



УДК 631.115.8.(1-88).313  
© 2012

*О.М. Варченко,*

*доктор  
економічних наук*

*Білоцерківський  
національний аграрний  
університет*

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ КООПЕРАТИВІВ**

*Узагальнено практичний досвід провідних країн світу щодо забезпечення диверсифікації діяльності та обґрунтовано необхідність широкої диверсифікації діяльності кооперативів у вітчизняній практиці. Розглянуто особливості функціонування двох видів кооперативів: традиційні кооперативи та інноваційні форми класичних кооперативів і виробничих організацій.*

**Постановка проблеми.** Нині нарізла необхідність розробки кардинальної концептуальної основи розвитку сільської місцевості, яка б передбачала подальшу її конкретизацію у вигляді програм розвитку окремих галузей і сільських територій.

**Аналіз основних досліджень та публікацій.** Окремі аспекти названих проблем частково досліджували В. Зіновчук [1], Л. Молдаван [2], А. Пантелеймоненко [3], А. Стадник [4], Г. Черевко [5] та інші вчені. Однак особливості функціонування маркетингових кооперативів у провідних країнах світу та пошук напрямів адаптації їхнього досвіду до вітчизняних умов потребують подальшого вивчення.

**Мета дослідження** — визначення напрямів диверсифікації діяльності маркетингових кооперативів у провідних країнах світу та обґрунтування засад розвитку діяльності таких кооперативів у вітчизняній практиці.

**Виклад основного матеріалу.** Незважаючи на всі переваги великотоварного виробництва, ці структури не завжди ефективно вирішують соціальні питання села. З метою підвищення зайнятості сільського населення, рівня життя селян необхідно водночас із функціонуванням великих сільськогосподарських товаровиробників підтримувати розвиток різних форм кооперації. Враховуючи унікальну можливість кооперативів поєднати індивідуальне та суспільне, вони можуть відіграти позитивну роль у розвитку економіки регіонів через залучення ініціативи та підприємництва населення.

Вивчення практики функціонування кооперативів у молочній галузі США дало змогу встановити, що 2005 р. у США функціонувало 22 вузькоспеціалізованих кооперативи (10% від загаль-

ної кількості молочних кооперативів), на частку яких припадає 1% від сукупного обсягу молока, переробленого і реалізованого через кооперативи. Водночас диверсифіковані кооперативи виробляють широкий товарний асортимент молочної продукції, а також можуть надавати різні послуги своїм членам (наприклад, з постачання насінням, добривами та ін.). Ці кооперативи являють собою великі організації, які мають власні переробні заводи. Щорічно кожний диверсифікований кооператив переробляє не менше 23 тис. т молока. Саме тому, незважаючи на невисоку частку в загальному обсязі кількості молочних кооперативів — 7%, вони мають найвищу частку в обсязі молока, виробленого і реалізованого через кооперативи, — 62%. Останніми роками спостерігається тенденція до скорочення кількості диверсифікованих кооперативів (у 1992–2005 рр. із 19 до 12). За рахунок розвитку вертикальної та горизонтальної інтеграції в галузі — диверсифіковані кооперативи об'єднуються з більш дрібними кооперативами з метою розширення товарного асортименту та освоєння нових ринків [6].

Узагальнюючи розвиток традиційних форм діяльності фермерських господарств у провідних країнах Європейського Союзу, можна сказати, що вони засновані на кооперативних засадах, які переважно характеризуються такими ознаками: забезпечення фермерів засобами виробництва за помірними цінами; розширення потенціалу ринку через відкриття нових сегментів.

Зазначимо, що в 70-х роках минулого століття в країнах ЄС почали розвиватися перші проекти з акцентом на каналах короткого постачання і прямих продажах. Для цього було кілька причин: по-перше, прибуток фермерів від реалізації мав бути більшим; по-друге, фермери отримували б

додатковий прибуток від переробки продукції безпосередньо на фермі.

