

УДК 339.9

**Куцик П. О.**

*kutsykpetro@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5795-9704*

*Researcher ID: G-9204-2019*

*д.е.н., проф., ректор, професор кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

**Семів С. Р.**

*centercoop@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4682-7359*

*Researcher ID: G-1169-2019,*

*к.е.н., доц., професор кафедри міжнародних економічних відносин, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

## СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРЕНДІВ

***Анотація.** Проаналізовано тенденції розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації у світі та в Україні на сучасному етапі. Зроблено акцент на соціально-економічних завданнях, які виконують споживчі кооперативи Європи, а саме: ліквідація дисбалансів у ланцюгах постачання продовольства, забезпечення доступності товарів та послуг для споживачів, посилення продовольчої безпеки європейських країн, сприяння сталому економічному зростанню та соціальній відповідальності на місцевому, регіональному та національному рівнях. Проаналізовано економічний та ресурсний потенціал споживчої кооперації України, а також її господарську структуру, а саме: мережу підприємств торгівлі, закладів ресторанного господарства, готелів, виробничих підприємств та цехів, ринків, медіа-холдинг, страхову компанію, заклади вищої освіти. Систематизовано найголовніші глобальні проблеми та виклики, які негативно впливають на інтенсивний розвиток вітчизняної споживчої кооперації. Наголошено на важливості реалізації заходів стратегічної політики для споживчих кооперативів, що спрямовані на побудову більш глибоких взаємовідносин із представниками органів державної влади. Обґрунтовано доцільність диверсифікації господарської діяльності, активного впровадження інновацій у ведення бізнесу, використання технологічних досягнень та технологій альтернативної енергетики у діяльності споживчої кооперації. Обґрунтовано економічні, організаційні, соціальні та інституційні складові перспективної моделі та пріоритети розвитку споживчої кооперації в умовах глобальних викликів сучасності. Запропоновано найважливіші стратегічні пріоритети розвитку споживчої кооперації України у найближчій перспективі, а саме: об'єднання роздрібних підприємств споживчої кооперації в єдину торговельну мережу, створення єдиного центру закупівель; широке використання практики продажів товарів під власною торговою маркою (private label); впровадження моделі соціально відповідального та екологічно-орієнтованого бізнесу; реалізація взаємної фінансової та організаційної підтримки; пошук і організація діяльності у нових нішах бізнесу, де немає жорсткої конкуренції і споживча кооперація зможе сповна проявити свої переваги; реалізація проектів у сфері альтернативної енергетики; розвиток інтернет-торгівлі та електронної комерції; залучення нових членів до споживчих кооперативів; популяризація кооперативних ідей і принципів серед населення, особливо серед молоді. Зроблено висновок, що через систему освіти уряди повинні поглиблювати розуміння та високу оцінку внеску кооперативів у соціально-економічний розвиток.*

**Ключові слова:** кооперативи, споживча кооперація, роздрібна торгівля, торговельна мережа, стратегічна політика, сталий розвиток, конкурентоспроможність.

**Kutsyk Petro**

*kutsykpetro@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5795-9704*

*Researcher ID: G-9204-2019*

*Doctor of Economics, Professor, Rector,*

*Professor at the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation,*

*Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

**Semiv Sergiy**

centercoop@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4682-7359

Researcher ID: G-1169-2019

Ph.D, Associate Professor,

Professor of the Department of International Economic Relations,

Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## STRATEGIC DIRECTIONS OF THE DEVELOPMENT OF THE CONSUMER COOPERATION OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF GLOBAL ECONOMIC TRENDS

**Abstract.** *The trends in the development of enterprises and organizations of consumer cooperation in the world and in Ukraine at the current stage are analyzed. Emphasis is placed on the socio-economic tasks performed by consumer cooperatives in Europe, namely: eliminating imbalances in food supply chains, ensuring the availability of goods and services for consumers, strengthening food security in European countries, promoting sustainable economic growth and social responsibility at the local, regional and national levels. The economic and resource potential of the consumer cooperation of Ukraine, as well as its economic structure, namely: a network of trade enterprises, restaurants, hotels, manufacturing enterprises and workshops, marketplaces, a media holding, an insurance company and institutions of higher education were analyzed. The most important global problems and challenges that negatively affect the intensive development of domestic consumer cooperation are systematized. The importance of implementing strategic policy measures for consumer cooperatives aimed at building deeper relationships with representatives of state authorities was emphasized. The expediency of diversification of economic activity, active implementation of innovations in business management, use of technological achievements and alternative energy technologies in the activities of consumer cooperation is substantiated. The economic, organizational, social and institutional components of the perspective model and priorities of the development of consumer cooperation in the conditions of the global challenges of modern times are substantiated. The most important strategic priorities for the development of consumer cooperatives of Ukraine in the near future are proposed, namely: unification of retail enterprises of consumer cooperatives into a single trade network, creation of a single purchasing center; wide use of the practice of selling goods under one's own trademark (private label); implementation of a socially responsible and environmentally oriented business model; implementation of mutual financial and organizational support; search and organization of activities in new business niches where there is no stiff competition and consumer cooperation will be able to fully demonstrate its advantages; implementation of projects in the field of alternative energy; development of Internet trade and electronic commerce; attracting new members to consumer cooperatives; popularization of cooperative ideas and principles among the population, especially among young people. It was concluded that through the education system, governments should deepen understanding and high appreciation of the contribution of cooperatives to socio-economic development.*

**Key words:** cooperatives, consumer cooperation, retail trade, trade network, strategic policy, sustainable development, competitiveness.

