

MORPHOLOGICAL ANALYSIS OF THE ESSENCE OF THE CONCEPT “FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF ENTERPRISES”

J. D. Vitko

Abstract. *Effective implementation and management of foreign economic activities actualizes the question of systematization and generalization of existing scientific approaches, specification of the content, sphere and conditions of usage of this category. The purpose of research is the specification of the concept “foreign economic activity” which is based on the list of key features of this activity. Method of morphological analysis was used as the research method.*

In the article the approaches of defining the essence of the concept “foreign economic activities” were considered. The plurality of these approaches was influenced with their multidirectional, complexity, and subjectivity of understanding of this issue among scientists. The list of features were compiled, which is based on the morphological analysis of definitions of the concept “foreign economic activities”. These features were grouped in the following blocks: a key feature of the notion, complement, aim, the level and the place of realization, the mechanism of implementation, conditions of functioning and forms of realization of foreign economic activity.

By using the matrix pattern of the investigated concept the most common features were identified. It is key features that highlight the peculiarities of foreign economic activities. Specified definition of the concept of foreign economic activities in terms of the specific type of economic activity was formulated. It is connected with functioning and interaction of individuals on the international level. Further research of the problem may concern the formation of organizational-economic models of the development of foreign economic activity of enterprises, the theoretical basis of which will be specified essence of investigated concept.

Keywords: *foreign economic activities of the enterprises, morphological analysis, key features*

УДК 631.115.8.001.18

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В КООПЕРАТИВАХ ТА КООПЕРАТИВНИХ ОБ'ЄДНАННЯХ

І. А. ВОЛОВИК, кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту організацій

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет

e-mail: volovyk@dsau.dp.ua

Анотація. *Відродження кооперативного руху в сільському господарстві України створює передумови для впровадження нових*

підходів в управлінні аграрними підприємствами на засадах демократії та сталого розвитку. Стратегічне планування є одним із інструментів, що дає змогу залучити членів кооперативів та їх об'єднань до керівництва своїми організаціями. Під час проведення досліджень було виявлено, що здебільшого члени кооперативів займають скоріше пасивну, ніж активну позицію при плануванні на довгострокову перспективу. Вони схильні доручати це завдання професійним менеджерам. У результаті проведених тренінгів та стратегічних сесій, бачення членів правління стосовно своєї ролі в стратегічному плануванні змінилося.

Використовуючи методи стратегічної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, визначено порогові та особливі ресурси і компетенції, сформовано ключові фактори успіху для кооперативу та об'єднання. Визначено місію, цінності та бачення. Дискусійним і відкритим для подальших досліджень залишається питання постановки стратегічних цілей та визначення індикаторів їх досягнення для об'єднання кооперативів. Отримані результати цілком співвідносяться з висновками дослідників щодо необхідності врахування кооперативної ідентичності як у процесі планування, так і в процесі впровадження стратегій.

Ключові слова: *сільськогосподарські кооперативи, стратегічне планування, ресурси і компетенції, стратегічні цілі, об'єднання кооперативів*

Актуальність. Розвиток методів та інструментів стратегічного планування є актуальними питаннями в умовах нестабільності середовища на мікро- та макро- рівнях. Залежно від галузі та масштабів бізнесу цей процес набуває певних особливостей. Для сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів стратегічне планування на практиці стає справжнім викликом, оскільки потребує певних знань та досвіду, яких, зазвичай, не вистачає членам кооперативів. Водночас, їх участь у цьому процесі є надзвичайно важливою, оскільки саме вони визначають напрями розвитку своєї організації, і повинні не лише знати і приймати місію, цінності та бачення, але й втілювати їх у своїй діяльності. Тому розробка ефективних методів стратегічного планування саме в кооперативах та для кооперативів є важливим завданням, що має наукове і прикладне значення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні школи стратегічного менеджменту приділяють багато уваги методам та концепції планування, обґрунтуванню вибору стратегії на різних етапах життєвого циклу підприємства [1, 2, 3, 4]. Ми узагальнили особливості провідних західних наукових шкіл стратегічного менеджменту [5] та визначили, що методичні підходи кожної з них можна з успіхом застосувати для кооперативів.

Відповідно до теорії стратегічного менеджменту, планування є важливим етапом, на якому узагальнюються результати оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, затверджуються

вперше або переглядаються основні компоненти «стратегічної піраміди»: місія, цінності, бачення, стратегічні цілі. Результатом стратегічного планування є довгострокова програма розвитку підприємства, на підставі якої розроблюються більш детальні операційні плани.

