

**МОДЕЛИ СОЗДАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО  
КООПЕРАТИВА**

**MODELS OF CREATION AND FUNCTIONING OF AGRICULTURAL  
CONSUMER COOPERATIVE**



**УДК 334.73**

**DOI:10.24411/2588-0209-2020-10253**

**Кудрявцев Александр Алексеевич**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления, ФГБОУ ВО «Пензенский государственный технологический университет» (440039, г. Пенза, проезд Байдукова/ул. Гагарина, д. 1а/11), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1025-5720>, [kudryavcev\\_a@inbox.ru](mailto:kudryavcev_a@inbox.ru)

**Кармышова Юлия Владимировна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления, ФГБОУ ВО «Пензенский государственный технологический университет» (440039, г. Пенза, проезд Байдукова/ул. Гагарина, д. 1а/11), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5956-4650>, [k-arm@yandex.ru](mailto:k-arm@yandex.ru)

**Alexander A. Kudryavtsev**, candidate of economic Sciences, associate Professor, associate Professor of the Department of Economics and management, Penza state technological University (440039, Penza, Baidukova proezd / ul. Gagarina, 1A/11), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1025-5720>, [kudryavcev\\_a@inbox.ru](mailto:kudryavcev_a@inbox.ru)

**Julia V. Karmysova**, candidate of economic Sciences, associate Professor, associate Professor of the Department of Economics and management, Penza state technological University (440039, Penza, Baidukova proezd / ul. Gagarina, 1A/11), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5956-4650>, [k-arm@yandex.ru](mailto:k-arm@yandex.ru)

**Аннотация.** В статье рассматриваются различные варианты создания и функционирования сельскохозяйственных потребительских кооперативов. Целью исследования является оценка преимуществ и недостатков,

показателей эффективности деятельности кооперативов, созданных в рамках различных моделей: «традиционная модель», модель «опорного фермера», модель «внешнего интегратора». Исследуемые кооперативы были сгруппированы с учетом характерной для них модели создания, по каждому кооперативу рассчитаны показатели эффективности деятельности. Ключевыми факторами, определяющими различия в моделях создания кооперативов, являются: инициатор создания кооператива; источник и порядок формирования материально-технической базы кооператива; субъект, иницирующий и контролирующий основные деловые связи кооператива. Уход от классических принципов кооперации можно рассматривать как процесс гибридизации кооперативов. Основным фактором гибридизации является необходимость привлечения инвестиций для формирования материально-технической базы кооператива. Капиталоемкие направления сельскохозяйственной потребительской кооперации в большей степени подвержены гибридизации. Выявлено, что в анализируемой совокупности кооперативов худшими показателями деятельности характеризуются кооперативы, деятельность которых иницирована и опирается на одно крупное фермерское хозяйство. Кооперативы, созданные в рамках «традиционной модели» и модели «внешнего интегратора» являются в среднем более эффективными. Основными факторами, повышающими вероятность эффективной деятельности кооператива, являются: достаточная материально-техническая база (не обязательно находящаяся на балансе кооператива, но доступная для осуществления его деятельности); большое число членов; возможность использования эффекта масштаба для обеспечения экономических выгод участникам кооперации; получение доступа к стабильным каналам сбыта продукции; заинтересованность членов в использовании услуг кооператива, обусловленная экономическими стимулами.

**Abstract.** The article discusses various options for the creation and functioning of agricultural consumer cooperatives. The aim of the study is to assess the advantages and disadvantages, performance indicators of cooperatives created within the framework of various models: the "traditional model", the "reference farmer" model, the "external integrator" model. The studied cooperatives were grouped taking into account their typical model of creation, and performance indicators were calculated for each cooperative. Key determinants of differences in models of creation of cooperatives, are: the initiator of the cooperative; the source and the formation of material-technical base of the cooperative; the entity initiating and controlling the main business relations of the cooperative. the departure from the classical principles of cooperation can be considered as a process of

hybridization of cooperatives. the main factor of hybridization is the need to attract investment to form the material and technical base of the cooperative. capital-intensive areas of agricultural consumer cooperation are more susceptible to hybridization. It is revealed that in the analyzed set of cooperatives, the worst performance indicators are characterized by cooperatives whose activities are initiated and based on one large farm. cooperatives created under the " traditional model "and the" external integrator " model are, on average, more efficient. The main factors that increase the likelihood of effective operation of the cooperative are: sufficient material and technical base (not necessarily on the balance sheet of the cooperative, but available for its activities); a large number of members; the ability to use economies of scale to provide economic benefits to the participants of the cooperative; access to stable sales channels; interest of members in using the services of the cooperative, due to economic incentives.