**JEL Classification:** F01, M21, O20

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-01>

**Постановка проблеми.** Споживча кооперація, як і вся економіка України, знаходиться у стані глибоких економічних перетворень. Кооперативні підприємства та організації щодня стикаються з викликами та проблемами, які обумовлені глобальними трендами соціально-економічного розвитку у світі та Україні. До ключових характеристик конкурентного середовища, які мають визначальний вплив на сучасну діяльність споживчої кооперації, доцільно віднести наступні: загострення конкуренції на ринку зі сторони економічних суб'єктів

інших форм власності, поява інноваційних та принципово нових методів конкурентної боротьби; стрімкий розвиток технологій у всіх сферах економічної діяльності; бурхливе поширення альтернативної (відновлювальної) енергетики; зміни на ринку праці та у структурі споживачів, викликані, передусім, міжнародною трудовою міграцією та змінами у демографічній структурі населення; формування нових трендів у споживачській поведінці населення, поява якісно нових цінностей та запитів споживачів (соціальних, екологічних) тощо.

Стратегічні орієнтири розвитку та реформування діяльності споживчої кооперації України на ринку товарів та послуг в останні десятиліття були визначені у низці концепцій, стратегій та програм. Так, у затвердженій у 2012 р. та чинній на даний момент “Програмі подальшого реформування споживчої кооперації України” було визначено пріоритетні сфери розвитку та реформування споживчої кооперації, а саме [9, с. 6]: підвищення ефективності господарської діяльності споживчої кооперації; удосконалення кооперативної політики та організаційно-кооперативної роботи; удосконалення організаційно-правової форми системи споживчої кооперації України; лібералізація порядку використання та розпорядження кооперативним майном. Стрімкі зміни у соціально-економічному середовищі вимагають переосмислення та доповнення економічної стратегії споживчої кооперації, пошуку та впровадження нових напрямів і підходів у веденні бізнесу, врахування глобальних економічних трендів та викликів сучасності при формуванні стратегії і тактики посилення конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Економічні, соціальні, інституційні, інноваційні та соціальні аспекти розвитку кооперативних систем в умовах глобальних викликів сучасності знаходяться у центрі уваги таких провідних західних дослідників кооперативного руху: Бірчелла Дж. [12], Блазі Дж., Борчаги К., Дж. Мічі [13], Коколіни К. [15], Корнфорта К. [18], Лорда Б. [21], Мюнкнера Х. [22] та інших. Проблема трансформації, розвитку і посилення конкурентоспроможності кооперативного сектору економіки, ефективної взаємодії держави і кооперативних підприємств та організацій в Україні та зарубіжних країнах, міжнародної інтеграції споживчої кооперації присвячені праці таких вітчизняних вчених: Апопія В. В. [1], Бабенка С. Г. [2], Балабана П. Ю. [3], Гелея С. Д. [11], Гончаренка В. В. [4], Гороховського І. Л. [5], Зіновчука В. В. [10], Манжури О. В. [6], Пантелеймоненка А. О. [4], Саблука П. Т. [10] та інших. Проте у працях вітчизняних дослідників ще недостатньо мірою висвітлено питання розвитку споживчої кооперації в контексті глобальних економічних трендів та епохи споживання. Потребують системного аналізу проблеми адаптації вітчизняних кооперативів до процесів реалізації нової (постіндустріальної) парадигми соціально-економічного розвитку та глобальної технологічної революції.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є проведення системного аналізу тенденцій діяльності та економічного потенціалу споживчої кооперації України і визначення на цій основі пріоритетів і стратегічних завдань її розвитку в контексті глобальних економічних викликів та трендів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Протягом останніх десятиліть кооперативні підприємства у світі демонструють високі результати економічного розвитку, відіграють важливу роль у вирішенні глобальних соціально-економічних проблем (бідності, безробіття, соціальної нерівності, забезпечення продовольством, захисту довкілля тощо), ефективно конкурують із провідними корпораціями у різних секторах економіки. Про значні масштаби розвитку кооперативного руху в глобальному вимірі свідчить те, що сьогодні у світі нараховується понад 3 млн кооперативів, які об'єднують понад 1 млрд осіб (близько 12% від чисельності людства) та забезпечують робочими місцями близько 280 млн осіб (10% від чисельності зайнятого населення світу, тобто більше, ніж ТНК) [20]. Сумарний оборот 300 провідних кооперативів світу становить 2,146 трлн дол. США [23].

Особливо високі показники економічного розвитку демонструють кооперативи у сфері роздрібно-ї торгівлі, зокрема лідерами у цій сфері є споживчі кооперативи та спеціалізовані кооперативи, що функціонують у сфері ритейлу. Як свідчать дані табл. 1, найбільша економічна активність споживчої кооперації спостерігається на європейському континенті.

Сьогодні кооперативи є найбільшими гравцями на роздрібному ринку Європи. Так, споживчі кооперативи, що є членами об'єднання EuroCoop, щоденно обслуговують 32 млн споживачів через власні 94 тис. точок продажу, сумарний оборот яких перевищує 65 млрд євро [14]. Враховуючи додатково сумарний оборот найбільших 10-ти європейських кооперативів у сфері ритейлу (близько 300 млрд дол. США), можна стверджувати про переважаюче лідерство кооперативного сектору економіки на роздрібному ринку Європи. Важливо наголосити, що споживчі кооперативи Європи у межах своєї діяльності виконують і важливі соціально-економічні завдання, впливають на ліквідацію дисбалансів у ланцюгах постачання продовольства, забезпечують доступність товарів та послуг для споживачів, тим самим посилюють продовольчу безпеку європейських країн та сприяють сталому економічному зростанню та соціальній відповідальності на місцевому, регіональному та національному рівнях.

Для споживчої кооперації України є вкрай важливою її подальша інтеграція у європейський кооперативний рух. У цьому контексті важливим завданням є адаптація та використання позитивного європейського досвіду, окреслення пріоритетів розвитку та трансформації споживчої кооперації в умовах існуючих викликів сьогодення.

