

УДК 334.735

**Т. В. Гургула**доктор економічних наук, професор  
Львівський регіональний інститут державного управління при Президентіві України**КООПЕРАТИВНИЙ СЕКТОР НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА:  
КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ**

*У статті доведено, що потенціал розвитку споживчої кооперації на перспективу пов'язаний зі зміною характеру розвитку, переходом від інвестиційної стагнації до інвестиційно-інноваційного розвитку. Визначено основні напрями активізації інвестиційного потенціалу розвитку кооперативного сектору національного господарства: розширення бази інвестиційних ресурсів; перегляд механізмів відчуження кооперативного майна й посилення інвестиційної спрямованості процесів продажу й оренди об'єктів; залучення кредитних ресурсів для перспективного інвестування; посилення інвестиційної активності кооператорів, населення через пайові механізми, а також кредитні спілки; формування умов для ефективного розвитку інноваційної діяльності, диверсифікації та якісного оновлення матеріально-технічного потенціалу споживчої кооперації.*

*Аргументовано основні напрями зміцнення конкурентного потенціалу споживчих товариств: запровадження сучасних технологій обслуговування, налагодження прямих зв'язків із виробниками, ліквідація зайвих посередників завдяки логістиці; розширення мережі сучасних роздрібних магазинів із відповідними обсягами продажу й номенклатурою товарів, становлення кооперативної оптової торгівлі відповідно до вимог ринку; перегляд структури управління споживчої кооперації.*

**Ключові слова:** кооперативний сектор, національне господарство, конкурентний потенціал.

**I. Вступ**

На сучасному етапі розвитку українська кооперація набула нових рис, пов'язаних з розвитком економічних відносин, відносин власності в межах ринкової моделі, в якій органічно поєднані кооперативні принципи, ринкові механізми й підприємницькі методи господарювання. Споживча кооперація стала більш соціалізованою, що проявляється в соціальній орієнтації її господарської діяльності, посиленні соціальної підтримки та захисту пайовиків, активізації загалом соціальної місії кооперації. Ще однією характерною рисою є те, що кооперація більше не є монопольною організацією на сільському ринку, вона функціонує в інтенсивному конкурентному середовищі та є складником кооперативного сектору економіки України, активним учасником національного й міжнародного руху.

Побудова соціально-орієнтованої ринкової економіки пов'язана зі створенням конкурентного середовища у всіх галузях народного господарства, у тому числі й у споживчій кооперації. Тому розвиватися ці процеси повинні у певній синхронній відповідності, інакше конкуренція не зможе виконувати стимулюючу роль в економіці. З огляду на актуальність вказаних проблем вони перебувають у центрі уваги науковців. Зокрема, авторами вдосконалено методичний підхід до визначення зони обслуговування

підприємств споживчої кооперації в конкурентному середовищі [4, с. 7]; розглянуто проблемні питання здійснення стратегічного аналізу як основи забезпечення довготермінової конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації за умов ринкової економіки [3, с. 11]; визначено роль і місце оцінки попиту та пропозиції у маркетинговій діяльності підприємств споживчої кооперації [1, с. 9]. Разом із тим, відсутні праці, в яких би системно вирішувалися питання визначення факторів, які визначають конкурентний потенціал кооперативного сектору національної економіки.

**II. Постановка завдання**

Метою статті є оцінка сучасного стану конкурентного середовища в споживчій кооперації і на суміжних ринках та визначення на цій основі пріоритетних і стратегічних напрямів розвитку кооперативного сектору національного господарства.

**III. Результати**

Формування конкурентного середовища є достатньо складним процесом. Для цього потрібно, щоб були створені умови і правові основи для розвитку конкуренції: у сфері товарного обігу – за приріст капіталу виробничого походження; між банками – за виробничий об'єкт вкладення капіталу; між промисловими підприємствами – за більшу частку ринку, одержання більшого прибутку від реалізації виробленого товару; між тор-

говельними підприємствами – за покупця. Створення конкурентного середовища в кооперативному секторі не повинно бути стихійним процесом. Воно має забезпечувати свідомими реформами, спрямованими на створення ринкового механізму.

Конкурентне середовище – це комплекс факторів, що створюють умови для успішного розвитку конкуренції в кооперативному секторі, яка є основним елементом ринкової економіки. Це сукупність економіко-організаційних та соціальних умов, у яких ведуть конкурентну боротьбу торговельні підприємства споживчої кооперації за споживача, постачальника, партнера.