Місія є основною, загальною метою організації, яка чітко вказує на сенс її існування та відповідає на запитання: «Для чого ми створені?».

Цінності визначають поведінку та взаємовідносини між членами, кооперативом та його партнерами, між найманими працівниками та керівництвом, дають змогу оцінити та спрямувати рішення, які приймають правління та загальні збори членів кооперативу.

Бачення кооперативу є спільним уявленням його членів про майбутнє організації, воно створює мотивацію для членів кооперативу, правління, менеджера та найманих працівників щодо впровадження стратегічних планів, втілює цінності кооперативу в життя.

Стратегічні цілі – покрокове планування основних етапів та завдань для реалізації бачення. Цілі можуть впроваджуватись паралельно або послідовно, передбачати різну тривалість досягнення, проте дуже важливим є встановлення показників для оцінки рівня їх досягнення. Ці показники-індикатори, на думку Пола Майєра, мають відповідати критеріям SMART – повинні бути розроблені для умов конкретного підприємства (Specific), бути вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), актуальними – відповідними потребам (Realistic) і вимірюваними в часі (Time-based) [6].

Мета дослідження – визначення особливостей стратегічного планування в сільськогосподарських обслуговуючих кооперативах в Україні з урахуванням досвіду реалізації міжнародних проектів.

Матеріали і методи дослідження. Для проведення дослідження було використано монографічний метод (матеріали конкретних сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів – партнерів міжнародного проекту), метод фокус-груп, опитування, анкетування, інтерв'ю (під час роботи з членами кооперативів, членами правління), методи стратегічної діагностики (SWOT-аналіз, 5(+1), порогові та особливі ресурси і компетенції).

Динаміка залучення нових членів у СОК «Зерновий»

Період	Вступили в кооператив		Вийшли з кооперативу		Наростаючим підсумком		Середня площа с.-г. угідь в обробітку на члена кооперативу, га
	членів	га	членів	га	членів	га	
2013	14	1303	-	-	14	1303	93,0
2014	12	2017	-	-	26	3320	127,7
2015	14	3612	2	140	38	6792	178,7

Результати дослідження та їх обговорення. Дослідження проводили на базі зернових кооперативів у межах Проекту розвитку зерносковищ та сільськогосподарських кооперативів в Україні [3]. На початкових

етапах реалізації проекту було створено два сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи: у 2013 р. – СОК «Зерновий» (Дніпропетровська область) та в 2015 р. – СОК «Зерно-БУНК» (Кіровоградська область) (див. таблицю). Нині кооперативи переживають етап становлення.

Зазначена динаміка свідчить про те, що кооператив розвивається достатньо швидко: за три роки кількість членів зросла в 2,3 раза, земельний банк збільшився в 5,2 раза, середня площа с.-г. угідь в обробітку на 1 члена кооперативу зросла на 92%. Тим не менше, третю частину членів кооперативу становлять фермери, у володінні (оренді) яких знаходиться до 50 га земельних угідь.

Під час опитування у фокус-групах було виявлено, що основною метою вступу фермерів у кооператив було отримання додаткової вартості для своєї продукції (зернових) за допомогою зберігання її на кооперативному елеваторі та наступній реалізації за кращою ціною. На сучасному етапі розвитку проекту (інвестиційному) кооператив надає своїм членам переважно послуги спільних закупівель матеріально-технічних ресурсів (добрива, засоби захисту рослин, паливо-мастильні матеріали, насіння) та консультаційні послуги агронома.

Важливим завданням стратегічного планування є розподіл функцій у цьому процесі. Під час дослідження було виявлено, що при обговоренні питань розробки стратегії переважна більшість членів правління на початкових етапах була схильна передати це завдання виконавчому директору кооперативу та менеджерам проекту.

На початкових етапах стратегічного планування позиція більшості членів правління була швидше пасивною, ніж активною. Категорії «місія», «цінності», «бачення», «стратегія» потребують додаткового роз'яснення. Респонденти пояснюють це тим, що вони не використовували в управлінні власним бізнесом ці поняття, і схильні планувати лише на короткострокову перспективу, враховуючи нестабільність факторів середовища, які впливають на розвиток їх бізнесу.

Проте, після проведених тренінгів, ситуація змінилася – основні елементи стратегії члени правління випрацювали на стратегічних сесіях, презентували на загальних зборах членам кооперативу та поклали за основу операційного плану, який розробив виконавчий директор.