Сьогодні споживча кооперація України є багатогалузевою системою і продовжує відігравати важливу роль у вітчизняній економіці, забез-

**Рейтинг найбільших кооперативів світу,  
що функціонують у сфері роздрібної торгівлі (станом на 2021 р.)**

№ з/п	Кооперативна організація	Країна	Тип кооперативу	Чисельність зайнятих, тис. осіб	Валовий дохід, млрд дол. США
1	ReWe Group	Німеччина	рітейл	241,691	61,98
2	ACDLEC - E.Leclerc	Франція	рітейл	133,000	53,95
3	Edeka Zentrale	Німеччина	рітейл	381,000	39,83
4	Coop Swiss	Швейцарія	споживчий	90,307	30,86
5	Migross	Швейцарія	споживчий	106,119	28,86
6	Système U	Франція	рітейл	65,000	22,98
7	Coop	Італія	споживчий	51,300	16,01
8	Conad	Італія	рітейл	57,499	15,95
9	Co-operative Group Limited	Великобританія	споживчий	62,923	13,86
10	SOK (S-Group)	Фінляндія	споживчий	40,081	13,11
11	Wakefern Food Corp. / Shoprite	США	рітейл	80,000	13,07
12	John Lewis Partnership PLC	Великобританія	рітейл	80,800	12,95
13	Associated Wholesale Grocers, Inc	США	рітейл	0,949	9,67
14	Federated Co-operatives Limited (FCL)	Канада	споживчий	23,000	6,92
15	ACE Hardware Corp.	США	рітейл	10,500	6,07

Джерело: [23, с. 64, 84–94]

печенні населення продуктами харчування та якісними послугами, а також є рушійною силою розвитку інфраструктури на селі, торговельного обслуговування і забезпечення зайнятості населення. Система споживчої кооперації пройшла складний шлях під час переходу від планової до ринкової економіки і стала абсолютно іншою. Змінилося все – методи роботи, управління та ведення бізнесу. Щоби зберегти систему споживчої кооперації, підтримувати ефективність та керованість діяльності, пристосовуватися до сучасного бізнес-середовища і забезпечувати лояльність споживачів, часто доводилося знижувати кількісні показники заради досягнення вищих якісних параметрів розвитку. Але навіть у таких складних умовах підприємства та організації споживчої кооперації України зберегли свій соціально-економічний потенціал, зуміли перебудуватись, адаптуватись і знайшли своє місце на ринку, при цьому працюючи без державних преференцій та в умовах суттєвого загострення конкуренції.

На сьогодні система споживчої кооперації має значний економічний та ресурсний потенціал, вона включає в себе мережу підприємств торгівлі, закладів ресторанного господарства, готелів, виробничих підприємств та цехів, ринків. Торгівля є ключовою сферою діяльності споживчої кооперації України. На теперішній час у системі Укркоопспілки нараховується близько 14-ти тисяч магазинів і закладів ресторанного господарства, функціонують понад 250 сучасних маркетів різ-

ного формату з комп'ютеризацією усіх бізнес-процесів та облікових операцій [7]. За останні роки в системі започатковано заходи зі створення єдиних центрів закупівель. Перебуваючи у постійній динаміці та пошуку, починаючи з 2018 р. кооператорами започатковано роботу перших у споживчій кооперації України експрес-маркетів та інтернет-магазину з продажу продовольчих товарів.

Динамічного розвитку в останні роки набуло ресторанне кооперативне господарство. В системі діють близько 3 тисяч закладів громадського харчування. Домінантою ресторанного бізнесу стали високоякісний сервіс, активне запровадження прийомів сучасного маркетингу, кейтерингові, туристичні та інші послуги. Високу рентабельність і конкурентну привабливість забезпечив для підприємств громадського харчування триєдиний формат: ресторан – кондитерський цех – кулінарія. Пріоритет розвитку ресторанного бізнесу споживчої кооперації – це смачна, корисна їжа та якісне обслуговування. Важливе завдання сьогодення полягає у збереженні національного спадку – традиційної української кухні, а також відродженні регіональної кулінарної спадщини.

Кооперативну промисловість представляють близько 300 підприємств і цехів із виробництва хліба і хлібобулочних виробів, кондитерських, макаронних та ковбасних виробів, харчової рибної, консервної та інших видів продукції [7]. Частина виробничих підприємств зорієнтована на виробництво широкого спектра продукції за традиційними народними рецептами. Продукція є

конкурентоспроможною, користується попитом у торгових мережах.

Кооперативні ринки залишаються важливою складовою економіки споживчої кооперації України. Вони пропонують споживачам найбільш диференційований асортимент товарів та послуг за якістю та цінами, що відповідають рівню купівельної спроможності населення, а також є важливим соціальним та культурним інститутом. Кооперація володіє достатньо розгалуженою системою ринків. Традиційно переважна більшість ринків знаходиться у районних центрах, селах і селищах (75%), а решта – у містах обласного підпорядкування та 10 обласних центрах. За останні п'ять років у створення нових і оновлення існуючих основних засобів ринків вкладено понад 450 млн гривень кооперативних коштів [7]. Комплексна модернізація та розбудова інфраструктури кооперативних ринків у містах Суми, Вінниця, Черкаси, Житомир, Херсон, Кривий Ріг та Кам'янець-Подільський перетворила ці ринки у сучасні ринкові торгово-сервісні комплекси. Як наслідок, кооперативні ринки стали надійним партнером і осередком для успішної діяльності самозайнятих осіб, які мають тут постійне місце роботи і регулярне джерело доходів. Для таких підприємців та фізичних осіб на кооперативних ринках створено 190 тис. робочих місць.

Отже, зазначений економічний потенціал кооперації використовується не лише для задоволення потреб членів споживчих товариств, а й виконує соціальну функцію, зокрема у сільській місцевості, особливо у тих селах, де немає закладів торгівлі інших форм власності. Кооперативна система відіграє важливу роль в економіці регіонів та держави в цілому, працюючи в законодавчому полі, дотримуючись відповідних норм законів, створюючи робочі місця та сплачуючи податки і збори до бюджетів та позабюджетних фондів держави.

