

УДК 330.334

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-52>**Пантелеймоненко А.О.**доктор економічних наук, професор,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3714-1934>**Panteleimonenko Andrii**

Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyiy

КООПЕРАТИВИ ПІДПРИЄМЦІВ ТА ЇХНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

У статті відображено функціональні особливості кооперативів підприємців, класифіковано їх за категоріями учасників (членів кооперативу), а також подано загальну інформацію про бізнес-моделі таких кооперативів. Зроблено акцент на тому, що вказана тема не знайшла комплексного відображення в українській економічній літературі. Зокрема, публікації українських учених присвячені переважно проблемам розвитку обслуговуючих (сервісних) кооперативів у середовищі дрібного агробізнесу, незважаючи на широкій спектр таких кооперативів у практиці зарубіжних країн. Запропоновано загальне визначення кооперативів підприємців, що трактує їх як відкриті до участі нових учасників, демократичні щодо управління підприємства особливого типу, що на пайовій основі належать підприємцям, які об'єднують ресурси для забезпечення себе необхідними послугами за ціною собівартості. Підкреслено, що разом із специфічними рисами щодо організації та функціонування, кооперативи підприємців можуть мати типові для традиційного бізнесу моделі, орієнтовані на певні групи клієнтів із числа фізичних та юридичних осіб. Так, група кооперативів «бізнес для бізнесу» (B2B) орієнтована на компанії, що продають свої товари чи послуги виключно іншим підприємствам, тоді як до групи «бізнес для споживача» (B2C) належать ті, що реалізують свої товари чи послуги споживачам. При цьому можливі й комбінації – бізнес-модель B2B-B2C. Для чіткого уявлення про всі можливості окремозв'язаного кооперативу підприємців (його потенціал) при плануванні діяльності запропоновано використовувати полотно бізнес-моделі А. Остервальдера. Останнє може бути основою для побудови ефективної стратегії кооперативу, що в результаті має вплинути на підвищення прибутковості особистого бізнесу учасників (членів) кооперативу підприємців. Зроблено загальний висновок про те, що для якісного нового етапу розвитку кооперативного руху в Україні доцільно розширити спектр наявних кооперативів підприємців, а органам управління діючих кооперативів необхідно відійти від примітивного планування діяльності. Для цього важливо скористатись зарубіжними науково-практичними підходами, що показали свою ефективність у багатьох країнах світу.

Ключові слова: кооперативи, кооперативи підприємців, обслуговуючі (сервісні) кооперативи, кооперативна неприбутковість, бізнес-моделі, бізнес-модель B2B, бізнес-модель B2C, комбінована бізнес-модель B2B-B2C, члени кооперативу, фермери, виробники, споживачі, підприємці, посередники.

COOPERATIVES OF ENTREPRENEURS AND THEIR BUSINESS MODELS

The article reflects the functional features of entrepreneurs' cooperatives, classifies them by categories of participants (cooperative members), and also provides general information about the business models of such cooperatives. Emphasis is placed on the fact that this topic has not been comprehensively reflected in Ukrainian economic literature. In particular, the publications of Ukrainian scientists are mainly devoted to the problems of the development of service (service) cooperatives in the environment of small agribusiness, despite the wide spectrum of such cooperatives in the practice of foreign countries. A general definition of cooperatives of entrepreneurs is proposed, which interprets them as open to the participation of new participants, democratic in terms of the management of a special type of enterprise, owned on a share basis by entrepreneurs who pool resources to provide themselves with the necessary services at cost price. It is emphasized that along with specific features regarding organization and functioning, cooperatives of entrepreneurs can have typical business models, oriented to certain groups of clients from among individuals and legal entities. Thus, the business-to-business (B2B) group of cooperatives is focused on companies that sell their goods or services exclusively to other businesses, while the business-to-consumer (B2C) group includes those that sell their goods or services to consumers. At the same time, combinations are also possible – a B2B-B2C business model. Also, for a clear idea of all the possibilities of an individual cooperative of entrepreneurs (its potential), it is suggested to use the canvas of A. Osterwalder's business model when planning its activities. The latter can be the basis for building an effective strategy of the cooperative, which as a result should affect the profitability of the personal business of the participants (members) of the cooperative of entrepreneurs. A general conclusion was made that for a qualitatively new stage of the development of the cooperative movement in Ukraine, it is advisable to expand the range of existing cooperatives of entrepreneurs, and the management bodies of existing cooperatives need to move away from primitive planning of activities. For this, it is important to use foreign scientific and practical approaches that have proven effective in many countries of the world.