Жваві дискусії та рівень залучення викликало питання щодо особистих цілей в бізнесі кожного із членів кооперативу й пошук спільних точок зіткнення. Кооперативна ідентичність є чинником, який дає змогу поєднати індивідуальне підприємницьке мислення та спільну стратегію розвитку. Відповіді на запитання «Які особливі послуги ми створюємо для своїх споживачів – членів кооперативу? Чим ці послуги кращі, ніж у наших конкурентів?» ідентифікують ключові фактори успіху кооперативу та його стратегічні можливості.

Під час проведення тренінгів і стратегічних сесій успішно спрацьовувала методика визначення порогових та особливих ресурсів і компетенцій. Ресурси: активи, якими володіє певна організація, або які вона здатна мобілізувати. Компетенції: діяльність, через яку певна організація вико-

ристовує та розгортає свої ресурси. Порогові ресурси/компетенції: необхідні для проникнення на певний ринок на паритетних засадах із наявними конкурентами. Особливі ресурси/компетенції: необхідні для отримання конкурентної переваги.

До факторів успіху зернового кооперативу, на розвиток яких повинна бути спрямована стратегія, можна віднести:

- формування через кооператив колективних замовлень на добрива, насіння, засоби захисту рослин, паливо-мастильні матеріали. Це дає змогу проводити переговори з постачальниками щодо зниження ціни як гуртовим покупцям;

- можливості додаткового залучення фінансування для поповнення оборотних засобів для членів кооперативу на пільгових умовах кредитування;

- завдяки власним потужностям для зберігання та доробки зерна, чесної оцінки його якості, кооператив створює додаткову вартість продукції для своїх членів;

- професійний маркетинг зерна на основі формування спільних партій належної якості дає змогу впливати на ціну та зміцнювати позиції в переговорах із покупцями;

- надання кооперативом консультаційних послуг із агрономії, управлінського обліку, проведення навчання для членів кооперативу уможлиблює підвищення ефективності та культури ведення бізнесу, впровадження інновацій тощо;

- участь в асоціативному та економічному житті кооперативу розвиває у його членів почуття відповідальності, уповноваженості, активізує взаємодію серед фермерів, сприяє обміну досвідом та об'єднанню малих і середніх фермерів для захисту спільних інтересів.

Одним із принципів кооперативізму є «Кооперація кооперативів», який передбачає створення асоціацій та об'єднань кооперативів як за галузевими ознаками, так і територіально. Яскравим прикладом такого об'єднання є канадська асоціація кооперативів La Coop fédérée.

«Спираючись на сільськогосподарську громаду і використовуючи сильні колективні сторони, La Coop fédérée робить свій внесок, щоб нагодувати світ:

- розвиваючи інтегровану кооперативну мережу, яка знаходиться у власності та управляється аграрними виробниками, і яка постачає продукцію й послуги високого професійного рівня;

- забезпечуючи діяльність мережі додаткових підприємств, які контролюються членами та асоційованими членами і генерують конкурентоспроможний прибуток, особливо в галузях програмного забезпечення, енергетики та переробки м'яса;

- уповноважуючи членів-виробників здійснювати демократичну координацію у виробничому ланцюжку створення доданої вартості;

- заохочуючи кооперативну освіту та втілюючи кооперативні цінності в життя» [8].

Бачення La Coop fédérée: побудована на кооперативній моделі асоціація буде визнана лідером у канадському аграрному та агропродовольчому секторах і секторі роздрібної торгівлі Східної Канади. Цінності La Coop fédérée: чесність, рівність, відповідальність, солідарність.

Виходячи із вищенаведених визначень, можна говорити про наступальну стратегію стосовно об'єднання кооперативів у Канаді. Уже давно, зайнявши свою нішу на ринку продовольства в Канаді, через об'єднання кооперативи намагаються посилити свої конкурентні переваги порівняно з корпоративним сектором. Сучасні тенденції в Україні свідчать, швидше за все, про захисну роль об'єднань.

Прикладом може бути об'єднання сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів "Господар", засноване сільськогосподарськими обслуговуючими кооперативами на засадах членства й добровільності для спільного здійснення будь-якої, не забороненої законодавством, діяльності, пов'язаної із забезпеченням потреб членів у постачанні засобів сільськогосподарського виробництва, маркетингу їх продукції, а також захистом економічних інтересів кооперативів, наданням їм інформаційної, консультативно-методичної та іншої допомоги.