До системи Укркоопспілки входить також Медіа-холдинг СООР Media, який випускає газети “Вісті” Центральної спілки споживчих товариств України та “Порадниця” з загальним тижневим тиражем близько 150 тис. екземплярів. Успішно діє на вітчизняному ринку страхових послуг страхова група “Ю.БІ.АЙ – КООП”, у системі функціонує низка готельно-ресторанних комплексів. Споживча кооперація представлена також на вітчизняному ринку освітніх послуг – у системі функціонує 2 університети (Львівський торговельно-економічний університет та Полтавський університет економіки та торгівлі), 2 інститути та 20 коледжів, які забезпечують безперервну систему підготовки та підвищення кваліфікації фахівців для споживчої кооперації та інших галузей національної економіки. Таким чином, споживча кооперація має цілісну і злаго-

джену систему з міцними економічним і кадровим потенціалами.

При розробці стратегічних засад діяльності споживчої кооперації України в умовах глобальних викликів сучасності доцільно звернути увагу на висновки авторитетних наукових досліджень, присвячених перспективним трендам посилення конкурентоспроможності та розвитку бізнес-середовища. Так, всесвітньовідомі дослідники проблем конкурентоспроможності та стратегічного управління Прахалад К. К. та Рамасвами В. К. [8] наголошують, що в майбутньому для посилення конкурентоспроможності компаніям недостатньо буде просто боротися за пасивні цільові ринки, їм доведеться формувати активну співпрацю підприємств та покупців на основі вільного оперування технологіями з метою спільного творення цінності. Автори світового бестселера “Стратегія блакитного океану” Чан Кім та Рене Моборн [14] пропонують компаніям змінювати правила гри і створювати нові ринки, формувати стратегію, за якої створюються нові цінності, поєднуються новизна, практичність та низькі витрати. Основним спрямуванням цієї стратегії є вихід за межі існуючого ринку, створення нової унікальної ніші, де відсутня конкуренція.

Автори ювілейної доповіді Римського клубу (2017 р.) [16] на основі аналізу глобальних проблем та викликів сучасності закликають членів суспільства відходити від традиційної капіталістичної моделі господарювання, активніше залучатися до створення стійкого глобального суспільства, поширення нових технологій та реалізації 17 цілей сталого розвитку ООН до 2030 р. (Sustainable Development Goals). У цьому контексті звернемо увагу, що Міжнародний кооперативний альянс спільно з ООН розпочав реалізацію нового стратегічного проекту під назвою “Co-ops for 2030 campaign”. Мета цієї глобальної кампанії – активне залучення кооперативів до реалізації Глобальних цілей сталого розвитку ООН. В її межах визначено цілі сталого розвитку, в яких кооперативи можуть проявити себе у найбільшій мірі. Визначені цілі згруповані у три основні сфери дій: викоринення бідності, покращення доступу до основних товарів і послуг та захист довкілля. Отже, кооперативна модель господарювання, яка базується на соціально-орієнтованих ідеях і принципах, повністю відповідає принципам перспективної архітектури конкурентного середовища і здатна забезпечити стійке економічне зростання кооперативів в умовах глобальних викликів сучасності.

При розробці стратегії розвитку споживчої кооперації України доцільно звернути увагу на рекомендації щодо стратегічної політики [17], запропоновані секторальним підрозділом МКА – об'єднанням “Світові споживчі кооперативи”

(CCW – Consumer Co-operatives Worldwide). Ця авторитетна міжнародна кооперативна інституція представляє інтереси 28-ми національних організацій споживчих кооперативів із усього світу (з сукупним річним товарообігом понад 500 млрд євро), що об'єднують 75 млн членів. CCW спільно з компанією Mutuo на основі проведення глобального опитування розробила заходи стратегічної політики для споживчих кооперативів, що спрямовано на побудову більш глибоких взаємовідносин із представниками органів державної влади. У відповідності з рекомендаціями CCW, які враховують особливу роль кооперації у соціально-економічному розвитку держав, уряди країн повинні створити позитивне політичне середовище для кооперативів, тим самим забезпечуючи їм умови для зростання та процвітання на ринках, а саме [17, с. 11]:

- уряд повинен діяти згідно з Рекомендацією ООН від 2002 р., відповідно до якої він повинен надавати підтримку кооперативному бізнесу;
- департаменти та міністерства повинні мати у своєму штаті кваліфікованих працівників, які можуть працювати з кооперативами;
- уряди повинні більш глибоко розуміти кооперативи і цінувати їх, що має знаходити свій вираз у системі освіти.

Виходячи з цього, національне кооперативне законодавство повинно відповідати найкращим зарубіжним практикам і підтримувати підприємницьку діяльність кооперативів у той самий спосіб, як воно підтримує бізнес. Для цього національні уряди повинні [17, с. 12]:

- запустити в дію правовий принцип неподільних резервів з метою збереження кооперативних активів саме на ті цілі, для яких вони призначені;
- створити законодавство, яке уможливило б використання нових інструментів залучення кооперативного капіталу;
- сприяти міжнародній торгівлі між кооперативами.

Таким чином, сучасний стан справ, окреслені проблеми та методичні підходи дозволяють визначити стратегічні напрями розвитку споживчої кооперації України, а саме:

- збереження і розвиток споживчої кооперації як цілісної системи;
- об'єднання роздрібних підприємств споживчої кооперації в єдину торговельну мережу і створення єдиного центру закупівель;
- підвищення конкурентоспроможності на національному ринку;
- посилення позицій на традиційних для кооперації ринках на основі реалізації інноваційних економічних і технологічних проектів;
- використання прогресивних та інноваційних методів і форм господарської діяльності;

- розширення сфер діяльності у нових галузях бізнесу, що не пов'язані з ритейлом, створення принципово нових товарів та послуг на ринку, організація їх просування на основі перевірених часом кооперативних принципів;

- просування кооперативної ідентичності, іміджу кооперативів серед населення, залучення до кооперації нових членів, особливо серед молоді;

- подальша інтеграція у міжнародний кооперативний рух;

- міжнародне економічне співробітництво, обмін знаннями та досвідом успішного розвитку із зарубіжними кооперативами, зокрема у сфері управління;

- навчання та підвищення кваліфікації менеджерів, членів кооперативів, молоді, найманих працівників;

- сприяння законодавчому процесу, сприятливому для кооперативів, лобіювання на державному рівні прийняття необхідних законів і нормативних актів для розвитку кооперації.

