



УДК 331.7(075.8)

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4\(14\)-727-740](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)-727-740)

**Перебийніс Василь Іванович** доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем, Полтавський університету економіки і торгівлі, м. Полтава, тел.: 0958145938, <https://orcid.org/0000-0002-4779-515X>

**Світлична Алла Василівна** кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри підприємництва і права, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, тел.: (0532) 56-96-14, <https://orcid.org/0000-0003-3674-5787>

**Вітрик Назар Миколайович** здобувач третього (освітньо-наукового) рівня зі спеціальності 051 Економіка, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, тел.: 0685733949

**Кріль Євгеній Володимирович** здобувач третього (освітньо-наукового) рівня зі спеціальності 073 Менеджмент, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, тел.: (0532) 56-96-14, <https://orcid.org/0009-0003-2439-0453>

## **СТРАТЕГІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ОБСЛУГОВУЮЧИХ КООПЕРАТИВІВ**

**Анотація.** Встановлено, що для розвитку аграрного сектору економіки України на нинішньому етапі характерні такі тенденції, як зменшення кількості діючих підприємств, які займаються виробництвом сільськогосподарської продукції, що передусім пов'язано із активними бойовими діями та окупацією частини територій. Водночас продовжується активний процес капіталізації, що супроводжується створенням великотоварних аграрних формувань. Дрібні товаровиробники відчують фінансові труднощі, їм бракує належної інформації про ринки, вони не в змозі скласти достойну конкуренцію агрохолдингам, їм складно самостійно протидіяти змінам зовнішнього середовища, виробничим та воєнним ризикам. Обґрунтовано, що одним із шляхів подолання викликів сьогодення для середнього та дрібного агробізнесу є створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. Світовий досвід свідчить, що розвиток дрібних сільськогосподарських підприємств, в тому числі і фермерських господарств, як альтернативи великотоварному виробництву (агрохолдингам) неможливий без створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів.



Як і будь-яка організація, що діє на перспективу, сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи мають визначати способи досягнення довгострокових цілей шляхом формування стратегій. Нами опрацьована система стратегій сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів та їх об'єднань, що включають специфічні (стратегія організаційного розвитку, стратегія демократизації управління, стратегія капіталізації, стратегія економічної незалежності, стратегія фахової компетенції, стратегія комунікацій, стратегія економічної інтеграції, стратегія конвергенції інтересів кооперативу та територіальної громади, поведінкова стратегія) та функціональні (операційна стратегія, логістична стратегія, маркетингова стратегія, фінансова стратегія) стратегії.

**Ключові слова:** стратегія, підприємство, сільськогосподарське підприємство, розвиток, обслуговуюча кооперація, сільськогосподарських обслуговуючих кооператив, фермерські господарства, особисті селянські господарства.

**Perebyynis Vasil Ivanovych** Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economic Cybernetics, Business Economics and Information Systems, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, tel.: 0958145938, <https://orcid.org/0000-0002-4779-515X>

**Svitlychna Alla Vasylivna** PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship and Law, Poltava State Agrarian University, Poltava, tel.: (0532) 56-96-14, <https://orcid.org/0000-0003-3674-5787>

**Vitriuk Nazar Mykolaiovych** a postgraduate student of 051 Economics, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, tel.: 0685733949, <https://orcid.org/0009-0005-7075-1912>

**Kril Yevhenii Volodymyrovych** a postgraduate student of 073 Management, Poltava State Agrarian University, Poltava, tel.: (0532) 56-96-14, <https://orcid.org/0009-0003-2439-0453>

## **STRATEGIES OF AGRICULTURAL SERVICE COOPERATIVES**

**Abstract.** It is established that the development of the agrarian sector of Ukraine's economy at the current stage is characterised by such trends as a decrease in the number of operating enterprises engaged in the production of agricultural products, which is primarily due to active hostilities and the occupation of part of the territories. At the same time, an active process of capitalisation continues, accompanied by the creation of large-scale agricultural formations. Small producers





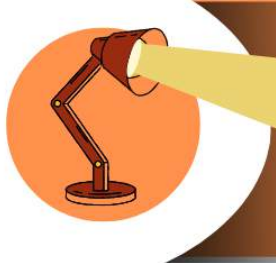
face financial difficulties, lack adequate market information, are unable to compete with agroholdings, and find it difficult to counteract changes in the external environment, production and military risks on their own. It is substantiated that one of the ways to overcome the current challenges for small and medium-sized agribusinesses is to create agricultural service cooperatives. The world experience shows that the development of small agricultural enterprises, including farms, as an alternative to large-scale production (agroholdings) is impossible without the creation of agricultural service cooperatives.