Keywords: cooperatives, entrepreneurial cooperatives, service (service) cooperatives, cooperative non-profit, business models, B2B business model, B2C business model, combined B2B-B2C business model, cooperative members, farmers, producers, consumers, entrepreneurs, intermediaries.

JEL classification: L26

Постановка проблеми. Стимулювання малого та середнього бізнесу в продовж багатьох років є одним із пріоритетних напрямів економічної політики України. Державна підтримка цих категорій підприємців

починаючи з 1990 років реалізується шляхом прийняття відповідних стратегій і програм регіонального та загальнонаціонального рівнів. Серед широкого спектру наявних інструментів окремим напрямом є

державна підтримка обслуговуючих (сервісних) кооперативів. Проте, вона не має системного характеру та спрямована переважно на кооперативи, створені в сфері дрібного агробізнесу – фермерами, власниками невеликих селянських господарств та малих агропідприємств. Також у останні роки вектор державної підтримки було спрямовано на стимулювання енергетичних кооперативів, що представляють інтереси тих, хто прагне отримати доходи від впровадження технологій, пов'язаних із відновлюваними джемами енергії. Фінансування та технічна допомога з боку держави певною мірою стимулює названі категорії кооперативів підприємців. Але, слід зазначити, що в світі існує широке розмаїття кооперативів, членами-співвласниками яких є підприємці, які ведуть бізнес у різних сферах економіки.

Їх досвід стає дедалі привабливим для України. В останні роки він все активніше популяризується українськими науковцями, і в окремих випадках самими підприємцями. Проте, українське суспільство ще не має системного уявлення про значні переваги кооперативів підприємців, що можуть бути успішно використані практично в усіх галузях національної економіки, де має місце малий бізнес. Це обумовлює потребу системного підходу до популяризації зарубіжного досвіду щодо організації та функціонування для «кооперативної» підтримки розвитку дрібного підприємства в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Пошук праць українських учених, що узагальнюють досвід функціонування кооперативів підприємців, за останні п'ять років показав, що представники української науки основну увагу спрямовують на сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи. Саме їм присвячено переважну більшість публікацій. Чи не єдиним комплексним дослідженням за вказаний період є колективна монографія за редакцією В.В. Зіновчука під назвою «Яке майбутнє сільськогосподарських кооперативів?» (2022 р.). Вона охоплює комплекс проблем щодо розвитку «кооперації в агробізнесі та сільському розвитку, з урахуванням зарубіжного досвіду...», у тому числі Литви та Чехії [10].

Інформативний характер має стаття І.В. Абрамової «Досвід кооперації сільськогосподарських виробників в країнах Європейського Союзу» (2019). Автор акцентує на тому, «що кооперація в ЄС сприяє зростанню продуктивності та дохідності сільськогосподарського виробництва, забезпечує зайнятість, соціальну захищеність й інтеграцію фермерів» [1, с. 83]. Певні узагальнення зарубіжного досвіду кооперативів аграрного сектору відображено в статті А.О.Ревуцької та Л.В. Смолій «Сучасний стан і розвиток сільськогосподарської кооперації в контексті глобалізації: зарубіжний досвід для України» (2019 р.). Важливим результатом проведеного дослідження стало представлення авторами семи основних переваг, що отримують сільгоспвиробники, об'єднані в кооперативи [6]. На важливому значенні кооперативів акцентує й З.М. Бурик у своїй статті «Обслуговуюча кооперація сільських територій: досвід політики держав ЄС» (2019 р.). Вона зосереджує увагу на значенні обслуговуючих кооперативів для розвитку сільських територій і важливості державної фінансової та інформаційної підтримки таких кооперативів [2].