Водночас започатковувалося органічне сільське господарство як модель альтернативного сільського господарства. Спочатку органічне сільське господарство часто комбінувалося з прямими продажами, а ідея закритих і локальних каналів постачання харчової продукції була одним з основних пунктів в органічній філософії. Також пряма збутова діяльність забезпечила підвищення доходів об'єднаних фермерів.

Через колективну діяльність агровиробники намагаються мобілізувати нові стратегії, які адекватно відповідають на зміни ринкового середовища і забезпечують вигідність їхньої діяльності.

Нами було згруповано кооперативні формування у європейських країнах залежно від видів діяльності, що дало змогу виокремити такі їх види: традиційні кооперативи; інноваційні форми класичних кооперативів і виробничих організацій; кооперативи, які орієнтуються на виробництво високоякісних продуктів харчування; кооперативи, які пропонують регіональні марки продуктів харчування; кооперативи, що формують регіональну маркетингову систему; кооперативи, що забезпечують прямі відносини виробник — споживач; кооперативи, що розвивають непродовольчі ринки: надання агрокологічних послуг і послуг для сільського населення; організація виробництва продукції непродовольчого характеру.

Традиційні кооперативи є майже в усіх досліджених країнах і функціонують впродовж багатьох десятиліть. Більшість фермерів беруть участь в одному кооперативі, який може налічувати кілька тисяч членів. Установлено, що сучасні тенденції розвитку традиційних кооперативів характеризуються такими ознаками: комерційні операції інтернаціоналізуються; відбувається зниження конкурентоспроможності через процеси концентрації, що мають місце в переробному секторі та секторі роздрібної торгівлі; втрачено традиційні кооперативні принципи (наприклад, принципи фермерської власності, контролю, прибутків). Фермерам стає дедалі важче зрозуміти сучасні процеси та ухвалити управлінських рішень. Унаслідок цього їхній вплив зменшується і вони набувають статусу постачальників сировини. На розвиток традиційних кооперативів мають вплив сучасні проблеми великомасштабних ринків — наявність надлишкової пропозиції, концентрація влади в роздрібній торгівлі (великі роздрібні продавці починають шукати прямих шляхів постачання продукції від контрактних виробників, що підринає ринкову владу традиційних кооперативів) і намагання постійно інвестувати капітал у нові технології, норми та контроль за якістю. Дієвою відповіддю багатьох традиційних кооперативів на ці тенденції у конкуренції з роздрібними продавцями є зростаюча інтернаціоналізація комерційних операцій разом з подальшим збільшенням економії за рахунок зростання ви-

робництва, можливість неперервного постачання продукції впродовж року на різні ринки, окрім традиційних національних.

Інноваційні форми класичних кооперативів і виробничих організацій охоплюють напівтрадиційні кооперативи й виробничі організації з багатьма загальними рисами традиційних кооперативів, але з більш висхідною динамікою. Вони активно підтримуються державою і часто базуються на нормах ЄС або національних нормах, як наприклад, декрети про виробничі організації (POS) і виробничі групи або, у Німеччині, закон про ринкову структуру для виробничих товариств. Державна підтримка прагне регулювати виробництво й постачання відповідно до потреб і вимог ринку. Великомасштабні ферми беруть участь у кооперативах цього типу. Їхньою метою є об'єднання обсягів та одержання можливості впливу на цінову кон'юнктуру. Цей вид кооперативів розпочав свій розвиток лише 20–40 років тому. Більшість цих кооперативів намагається поліпшити якість своєї продукції відповідно до чинних стандартів якості. Ці кооперативи часто застосовують підхід контролю за каналами руху продукції відповідно до санітарно-гігієнічних вимог і норм безпеки харчових продуктів, а також вимог до якості, скажімо, роздрібних продавців. Прикладом може слугувати приватна компанія *Violaït* у Франції, що є національним маркетинговим кооперативом для виробників органічного молока. *Violaït* продає 25% від національного виробництва молока молочної промисловості [7].