Like any organisation acting for the future, agricultural service cooperatives should determine the ways to achieve long-term goals by formulating strategies. We have worked out a system of strategies for agricultural service cooperatives and their associations, including specific (strategy of organizational development, strategy of democratization of management, strategy of capitalization, strategy of economic independence, strategy of professional competence, strategy of communications, strategy of economic integration, strategy of convergence of interests of the cooperative and the territorial community, behavioral strategy) and functional (operational strategy, logistics strategy, marketing strategy, financial strategy, strategy of

**Keywords:** strategy, enterprise, agricultural enterprise, development, service cooperative, agricultural service cooperative, farms, private farms.

**Постановка проблеми.** Соціально-політичні та економічні негативні зрушення в Україні, зумовлені воєнними діями на її території, накладатимуть свій відбиток на функціонування національного агропродовольчого комплексу ще багато років. Найбільш вразливі до негативних проявів ринкової кон'юнктури особисті та фермерські господарства. Дрібні товаровиробники відчують фінансові труднощі, їм бракує належної інформації про ринки, вони не в змозі скласти достойну конкуренцію агрохолдингам, їм складно самостійно протидіяти змінам зовнішнього середовища, виробничим та воєнним ризикам. Є очевидним, що лише об'єднавши зусилля у вирішенні спільних проблем дрібні товаровиробники зможуть вижити за таких умов. Саме тому об'єктивною необхідністю їх подальшого розвитку, логічним кроком на шляху забезпечення сталого розвитку сільських територій є поширення обслуговуючої кооперації. Важливим інструментом формування та розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів є стратегії, що мають визначати способи досягнення довгострокових цілей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Обґрунтуванню та формування стратегій в галузі економіки присвячено багато досліджень. Один з основоположників стратегічного управління І. Ансофф [1, с. 68] стратегію визначає як набір правил для прийняття управлінських рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Відомий фахівець зі стратегічного



планування А. Чандлер [2] звертає увагу на те, що формування стратегії має враховувати наявні ресурси та можливі ризики. Як вважають Кім В. Чан і Моборн Рене [3, с. 10], у сучасних умовах конкуренція не мусить бути в центрі стратегічного мислення. Ці автори концепції «блакитного океану» [4, с. 7] закликають підприємців до створення нового ринкового простору, як ефективної стратегії розвитку.

Теоретико-методологічним засадам формування та розвитку кооперативних відносин в Україні, обґрунтуванню пріоритетів і стратегічних завдань розвитку сільськогосподарської кооперації в умовах воєнного стану та в період поствоєнного відновлення присвячена публікація Томіліна О.О., Хорішка А.М. [5]. Втім, стратегіям сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів та їх об'єднань присвячено обмаль публікацій. Тому на сьогодні постає питання про розробку системного підходу до формування стратегій сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів.

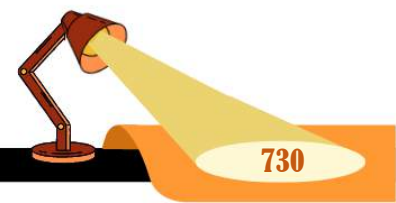
**Метою даного дослідження є обґрунтування системи стратегій формування та розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів.**

**Виклад основного матеріалу.** Країни, що переходять на ринкові засади господарювання, зустрічаються з таким економічним феноменом, як «експансія посередницького капіталу у сільському господарстві» [6, с. 13], оскільки це відображає сутність капіталу, що проявляється у всі часи й повсюду.

Варто звернути увагу й на те, що капітал має тенденцію до укрупнення. До речі, А. Сміт у своїй основній праці «Багатство народу» (книга II) [7, с. 47] розглядав накопичення капіталу як головну рушійну силу економічного прогресу. Однак, як зазначає сучасний дослідник Т. Пікетті [8, с. 9] теперішнє економічне зростання і поширення знань не змінили глибинної структури капіталу та нерівності. На наш погляд, з огляду на зазначені властивості капіталу закономірною реакцією селян є об'єднання їх зусиль через формування сільськогосподарської обслуговуючої кооперації.

Ідеї кооперації мають глибокі історичні корені, що віддзеркалено як економічною історією, так й історією економічних вчень. Зокрема, як вважають дослідники [9, с. 72-75], це: ідеї теорії кооперативної республіки (XIX ст.), що обґрунтовувала побудову нового суспільства за допомогою виробничої кооперації, за участю держави й профспілок; поширення ідей кооперативного руху (XIX-XX ст.); так званий «кооперативний третій шлях» (початок XX ст.).