Значний масив інформації щодо сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів містить і колективна монографія «Розвиток сільськогосподарської кооперації та інтеграційні процеси в аграрному секторі економіки» (2019 р.) за редакцією М.Й. Маліка [7]. Важливість результатів цього дослідження полягає і в тому, що окремий її розділ під назвою «Кооперування в енергетичному секторі: аспекти зарубіжного та вітчизняного досвіду» присвячено ще одному з видів кооперативів, який можна віднести до кооперативів підприємців. Це – енергетичні кооперативи. Справедливість віднесення енергетичних кооперативів до підприємницьких пояснюється тим, що значна частина виробленої названими кооперативами електроенергії продається на комерційній основі. В книзі широко представлено досвід енергетичних кооперативів Німеччини [7, с. 151–161].

Загальну характеристику енергетичних кооперативів США та Німеччини включено до публікації «Енергетичний студентський кооператив як драйвер розвитку шерінгової економіки» Н.Д. Чалої, А.С. Китаєва, та Є.В. Андросова [9]. Тут поряд з кооперативами, що зосереджують свою діяльність на самозабезпеченні членів електроенергією за найвигіднішими цінами, згадується окрема група кооперативів країн ЄС, орієнтована на «продаж альтернативної енергії (електроенергії, теплоенергії, газу)» [9, с. 171]. Це є прямим свідченням того, що згадану групу логічно відносити до категорії «кооперативи підприємців».

Досить ілюстративною є коротка інформація про енергетичні кооперативи Данії, Німеччини, Хорватії та Чехії, представлена в статті «Розвиток кооперації у реалізації потенціалу відновлюваних джерел енергії для впровадження «зеленого» курсу і сталого розвитку сільських територій» (2022) Г.М. Калетніка, О.Г. Шпикуляка, Ю.М. Хвесик та І.Д. Білокіної [5]. Певні характеристики зарубіжних енергетичних кооперативів містить і праця Л.Д. Загвойської та О.В.Блецкої «Моделювання процесу енергетичного переходу методом системної динаміки: енергетичні кооперативи як інструмент переходу до сталого використання деревної біомаси в житловому секторі» (2019 р.) [4].

Кооперативам підприємців-стоматологів, що є інноваційними для української кооперативної практики присвячено статтю Г.М. Собчак «Соціальні кооперативи стоматологів: переваги для розвитку дрібного стоматологічного бізнесу» (2021 р.) [8]. А специфіку перспективних для України ІТ-кооперативів, що виконують для ІТ-спеціалістів (у т.ч. фрілансерів) роль ефективної платформи для пошуку клієнтів, розкриває стаття В.В. Гончаренка, Д.В.Гончаренко, А.О. Пантелеймоненка та А.А. Пожара «Кооперативи у сфері ІТ: існуючий досвід та можливі моделі» (2019 р.) [3, с. 108–117].

Проте, названі публікації не дають повного уявлення про функціональні особливості кооперативів підприємців, що здійснюють успішну діяльність у різних країнах світу, і при цьому застосовують широкий спектр бізнес-моделей. Ця обставина й обумовила мету даної публікації.

Метою статті є з'ясування функціональних особливостей кооперативів підприємців та їх бізнес-моделей, що застосовуються у світовій практиці кооперативного руху. Також, на основі цієї статті маємо на

меті сформувані концептуальні основи для подальших науково-практичних розробок щодо розвитку кооперативів підприємств в Україні. Основними для реалізації поставленої мети стали методи наукового узагальнення, аналізу та синтезу.

Виклад основних результатів дослідження. Перш за все зауважимо, що серед кооперативів, що репрезентують світовий кооперативний рух є дві великі групи – виробничі та сервісні (обслуговуючі). Важливо враховувати, що сервісні кооперативи – це підприємства особливого типу. Так, названі кооперативи мають кілька особливостей. По-перше, члени-співвласники обслуговуючих кооперативів є одночасно й клієнтами, тобто користувачами послуг, що надаються їхніми кооперативами. Іншими словами, групи осіб об'єднуються та організують такі підприємства для самозабезпечення необхідними послугами. По-друге, в основу діяльності кооперативів покладено ідею самопомоги, що забезпечує групі об'єднаних осіб переваги економії за рахунок: гуртових (оптових) закупок, складщини, роботи без посередників (або при їх мінімальній кількості). По-третє, ціни на послуги обслуговуючих кооперативів формуються на рівні собівартості (тобто на рівні витрат). Це прийнято називати кооперативною неприбутковістю (послуги «для себе» не передбачають отримання прибутку). При цьому слід зауважити, що така діяльність кооперативів є ефективною, адже відповідає їх основним завданням. Організація послуг за оптимально низькою ціною забезпечує членам кооперативу суттєву економію на витратах. Це позитивно впливає на особистий бюджет членів-споживачів чи збільшує величину прибутку від індивідуального бізнесу членів-підприємців.