На сьогодні членами об'єднання є 11 кооперативів (молочні, зерновий та плодоовочевий). Територія діяльності – Дніпропетровська, Запорізька, Кіровоградська, Херсонська та Полтавська області. Стратегічне планування в об'єднаннях кооперативів проходить усі традиційні етапи, проте, має й свої особливості:

- члени об'єднань – кооперативи – працюють у різних галузях (молочні, зернові, плодоовочеві), що, як свідчить практика, створює додаткові переваги;

- об'єднання має більші можливості, ніж окремі кооперативи, залучати зовнішнє фінансування, отримувати дотації, вести переговори з банківським сектором, бути партнером у реалізації міжнародних проектів технічної допомоги;

- професійна команда менеджерів різного профілю здійснює ефективне управління ресурсами об'єднання для надання необхідних послуг кооперативам та захисту їх інтересів; особливою функцією є проведення навчань, тренінгів, семінарів, днів поля, навчальних поїздок тощо;

- завдяки об'єднанню, кооперативи збільшують свої представницькі можливості на різних заходах місцевого і державного рівнів, отримують «голос» під час обговорення питань, які стосуються державної політики в сільському господарстві.

На етапі становлення кооперативного руху в Україні роль об'єднань кооперативів є провідною.

Висновки і перспективи. За результатами дослідження можна узагальнити такі особливості стратегічного планування в кооперативах та їх об'єднаннях:

1. Відсутність у членів кооперативів необхідного досвіду і знань у сфері планування на довгострокову перспективу.

2. Відповідальність за стратегічне планування часто покладається на менеджерів, а особиста роль членів кооперативу/правління іноді не усвідомлюється.

3. Необхідність інтегрувати особисті бізнес-інтереси та цілі розвитку організації спричинює застосування спеціальних методів під час проведення стратегічних сесій та навчання. Найбільш вдало зарекомендував себе метод порогових та особливих ресурсів і компетенцій.

4. В об'єднаннях кооперативів важливу роль відіграють захисні, освітні та забезпечуючі стратегічні цілі.

Подальші дослідження в цій сфері дадуть змогу більш ефективно проводити управління і керівництво в кооперативах, збільшити методичну базу для проведення навчань і тренінгів.

Список літератури

1. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (2005). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press. New York, USA.

2. Lafleur, M. (2004). "La stratégie de la coopérative basée sur son identité: la théorie des défis coopératifs". *Unircoop*, vol. 2(1), pp. 34-54.

3. What is the blue ocean strategy [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.blueoceanstrategy.com/what-is-blue-ocean-strategy>. – Заголовок з екрана.

4. Natrass, B. and Altomare, M (2001). *The Natural Step for Business*. New Society Publisher. Gabriola Island, Canada.

5. Volovyk, I. Features of strategic planning in cooperatives / I. Volovyk, M. Lafleur // *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали VI Міжнародної наук.-практ. інтернет конференції 29-30.10.2015 : у 2 т. – Т. 2. – Дніпропетровськ : Стандарт (ПП Бойко В. В.), 2015. – С. 77–79.*

6. Meyer, Paul J (2003). "What would you do if you knew you couldn't fail? *Creating S.M.A.R.T. Goals*". Attitude Is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond. Meyer Resource Group, Incorporated.

7. Проект розвитку зерносховищ та сільськогосподарських кооперативів в Україні (Канадський кооперативний зерновий проект) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zerno.org.ua/grain-project>. – Заголовок з екрана.

8. La Coop fédérée [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://web.lacoop.coop/en/mission-and-values>. – Заголовок з екрана.

References

1. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (2005). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press. New York, USA.

2. Lafleur, M. (2004). "La stratégie de la coopérative basée sur son identité: la théorie des défis coopératifs". *Unircoop*, 2 (1), 34–54.

3. "What is the blue ocean strategy" (2016), available at: <https://www.blueoceanstrategy.com/what-is-blue-ocean-strategy> (Accessed 4th April 2016).

4. Natrass, B. and Altomare, M (2001). *The Natural Step for Business*. New Society Publisher. Gabriola Island, Canada.

5. Volovyk, I. A. and Lafleur M., (2015) "Features of strategic planning in cooperatives" *Materialy VI Mizhnarodnoji naukovo-praktychnoji konferentsii [the 6th International science and practical conference proceedings] Zabezpechennya*

stalogo rozvytku agrarnogo sectoru ekonomiky: problemy, priorityty, perspeytyvy [Providing of sustainable development for agrarian sector of economy: problems, priorities, perspectives], Dnipropetrovsk, Ukraine, 29–30.10.2015, 77–79.