Кооперація як економічний феномен ґрунтується на низці принципів. Зокрема, до фундаментальних принципів кооперації відомий діяч міжнародного кооперативного руху Уільям Уоткінс [6, с. 40-41] відносив єдність і злагоду, що передбачає поєднання індивідуальних зусиль і взаємодопомогу в досягненні спільної мети. Фундатори німецької кооперації Г. Шульце-Деліч та Ф.В.Райфайзен базовими кооперативними принципами вважали, зокрема самодопомогу: як покладання на власну енергію, ініціативу, власні сили; як взаємодопомогу між членами кооперативу.





Питання формування сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів варто розглядати з урахуванням сучасних тенденцій організаційного розвитку аграрного сектора економіки в цілому (табл. 1).

Аналіз даних, наведених в таблиці 1, з огляду на активні бойові дії в ряді областей України, що тривають впродовж останніх трьох років, засвідчив цілком закономірні тенденції скорочення кількості діючих підприємств, які займаються виробництвом сільськогосподарської продукції.

Визначальними гравцями українського аграрного ринку залишаються агрохолдинги. За даними VKURSI [10], в 2024 році в державі налічувалось 107 сільськогосподарських компаній, виручка яких склала понад 1 млрд грн., а загальний дохід від їх діяльності становив 339 млрд. грн. Наявність великого, середнього та дрібного агробізнесу поряд з чисельними господарствами населення викликає необхідність налагодження ефективної взаємодії між ними, що в комплексі забезпечить сталий розвиток сільських територій.

Таблиця 1

**Динаміка кількості діючих сільськогосподарських підприємств  
в Україні станом на 01.01, 2021-2024 рр.**

| Показники                                                     | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2024 р. у<br>% до<br>2021 р. |
|---------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|------------------------------|
| Кількість діючих<br>сільськогосподарських<br>підприємств, од. | 49452   | 47753   | 32844   | 40889   | 82,7                         |
| Фізичні особи-підприємці, од.                                 | 23916   | 23050   | 20437   | 22071   | 92,3                         |
| Особисті селянські господарства,<br>тис. од.                  | 3954,8  | 3921,5  | 3853,2  | 3845,3  | 97,2                         |

Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: за даними Державної служби статистики України [<https://www.ukrstat.gov.ua/>]

Світовий досвід свідчить, що розвиток дрібних сільськогосподарських підприємств, в тому числі і фермерських господарств, як альтернативи великотоварному виробництву (агрохолдингам) неможливий без створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів.

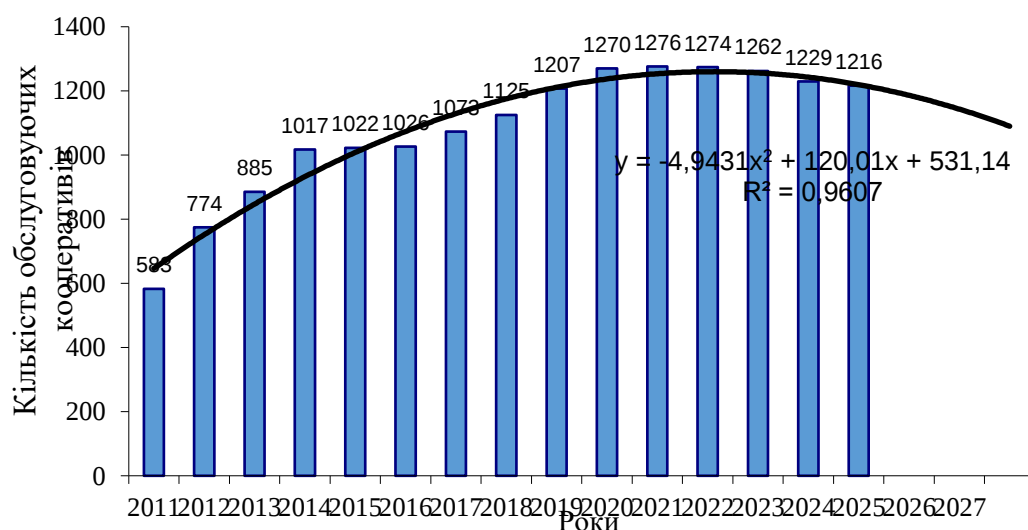
Кооперативи є розповсюдженою організаційною формою підприємств в світі. За даними Міжнародного кооперативного альянсу членами кооперативів є понад 1 млрд. осіб. Під англійським словом «кооператив» (cooperative), як зазначено в [11], розуміють виключно обслуговуючий кооператив без додавання слова «обслуговуючий» (service). Такого поняття як «виробничий кооператив» (production cooperative) в міжнародні практики не існує. Однак у



деяких країнах використовують такі організаційно-правові форми, як колгосп (колективне господарство) в СРСР, кібуц (Ізраїль) тощо.