Напівтрадиційні кооперативи й виробничі організації демонструють активність щодо нової колективної діяльності в центральних і східноєвропейських країнах. Деякі кооперативи будують нові маркетингові канали й системи постачання. Це специфічна реакція на ринкову порожнечу, яка утворилася після розпаду структур контролюваного державою ринку, що переважно стратегічно використовується виробничими групами для посилення свого ринкового становища. Інший тип кооперації, який нині трапляється в Чехії, — агентство: фермери створюють організацію, що працює на них як агент. Це агентство працює на користь фермерів як обслуговуюча компанія, але є незалежною. Фермери в такий спосіб є і не керівниками, і не агентами.

Варто зазначити, що менші групи агровиробників більшою мірою застосовують традиційні кооперативні механізми, меншою — свій розвиток здійснюють під «парасолькою» більших традиційних кооперативів. Ці групи безпосередньо постачання продукції роздрібним продавцям здійснюють через постачальницькі групи великих виробників, які у такий спосіб посилюють ринкову позицію. Наприклад, малі групи з 5–10 садівничих товаровиробників у різних країнах гарантують постачання певних фруктів та овочів вельдантизованої якості цілий рік або приміром, групи молочних фермерів, які виробляють молоко специфічного складу (вміст білків, лікарські речовини).

Інноваційні кооперативи роблять акцент на якісних вимогах до всіх ланок виробничого процесу для створення виняткових, особливих продуктів. Кооперативна діяльність при виробництві та маркетингове забезпечення особливих продуктів ґрунтується на ринковій сегментації чи диференціації. Диференціація продукту на рівні виробництва здійснюється відповідно до вимог якості, на відміну від діяльності роздрібних продавців, переробників і традиційних кооперативів, які намагаються диференціювати свій продукт через маркетинг, створення іміджу та брендингу.

Нові кооперативні структури фермерів намагаються створити винятковий продукт, який є рідкісним на ринку й досить особливим, що дасть змогу встановити преміум-ціну або сформувати прихильність споживачів. Щоб споживачеві було простіше знайти у торгівлі особливу якість (власність) продукту, зовні наклеюється певний виробничий код, який часто контролюється і гарантується зовнішнім агентством контролю й/або підтримується державним законодавством. Прикладом такого підходу може бути органічне або сприятливе для сільськогосподарських тварин утримання. Ярлики відіграють вирішальну роль у наданні споживачам інформації про особливу природу продуктів, забезпечують гарантію якості та створюють репутацію продукту.

З'ясовано, що диференціація якості продукції здійснюється також на основі території. Найпоширенішою формою маркетингових кооперативів цієї категорії часто є об'єднання (пули) або асоціації місцевих виробників, які об'єдналися для спільного виробництва й продажу своєї продукції в певній області та встановлення власних стандартів продукції. Отже, для забезпечення виразності продукції на ринку одна стратегія використовує місцеві специфічні природні ресурси (такі, як специфічний тип ґрунту, його особливі складові), друга — підкреслює знання, досвід та вміння персоналу працівувати (наприклад, кустарні вибри, сімейні традиції), наголошує на особливості смаку, його справжності та оригінальності. Обидві категорії мають на меті здійснити диференціацію продукції для задоволення потреб ринкових ніш і можливості встановити преміум-ціну. Так, перший підхід передусім керується ринковими умовами: наявність споживчого попиту, потреба у створенні маркетингових каналів і т.ін. Другий підхід, навпаки, більше керується бажанням використати специфічні ресурси території та сприяти їхньому місцевому економічному розвитку. Ці кооперативні структури частіше залучають до діяльності різних учасників у межах відповідної території. Наприклад, місцеві органи влади і підприємства несільськогосподарського сектору. Перший вид кооперативів є вразливішим до цінного тиску через посилення зовнішньої конкуренції, другий — через географічне обмеження території дотримується прихованої стратегії створення дефіциту й винятковості на ринку. Звісно, на цей вид маркетингових кооперативів також

впливає цінова конкуренція, оскільки її цінова політика не може не брати до уваги ціни товарів-субститутів.