**Ключевые слова:** Сельскохозяйственные потребительские кооперативы, гибридный кооператив, принципы кооперации, эффективность кооперации, модель кооператива.

**Keywords:** Agricultural consumer cooperatives, hybrid cooperative, principles of cooperation, efficiency of cooperation, cooperative model.

**Введение.** Важная роль развития сельскохозяйственных потребительских кооперативов в повышении эффективности деятельности фермерских и личных подсобных хозяйств, в обеспечении устойчивого развития сельских территорий признается как учеными, так и представителями органов государственной власти и местного самоуправления. Следует признать, что в последние пять лет внимание государства к решению данной задачи существенно повысилось, что получило выражение в реализации соответствующих мер поддержки кооперативов на федеральном и региональном уровнях. Традиционная критика власти относительно недостаточного объема финансовой поддержки малого бизнеса в аграрной сфере, и в том числе кооперативов, безусловно, оправдана. Однако, все чаще ученые высказывают мнение о том, что только увеличением финансовых вливаний проблему развития кооперации не решить. Так, Буздалов И.Н. указывает на то, что необходимо радикальное обновление законодательства в сфере кооперации, в нашей стране по-прежнему нет научно-обоснованной фундаментальной концепции построения кооперативной системы в целом и в сельском хозяйстве в частности. Необходимо рассматривать дальнейшее развитие кооперативных отношений в контексте современного рыночного окружения, что требует новых подходов к осмыслению традиционных принципов кооперации [1]. При этом отнесение кооперативов к некоммерческим организациям, по мнению автора, является ошибкой. Другие исследователи также высказываются о необходимости совершенствования законодательства в сфере кооперации, но по вопросу о сочетании коммерческого и некоммерческого начала в деятельности кооператива единого мнения нет. Иванов В.В. и соавторы говорят о том, что важно учитывать двойственную природу кооперации, сочетание ее коммерческого и некоммерческого характера, но предпринимательская основа кооперации – не является первостепенной [2]. Романова Т.Е.

акцентирует внимание на важности для кооператива обеспечивать свое развитие, получать прибыль, чтобы гарантировать выгоды своим членам, использует понятие кооперативного предпринимательства. Некоммерческий характер кооперативов указывается как одна из причин их непопулярности [3]. Соболев А.В. и соавторы рассматривают кооперативное поведение в противопоставлении конкурентному поведению экономических субъектов, но говорят о необходимости новаторства в развитии кооперации, о необходимости предпринимательства в кооперативной сфере [4]. Поиск путей развития кооперации в нашей стране требует изучения опыта других государств. Трансформация кооперативных организаций в агропродовольственном секторе западных стран происходит с 1990-х годов, характеризуется слиянием, ликвидацией кооперативов, демутуализацией (трансформация кооператива в иную организационно-правовую форму) [5]. В научный и практический оборот вводится понятие гибридных кооперативов, появление которых можно считать эволюционным этапом в развитии кооперации, результатом укрупнения традиционных кооперативов, изменения рыночных условий. При этом чаще всего под гибридными понимаются такие кооперативные организации, которые не в полной мере соответствуют классическим представлениям и принципам кооперации, предполагающим, что кооператив должен принадлежать членам, контролироваться членами, приносить выгоду членам [7]. Отклонение от указанных базовых положений, отказ в той или иной степени от классической кооперативной модели формирования прав собственности на имущество кооператива являются признаками гибридизации. Законодательная база сельскохозяйственной потребительской кооперации в нашей стране ориентирована на развитие традиционных кооперативов, базирующихся на классических принципах кооперации. Соответствующая организационно-правовая форма сельскохозяйственного потребительского кооператива, на наш взгляд, не отменяет возможности реализации предпринимательского потенциала кооперации [8]. Но необходимость совершенствования кооперативного законодательства, безусловно, назрела. И, прежде всего, необходимо уравнивать условия кооперативов и коммерческих организаций с точки зрения ответственности учредителей и возможностей распределения прибыли. Практика функционирования кооперативов часто существенно отличается от классических основ, заложенных законодательно [9]. Границы между стратегиями развития кооперативных организаций и организаций иных организационно-правовых форм стираются. Тем не менее, демократичность в управлении, солидарность, автономия остаются по-прежнему важными. Поляризация гибридных кооперативов и корпораций является излишней, поскольку все бизнес-структуры характеризуются множественностью моделей мотивации и поведения участников [10]. Актуальной задачей в связи с этим является поиск оптимальных моделей создания и развития кооперативов на селе, учитывающих объективные условия функционирования фермерских и личных подсобных хозяйств. Целью данного исследования является оценка преимуществ и недостатков используемых в отечественной практике моделей создания и функционирования сельскохозяйственных потребительских кооперативов.