Згідно з даними рис.1, до початку 2021 року в Україні спостерігалась динаміка збільшення чисельності обслуговуючих кооперативів, проте активні бойові дії, що ведуться на території держави, зумовили скорочення їх кількості до 1216 од. станом на 01.01.2025 р. (або на 9,9% менше ніж на початок 2021 р.).

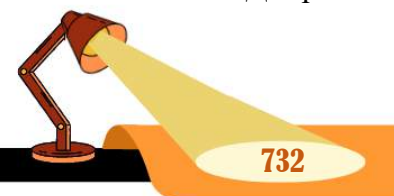
За допомогою застосування поліноміальної лінії тренду нами була спрогнозована чисельність обслуговуючих кооперативів в Україні на 2021-2023 роки. Лінія тренду за нашими даними мала вигляд  $y = -5,638x^2 + 127,2x + 519,2$  та високу достовірність (значення коефіцієнту детермінації, наближене до одиниці  $R^2 = 0,92$ ). Згідно з проведеними розрахунками, якби загальні тенденції, що спостерігались впродовж 2011-2020 рр. збереглися, то прогнозне значення чисельності обслуговуючих кооперативів в Україні у 2021 році склала б 1227 одиниць, 2022 році – 1236, 2023 році – 1234. Реальні статистичні дані за 2021 та 2022 рр. виявилися навіть вищими (відповідно, 1274 та 1262 од.). Проте, з початком активних бойових дій на території держави та у зв'язку із окупацією частини територій, спостерігається скорочення кількості обслуговуючих кооперативів – до 1216 од. в 2024 р. – що водночас негативно відобразилось на лінії тренду  $y = -4,9431x^2 + 120,01x + 531,14$ .



**Рис. 1** Динаміка та прогноз кількості обслуговуючих кооперативів в Україні, 2011 – 2027 рр.

Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: за даними Державної служби статистики України [<https://www.ukrstat.gov.ua/>]





Як і будь-яка організація, що діє на перспективу, сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи мають визначати способи досягнення довгострокових цілей шляхом формування стратегій. Нами опрацьована система стратегій сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів та їх об'єднань, що включають специфічні та функціональні стратегії (рис. 2).

До *специфічних стратегій* сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів та їх об'єднань, перш за все, відносяться стратегії, що формуються на принципах кооперації, схвалених Міжнародним кооперативним альянсом [36].

*Стратегія організаційного розвитку* базується на кооперативному принципі добровільного та відкритого членства. Цей принцип передбачає [12] членство у кооперативі всіх осіб, які можуть використовувати послуги, без дискримінації за тендерними, соціальним, расовими, політичними або релігійними ознаками. Втім, на думку В.В. Зіновчука [6] членами кооперативу можуть бути лише сільськогосподарські товаровиробники, і тільки ті з них, хто працює за профілем даного кооперативу.

На наш погляд, з огляду на зазначене зауваження ця стратегія має передбачати уникнення членства в кооперативі осіб, що займаються несільськогосподарською діяльністю, зокрема, збутом (торгівлею) продукції, її транспортуванням.

Організаційний розвиток, як досліджено нами [13, с. 12], – це плановий довгостроковий процес, направлений на визначення цілей, організацію діяльності, мотивацію і контроль. Тобто, як складова організаційного розвитку організація діяльності обслуговуючих кооперативів включає перш за все процес їх формування.

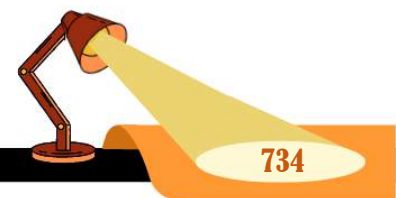


**Рис. 2** Система стратегій сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів та їх об'єднань

Джерело: власна розробка.

Основною базою для формування сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів є особисті селянські господарства – сільські домоволодіння, що мають у володінні чи користуванні земельні угіддя, худобу, птицю, сільськогосподарський реманент та ін.

Як показує наше спілкування із керівниками сільських територіальних громад Полтавської області, у обслуговуючих кооперативах сільські голови





вбачають подальші можливості підвищення добробуту сільських мешканців за рахунок повнішого використання потенціалу земельних угідь, розвитку тваринництва.