Серед окреслених напрямів найважливішими стратегічними пріоритетами розвитку споживчої кооперації України у найближчій перспективі є такі:

**1. Об'єднання роздрібних підприємств споживчої кооперації в єдину торговельну мережу, створення єдиного центру закупівель.** Переваги для споживчої кооперації тут очевидні – це більш сприятливі цінові умови та інші преференції при роботі з постачальниками, ефективніша логістика, впровадження найкращих практик операційної діяльності. Як наслідок, висока лояльність споживачів досягається за рахунок досягнення конкурентоспроможних цін. Об'єднавчі процеси доцільно реалізовувати поетапно, залучаючи в єдину торговельну мережу спочатку найбільш успішні магазини. Приєднання магазину до єдиної мережі передбачатиме виконання чіткого переліку вимог щодо зовнішнього вигляду та організації операційної діяльності. В перспективі можливе розширення об'єднаної кооперативної мережі на основі використання франчайзингових схем.

**2. Широке використання практики продажів товарів під власною торговою маркою (private label).** Реалізація даного напрямку розвитку дозволить досягнути одночасно двох цілей – покупці будуть віддавати перевагу товару внаслідок вибору улюбленого бренду і конкурентоспроможного рівня цін, оскільки використання private label є дієвим інструментом досягнення нижчої ціни. Використання private label є дуже важливою перспективною сферою діяльності, оскільки дозволить одночасно популяризувати кооперативну ідею через поширення товарів під кооперативним брендом та формувати власну ідентичність на ринку. І тут мова йде не лише про товари власного виробництва – виробни-

цтво товарів можна замовляти і у позасистемних виробників, у тому числі загальноукраїнського рівня. Доволі перспективний напрям – це продаж високоліквідних непродовольчих товарів за схемою private label, зокрема за рахунок замовлення їх виробництва для об'єднаної роздрібно мережі у зарубіжних країнах. Впровадження private label дозволить суттєво покращити фінансові результати діяльності магазинів і скеровувати їх на подальший розвиток.

**3. Впровадження моделі соціально відповідального та екологічно-орієнтованого бізнесу.** Як свідчать численні міжнародні дослідження, споживачі є набагато лояльнішими до компаній, що сповідають соціальні та екологічні цінності бізнесу, і, як наслідок, такі компанії мають на 10–15% вищі доходи, ніж найближчі конкуренти, що не є прихильниками таких ідей. Наприклад, в європейській споживчій кооперації реалізується стратегія сталого виробництва і споживання. Поширюється практика меценатства, спонсорства та патронажу, тіснішої співпраці кооперативів із місцевими громадами для вирішення локальних проблем, створення нових робочих місць для місцевого населення, молоді, жінок, людей із інвалідністю. При магазинах організуються дитячі ігрові кімнати, проводяться благодійні та волонтерські заходи (благодійні аукціони, збір коштів, речей, книг тощо), екологічні акції (висадка дерев, прибирання територій тощо) [15]. Реалізація таких заходів створюватиме високий імідж та підвищуватиме репутацію споживчої кооперації, поширять її соціальні та екологічні цінності і тим самим посилюватиме її конкурентні переваги. У перспективі як іміджевий крок можливе поширення інформації про свої соціальні та екологічні заходи через щорічне видання так званих “нефінансових” звітів.

**4. Можливість взаємної фінансової та організаційної підтримки,** яка може реалізовуватися через взаємне кредитування, фінансову підтримку магазинів, які тимчасово перебувають у скрутному фінансовому становищі, активний обмін досвідом тощо. Споживча кооперація має перевагу на ринку тому, що кооперативні підприємства співпрацюють один із одним, що не характерно для решти ділового світу, що так само, як і споживча кооперація, працює в умовах обмеженого доступу до дешевих кредитних ресурсів. Високу ефективність реалізації таких заходів продемонстрували європейські кооперативи, які у такий спосіб підтримували високий рівень конкурентоспроможності під час світової фінансової кризи 2008 р. та подальшої економічної рецесії.

**5. Пошук і організація діяльності у нових нішах бізнесу, де немає жорсткої конкуренції і споживча кооперація зможе сповна проявити свої переваги.** Для цього керівникам коопера-

тивних підприємств та організацій необхідно розширити свій коридор свідомості і ширше подивитися на можливості і перспективи діяльності споживчої кооперації у нову епоху споживання. Споживчі кооперативи можуть створювати принципово нові товари та послуги на ринку, а їх члени самі ж ними і користуватися, як споживачі. Як приклад, можна навести досвід чеських кооперативів, які організували під брендом COOP Mobil кооператив із спільного використання послуг мобільного зв'язку, що дозволило здешевити його вартість для членів кооперативу приблизно на 20%. Фахівці об'єднання ССВ наголошують на тому, що споживча кооперація не повинна обмежуватися діяльністю виключно у сфері рітейлу, і пропонують споживчим кооперативам для зростання їх ділової активності такі нові напрями (сфери бізнесу), як: туристичні послуги; послуги, пов'язані з високим рівнем довіри (такі, як особистий догляд та соціальна підтримка); послуги спільного користування (шерінг); комунальні послуги (зокрема, послуги телефонного зв'язку, Інтернету, електропостачання тощо) [17]. Споживча кооперація України не може стояти осторонь процесів появи принципово нових масових продуктів, сервісів та послуг (таких, як, наприклад, краудфандинг, сервісів BlaBlaCar та аналогічних). Такі інноваційні продукти фактично втілюють на новому рівні ідеї споживчої кооперації – спільного споживання послуг і забезпечення зручного механізму їх надання та використання. Кооперації необхідно пропонувати ринку аналоги таких сервісів або ж брати активну участь у розробці принципово нових аналогічних продуктів.