**Материалы и методы исследования.** В качестве информационной основы исследования использовались научные работы отечественных и зарубежных ученых, описывающие теоретические и практические особенности функционирования кооперативов в различных отраслях сельского хозяйства. Важным источником информации послужила монография Ф.В. Башмачникова и соавторов, описывающая практический опыт создания и функционирования кооперативов в передовых в деле

кооперации субъектах РФ. Описанные модели были систематизированы и дополнены показателями эффективности деятельности кооперативов, рассчитанными на основе данных бухгалтерской (финансовой) отчетности. Также использовались официальные статистические данные, характеризующие отдельные аспекты деятельности сельскохозяйственных потребительских снабженческо-сбытовых кооперативов. В рамках исследования использовались методы научной абстракции, группировки, сравнения, монографический.

**Результаты и обсуждение.** В качестве основных недостатков кооперативной бизнес-модели чаще всего указывают следующие: отдельные члены кооператива могут пользоваться его благами, не обеспечивая эквивалентное участие в деятельности и развитии кооператива; отсутствие возможности для члена кооператива оперативно распоряжаться своей долей в кооперативе, передавать и продавать ее; расхождение интересов членов кооператива и его руководства; противоречия при принятии решений о необходимых инвестициях [4]. Устранение данных противоречий требует как совершенствования кооперативного законодательства, так и оптимизации условий функционирования кооператива в каждом конкретном случае. Разработка и внедрение в практику деятельности кооперативов понятных процедур и регламентов бизнес-процессов является критическим фактором, определяющим перспективы развития сельскохозяйственной потребительской кооперации [11]. Подходы к организации функционирования кооператива, особенно в части формирования и использования капитала, политики ценообразования, в каждом конкретном случае определяются ресурсными и организационными возможностями, правами и мотивами его членов. При этом необходимость привлечения инвестиций и связанные с этим проблемы являются основным фактором, определяющим трансформацию классических кооперативных принципов [5]. И основополагающим в данном случае выступает принцип «один член – один голос». Соблюдение данного принципа является важным, поскольку обеспечивает равноправие членов кооператива [3]. Тенденция укрупнения кооперативов, отказа от принципа «один член – один голос» может привести к отрицательным последствиям, таким, как потеря контроля со стороны членов за деятельностью кооператива и в результате принятие решений, не отвечающих их интересам [12].

Классическая модель образования кооператива предполагает, что фермеры – учредители за счет объединения своих ресурсов формируют материально-техническую базу, необходимую для осуществления деятельности кооператива. Они же обладают в полной мере правом принятия решений с учетом своих интересов. Для привлечения дополнительных инвестиций может использоваться механизм ассоциированного членства. Однако на практике он не получил широкого распространения (таблица 1).