Ще одна важлива деталь – сервісні (обслуговуючі) кооперативи можна класифікувати як кооперативи підприємців (рис. 1) та кооперативи споживачів (забезпечують за вигідними цінами продуктами харчування, електроенергією, медичними, страховими та іншими послугами, житлом тощо). Існує також група комбінованих кооперативів. Вони поєднують інтереси підприємців і споживачів, які за допомогою кооперативу

співпрацюють без посередників, що значно скорочує витрати обох з названих категорій учасників ринку (як зазначалось вище).

З'ясуємо основні функціональні особливості кооперативів підприємств. Перш за все зауважимо, що це відкриті до участі нових учасників, демократичні щодо управління підприємства особливого типу, що на пайовій основі належать підприємцям, які об'єднують ресурси для забезпечення себе необхідними послугами за ціною собівартості (рис. 1).

Проте, незважаючи на специфічні риси щодо організації та функціонування, кооперативи підприємств можуть мати типові для традиційного бізнесу моделі, орієнтовані на певні групи клієнтів із числа фізичних та юридичних осіб. Можна цілком погодитись із твердженням К. Раклайтиса та Л. Пілелене, які зазначають, що найпримітивнішим, і водночас найважливішим завданням для підприємства є вибір свого цільового ринку, а також вирішення питання чи будуть вони працювати з кінцевими споживачами чи з іншими підприємствами, що часто виступають у ролі посередників. Отже, існують два основних типи цільових ринків і, відповідно, бізнес-моделей за категоріями клієнтів [14, с. 76–77]. За словами В. Кумара та Г. Рахеджа, група «бізнес для бізнесу» (B2B) орієнтована на компанії, що продають свої товари чи послуги виключно іншим підприємствам (наприклад, виробник має справу з оптовиком або оптовик з роздрібним продавцем), а не споживачам; тоді як до групи «бізнес для споживача» (B2C) належать компанії, які реалізують свої товари чи послуги споживачам [13, с. 447–448]. При цьому можливі й комбінації цих основних моделей (B2B- B2C).

Таким чином підприємства, не залежно від організаційної форми для ефективного ведення своєї діяльності мають необхідність обрати певну бізнес-модель щодо клієнтів. Це прямо стосується й кооперативів підприємств. Представлені в таблиці 1 кооперативи підприємств умовно розділено на дві групи (табл. 1). При цьому зауважимо, що відображення окремих груп кооперативів у обох полях означає поєднання вказаних моделей (B2C та B2B).



Рис. 1. Кооперативи підприємств за контингентом учасників (членів)

Джерело: складено автором

Таблиця 1
Розподіл кооперативів підприємців на відповідні групи бізнес-моделей за категоріями клієнтів

Групи бізнес-моделей кооперативів підприємців	
B2C	B2B
Кооперативи:	
Сільсько-господарські обслуговуючі (маркетингові)	
Виробничі в різних сферах економіки	
Торговельні для підприємців	
Ремісничі (для дрібних кустарних товаровиробників)	
Підприємств сфери послуг для населення	
Лікарів-підприємців	
ІТ-спеціалістів (у т.ч. фрілансерів)	
Підприємств сфери туризму	
Комбіновані продовольчі для фермерів та споживачів	

Джерело: складено автором

Також зауважимо, що в безпосередній діяльності кооперативу підприємців чітко уявлення про клієнтів на які він орієнтується (приналежність до вказаних у таблиці 1 бізнес-моделей) дає можливість обрати

найбільш оптимальну бізнес модель для окремого кооперативу. Як зазначає Г. Чесбро: «Бізнес-модель є корисною основою для зв'язку ідей і технологій з економічними результатами. Хоча цей термін зазвичай застосовується в контексті підприємницьких фірм, він також має значення для розуміння того, як компанії будь-якого розміру можуть перетворити технологічний потенціал на економічну цінність. Іншими словами, у кожній компанії є бізнес-модель, незалежно від того, сформульована ця модель чи ні» [12, с. 108]. Враховуючи це, слід зауважити, що для ефективної діяльності кооперативу підприємців важливо також чітко визначитись зі своєю бізнес-моделлю.