**6. Реалізація проєктів у сфері альтернативної енергетики,** що є вкрай важливим напрямом діяльності вже у найближчій перспективі. Можливими кроками у даній сфері можуть бути такі:

– Встановлення на дахах та прилеглий території кооперативних маркетів і господарських будівель іншого призначення сонячних панелей для забезпечення власних потреб в електроенергії, а також продажу її надлишків державі за “зеленим” тарифом. Цей напрям діяльності є іміджевим, а також дуже перспективним, оскільки в Україні сьогодні діє один із найвищих в Європі – “зелений” тариф, причому найвища його ставка встановлена на енергію від сонця, що генерується на дахах приміщень. Крім того, в останні роки суттєво знизилася ціна на сонячні панелі і поширюється практика їх встановлення за рахунок отримання грантів міжнародної технічної допомоги. Доцільним також є розміщення сонячних панелей на дахах кооперативних об'єктів, які є закритими або простоюють.

– Організація діяльності енергетичних кооперативів серед членів споживчої кооперації, що забезпечуватимуть своїх учасників альтернатив-

ними чистими видами енергії, серед яких енергія вітру, сонця, біогаз тощо, а також генеруватимуть тепло на основі використання енергетичних культур чи інших видів місцевої сировини. Перевага кооперативної моделі тут очевидна.

– Розміщення поряд із кооперативними маркетами чи ресторанами зарядних станцій для електромобілів та внесення інформації про них в онлайн-карти та інші інтернет-ресурси та сервіси, що стане ефективним “якорем” для залучення нових клієнтів.

– Організація діяльності кооперативних служб таксі на основі використання електромобілів, що дозволить досягати швидких термінів окупності та надавати послуги членам кооперації та іншим громадянам за конкурентоспроможними цінами, у тому числі на основі використання мобільних додатків.

Ідей тут може бути багато, потрібно їх шукати, аналізувати свої можливості і творчо підходити до розвитку кооперативного бізнесу в нову епоху споживання.

**7. Розвиток інтернет-торгівлі та електронної комерції.** Четверта технологічна революція вже у найближчий час докорінно змінить роздрібний бізнес, процеси діджиталізації будуть охоплювати практично всі сфери суспільного життя. Споживча кооперація не може стояти осторонь цих процесів і повинна бути готова до того, що рано чи пізно інформаційні технології поширяться і у сільській місцевості. І перші кроки у цьому напрямі вже робляться. На даний момент у системі споживчої кооперації діє пілотний проект, який передбачає встановлення електронних терміналів в магазинах у сільській місцевості. Завдяки цьому споживачі отримали можливість поступового навчання роботі у сфері електронної торгівлі, а кооператори розширюють клієнтську базу та розвивають торгівлю за попередніми замовленнями. Як наслідок, формується довіра покупців у сільській місцевості до інновацій у торговельній сфері. Доволі перспективний напрям розвитку роздрібного бізнесу споживчої кооперації – це використання мобільних додатків та спеціалізованих інтернет-сайтів з метою кращого обслуговування споживачів і зростання валових продажів. При цьому необхідно використати позитивний прогресивний досвід європейських споживчих кооперативів (зокрема, Фінляндії та Великобританії), який українськими рітейлерами практично не розвивається. Так, наприклад, фінська кооперативна роздрібна мережа S Group розробила і поширює додаток для смартфонів для покупців своїх магазинів всіх форматів. Даний сервіс, який нараховує вже понад 1 млн користувачів і генерує про них важливу особисту інформацію, включає в себе широке коло послуг, наприклад опис рецептів страв, підбір рецептів залежно від стану

здоров'я чи особистих уподобань клієнта, рекомендації щодо харчування, формування “розумних” списків покупок і їх підготовка (упакування) до приходу покупця в магазин, доставка товарів додому тощо. Аналогічно споживча кооперація Великобританії (група Co-op) запустила веб-сайт, який покликаний спонукати споживачів до приготування страв із продуктів, куплених у кооперативній мережі [19].

**8. Залучення нових членів до споживчих кооперативів.** Як показує історія, споживча кооперація виникає тоді, коли держава не в змозі виконувати своїх окремих соціальних функцій, і тому споживачі самоорганізуються для вирішення своїх соціальних та економічних проблем. В Україні зараз саме така ситуація і на часі активізувати роботу щодо залучення до споживчої кооперації нових лояльних членів та споживачів. Не потрібно забувати, що вже пройшло 200 років із часу утворення першого споживчого кооперативу і нова епоха споживання диктує нові підходи до ведення бізнесу. У споживачів виникають нові потреби та запити, які необхідно виявляти і будувати принципово нові напрями бізнесу для їх задоволення. Найбільш оптимальна модель розширення членської бази споживчої кооперації – залучення нових членів як співвласників бізнесу, а не активів. Тобто потрібно розвивати не кооперативи власників, а споживчі кооперативи, які дозволятимуть своїм членам задовольняти власні соціальні та споживчі потреби. В Україні дискусійні питання реформування кооперативної власності вже фактично вирішено, і питання володіння активами для нових членів вже не є суттєвими. У першу чергу нові члени кооперативів мають стати лояльними споживачами без їх прив'язки до активів. При цьому доцільно використати досвід європейських кооперативів, де розміри виплати дивідендів своїм членам залежать від величини вартості придбаного ними товару в кооперативній мережі.

**9. Популяризація кооперативних ідей і принципів серед населення, особливо серед молоді.** У процесі просвітницької роботи необхідно переконливо демонструвати, допомагати зрозуміти і довести людині всі переваги, які вона отримає від членства в кооперації. Адже споживча кооперація може дати своїм членам набагато більше, ніж вони можуть отримати від її конкурентів, які працюють за типовими схемами винагород та програмами лояльності. Дуже важливим завданням є популяризація кооперативних ідей серед молоді, яку можна здійснювати на базі кооперативних навчальних закладів. Для цього необхідно впроваджувати у навчальні плани дисципліни, присвячені актуальним проблемам розвитку сучасного кооперативного руху. Важливо проводити заходи зі створення та розповсюдження сучасного про-



світницького контенту, медіа-програм і популяризаторських фільмів. При цьому важливо використовувати переваги Інтернету, у тому числі можливості соціальних мереж, Youtube-каналів тощо, що вимагає залучення відповідних фахівців. Кооперативні ідеї важливо просувати і в межах проведення різноманітних фестивалів, концертів, волонтерських і благодійних акцій та інших культурно-масових заходів у великих містах та невеликих населених пунктах. У сфері молодіжної політики необхідно переходити від декларацій до конкретної системної роботи.