Таблица 1 – Взносы ассоциированных членов снабженческо-сбытовых кооперативов в РФ

| Показатель                               | 2017 г.  | 2018 г.  | 2019 г.  |
|--|----------|----------|----------|
| Взносы ассоциированных членов, тыс. руб. | 19357,1  | 15135    | 32219,4  |
| Паевой фонд, тыс. руб.                   | 405714,5 | 380876,3 | 446625,2 |
| Доля                                     | 4,77     | 3,97     | 7,21     |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| ассоциированных<br>членов в паевом<br>фонде, % |  |  |  |
|--|--|--|--|

Несмотря на увеличение, доля ассоциированных членов в формировании паевого фонда кооперативов остается незначительной. Как правило, ассоциированными членами выступают не инвесторы, а третьи лица, пользующиеся услугами кооперативов. В рамках существующего законодательства и достигнутого уровня развития кооперации в нашей стране инвестиции в кооператив остаются крайне рискованным и непривлекательным вариантом вложения средств. Зарубежный опыт показывает, что и в условиях, когда инвестиционная привлекательность кооператива возрастает, противоречия сохраняются. Интересы членов-фермеров и членов-инвесторов в рамках гибридного кооператива принципиально различаются. Для сельскохозяйственных товаропроизводителей важно сбыть продукцию через кооператив по максимально выгодной для себя цене, либо получить ресурсы через кооператив по минимально возможной цене, что фактически минимизирует прибыль самого кооператива. Для членов-инвесторов, ориентированных на получение дивидендов приоритетной является максимизация прибыли кооператива. И такой конфликт интересов является главным фактором, препятствующим развитию гибридного кооператива [13].

В европейской практике выделяются два основных направления гибридной кооперативной деятельности. Одно из направлений – привлечение в капитал кооператива сторонних лиц, не являющихся пользователем его услуг (в числе таких собственников могут быть и фермерские организации, и банк). Второе направление – фирма принадлежит фермерам, но не имеет юридической формы кооператива. Отдельные компании, называемые кооперативами, фактически представляют собой крупные акционерные фирмы, в составе акционеров которых присутствуют как другие кооперативы, так и фермерские ассоциации, а часть акций обращается на бирже. По аналогии с обыкновенными и привилегированными акциями акционерные кооперативы могут выпускать два вида акций – дающие право на получение части прибыли или на принятие решений. Инвесторы, не являющиеся сельскохозяйственными товаропроизводителями, имеют преобладающую долю акций, дающих право на доход, но меньшую долю акций, дающих право голоса. Таким образом, контроль управления сохраняется за фермерами. Или права на доход и на контроль могут быть равными [7]. Интересен также опыт использования модели «совместного управления акционерным кооперативом», реализуемой в Китае для организации деятельности животноводческих кооперативов, придерживающихся экологических принципов производства. Оценивая возможное использование данной модели кооперации в российских условиях, следует отметить, что данный кооператив, если его рассматривать с позиций российского законодательства, скорее следует отнести к производственным кооперативам, или своеобразному гибриду производственной и потребительской кооперации. Суть модели в том, что разрозненные факторы производства аккумулируются через акционирование в единый комплекс, управляемый централизованно. Члены кооператива получают определенное количество акций, эквивалентное передаваемому ими в пользование кооператива имуществу. В данном случае фермеры передают в управление кооперативу свои пастбища и скот. Прибыль кооператива распределяется в соответствии с

количеством акций, но управление осуществляется на основе принципа «один член - один голос» [14].