Ринкові можливості першого виду кооперативів можна реалізувати через забезпечення конкурентоспроможності продукції на відповідних ринках і використання стратегії диференціації за виходу на ринок. Як приклад, в Австрії можуть спостерігатися нові форми маркетингових кооперативів, які зосереджують свою діяльність на виробництві високоякісних продуктів: виробники ведуть пошук спеціалізованих ринків, оскільки вони пропонують продукцію, вироблену спеціальними методами виробництва, за місцевими/регіональними традиціями або інноваційний продукт.

Стратегії інноваційних маркетингових кооперативів відмінні, однак іноді можуть застосовувати їхню комбінацію. Змішані стратегії доцільно застосовувати кооперативам з виробництва органічної продукції, які через конкуренцію та ціновий тиск дедалі більше орієнтуються на загальні органічні якісні стандарти і посилюють специфічність власної продукції. Вдалим прикладом може слугувати діяльність маркетингового кооперативу з Німеччини, який виступив з ініціативою «Gutes vom See». Мета цієї ініціативи полягає в тому, щоб краще представити окремий регіон, сприяти просуненню продукції регіону Lake of Constance як економічної і пейзажної області. Ініціаторами були не фермери. Цей кооператив підтримує тих фермерів, які виробляють екологічну або органічну продукцію. Інший чинник, що сприяє застосуванню цих двох стратегій, — законодавство ЄС та безпосередньо країн, де функціонують ці кооперативи щодо підтримки та захисту PDO/PGI марок. Така юридична відмінність і пов'язана з нею формалізація правил виробництва, здається, особливо важливі для регіональних якісних ініціатив, які намагаються використовувати маркетингові канали поза місцевою територією [8].

Регіональні маркетингові кооперативи охоплюють регіональне та марковане виробництво. Відмінність між цією формою кооперативів і зазначеною вище полягає в тому, що остання, як правило, виробляє в обмеженій кількості продукцію, а регіональні марки є ширшими через використання механізму типу «парасольки», що передбачає пропозицію різної продукції та різних послуг регіону. Як приклад наведемо марку Rhon, яка поширена у Швейцарії [9]. Ці кооперативи найчастіше є вертикально інтегрованими, охоплюють фермерів і дрібних регіональних переробників, зокрема це пекарні, молоко- і м'ясопереробні підприємства, іноді самі споживачі є частиною маркетингового кооперативу. Загальна юридична форма — асоціація. Розподіл продукції здійснюється через продаж на фермерських ринках, в магазинах, пекарнях, на м'ясопереробних підприємствах і в місцевих магазинах. Іноді продукти можуть реалізовуватися через роздрібних продавців. Товарний асортимент регіональних маркетингових кооперативів складається з таких

фермерських продуктів, як фрукти, овочі і яйця, а також з усіх видів продукції переробки. До товарного асортименту належить навіть агротуризм (зокрема відвідування ферми, канікули на фермі). Можна навести приклад місцевої ініціативи цих кооперативів Uster plus. Основна ідея стратегії цієї кооперативної діяльності полягає в тому, щоб створити набір продуктів, які мають спільну регіональну ознаку виробництва. Формується достатній обсяг пропозиції, що дає змогу вкладати спільні інвестиції в логістику й маркетинг, внаслідок чого об'єднані зусилля суб'єктів колективної діяльності роблять область більш помітною й привабливою. Регіональні маркетингові кооперативи Швейцарії у напрямках своєї діяльності передбачають не лише продукти харчування, а й туристичні послуги, культурно-просвітницьку діяльність (музеї), які пропонуються на ринку під однією маркою. Ідея такого підходу полягає в тому, щоб продавати продукцію і брендувати регіон загалом, що зумовлено різними типами продуктів і послуг. Основою цих маркетингових кооперативів виступають територіальні мережі, вони часто мають міцні зв'язки з об'єктами виробничої та соціальної інфраструктури.

Стратегія формування відносин виробник — споживач полягає у створенні прямих зв'язків між виробниками й споживачами. Такі маркетингові кооперативи уникають залежності від посередників і через їхню діяльність покращують розуміння й комунікацію між виробником та посередником і залишають більшу частину вартості, доданої на виробничому рівні. Часто прямих відносини виробник — споживач поєднуються з іншими якісними аспектами діяльності — такими, як органічна та/або характерна якість.