У цьому контексті ми погоджуємося з рекомендаціями експертів об'єднання ССВ щодо того, що через систему освіти уряди повинні поглиблювати розуміння та високу оцінку внеску кооперативів у соціально-економічний розвиток. Модулі освітньої системи, які б стосувалися різних аспектів діяльності кооперативів, необхідно включити у всі навчальні плани спеціальностей, пов'язаних із підприємницькою діяльністю. При цьому [17, с. 13–14]:

- навчальні плани у школах та вищих навчальних закладах повинні містити дисципліни, що розглядають кооперативи і специфіку їх діяльності;
- освітні програми у сфері оподаткування та управління повинні включати в себе модулі, де б розкривалася кооперативна модель підприємництва;
- модулі, які висвітлюють сутність кооперативної власності, повинні бути включені до програм професійного розвитку бізнес-консультантів, юристів та бухгалтерів.

Успішність реалізації вищенаведених завдань значною мірою буде залежати від єдності та згуртованості кооператорів, їх відданості своїй справі та широкого бажання створити сучасну і конкурентоспроможну кооперативну систему.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Розвиток споживчої кооперації в Україні – це реальний шанс нарешті знайти омріяний багатьма поколіннями людей, соціально-економічний устрій, побудований на принципах справжньої демократії, солідарності, відповідальності, рівності та соціальної справедливості. Реалізація визначених пріоритетів розвитку та розширення кооперативного бізнесу забезпечить соціальну та екологічну спрямованість розбудови споживчої кооперації, дозволить щоденно втілювати у життя кооперативні цінності при здійсненні господарської діяльності та забезпечувати ідентичність, яка відрізняє кооперативні підприємства та організації від економічних суб'єктів інших форм власності. У цьому контексті найважливіше завдання споживчої кооперації України на найближчу перспективу – це подальше економічне об'єднання, рівень якого сьогодні є край низьким. Саме політична та еко-

номічна єдність дозволить споживчій кооперації підвищити рівень інтенсивності розвитку та впроваджувати ефективні реформи. Пріоритетне глобальне завдання, яке матиме наслідком посилення конкурентоспроможності споживчої кооперації, – це об'єднання роздрібних підприємств в єдину торговельну мережу і створення єдиного центру закупівель. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розробка оперативних заходів, обґрунтування механізмів та інструментів реалізації окреслених стратегічних завдань розвитку споживчої кооперації, вивчення та адаптація відповідного зарубіжного досвіду успішної діяльності кооперативів у контексті глобальних економічних трендів сучасності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Апопій В. В. Внутрішня торгівля та АПК України: ефективність взаємодії : монографія. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2007. 368 с.
2. Бабенко С. Г. Трансформація кооперативних систем у перехідній економіці : монографія. Київ : Наукова думка, 2003. 332 с.
3. Балабан П. Ю., Балабан М. П. Трансформація торгівлі споживчої кооперації в економіці ринкового типу: етапи розвитку, конкурентоспроможність, стратегічні пріоритети [Текст] : монографія ; Вищ. навч. закл. Укоопспілки “Полтав. ун-т економіки і торгівлі”. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 121 с.
4. Гончаренко В. В., Пантелеймоненко А. О. Основи діяльності кооперативних організацій. Вітчизняний та зарубіжний досвід : навчальний посібник. Полтава : ПУЕТ, 2012. 59 с.
5. Гороховський І. Л. Перспективи розвитку європейської споживчої кооперації в умовах глобальних викликів сучасності. *Економіст*. 2018. № 11. С. 24–31.
6. Манжура О. В. Проблеми і перспективи становлення кооперативної моделі національного господарства [Текст] : монографія ; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя : КПУ, 2015. 291 с.
7. Показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій підприємств і організацій спілок споживчих товариств областей. Київ : 2014–2020 роки.
8. Прахалад К. К., Рамасвами В. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами. ; пер. з англ. М. Ставицького. Київ : Вид-во Олексія Капусти (підрозділ «Агенція “Стандарт”»), 2005. 258 с.
9. Програма подальшого реформування споживчої кооперації України (затверджена постановою XXI (позачергового) з'їзду споживчої кооперації України 4 жовтня 2012 року). Київ : Укоопспілка, 2012. 15 с.
10. Кооперація в аграрній сфері виробництва / Українська академія держ. управління при Президенті України; Український НДІ продуктивності АПК / П. Т. Саблук, В. В. Зіновчук, Ю. Я. Лузан, Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік. Київ : УАДУ, 2003. 72 с.

11. Споживча кооперація України. Від зародження до сьогодення : монографія / за заг. ред. С. Геля. Львів : Вид-во Львівської комерційної академії, 2013. 976 с.

12. Birchall J., Hammond-Ketilson L. Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis. Sustainable Enterprise Programme / International Labour Office, Job Creation and Enterprise Development Department. Geneva : ILO, 2009. 38 p.

13. Borzaga C., Michie J., Blasi J. R. The Oxford Handbook of Mutual, Co-operative and Co-owned Businesses. Oxford : Oxford University Press, 2017. 704 p.

14. Chan Kim W., Mauborgne Renée Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston : Harvard Business School Press, 2005. 272 p.

15. Cocolina C. The Power of Cooperation. Brussels : Cooperatives Europe, 2017. 128 p.

16. Come On! Capitalism, Short-termism, Population and the Destruction of the Planet. A Report to the Club of Rome / E. von Weizsaecker, A. Wijkman and other. Springer, 2018. 220 p.

17. CCW Policy Guide. Brussels : Consumer Co-operatives Worldwide, 2019. 15 p.

18. Cornforth C. The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 2004. № 75/1. P. 11–32.

19. European Community of Consumer Cooperatives. URL: [www.eurocoop.coop](http://www.eurocoop.coop).

20. International Cooperative Alliance. URL: [www.ica.coop](http://www.ica.coop).

21. Lord B., Shanahan Y., Robb A. Annual Report Readership and Understanding: a Co-operative Perspective. *Journal of Co-operative Studies*. 2005. № 38/2. P. 5–21.