Інша категорія реальних чи потенційних членів кооперативу – це фермерські господарства. Зокрема, статтею 26 Закону України «Про фермерське господарство» [14] передбачена їх кооперація. Вони разом з іншими сільськогосподарськими товаровиробниками мають право створювати сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи, спілки, інші об'єднання. Серед фермерських господарств виділяється ще такий їх вид, як сімейні фермерські господарства, де використовується праця виключно членів однієї сім'ї. Зважаючи на широке поширення у світі сімейних ферм, їх варто розглядати як важливу базу формування сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів.

*Стратегія демократизації управління* базується на принципі демократичного контролю з боку членів кооперативу. Цим принципом передбачено [12] таке:

- кооператив – демократична організація, що контролюється членами. Вони беруть активну участь у формуванні кооперативної політики та ухваленні рішень;

- члени кооперативу мають рівні права. При голосуванні діє принцип «один член – один голос»;

- кооперативи як на первинному рівні, так і на наступному рівні (об'єднання кооперативів) управляються на демократичних засадах.

Ця стратегія передбачає систематичні комунікації членів кооперативу (зокрема, на зборах кооператорів чи з використанням сучасних інформаційних засобів) для обговорення актуальних питань виробничо-комерційної та іншої діяльності, ухвалення відповідних рішень.

*Стратегія капіталізації* ґрунтується на принципі економічної участі членів кооперативу. Зазначений принцип передбачає [12] таке: 1) члени кооперативу рівноправні у питаннях пайових внесків і контролю капіталу кооперативу; 2) частина сформованого кооперативного капіталу неподільна.

На наш погляд, зазначена стратегія має бути спрямована не лише на вкладення капіталу (в формі пайових внесків), але й збільшення доходності підприємств-членів кооперативу (з урахуванням обсягів капіталу, вкладеного членами кооперативу).

*Стратегія економічної незалежності* базується на принципі автономності та незалежності. Згідно [12] цей принцип розглядає кооператив як автономну організацію, що зберігає свою автономність при укладанні угод з іншими організаціями чи збільшенні свого капіталу за рахунок зовнішніх інвестицій.

У сучасних українських реаліях, згідно зазначеної стратегії важливо, щоб кооператив зберіг свою економічну незалежність, навіть за умов зовніш-



нього (державного чи недержавного) фінансування. Зазначимо, що таке фінансування може бути у формі іноземної технічної допомоги для реалізації кооперативних проєктів, фінансової допомоги інтегрованих суб'єктів господарювання та великих сільськогосподарських підприємств й ін.

Міжнародним кооперативним принципом «Освіта, підвищення кваліфікації, інформація» [12] передбачено, що кооператив: 1) забезпечує освіту й підвищення кваліфікації своїх членів, а також управлінців; 2) інформує громадськість про сутність процесу кооперування. Тому на цьому принципі може ґрунтуватися дві стратегії: стратегія фахової компетенції та стратегія комунікацій.

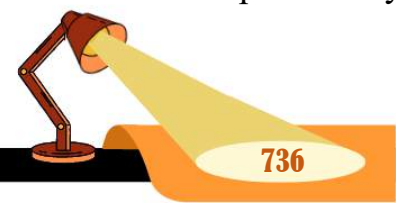
*Стратегія фахової компетенції* передбачає формування системи професійної підготовки членів кооперативів, зокрема їх керівників. Так, в Україні в низці вищих економічних та аграрних закладів освіти викладаються спеціалізовані курси з кооперації. Обласними сільськогосподарськими дорадчими службами з кооператорами проводяться семінари, тренінги, інші види занять.

Втім існує потреба читати комплексний навчальний курс з сільської кооперації усіх типів (обслуговуючої, споживчої, кредитної) для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема територіальних громад. З цією метою за нашою участю розроблено навчальний курс «Розвиток кооперативної системи сільської місцевості», який включає чотири модулі: 1) теоретичні та правові основи аграрної кооперації; 2) сільськогосподарська обслуговуюча кооперація; 3) споживча кооперація в сільській місцевості; 4) сільська кредитна кооперація.

*Стратегія комунікацій* в межах реалізації принципу «Освіта, підвищення кваліфікації, інформація» має передбачати формування системи зв'язків з громадськістю з метою розвитку кооперативного руху, активізації сільського населення для залучення до членства в кооперативах. Ця стратегія має ґрунтуватися на сучасних досягненнях науки й практики Public Relations.

*Стратегія економічної інтеграції* за основу має принцип співпраці кооперативів. Цим принципом згідно [12] регулюються відносини кооперативів з місцевими, національними та міжнародними об'єднаннями. Зазначена стратегія включає: 1) інтеграцію кооперативів первинного рівня у кооперативні об'єднання, створення асоціацій кооперативів; 2) інтеграцію сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, сільських кредитних спілок та сільської споживчої кооперації; 3) вертикальну інтеграцію сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів на контрактних засадах у систему економічних інтересів агропродовольчих інтегрованих суб'єктів господарювання (агрохолдингів).