Внутрішня конкурентоспроможність організацій споживчої кооперації України в сучасних умовах визначає рівень її конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Аналіз досвіду економічних перетворень у кооперативних системах країн Східної та Центральної Європи дав змогу виявити основні напрями успішної трансформації кооперативного сектору економіки України, а саме: прискорення адаптації кооперативів до ринкових умов господарювання, активізацію кооперативної форми міжнародної інтеграції, ліквідацію внутрішніх причин і пом'якшення зовнішніх факторів формування негативних тенденцій у сфері зовнішньоекономічної діяльності, створення адекватної до нових умов системи державної підтримки та розвитку кооперативного сектора [5, с. 10].

Моніторинг стану й тенденцій розвитку споживчої кооперації загалом та активності конкурентів на ринку являє собою діагностику основних характеристик конкурентного середовища, факторів, які визначають її активність. Конкурентне середовище торговельних підприємств у споживчій кооперації формується під впливом таких факторів: наявності конкурентів і потенційних конкурентів, які вступають на ринок і які загострюють конкурентну боротьбу; інституту пайовиків, працівників; споживачі продукції, які чинять тиск на кооперативні підприємства; постачальники товарів; існування конкуренції за межами ринку, на якому існує торговельне підприємство; ефективності конкурентної політики, що проводить держава, міжнародні організації.

Управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств системи споживчої кооперації України на мікрорівні здійснюється безпосередньо структурними підрозділами підприємств, а саме: відділом комерційної діяльності, відділом маркетингу й логістики, фінансово-економічним відділом, відділом кадрів. У свою чергу, фінансово-економічний і кадровий відділи відповідають за звітність перед вищим керівництвом облспоживспілок щодо рівня конкурентоспроможності за основними показниками господарсько-фінансової

діяльності торговельних підприємств [2, с. 6]. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю на рівні торговельних підприємств характеризує можливість й динаміку пристосування цих підприємств до умов конкурентного середовища.

Проведений аналіз конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації свідчить про її низький рівень. Разом з тим, аналізуючи господарсько-фінансову звітність вищезазначених ринкових суб'єктів, очевидним є значне позитивне зрушення економічних процесів. Визначено, що маркетингове середовище діяльності підприємств споживчої кооперації складається з мікро- (споживачі, постачальники, посередники, конкуренти, контактні аудиторії) та макромаркетингових (економічний, демографічний, політико-правовий, технічний, культурний, екологічний) факторів. У результаті дії макро- та мікромаркетингових факторів вивчено ринкові можливості й загрози, що впливають на конкурентоспроможність підприємств [6, с. 7].

Маркетинговими можливостями підприємств споживчої кооперації є: розширення мережі кооперативних підприємств (з урахуванням міського населення); удосконалення управління нерентабельними галузями діяльності; постійний моніторинг і аналіз ринкового середовища й конкурентів; формування асортименту товарів та послуг з урахуванням попиту споживачів сільських районів тощо. Оцінка стану конкурентного середовища полягає в аналізі ключових характеристик визначених вище факторів і складається з низки взаємопов'язаних процедур, а саме включає економічні, політичні, соціально-демографічні та науково-технічні ситуації. Оцінка оточення підприємства включає визначення сили впливу постачальників, покупців, конкурентів.

Змістом стратегічної діагностики макросередовища кооперативного підприємства є моніторинг і аналіз таких тенденцій та подій, які не підконтрольні підприємству, але можуть вплинути на його стратегічний вибір. Аналіз макросередовища підприємства, що досліджувалося за виділеними чинниками, викладено у табл. 1.

Оцінка внутрішнього середовища підприємства передбачає вивчення: 1) інформаційного забезпечення комерційної діяльності, 2) комерційної діяльності – господарських зв'язків із постачання товарів, формування асортименту товарів, організація продажу товарів у споживчій кооперації, управління товарними ресурсами у споживчій кооперації, налагодженість комунікаційних процесів, імідж підприємства, торгове обслуговування, використання пайового капіталу підприємства при здійсненні комерційної діяльності; 3) фінанси; 4) персонал; 5) організація управління; 6) матеріальні ресурси; 7) ризики

діяльності підприємств споживчої кооперації.  
Вплив чинників мікросередовища на діяль-

ність торговельного підприємства в споживчій кооперації охарактеризовано в табл. 2.