За допомогою колективного брендингу роздрібних точок кооператив такого типу орієнтується на розширення прямого продажу завдяки спільним інвестиціям у логістику (зокрема інтернет-портали, служби доставки) і створенню торгових точок для виробників (ринки фермерів), що дає змогу збільшити обсяги продажу (наприклад АМАР у Франції).

Маркетингові кооперативи такого типу неоднозначно сприймаються у європейських країнах, оскільки орієнтуються на місцеві традиції виробництва та споживання і є неприйнятними в умовах глобалізації. Водночас ця форма колективної співпраці має невисокий рівень державної підтримки. Цікавими є приклади функціонування кооперативів прямого маркетингу у разі їх інтеграції з ширшими місцевими громадськими та адміністративними організаціями для сприяння сталому розвитку сільських територій. Одним з таких прикладів є програма «Terre Avenir», що охоплює місто Женева. Головним завданням програми є сприяння наявності та доступності місцевих продуктів харчування у роздрібній та оптовій мережах міста.

У європейських країнах набули розвитку кооперативи, що працюють на непродовольчих рин-

ках, які пропонують агроекологічні послуги та послуги для сільського населення, кооперативи, які виробляють і продають непродовольчі продукти. Так, маркетингові кооперативи, що пропонують агроекологічні послуги та послуги для сільського населення, орієнтуються на нову несільськогосподарську діяльність, якої потребує фермер (ферма) або сільські жителі, що зумовлено наданням різних послуг (туризм, медичні послуги, енергія тощо), або суспільні блага (збереження природного середовища та ін.).

Вважаємо, що кооперативи з надання агропослуг і послуг з туризму мають тенденцію до залучення в різні види діяльності, що передбачає агроекологічні заходи, управління природним середовищем з туризму, але іноді також і виробництво регіональних особливих продуктів харчування або енергії. Найпоширеніші ці кооперативи у Нідерландах. Вони виникли внаслідок прагнення фермерів освоїти нові сільськогосподарські ринки, такі як туризм, виробництво енергії, послуги соціального захисту й так звані зелені послуги у широкому розумінні. Отже, ці маркетингові кооперативи підтримують ідею багатofункціонального сільського господарства.

Кооперативи, які працюють у галузі непродовольчого виробництва, орієнтуються на використання сільськогосподарської продукції для виробництва біопалива, фарб, волокон, текстилю і т.ін.

Однією з переваг такої форми, що відрізняє її від попереднього виду, є те, що вона має чітку природу продукту. Ці кооперативи мають також деякі особливості, притаманні і традиційним кооперативам харчового сектору. Найважливіші з них — можливість збільшення обсягу, щоб стати привабливим ринковим партнером для потенційних переробників, або об'єднання капіталу для спільних інвестицій у колективні переробні потужності. Одна складність, яка постає перед маркетинговими кооперативами, — це пошук потенційних інвесторів, які б вклали капітал у розвиток технологій або вдосконалення переробних потужностей.

Вивчено особливості розвитку фермерських кооперативів в Ірландії, де традиційні молочні кооперативи відігравали важливу роль у розвитку сільського господарства і досі є домінантною формою колективної фермерської маркетингової діяльності. Нині виникли нові форми колективної діяльності, такі як фермерські ринки, регіональні брендингові пропозиції, а також маркетингові кооперативи з виробництва і маркетингу особливих продуктів харчування. Маркетингові кооперативи є найдоцільнішими для спеціалізованих ринків. Зазначимо, що нові типи маркетингових формуваль ще мало поширені в Ірландії.

