thompson A., Strickland A. Strategic Management: Concepts and Cases. 4th ed. - Plano (TX): Business Publications, Inc., 1987.
2. Портер Майкл Э. Конкуренція. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. – 790 с.
3. Джагарова І. А. Маркетинг галузі. – Мн.: МГВРК, 2007. – 172 с.
4. Смерек В. Я. Важно, менее важно, не важно или как нам выделить приоритеты (Продолжение) // [www.training.com.ua](http://www.training.com.ua). – 16.01.2008.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
6. Стратегія розвитку споживчої кооперації України (2004-2015 рр.) [Текст]/під керівництвом С. Г. Бабенко. – К. : Укоопспілка, 2004. – 62 с.

## **SEPARATE ASPECTS OF GROUND OF STRATEGY OF DEVELOPMENT OF CONSUMER CO-OPERATION OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF MARKET**

In the article by matrix methods certainly key factors of success of economic activity of co-operative union as basic priority directions of activity. Grounded mechanism of complex estimation of efficiency of economic activity of separate consumer union, which is based on the economic analysis of the state of economic financial activity of separate industries of co-operative economy. Certainly level of sinergizmu co-operative to the sector of economy of Ukraine.

**Keywords:** consumer co-operation, strategy, key factors of success, competitiveness, strategic directions, matrix, biznes-procesi.