Таблиця 1

**Чинники макросередовища при проведенні стратегічної діагностики кооперативного підприємства**

Чинники макросередовища	Види робіт, що необхідно виконати	Результати
<i>Економічні</i>		
Темп інфляції	Прогнозування можливого знецінення активів підприємства	Можливість уникнення труднощів з одержання довгострокових кредитів
<i>Політичні</i>		
Зміни в чинній законодавчій базі	Аналіз чинної законодавчої бази	Довгострокове планування діяльності
<i>Ринкові</i>		
Зміни рівня розподілу доходів населення	Визначення категорій споживачів продукції, рівня платоспроможного попиту	Можливість розширення ринку збуту за рахунок задоволення потреб різних категорій споживачів або спрямованість на конкретну групу споживачів
<i>Технологічні</i>		
Зміни в технології виробництва	Зміна технології виготовлення продукції, можливість використання нетрадиційної сировини	Поява нових видів продукції
<i>Соціальні</i>		
Зміни суспільних цінностей, очікувань	Проведення соціального аналізу	Перспективи розвитку конкретних видів діяльності регіону
<i>Випадкові</i>		
Форс-мажорні обставини (війни, стихійні лиха тощо)	Організація страхування, створення резервних фондів, інші способи страхування за результатами прогнозу ймовірності появи цих подій	Захист підприємства від форс мажорних обставин

Таблиця 2

**Вплив на діяльність торговельного підприємства у споживчій кооперації чинників мікросередовища**

Фактор	Тенденція змін у середовищі	Вплив на діяльність підприємства споживчої кооперації
Постачальники	Подорожчання ресурсів	Перебої в постачанні
Покупці	Зміна обсягу попиту	Зміна рівня доходів населення
Конкуренти	Зміна рівня конкуренції	Вплив на найважливіші показники діяльності підприємства та вибір стратегії
Громадськість	Зростання впливу	Вибір кадрової стратегії, політика щодо охорони навколишнього середовища
Урядові органи	Зміни в законодавстві	Вплив на фінансову, маркетингову стратегію

Аналіз мікросередовища підприємств у споживчій кооперації передбачає аналіз учасників ринку, що безпосередньо контактують з підприємством, впливають на нього і, у свою чергу, піддаються впливу з боку підприємства (споживачі, постачальники, конкуренти, посередники, кредиторі). Суперечливість інтересів цих груп і їх пріоритети потрібно враховувати при прийнятті кожного стратегічного рішення й розробці стратегії загалом. У діагностиці мікросередовища основну увагу приділено аналізу конкурентної позиції підприємства та його конкурентів. Оцінка конкурентних показників у межах напрямів аналізу розглядається з точки зору її впливу на поточну стратегію й дає змогу визначити небезпеки й можливості, що надає мікросередовище сьогодні й у перспективі.

На основі результатів діагностики макро- і мікросередовища підприємств споживчої кооперації можна визначити тип зовнішнього середовища: середовище, що змінюється (технічні інновації, економічні чи політичні зміни, зміни законодавства); вороже оточення (умови жорсткої конкуренції, боротьби за споживача); різноманітне оточення; технічно складне середовище (що потребує складної

інформації та висококваліфікованих кадрів). Для споживчого кооперативного підприємства середовище можна оцінити як різноманітне, що складається з соціально-економічних чинників сприятливого й несприятливого впливу на підприємство. Залежно від типу зовнішнього середовища формується поведінка підприємства щодо використання реактивного управління (прийняття заходів після здійснення змін); розширення сфери діяльності; вдосконалення організаційної структури управління; стратегічне управління як засіб підвищення конкурентної активності. У цьому разі поведінку підприємства споживчої кооперації можна розглядати як подолання зовнішнього негативного впливу й у результаті цього управління з метою підвищення конкурентної активності.

Також необхідно провести узагальнювальний аналіз середовища діяльності підприємства – оцінювання конкурентних переваг і складання карти SWOT-діяльності торгового підприємства споживчої кооперації (переліку слабких і сильних сторін, можливостей і загроз).

SWOT-аналіз — це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прий-

няття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї

наявної інформації з використанням власних думок і оцінок (табл. 3).