*Стратегія конвергенції інтересів кооперативу та громади* базується на кооперативному принципі «Турбота про суспільство». Цей принцип згідно [12]





передбачає, що кооператив сприяє розвитку громади. Ця стратегія націлена на активну співпрацю кооперативного осередку (як інституту розвитку сільських територій) з місцевою громадою. По суті, це стратегія інкорпорації інтересів кооперативу в інтереси сільської громади. Використовуючи місцеві ресурси (людські, природні, матеріально-технічні та ін.), кооператив має сприяти економічній спроможності громади, що особливо актуально за умов реформи децентралізації влади в Україні.

*Поведінкова стратегія* впливає з необхідності врахування селянського менталітету в діяльності кооперативів.

На переконання Т. Седлачека [15, с. 304], ядро економіки становить психологія, філософія та етика разом узяті. Як зазначає Д. Аріелі [16, с. 11], не випадково останнім часом актуальності набула поведінкова економіка – відносно новий напрям, що поєднує психологію та економіку.

Варто зазначити, що згідно концепції поведінкової економіки [17] поведінка суб'єктів господарювання характеризується таким: а) оскільки індивіди чутливіші до програшу, ніж до виграшу, то для господарників уникнення збитків важливіше, ніж отримання прибутку; б) у зв'язку із зазначеним індивіди готові суттєво ризикувати для збереження свого status quo й не готові ризикувати для зміни поточної ситуації.

Тому сільську економіку варто розглядати з позицій парадигми поведінкової економіки. Адже сільський розвиток ґрунтується на прадавніх традиціях кооперування зусиль сільських жителів (за принципом толоки), стратегією яких є не максимізація прибутку, а потреба виживання у зовнішній екосистемі.

До основних *функціональних стратегій* сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів варто віднести такі, як операційна стратегія, логістична стратегія, маркетингова стратегія, фінансова стратегія.

*Операційна стратегія* визначає способи використання виробничих потужностей підприємства [18, с. 169]. Тобто, ця стратегія формує оптимальні підходи до застосування людських, природних та матеріально-технічних ресурсів у процесі операційної (виробничої) діяльності сільськогосподарського кооперативу.

Для виробничих, логістичних та збутових процесів у кооперативах первинного та вторинного рівнів (асоціацій) доцільно впровадження аутсорсингу. Це особливо актуально тоді, коли окремі види господарської діяльності не забезпечені відповідним кваліфікованим персоналом (наприклад, відсутній маркетолог) чи є нестача певних технічних засобів (зокрема, спеціальних автомобілів для транспортування охолодженого молока). В окремих випадках застосування аутсорсингу дозволяє зменшити трансакційні витрати. Серед них: а) логістичні витрати (пошук достовірної інформації про постачальників ресурсів і споживачів продукції кооперативу, ліцензування, стандартизація та

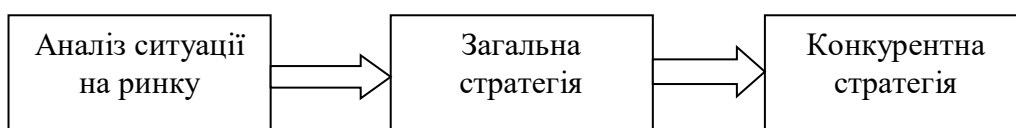


сертифікація кооперативної продукції чи послуг, процес закупівель необхідних матеріалів та енергоресурсів, процес збуту виробленої продукції та ін.); б) маркетингові витрати (витрати на рекламу та ін.).

*Логістичні стратегії* кооперативу представлені, зокрема, такими: 1) закупівельна стратегія (постачання матеріально-технічних ресурсів); 2) транспортна стратегія (перевезення вантажів); 3) стратегія складування (зберігання ресурсів, продукції); 4) стратегія управління запасами; 5) стратегія розподілу (збуту) продукції.

У багатьох кооперативах особливе місце займає стратегія управління запасами. Її важливість пов'язана з оптимізацією ціноутворення на ресурси та продукцію кооперативу, зокрема, просторово-часову залежність цін від кон'юнктури певних ринків. Так, для частини кооперативів зернового напрямку доцільно застосовувати стратегію обмежуючих факторів.