Уход от традиционной модели кооператива, ориентация в сторону инвесторов всегда представляет собой поиск некоего приемлемого баланса интересов участников кооператива и инвесторов, компромисс между определенной утратой управляемости и необходимостью привлечения инвестиционных ресурсов. И в связи с этим возникает вопрос, следует ли жестко придерживаться в развитии кооперации классических принципов или допустимо и целесообразно создание гибридных структур. Стандарты создания и деятельности сельскохозяйственных потребительских кооперативов, разработанные РСО «Агроконтроль», акцентируют внимание на том, что развитие кооперации перспективно там, где есть возможность использовать эффект масштаба. При этом предлагаемые стандарты направлены на развитие истинной, традиционной кооперации малых сельскохозяйственных товаропроизводителей, призваны исключить практику создания псевдокооперативов [15]. Важно, на наш взгляд, разграничить понятия гибридной кооперации, в рамках которой имеет место отступление от традиционных принципов кооперации, и псевдокооперации, при которой члены кооператива являются номинальными участниками и выгоды от кооперации не получают. Ключевым критерием оценки необходимости создания и поддержки той или иной кооперативной структуры является ее способность обеспечивать выгоды, создавать благоприятные условия для деятельности малых форм хозяйствования на селе. Безусловно, именно возможность использования эффекта масштаба послужила основным стимулом к возникновению традиционных кооперативов и ее значимость сохраняется. Эффективная модель кооперации должна способствовать повышению рыночной власти фермерских хозяйств, увеличению их доли в цепочке создания добавленной стоимости. Но выгода от участия в кооперации может обеспечиваться и за счет формирования стабильных каналов сбыта продукции фермерских хозяйств, даже если цены реализации через кооператив при этом не намного выше среднерыночных или соответствуют им. Стабильность продаж создает условия для расширения масштабов деятельности, укрупнения фермерских хозяйств.

Котляров И.Д. подразделяет кооперативы на четыре группы в зависимости от субъекта, инициировавшего создание кооператива (внутренняя инициатива участников и инициатива внешней структуры), и в зависимости от характера сотрудничества между участниками (явное и неявное). При этом в качестве внешнего инициатора создания кооператива выступает организация, которая заинтересована в приобретении продукции кооператива или в поставке членам кооператива каких-либо ресурсов. В качестве примера гибридного кооператива автор описывает опыт создания интернет-площадки, которая обеспечивает продвижение и доставку продукции фермерских хозяйств потребителям. Собственник интернет ресурса и службы доставки является инициатором создания такого гибридного кооператива, внешним по отношению к членам кооператива субъектом. Каждый фермер взаимодействует только с инициатором, взаимодействия между членами не происходит. Ключевым признаком гибридности в данном случае можно считать то, что члены кооператива не имеют права собственности на его активы и не участвуют в управлении [16]. Инициаторами создания кооператива на практике могут выступать сами фермеры или личные подсобные хозяйства, один наиболее активный «опорный фермер», перерабатывающее предприятие [17]. Для целей группировки рассматриваемых кооперативов мы выделили три модели. Следует отметить, что такое деление в определенной степени является упрощением, поскольку в рамках бизнес-процессов

отдельных кооперативов возможна комбинация факторов, присущих разным моделям. Тем не менее, базовые условия создания кооператива в значительной степени определяют мотивацию его членов, реальное распределение управленческих функций, механизмы последующего функционирования кооператива. Под «традиционной моделью» создания понимается вариант, при котором инициаторами объединения выступает непосредственно группа фермерских или личных подсобных хозяйств, первоначальное формирование материально-технической базы кооператива осуществляется преимущественно за счет объединения собственных ресурсов его членов, с возможным использованием средств государственной поддержки. Члены кооператива оказывают реальное влияние на принятие ключевых управленческих решений. Модель «опорный фермер» предполагает, что инициатором создания кооператива является крупное фермерское хозяйство, заинтересованное в объединении других фермерских хозяйств и хозяйств населения для организации сбыта им собственной продукции (например, кормов), формирования сырьевой базы для своего предприятия или повышения эффективности сбыта собственной продукции за счет расширения ассортимента и аккумуляирования более крупных товарных партий. Стремление такого «опорного фермера» повысить эффективность деятельности собственного хозяйства, безусловно, не означает, что это является единственным мотивом создания кооператива. Мы верим, что среди фермеров есть много активных сельских жителей, которым не безразлична судьба их родного края и которые искренне заинтересованы в помощи своим соседям. В рамках модели «внешний интегратор» рассматриваются случаи создания кооператива на базе активов переработчика или торговой организации. В таблице 2 мы сгруппировали рассматриваемые кооперативы по модели их создания и рассчитали показатели эффективности их деятельности.