У Греції кооперативи фермерів мають давню традицію, найбільшу державну підтримку вони дістали у 20-х роках минулого століття. Після того, як Греція приєдналася до ЄС, кооперативи слугували важливим інструментом передачі інформації в нових умовах господарювання фер-

мерів. Чимало традиційних кооперативів перебували під впливом політичних партій, внаслідок чого більшість кооперативів зазнали фінансових проблем і стали непривабливими для фермерів. Через це грецькі фермери і досі відмовляються приєднуватися до ініційованої державою колективної діяльності. Крім того, через фінансові проблеми багато фермерів залишили традиційні кооперативи й започаткували нові — незалежні маркетингові фермерські групи, з яких було засновано нові переробні компанії. В їх управлінні фермери участі не беруть, але близько співпрацюють з ними. Жіночі кооперативи — інша ціка-

ва форма, яка виникла у 80-х роках минулого століття. Спочатку вони були задумані як засіб залучення сільських жінок до виробництва агропродукції, а нині орієнтуються на накопичення та використання прихованих знань і досвіду у сфері приготування домашніх продуктів харчування. Зазначимо, що крім цих двох типів, маркетингові кооперативи були також створені за програмою LEADER. Сучасні маркетингові кооперативи нині орієнтуються на надання агроекологічних послуг. Водночас у Греції немає кооперативів із виробництва продукції непродовольчого характеру [10].

## Висновки

Маркетингові кооперативи у провідних країнах світу реалізують різні напрями діяльності, що зумовлено їхньою орієнтацією на вимоги та потреби ринку і відповідно пропозицією високоякісних продуктів харчування та залученням фермерів до різних видів сільськогосподарської діяльності й послуг. Сучасні фермерські маркетингові кооперативи зорієнтовані на забезпечення сталого розвитку сільської місцевості, якості й безпечності продуктів харчування. Фермери створюють нові види діяльності й розвивають нетрадиційне та спеціалізоване виробництво. Це, з одного боку, створює основу для формування нових видів кооперації, з другого — бага-

то кооперативних ініціатив сприяє захисту навколишнього природного середовища і підтриманню рівня зайнятості в сільськогосподарському секторі та сільських регіонах.

Використання практики організації маркетингової діяльності на кооперативних засадах у роботі агропідприємств є об'єктивною необхідністю, що дасть змогу реалізувати конкурентні переваги через поєднання гнучкості спеціалізованих малих і середніх виробників із масштабністю великих компаній, забезпечити доступ кооперативних сільськогосподарських виробників до нових ринків, використати нові технології і засоби виробництва.

## Бібліографія

1. *Зіновчук В.В.* Кооперативна ідея в суспільному господарстві України і США. — К.: Логос, 1996. — 224 с.
2. *Молдаван Л.В.* Розвиток сільськогосподарських кооперативних банків в Україні//Наук. вісн. НАУ. — К., 2007. — Вип. 111. — С. 42–49.
3. *Пантелеймоненко А.* Біля витоків кооперативних принципів. — 2007//Вісн. кредитної кооперації. — 2007. — № 2. — С. 58–61.
4. *Стадник А.* Відродження кредитних кооперативів/А. Стадник/Фінанси України. — 2005. — № 3. — С. 96–100.
5. *Черевко Г.В.* Фермерська кооперація в зарубіжних країнах. — Львів, 1994. — 120 с.
6. *Cooperatives in the Dairy Industry/Cooperative Information Report 1 Section 16* — United States Department of Agricultural: Washington, 2006. — 84 p.
7. *Karina Michler.* Novellierung des Genossenschaftsgesetzes/Briefe zum Agrarrecht. — 2006. — № 1. — P. 14–17.
8. *Chloupovka, Jarka, Gunnar Lind Haase Svendsen, and Gert Tinggaard Svendsen* (2003): Building and destroying Social Capital: The Case of Cooperativemovements in Denmark and poland: Agriculture and Human values 20: 241–252.
9. *Kelemen E., Kovach I., Megyesi B.*, 2006: National Status Quo Report — Hungary. Workpackage 3 of the EU project SSPA-CT-2005, COFAMI.
10. *Schermer M., Hirshbichler K., Gleischer N.*, 2006: National Status Quo Report — Austria. Workpackage 3 of the EU project SSPA-CT-2005, COFAMI.