Таблиця 3

### Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства споживчої кооперації

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– конкурентні переваги;</li> <li>– сильна позиція в кооперативному сегменті;</li> <li>– сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхньої лояльності;</li> <li>– можливості захисту від конкурентів;</li> <li>– проведення діяльності щодо зниження витрат;</li> <li>– вища за середню рентабельність і прибутковість;</li> <li>– творчий, підприємницький менеджмент;</li> <li>– добре вивчений ринок, потреби покупців;</li> <li>– здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу;</li> <li>– імідж надійного партнера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– постійні атаки з боку ключових конкурентів;</li> <li>– недостатність фінансових ресурсів;</li> <li>– недостатність дій для пом'якшення конкурентного тиску;</li> <li>– розміри магазину надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію;</li> <li>– відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрями розвитку</li> </ul>

Особливостями SWOT-аналізу є:

1) суб'єктивність характеру добору факторів, що становлять сильні/слабкі сторони підприємства споживчої кооперації за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання керівниками впливу факторів зовнішнього середовища;

2) імовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, й навпаки);

3) швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе.

4) Процвітаючі підприємства, що ефективно застосовують стратегічне управління, виконують SWOT-аналіз за обраним переліком і оцінками факторів один раз на квартал.

Із врахуванням тенденцій сучасного розвитку споживчої кооперації та широкомасштабних завдань соціально-економічного й організаційно-управлінського характеру можна виокремити низку пріоритетів на стратегічних напрямках. Подальший розвиток і формування конкурентного середовища споживчої кооперації, безперечно, здійснюватиметься в межах оновленої соціально-економічної моделі. Пріоритетною стане соціальна ідея кооперації. Відповідно посилюється соціальна орієнтація споживчої кооперації, яка передбачає: підпорядкування економічної та господарської діяльності соціальним ідеям і завданням споживчої кооперації; некомерційний характер діяльності споживчих товариств і споживспілок; соціальний захист пайовиків і працівників; підвищення ролі споживчої кооперації в соціальних перетвореннях на селі.

Із зазначених орієнтирів найбільше значення має зміцнення соціальної бази споживчої кооперації за рахунок оновлення якісного складу пайовиків, оптимізації їх чисельності, різкого підвищення частки членів-пайовиків, які не працюють у споживчій кооперації, оновлення якісного складу за рахунок молоді, у тому числі студентської мо-

лоді, фермерів, працівників АПК у віці ділової активності, представників малого бізнесу, сільської інтелігенції. Крім кооперативної ідеї, мотивацією вступу людей до кооперації має стати поєднання відносин власності, отримання кооперативних виплат, активізація ролі пайовиків в управлінні й контролі. Більш доступними повинні стати для пайовиків об'єкти соціального призначення споживчої кооперації – навчальні заклади, лікувальні установи, рекреаційні об'єкти, які отримали статус загально-кооперативної власності.

Таким чином, у споживчій кооперації України спостерігаються нові тенденції формування конкурентного середовища, зумовлені якісним зростанням в основних галузях кооперативної діяльності.

#### IV. Висновки

1. Потенціал розвитку споживчої кооперації на перспективу пов'язаний зі зміною характеру розвитку, тобто переходом від інвестиційної стагнації до інвестиційно-інноваційного розвитку. Вибір цього пріоритету зумовлено тим, що ресурсний потенціал споживчої кооперації не відповідає жорстким вимогам ринкового середовища й конкуренції. Стає очевидно, що поступальний розвиток споживчої кооперації на базі потужного ресурсного потенціалу необхідно здійснити шляхом активізації інвестиційної політики та стимулювання інноваційної діяльності.

2. Основними напрямками активізації інвестиційного потенціалу розвитку кооперативного сектору національного господарства є:

- розширення бази інвестиційних ресурсів, формування і використання різноманітних джерел фінансування, поліпшення їх структури, стимулювання залучення зовнішніх інвестицій;
- перерозподіл грошових надходжень з продажу та оренди об'єктів, переважне спрямування їх на розвиток матеріально-технічної бази, перегляд механізмів відчуження кооперативного майна й по-

- посилення інвестиційної спрямованості процесів продажу й оренди об'єктів;
- залучення кредитних ресурсів для перспективного інвестування в нові основні засоби, технології, високотехнологічні проекти, спрощення доступу зовнішніх інвесторів, у тому числі зарубіжних у систему споживчої кооперації;
- посилення інвестиційної активності кооператорів, населення через пайові механізми, а також кредитні спілки;
- формування умов для ефективного розвитку інноваційної діяльності, диверсифікації і якісного оновлення матеріально-технічного потенціалу споживчої кооперації.