*Маркетингові стратегії* розробляються з метою визначення ефективних способів просування продукції кооперативу на відповідні агропродовольчі ринки. Нами рекомендована модель стратегічного маркетингового управління кооперативом (рис. 3):

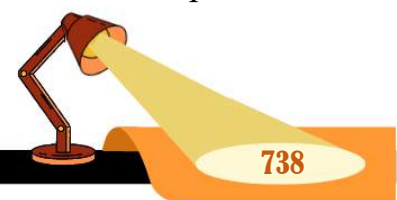


**Рис. 3** Модель стратегічного маркетингового управління кооперативом  
Джерело: розроблено за матеріалами [19, с. 213]

Ця модель (рис. 3) передбачає, що після аналізу ситуації на ринку агропродовольчої продукції приймається загальна стратегія кооперативу. Вона може бути представлена такою стратегією інтенсивного росту, як стратегія глибокого проникнення на ринок, стратегія розвитку товару. Наступний етап – розробка конкурентної стратегії (стратегії визначення перспективного сегменту, стратегії диференціації чи стратегії лідерства).

*Фінансова стратегія* кооперативу визначає ефективні способи залучення та використання фінансових ресурсів. Ця стратегія може мати за мету диверсифікацію фінансових потоків: 1) збільшення розміру індивідуальних пайових внесків чи кількості членів кооперативу; 2) використання частки отриманих доходів для капіталізації кооперативу; 3) залучення фінансових ресурсів різноманітних донорів (програми державної підтримки, зокрема грантова підтримка; іноземні проекти технічної допомоги; фінансова допомога інтегрованих суб'єктів господарювання; фінансові ресурси територіальних громад та ін.).

**Висновки.** Наявність великого, середнього та дрібного агробізнесу поряд з чисельними господарствами населення викликає необхідність нала-





годження ефективної взаємодії між ними, що в комплексі забезпечить сталий розвиток сільських територій. Це обумовлює подальший розвиток фермерських та особистих селянських господарств через створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів.

Обґрунтовано систему стратегій сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів та їх об'єднань, що включає:

а) специфічні стратегії (стратегія організаційного розвитку, стратегія демократизації управління, стратегія капіталізації, стратегія економічної незалежності, стратегія фахової компетенції, стратегія комунікацій, стратегія економічної інтеграції, стратегія конвергенції інтересів кооперативу та територіальної громади, поведінкова стратегія);

б) функціональні стратегії (операційна стратегія, логістична стратегія, маркетингова стратегія, фінансова стратегія).

***Література:***

1. Ansoff H. Igor. Strategic Management. Palgrave Macmillan, 2007. 233 p.
2. Candler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. MIT Press, Boston, 1990. 463 p.
3. Кім В. Чан, Моборн Рене. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції; переклад з англ. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2018. 270 с.
4. Кім В. Чан, Моборн Рене. Перехід до блакитного океану; переклад з англ. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2018. 286 с.
5. Томілін О., Хорішко А. Стан, проблеми розвитку обслуговуючої кооперації в агропромисловому виробництві. *Економіка та суспільство*, 2023, №58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3330/3256>
6. Зіновчук В.В. Організаційні основи сільськогосподарського кооперативу. К.: Логос, 1999. 254 с.
7. Blaug, Mark. Economic theory in retrospect. 4th ed. Cambridge university press, 1990. 737 p. URL: <http://digamo.free.fr/blaug62.pdf>
8. Пікетті Т. Капітал у ХХІ столітті; переклад з англ. К.: Наш формат, 2016. 696 с.
9. Економічна енциклопедія : У трьох томах. Т. 2 / Редкол. : С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Академія, 2001. 848 с.
10. Глібоко А. ТОП агрохолдингів України 2024 року. URL: <https://economist.com.ua/top-agricultural-holdings-of-ukraine-in-2024/>
11. Бондарчук В., Алколей Дж., Молдован Л., Курдицький С. Сільськогосподарський обслуговуючий vs виробничий кооператив. URL: <http://www.zerno.org.ua/articles/coop/304>
12. Cooperative identity, values & principles. URL: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>
13. Перебийніс В. І., Світлична А.В. Організаційний розвиток підприємств: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 216 с.
14. Про фермерське господарство: Закон України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2003, № 45, ст.363.
15. Седлачек Томаш. Економіка добра і зла. Слідами людських пошуків: від Гільгамеша до фінансової кризи ; переклад з чеської. Львів : Видавництво Старого Лева, 2017. 520 с.
16. Аріелі Ден. Передбачувана ірраціональність; переклад з англ. Львів : Видавництво Старого Лева, 2018. 296 с.
17. Терещенко О.О. Контролінг поведінки в концепції біхевіористичних фінансів. *Фінанси України*. 2011. №10. С. 104-116.