Таблица 2 – Показатели масштаба и эффективности деятельности кооперативов с различными моделями создания

| Наименование кооператива / вид деятельности                 | Краткое описание кооператива  | 2019 г.                            |   |   |                       |
|---|---|------------------------------------|---|---|-----------------------|
|   |   | Выручка от продаж всего, тыс. руб. | Выручка на 1 руб. собственного капитала, руб. | Рентабельность (убыточность) активов по чистой прибыли. % | Коэффициент автономии |
| <b>«Традиционная модель» создания и функционирования</b>    |   |                                    |   |   |                       |
| СПСК «Союз» (Саратовская область) / Торговля оптовая зерном | Членами кооператива являются преимущественно фермерские хозяйства, производители зерна. Всего кооператив объединяет более 40 членов. Кооператив реализует крупные партии зерна, как посредникам, так и перерабатывающим | 306737                             | 61,95   | (33,1)  | 0,26                  |

| Наименование кооператива / вид деятельности   | Краткое описание кооператива   | 2019 г.                                       |   |   |                       |
|---|--|---|---|---|-----------------------|
|   |  | Выручка от продаж всего, тыс. руб.            | Выручка на 1 руб. собственного капитала, руб. | Рентабельность (убыточность) активов по чистой прибыли. % | Коэффициент автономии |
|   | предприятиям.  |   |   |   |                       |
| СССПК «Ивановская артель» (Краснодарский край) / Переработка и консервирование мяса   | Объединил КФХ и ЛПХ, 11 членов. На старте развития использовал заемные средства, был построен цех по переработке мяса. Максимальная выручка была получена в 2016 году (18,8 млн. руб.).  | Фактически прекратил деятельность с 2018 года |   |   |                       |
| СПСК "Содействие" (Ульяновская область) / Сбор молока, его первичная переработка и реализация на молочный комбинат                                    | Работает с 2008 года. Объединяет более 1000 хозяйств. Помимо основной функции представляет членам займы, транспортные средства. Кооператив являлся получателем грантов на развитие. Стоимость основных средств на балансе – 7389 тыс. руб. Кооператив ежегодно увеличивает собственный капитал, полностью реинвестируя чистую прибыль. | 83693   | 9,56  | 18,1  | 0,54                  |
| СПШСК "Фабрика" (Ульяновская область) / Сбор молока и его последующая реализация на молокозавод. Частично молоко перерабатывается самим кооперативом. | Работает с 2009 года. Создавался личными подсобными хозяйствами, с использованием средств господдержки приобретался модульный молокоперерабатывающий цех. Затем присоединились 10 КФХ и юридическое лицо, имеющее собственную торговую сеть.   | 5680  | 2,45  | 4,2   | 0,57                  |
| СПССК "Новгородский аграрий" (Новгородская  | Члены – 12 КФХ. Фермеры выступили соинвесторами при создании оптово-распределительного центра  | 54711   | 1,52  | 8,4   | 0,39                  |

| Наименование кооператива / вид деятельности  | Краткое описание кооператива  | 2019 г.                            |   |   |                       |
|--|---|------------------------------------|---|---|-----------------------|
|  |   | Выручка от продаж всего, тыс. руб. | Выручка на 1 руб. собственного капитала, руб. | Рентабельность (убыточность) активов по чистой прибыли. % | Коэффициент автономии |
| область) /<br>Логистический центр<br>предпродажной подготовки картофеля и овощей                         | районного масштаба, 20% инвестиционных расходов покрыл грант. Основные средства на балансе – 73964 тыс. руб.  |                                    |   |   |                       |
| <b>Модель «опорный фермер»</b>   |   |                                    |   |   |                       |
| СПСК «Содружество» (Саратовская область) / Торговля оптовой молочной продукцией                          | Членами кооператива являются фермеры и личные подсобные хозяйства, причем последние преобладают и выступают основными производителями молока. Кооператив осуществляет сбор и реализацию молока.   | 6959                               | 2,65  | (14,7)  | 0,49                  |
| СПСС(Т)ПК "Большая елга" (Татарстан) / Производство молока (кроме сырого) и молочной продукции           | Членами кооператива являются преимущественно КФХ, также ЛПХ и одна сельскохозяйственная организация. Фермер в форме пая внес в кооператив оборудование для переработки молока. Но на балансе кооператива числятся только запасы стоимостью 60 тыс. руб. | 13680<br>(прочие доходы)           | -   | убыток<br>3142  | 1,0                   |
| СПоКК "МТС алтын капка" (Татарстан) / Заготовка кормов, выполнение полевых работ для членов кооператива) | Базовое фермерское хозяйство, выступившее инициатором создания кооператива, имеет 1300 га пашни и 500 га пастбищ. В кооператив входят 17 КФХ и 3 ЛПХ. Стоимость основных средств на балансе 22405 тыс. руб. Кооператив являлся получателем гранта.      | 1102                               | 0,05  | 0,2   | 0,85                  |
| СССПК  | Создан на базе крупного фермера-  | 1165                               | 0,09  | 0,06  | 0,73                  |