6. Meyer, Paul J (2003). "What would you do if you knew you couldn't fail? Creating S.M.A.R.T. Goals". Attitude Is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond. Meyer Resource Group, Incorporated, The. ISBN 978-0-89811-304-4.

7. Project silos and agricultural cooperatives in Ukraine (Canadian grain cooperative project) (2016). Available at: <http://www.zerno.org.ua/grain-project> (Accessed 05 May 2016).

8. The official site of La Coop fédérée (2016). Available at: <http://web.lacoop.coop/en/mission-and-values> (Accessed 20 April 2016).

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В КООПЕРАТИВАХ И КООПЕРАТИВНЫХ ОБЪЕДИНЕНИЯХ

И. А. Воловик

***Аннотация.** Возрождение кооперативного движения в сельском хозяйстве Украины создает предпосылки для внедрения новых подходов в управлении аграрными предприятиями на принципах демократии и устойчивого развития. Стратегическое планирование является одним из инструментов, позволяющих привлечь членов кооперативов и их объединений к руководству своими организациями. При проведении исследований было выявлено, что в большинстве случаев члены кооперативов занимают скорее пассивную, чем активную позицию при планировании на долгосрочную перспективу. Они склонны поручать эту задачу профессиональным менеджерам. В результате проведенных тренингов и стратегических сессий, видение членов правления по своей роли в стратегическом планировании изменилось.*

Используя методы стратегической диагностики внешней и внутренней среды сельскохозяйственных обслуживающих кооперативов, определены пороговые и особые ресурсы и компетенции, сформированы ключевые факторы успеха для кооператива и объединения. Определены миссия, ценности и видение. Дискуссионным и открытым для дальнейших исследований остается вопрос постановки стратегических целей и определения индикаторов их достижения для объединения кооперативов. Полученные результаты вполне соотносятся с выводами исследователей о необходимости учета кооперативной идентичности как в процессе планирования, так и в процессе внедрения стратегий.

***Ключевые слова:** сельскохозяйственные кооперативы, стратегическое планирование, ресурсы и компетенции, стратегические цели, объединение кооперативов*

FEATURES OF STRATEGIC PLANNING IN COOPERATIVES AND COOPERATIVE ASSOCIATIONS

I. A. Volovyk

Abstract. *The revival of the cooperative movement in agriculture of Ukraine creates the preconditions for implementation of new approaches in the management of agricultural enterprises based on democracy and sustainable development. Strategic planning is a tool that allows you to attract members of cooperatives and associations to governance their organizations. It was found that most of the members of cooperatives occupy a passive rather than active role in long term planning. They tend to entrust this task the professional managers. Because of training sessions and special education, the vision of board members regarding their role in strategic planning changed.*

Using methods of strategy diagnostics for external and internal environment of agricultural service cooperatives the limitation and specific resources and competencies formed the key success factors for cooperative and associations were defined. Defined mission, values and vision. The question of setting strategic goals and identifying indicators of achievement for the association of cooperative is open to future researches. The results correlate well with the findings of the researchers on the need to take account of the cooperative identity in the process of planning and in the implementation of strategies.

Keywords: *agricultural cooperatives, strategic planning, resources and competencies, strategic objectives, the association of cooperatives*

Цю публікацію підготовлено в межах «Проекту розвитку зерно-сховищ та сільськогосподарських кооперативів в Україні», що впроваджується за фінансової підтримки Міністерства закордонних справ, міжнародної торгівлі і розвитку Канади (DFATD) та виконується канадською неурядовою організацією СОКОДЕВІ (SOCODEVI), Канадською кооперативною асоціацією (ССА), Інститутом з досліджень та освіти для кооперативів і спілок Університету Шербрук (IRECUS) у партнерстві з Дніпропетровською «Сільськогосподарською консультаційною службою» (СКС).

УДК 631.95:330.43

МОДЕЛЮВАННЯ ТА КІЛЬКІСНИЙ ВИМІР ВПЛИВУ ОСНОВНИХ ФАКТОРІВ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ РОСЛИНИЦТВА

Л. Р. ВОЛЯК, кандидат економічних наук,
асистент кафедри статистики та економічного аналізу
**Національний університет біоресурсів
і природокористування України**
e-mail: voliaklr@gmail.com

Анотація. *У сучасних умовах актуальною проблемою для сільськогосподарських підприємств є нарощування обсягів продуктивності рос-*

© Л. Р. Воляк, 2016