З цією метою, з практичної точки зору, найбільш доцільно використовувати спеціальний шаблон дизайну бізнес-моделі А. Остервальдера – так зване полотно бізнес-моделі (Business Model Canvas), за допомогою якого підприємство може легко описати свою бізнес-модель. Названий шаблон є візуальним рисунком із набором елементів, що описують ціннісну пропозицію фірми чи продукту, інфраструктуру, клієнтів і фінанси, допомагаючи підприємствам ефективно побудувати свою діяльність, використовуючи наявний потенціал [11].

Таблиця 2
Полотно бізнес-моделі (Business Model Canvas) сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу

Приклад

Ефективність		Цінність		
8. Ключові партнери: - місцеві фермери (власники особистих селянських господарств) - асоціації фермерів; органи місцевого самоврядування інші.	7. Ключові види діяльності: - збут с.-г. продукції; - зберігання с.-г. продукції; - переробка, - закупівля всього необхідного для господарської діяльності; - інше (зазначене в статуті кооперативу).	2. Ціннісна пропозиція: <i>Ринкова унікальність – робота без посередників:</i> значний процент економії (напр., до 40 %) при закупівлі товарів для ведення господарства у безпосередніх виробників чи великих оптовиків; збільшення величини прибутку членів кооперативу за рахунок реалізації укрупнених партій с.-г. продукції; - а також: зручність, швидкість, надійність тощо.	3. Взаємозв'язки з клієнтами: - (особлива) персональна підтримка; - самообслуговування; - автоматизоване обслуговування; - робота зі спільнотами; - інше.	1. Споживчий сегмент (клієнти): <i>- Підприємства:</i> -; -; - - Споживачі (з певних населених пунктів, інтернет-замовники тощо).
	6. Ключові ресурси: - матеріальні ресурси (основна техніка, обладнання, приміщення тощо); - інтелектуальні ресурси; - персонал; - фінанси. (все вказується конкретно).		4. Канали збуту: - великі посередницькі фірми (при реалізації укрупнених партій продукції); - офлайн чи онлайн магазини; - шоуруми; - «сарафанне радіо»; - соціальні мережі; - інше.	
9. Структура витрат: - оренда (приміщень: офіс, склад тощо); - утримання офісу; - заробітна плата працівників; - плата за послуги додатково залучених фахівців (консультанти, аудиторі тощо); - транспортні витрати; - придбання техніки, обладнання, технологій тощо) - інші витрати.		5. Потіки надходжень доходів: - внески членів кооперативу (вступні, пайові, цільові); - відрахування певної частини від річного фінансового результату (до резервного капіталу, цільового фонду, амортизаційного фонду тощо); - кошти державної підтримки; - грантові кошти; - тощо.		

Джерело: складено автором на основі [11]

Цінність дизайну бізнес-моделі А. Остервальдера для керівництва всіх типів кооперативів полягає в візуалізації, адже вона має реальну здатність допомогти чітко уявити всі можливості кооперативу при плануванні його діяльності. У цьому контексті бізнес-модель кооперативу підприємців є основою для побудови його ефективної стратегії, що в результаті має забезпечити максимальну прибутковість особистого бізнесу учасників (членів) кооперативу. Для більшої переконливості пропонуємо приклад полотна бізнес-моделі (Business Model Canvas) сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу (табл. 2). Запропонований приклад може стати основою для створення полотна бізнес-моделі будь-якого кооперативу підприємців із переліку вказаних на рисунку 1.

Висновки. Підводячи підсумок зазначеному вище, можна зробити такі висновки.

1. Кооперативи підприємців (як і всі інші сервісні кооперативи) мають організаційні та функціональні особливості в порівнянні з комерційними підприємствами. Передусім – це необмежена кількість співвласників, які водночас є й користувачами послуг кооперативу. Саме з цієї причини кооперативи діють на неприбутковій основі, адже для їх успішної діяльності

достатньо, щоб отримані доходи покривали витрати. Це цілком вписується в основну мету кооперативів підприємців – орієнтується не на отримання прибутку, а на надання членам-співвласникам послуг на рівні собівартості.