| Наименование кооператива / вид деятельности  | Краткое описание кооператива  | 2019 г.                            |   |   |                       |
|--|---|------------------------------------|---|---|-----------------------|
|  |   | Выручка от продаж всего, тыс. руб. | Выручка на 1 руб. собственного капитала, руб. | Рентабельность (убыточность) активов по чистой прибыли. % | Коэффициент автономии |
| "Новгородский фермер" (Новгородская область) / Логистический центр предпродажной подготовки картофеля и овощей | интегратора, в собственности которого находится оптово-распределительный центр. Для заполнения мощностей центра он привлек соседних фермеров к кооперации. Основные средства – 13921 тыс. руб.  |                                    |   |   |                       |
| <b>Модель «внешний интегратор»</b>   |   |                                    |   |   |                       |
| СПСК «Прикубанский» (Краснодарский край) / Торговля оптовая зерном (соя)                                       | Создан по инициативе перерабатывающего предприятия, комбикормового завода. Объединяет более 300 КФХ. Кооператив поставляет ресурсы членам: семена, средства защиты растений. Показатели кооператива представлены за 2018 г. Основные средства – 12 тыс. руб.                                  | 160343                             | 23,44   | 0,6   | 0,56                  |
| СССПАПК «Индейка» (Татарстан) / производство продукции из мяса убойных животных и мяса птицы                   | Создан по инициативе предпринимателя. Принадлежащее ему предприятие предоставило активы на старте развития кооператива. В собственности инициатора также находится торговая организация. Кооператив два раза ликвидировался и вновь начинал деятельность. Основные средства – 36603 тыс. руб. | 126493                             | 3,8   | 3,6   | 0,43                  |
| СХПК «Чурапча» (Якутия) / Производство   | Создан в 1997 г. как объединение фермеров на базе мясомолочного комбината.  | 317867                             | 1,83  | 1,7   | 0,33                  |

| Наименование кооператива / вид деятельности | Краткое описание кооператива  | 2019 г.                            |   |   |                       |
|---|---|------------------------------------|---|---|-----------------------|
|   |   | Выручка от продаж всего, тыс. руб. | Выручка на 1 руб. собственного капитала, руб. | Рентабельность (убыточность) активов по чистой прибыли, % | Коэффициент автономии |
| молочной и мясной продукции                 | Половина членов – КФХ, 40% - ЛПХ, 10% - производственные кооперативы.<br>Основные средства – 268546 тыс. руб. |                                    |   |   |                       |