18. Операційний менеджмент: навч. посібник / Перебийніс В.І., Писаренко В.В., Помаз О.М., Василенко В.О. та ін.; за ред. В.І. Перебийноса. Полтава: ПДАА, 2008. 664 с.  
19. Перебийніс В.І., Трайно В.М. Маркетингове управління споживачами послуг: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2015. 323 с.

**References:**

1. Ansoff H. Igor. (2007). *Strategic Management*. Palgrave Macmillan,
2. Candler A.D. (1991). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press, Boston.
3. Kim W. Chan, Moborn Renee. (2018). *Stratehiia blakytneho okeanu. Yak stvoryty bezkhnarnyi rynkovyi prostir i pozbutysia konkurentsii; pereklad z anhl. [Blue Ocean Strategy. How to create a cloudless market space and get rid of competition]* Kharkiv : Klub simeinoho dozvillia [in Ukrainian].
4. Kim W. Chan, Moborn Renee. (2018). *Perekhid do blakytneho okeanu; pereklad z anhl. [Moving to the blue ocean]*. Kharkiv : Klub simeinoho dozvillia. [in Ukrainian].
5. Tomilin O.; Khorishko A. (2023). Stan, problemy rozvytku obsluhovuiuchoi kooperatsii v ahropromyslovomu vyrobnytstvi. [Status and problems of development of service cooperation in agro-industrial production]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 58. URL: <https://economyand.society.in.ua/index.php/journal/article/view/3330/3256> [in Ukrainian].
6. Zinovchuk V.V. (1999). *Orhanizatsiini osnovy silskohospodarskoho kooperatyvu. [Organisational foundations of an agricultural cooperative]*. Kyiv: Lohos. [in Ukrainian].
7. Blaug, Mark. (1990). *Economic theory in retrospect. 4th ed.* Cambridge university press, 1990.
8. Piketti T. (2016). *Kapital u XXI stolitti [Capital in the XXI century]* ; pereklad z anhl. Kyiv: Nash format. [in Ukrainian].
9. Mochernyi S.V. (2001). *Ekonomichna entsyklopediia [Economic encyclopaedia]* : U trokh tomakh. T. 2. Kyiv : Akademiia. [in Ukrainian].
10. Hlibko A. (2024). *TOP ahrokhodyniv Ukrainy 2024 roku [TOP agricultural holdings in Ukraine in 2024]*. URL: <https://economist.com.ua/top-agricultural-holdings-of-ukraine-in-2024/>. [in Ukrainian].
11. Bondarchuk V., Alkolei Dzh., Moldovan L., Kurdytskyi S. (2012). *Silskohospodarskyi obsluhovuiuchy vs vyrobnychy kooperatyv. [Agricultural service vs production cooperative]*. URL: <http://www.zerno.org.ua/articles/coop/304>. [in Ukrainian].
12. Cooperative identity, values & principles. URL: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity> [in Belgium]
13. Perebyinis V. I., Svitlychna A.V. (2008) *Orhanizatsiyni rozvytok pidpriemstv: teoretychni ta praktychni aspekty [Organisational development of enterprises: theoretical and practical aspects]* : monohrafiia. Poltava: RVV PUSKU. [in Ukrainian].
14. Pro fermerske hospodarstvo: Zakon Ukrainy. (2003). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. vol. 45, st. 363 [in Ukrainian].
15. Sedlachek Tomash. (2017). *Ekonomika dobra i zla. Slidamy liudskykh poshukiv: vid Hilhamesha do finansovoi kryzy ; pereklad z cheskoj. [Organisational development of enterprises: theoretical and practical aspects]*. Lviv : Vydavnytstvo Staroho Leva. [in Ukrainian].
16. Arieli Den. (2018). *Peredbachuvana irratsionalnist [Predictable irrationality]*; pereklad z anhl. Lviv : Vydavnytstvo Staroho Leva. [in Ukrainian].
17. Tereshchenko O.O. (2011) *Kontrolinh povedinky v kontseptsii bikheviorystychnykh finansiv. [Behavioural controlling in the concept of behavioural finance]*. *Finansy Ukrainy*. vol. 10. pp. 104-116. [in Ukrainian].
18. Perebyinis V. I. (ed.) (2008). *Operatsiyni menedzhment [Operational management]*: navch. posibnyk Poltava: PDAA. [in Ukrainian].
19. Perebyinis V.I., Traino V.M. (2015). *Marketynhove upravlinnia spozhyvachamy posluh [Marketing management of service consumers]* : monohrafiia. Poltava: PUET. [in Ukrainian].