2. Маючи унікальну економічну природу, кооперативи підприємців (як і підприємства комерційного типу), працюють із певними категоріями клієнтів. Це обумовлює формування відповідних бізнес-моделей, що є основою ефективної стратегії для успішної діяльності названих кооперативів.

3. Для якісно нового етапу розвитку кооперативного руху в Україні доцільно розширити спектр наявних кооперативів підприємців, а органам управління діючих кооперативів необхідно відійти від примітивного планування діяльності. Для цього важливо скористатись зарубіжними науково-практичними підходами, що показали свою ефективність у багатьох країнах світу.

Подальші наукові дослідження щодо даної проблематики можуть бути зосереджені на узагальненні досвіду окремих груп кооперативів підприємців у розрізі окремовзятих країн та аналізі успішних моделей названих кооперативів за типами клієнтів.

Список використаних джерел:

1. Абрамова І.В. Досвід кооперації сільськогосподарських виробників в країнах Європейського Союзу. *Кооперативні читання: 2019 рік*. Житомир: Житомирський національний агроекологічний університет, 2019. С. 83–87.
2. Бурик З.М. Обслуговуюча кооперація сільських територій досвід політики держав ЄС. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 7. С. 96–102.
3. Гончаренко В.В., Пантелеймоненко А.О., Пожар А.А., Гончаренко Д.В. Кооперативи у сфері ІТ: існуючий досвід та можливі моделі. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 3(94). С. 108–117.
4. Загвойська Л.Д., Блещка О.В. Моделювання процесу енергетичного переходу методом системної динаміки: енергетичні кооперативи як інструмент переходу до сталого використання деревної біомаси в житловому секторі. *Наукові праці Лісівничої академії наук України*, 2019. Вип. 19. С. 187–198.
5. Калетнік Г.М., Шпикуляк О.Г., Хвесик Ю.М., Білокіна І.Д. Розвиток кооперації у реалізації потенціалу відновлюваних джерел енергії для впровадження "зеленого" курсу і сталого розвитку сільських територій. *Економіка природокористування і сталій розвиток*. 2022. № 12. С. 26–38.
6. Ревуцька А.О., Смолій Л.В. Сучасний стан і розвиток сільськогосподарської кооперації в контексті глобалізації: зарубіжний досвід для України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Випуск 25. Частина 2. 87–90.
7. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г., Мамчур В.А. та ін. Розвиток сільськогосподарської кооперації та інтеграційні процеси в аграрному секторі економіки: монографія / за ред. М.Й. Маліка. Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки». Київ: ННЦ «ІАЕ», 2019. 374 с.
8. Собчак Г.М. Соціальні кооперативи стоматологів: переваги для розвитку дрібного стоматологічного бізнесу. *Централь-ноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6(39). С. 80–92.
9. Чала Н.Д., Китаєв А.С., Андросов Є.В. Енергетичний студентський кооператив як драйвер розвитку шерінгової економіки. С. 166–175. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dd252a10-9cec-4de1-8d70-dc0c313531ef/content>
10. Яке майбутнє сільськогосподарських кооперативів? Колективна монографія / за ред. В. Зіновчука. Житомир: Поліський національний університет, 2022. 275 с.
11. Business Model Canvas *Wikipedia, the free encyclopedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas
12. Chesbrough H. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape Harvard: Harvard Business School Press, 2006. 272 p.
13. Kumar, V., Raheja, G. Business to Business (B2B) and Business to Consumer (B2C) Management. *International Journal of Computers & Technology*. 2012. Vol. 3. № 3. P. 447–451.
14. Rėklaitis K., Pilelienė L. Principle Differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes. *Sciendo*. 2019. № 81. P. 73–86.