3. Основними напрямками зміцнення конкурентного потенціалу споживчих товариств є:

- запровадження сучасних технологій обслуговування, придбання спецавтотранспорту, налагодження прямих зв'язків із виробниками, ліквідація зайвих посередників завдяки логістиці;
- розширення мережі сучасних роздрібних магазинів із відповідними обсягами продажу та номенклатурою товарів, становлення кооперативної оптової торгівлі відповідно до вимог ринку;
- перегляд структури управління споживчої кооперації: об'єднання членів споживчих товариств в обласні споживчі товариства, які будуть розпоряджатися належними майновими, сировинними й фінансовими ресурсами набагато ефективніше й мобільніше; перетворення районних споживчих товариств на кооперативні підприємства на правах юридичних осіб.

Метою подальших досліджень є розробка рекомендацій із розвитку кількісних ме-

тодів оцінювання конкурентного потенціалу споживчої кооперації.

#### Список використаної літератури

1. Білан Ю. В. Управління попитом та позицією на товарному ринку (на прикладі підприємств споживчої кооперації Західного регіону України): автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Ю. В. Білан; Нац. ун-т харч. технологій. – Київ, 2005. – 20 с.
2. Боїн В. О. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / В. О. Боїн; Укоопспілка, Полтав. ун-т спож. кооп. України. – Полтава, 2009. – 20 с.
3. Жукевич С. М. Стратегічний аналіз діяльності підприємств споживчої кооперації: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.04 / С. М. Жукевич; Терноп. держ. екон. ун-т. – Тернопіль, 2006. – 20 с.
4. Лісіца В. В. Ефективність територіальної організації роздрібної торгівлі споживчої кооперації: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.07.05 / В. В. Лісіца; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Харків, 2004. – 18 с.
5. Семів С. Р. Конкурентоспроможність підприємств споживчої кооперації в умовах відкритої економіки: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.05.01 / С. Р. Семів; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. – Київ, 2001. – 21 с.
6. Яловега Н. І. Формування системи маркетингових комунікацій на підприємствах споживчої кооперації: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Н. І. Яловега; Полтав. ун-т споживч. кооперації України. – Полтава, 2008. – 19 с.

Стаття надійшла до редакції 12.11.2014.

#### Гургула Т. В. Кооперативний сектор національного господарства: конкурентний потенціал

*В статті доказано, що потенціал розвитку потребителської кооперації на перспективу зв'язан з измененієм характера розвитку, переходом от инвестиційної стагнації к инвестиційно-інноваційному розвитку. Определены основные направления активизации инвестиційного потенціала розвитку кооперативного сектора національного господарства: расширение бази инвестиційних ресурсів; пересмотр механізмів отчужденія кооперативного имущества и усиление инвестиційної направленности процесів продажу и аренды об'єктів; привлечение кредитних ресурсів для перспективного інвестування; усиление инвестиційної активності кооператорів, населенія через паевые механізми, а также кредитные союзы; формирование умов для ефективного розвитку інноваційної діяльності, диверсифікації и качественного обновления матеріально-техніческого потенціала потребителської кооперації.*

*Аргументированы основные направления укрепления конкурентного потенціала потребителских обществ: внедрение современных технологий обслуживания, налаживания прямых связей с производителями, ликвидация лишних посредников благодаря логистике; расширение сети современных розничных магазинов с соответствующими объемами продажи и номенклатурой товаров, становления кооперативной оптовой торговли соответственным требованиям рынка; пересмотр структуры управления потребителської кооперації.*

**Ключевые слова:** кооперативний сектор, національное господарство, конкурентний потенціал.

**Gurgula T. Co-operative Sector of National Economy: Competition Potential**

*It is convincingly well-proven in the article, that potential of development of consumer co-operation on a prospect is related to the change of character of development, transition from investment stagnation to investment-innovative development. Basic directions of activation of investment potential of development of co-operative sector of national economy are certain: expansion of base of investment resources; revision of mechanisms of co-operative fraudulent alienation and strengthening of investment orientation of processes of sale and lease of objects; bringing in of credit resources for the perspective investing; strengthening of investment activity of co-operators, population through ration mechanisms, and also credit unions; forming of terms for effective development of innovative activity, diversification and high-quality updating of material and technical potential of consumer co-operation.*

*Basic directions of strengthening of competition potential of consumer societies are argued: introduction of modern technologies of service, adjusting of direct connections with producers, liquidation of superfluous mediators due to logistic; expansion of network of modern retail shops with the corresponding volumes of sale and manifest of goods, becoming of co-operative wholesale according to the requirements of market; revision of structure of management of consumer co-operation.*

**Key words:** *co-operative sector, national economy, competition potential.*