22. Münkner H.-H. Better Together. Management, morals and co-operation in times of globalisation. *Journal of Co-operative Studies*. 2006. № 39/1. P. 16–23.

23. The World Co-operative Monitor: Exploring the Co-operative Economy. Report 2021. ICA, Eurisce, 2021. 183 p.

24. Von Weizsaecker E., Wijkman A. Come On! Capitalism, Short-termism, Population and the Destruction of the Planet. A Report to the Club of Rome. Springer, 2018. 220 p.

## REFERENCES

1. Apopij, V. V. (2007), *Vnutrishnia torhivlia ta APK Ukrainy: efektyvnist : monohrafiia* [Domestic trade and the agricultural sector of Ukraine: the effectiveness of interaction], Vydavnytstvo Lvivskoi komertsijnoi akademii, 368 p.

2. Babenko, S. H. (2003), *Transformatsiia kooperatyvnykh system u perekhidnij ekonomitsi* [Transformation of cooperative systems in a transition economy], Naukova dumka, Kyiv, 332 p.

3. Balaban, P. Yu. and Balaban, M. P. (2011), *Transformatsiia torhivli spozhyvchoi kooperatsii v ekonomitsi rynkovoho typu: etapy rozvytku, konkurentospromozhnist', stratehichni priorityety* [Transformation of consumer cooperative trade in a market-type economy:

stages of development, competitiveness, strategic priorities], *Vysch. navch. zakl. Ukoopspilky "Poltav. un-t ekonomiky i torhivli"*, RVV PUET, Poltava, 121 p.

4. Honcharenko, V. V. and Pantelejmonenko, A. O. (2012), *Osnovy diialnosti kooperatyvnykh orhanizatsij. Vitchyzniamyj ta zarubizhnyj dosvid* [Fundamentals of Cooperative Organizations. Domestic and foreign experience], PUET, Poltava, 59 p.

5. Horokhovs'kyj, I. L. (2018), "Prospects for the development of European consumer cooperation in the conditions of global challenges of modern times", *Ekonomist*, no. 11, pp. 24–31.

6. Manzhura, O. V. (2015), *Problemy i perspektyvy stanovlennia kooperatyvnoi modeli natsional'noho hospodarstva* [Problems and prospects of the formation of a cooperative model of the national economy], *Klasych. pryvat. un-t, KPU, Zaporizhzhia*, 291 p.

7. Indicators of economic and financial activity of enterprises and organizations of enterprises and organizations of unions of consumer societies of regions. Kyiv : 2014–2020 roky.

8. Prakhlad, K. K. and Ramasvami, V. K. (2005), *Majbutnie konkurentsii. Tvorennia unikal'noi tsinnosti spil'no z kliientamy* [The future of competition. Creating unique value together with customers], Vyd-vo Oleksiia Kapusty (pidrozdil «Ahentsiia "Standart"»), Kyiv, 258 p.

9. Prohrama podal'shoho reformuvannia spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy (zatverdzhena postanovoiu KhKhI (pozacherhovoho) z'zdu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy 4 zhovtnia 2012 roku) (2012), Ukoopspilka, Kyiv, 15 p.

10. Kooperatsiia v aharnij sferi vyrobnytstva / Ukrain'ska akademiia derzh. upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy; Ukrain'skyj NDI produktyvnosti APK, P. T. Sabluk, V. V. Zinovchuk, Yu. Ya. Luzan, Yu. O. Lupenko, M. J. Malik (2003), UADU, Kyiv, 72 p.

11. Spozhyvcha kooperatsiia Ukrainy. Vid zarodzhennia do s'ohodennia : monohrafiia, za zah. red. S. Heleia (2013), Vyd-vo L'vivs'koi komertsijnoi akademii, L'viv, 976 p.

12. Birchall J. and Hammond-Ketilson L. (2009), Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis. Sustainable Enterprise Programme / International Labour Office, Job Creation and Enterprise Development Department, ILO, Geneva, 38 p.

13. Borzaga C., Michie J. and Blasi J. R. (2017), The Oxford Handbook of Mutual, Co-operative and Co-owned Businesses, Oxford University Press, Oxford, 704 r.

14. Chan Kim W. and Mauborgne Renée (2005), Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Harvard Business School Press, Boston, 272 p.

15. Cocolina C. (2017), The Power of Cooperation, Cooperatives Europe, Brussels, 128 r.

16. Come On! Capitalism, Short-termism, Population and the Destruction of the Planet. A Report to the Club of Rome / E. von Weizsaecker, A. Wijkman and other, Springer, 2018, 220 p.

17. CCW Policy Guide (2019), Consumer Co-operatives Worldwide, Brussels, 15 r.

18. Cornforth C. (2004), The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective,

*Annals of Public and Cooperative Economics*, № 75/1, pp. 11–32.

19. European Community of Consumer Cooperatives, available at: [www.eurocoop.coop](http://www.eurocoop.coop).

20. International Cooperative Alliance, available at: [www.ica.coop](http://www.ica.coop).

21. Lord B., Shanahan Y. and Robb A. (2005), Annual Report Readership and Understanding: a Co-operative Perspective, *Journal of Co-operative Studies*, № 38/2, pp. 5–21.

22. Münkner, H.-H. (2006), Better Together. Management, morals and co-operation in times of glo-

balisation, *Journal of Co-operative Studies*, № 39/1, pp. 16–23.

23. The World Co-operative Monitor: Exploring the Co-operative Economy. Report 2021. ICA, Eurisce, 2021, 183 p.

24. Von Weizsaecker E. and Wijkman A. (2018), Come On! Capitalism, Short-termism, Population and the Destruction of the Planet. A Report to the Club of Rome. Springer, 220 p.

*Стаття надійшла до редакції 29 червня 2022 р.*