References:

1. Abramova I. V. (2019) Dosvid kooperatsiyi sil's'kohospodars'kykh tovarovyrobnykiv u krayinakh Yevropeys'koho Soyuzu [Experience of cooperation of agricultural producers in the countries of the European Union]. *Cooperative readings: 2019*. Zhytomyr: Zhytomyr National Agroecological University, pp. 83–87. (in Ukrainian)
2. Buryk Z. M. (2019) Obsluhovuvannya kooperatsiyi sil's'kykh terytoriy, dosvid polityky derzhav YES [Servicing cooperation of rural areas, experience of the policy of the EU states]. *Investments: practice and experience*. no. 7, pp. 96–102. (in Ukrainian)
3. Goncharenko V. V., Panteleimonenko A. O., Pozhar A. A., Goncharenko D. V. (2019) IT-kooperatyvy: nayavnyy dosvid ta mozhylyvi modeli [IT cooperatives: existing experience and possible models]. *Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series «Economic Sciences»*, no. 3(94), pp. 108–117. (in Ukrainian)

4. Zagvoyska L. D., Bletska O. V. (2019) Modelyuvannya protsesu enerhetychnoho perekhodu metodom systemnoyi dynamiky: enerhetychni kooperatyvy yak instrument perekhodu do staloho vykorystannya derevnoyi biomasy v zhytlovomu sektori [Modeling the energy transition process using the method of system dynamics: energy cooperatives as a tool for the transition to sustainable use of wood biomass in the residential sector]. *Scientific works of the Forestry Academy of Sciences of Ukraine*. vol. 19, 187–198. (in Ukrainian)
5. Kaletnik G. M., Shpykulyak O. G., Khvesyk Yu. M., Bilokinna I. D. (2022) Rozvytok spivpratsi shchodo realizatsiyi potentsialu vidnovlyvanykh dzherel enerhiyi dlya realizatsiyi «zelenoho» kursu ta staloho rozvytku sil's'kykh terytoriy [Development of cooperation in realizing the potential of renewable energy sources for the implementation of the «green» course and sustainable development of rural areas]. *Economics of nature use and sustainable development*. no. 12, pp. 26–38. (in Ukrainian)
6. Revutska A. O., Smoliy L. V. (2019) Suchasnyy stan i rozvytok sil's'kohospodars'koyi kooperatsiyi v umovakh hlobalizatsiyi: zarubizhnyy dosvid dlya Ukrayiny [Current state and development of agricultural cooperation in the context of globalization: foreign experience for Ukraine]. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*. vol. 25, part. 2, pp. 87–90. (in Ukrainian)
7. Malik M. Y., Shpykulyak O. G., Mamchur V. A. and others (2019) Rozvytok sil's'kohospodars'koyi kooperatsiyi ta intehtratsiyi protsesy v aharnomu sektori ekonomiky [Development of agricultural cooperation and integration processes in the agrarian sector of the economy]: monograph / under the editorship M. Y. Malika. National Research Center "Institute of Agrarian Economy". Kyiv: NNC «IAE», 374 p. (in Ukrainian)
8. Sobchak G. M. (2021) Sotsial'ni kooperatyvy likariv-stomatolohiv: perevahy dlya rozvytku maloho stomatolohichnoho biznesu [Social cooperatives of dentists: advantages for the development of small dental business]. *Central Ukrainian scientific bulletin. Economic sciences*, vol. 6(39), pp. 80–92. (in Ukrainian)
9. Chala N. D., Kitaev A. S., Androsov E. V. Enerhetychnyy student-s'kyy kooperatyv yak drayver rozvytku ekonomiky spil'noho vykorystannya [Energy student cooperative as a driver of the development of the sharing economy]. P. 166–175. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dd252a10-9cec-4de1-8d70-dc0c313531ef/content> (in Ukrainian)
10. Zinovchuk V. (2022) Yake maybutnye sil's'kohospodars'kykh kooperatyviv? [What is the future of agricultural cooperatives?]. Collective monograph. Zhytomyr: Polish National University, 275 p. (in Ukrainian)
11. Business Model Canvas Wikipedia, the free encyclopedia. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas
12. Chesbrough H. (2006) Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape Harvard: Harvard Business School Press, 272 p.
13. Kumar, V., Raheja, G. (2012). Business to Business (B2B) and Business to Consumer (B2C) Management. *International Journal of Computers & Technology*. vol. 3, no. 3, pp. 447–451.
14. Rėklaitis K., Pilelienė L. (2019) Principle Differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes. *Sciendo*. no. 81, pp. 73-86.