Из таблицы 2 мы видим, что в рамках анализируемой совокупности кооперативов более низким уровнем выручки и показателей эффективности деятельности чаще характеризуются кооперативы, созданные по модели «опорный фермер». Два из рассмотренных четырех кооперативов в данной группе были убыточными в 2019 году, по двум другим показатели рентабельности минимальны. Кооперативы «традиционные» и кооперативы «внешнего интегратора» в среднем характеризуются более высоким уровнем выручки и оборачиваемости собственного капитала и рентабельности активов. Но и в этих группах есть примеры неудачного развития кооперативов. Так, СССПК «Ивановская артель», достигнув в 2016 году достаточно высокого уровня продаж, с 2018 года прекратил свою деятельность. Зерновой кооператив СПСК «Союз» получил в 2019 году чистый убыток 6,3 млн. руб. (годом ранее финансовый результат его деятельности был положительным и составил 3,8 млн. руб.). Особый интерес представляет сравнение результатов деятельности двух кооперативов, СССПК "Новгородский фермер" и СПССК "Новгородский аграрий". Кооперативы являются одинаковыми по содержанию деятельности, но разными по модели создания. Сравнение показывает, что по показателям эффективности кооператив «опорного фермера» явно проигрывает. Это может быть следствием того, что члены такого кооператива не чувствуют себя в полной мере его хозяевами и стратегически не нацелены на обеспечение его устойчивого развития. Кроме этого, кооперативы «опорного фермера» в исследуемой совокупности характеризуются более высоким уровнем финансовой независимости, что говорит о консервативной политике финансирования текущей деятельности.

**Выводы.** Традиционная модель кооперации по-прежнему остается актуальной. В условиях объективной экономической мотивации к объединению и достаточности ресурсной базы такой кооператив может быть конкурентоспособным и обеспечивать выгоды своим членам. Развитие кооперативов, основанных на классических принципах кооперации целесообразно, прежде всего, в тех отраслях и видах деятельности, где возможно использование эффекта масштаба и перераспределение добавленной стоимости в пользу сельскохозяйственных товаропроизводителей. Основным недостатком данной

модели является сложность формирования материально-технической базы по причине недостаточной ресурсной обеспеченности потенциальных членов и их территориальной рассредоточенности, непривлекательность данной организационно-правовой формы для внешних инвесторов. Создание кооперативов на основе ресурсов и по инициативе крупных фермерских хозяйств или перерабатывающих предприятий в рамках организационно-правовой формы сельскохозяйственного потребительского кооператива, по сути, является примером гибридизации. Модель взаимного сотрудничества крупного перерабатывающего предприятия и большого числа фермерских хозяйств может быть достаточно эффективной и более предпочтительной. Механизм взаимодействия в этом случае будет во многом аналогичен контрактному фермерству, но за счет координации в рамках кооператива фермеры получают возможность более эффективно лоббировать свои интересы. Вероятность эффективной деятельности кооператива, созданного в рамках модели «опорного фермера» ниже, поскольку ресурсов одного фермера, как правило, недостаточно, чтобы вовлечь в кооперацию большое число фермеров, способных обеспечить баланс собственных интересов и интересов фермера – собственника материально-технической базы. В результате снижается мотивация членов пользоваться услугами кооператива. Модель кооператива как платформа встраивания фермеров в продовольственные цепочки создания добавленной стоимости может быть успешной при условии совершенствования кооперативного законодательства и соответствующей корректировке государственной аграрной политики. Фокус государственной поддержки и регулирования кооперации необходимо расширить, включив в него гибридные формы сотрудничества.

**Благодарности.** Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 20-010-00987.

### Литература

1. Буздалов И.Н. Теория и проблемы современного кооперативного движения в России // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2016. № 3. С. 7-19.
2. Иванов В.В., Наговицина Л.П., Дроздова М.И. Некоторые проблемы кооперативной собственности и авторское видение их решения // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2019. № 3. С. 126-134.
3. Романова Т.Е. Теоретические аспекты развития кооперационных процессов // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2018. 5. С. 85-89.
4. Соболев А.В., Брилон А.В., Ермилов М.М. Кооперация в фокусе исследователей: кооперативная модель, поведение и стратегии // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2019. № 3. С. 31-42.
5. Сорокина И.Э. Институциональные преобразования кооперативов: опыт зарубежных стран // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2011. № 1. С. 159-163.
6. Carbone A. Food supply chains: coordination governance and other shaping forces. *Agric Econ* 5, 3 (2017). <https://doi.org/10.1186/s40100-017-0071-3>.
7. Bijman J., Iliopoulos C., Poppe K.J. *et al. Support for Farmers' Cooperatives*. (2012). Retrieved from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a2929ebd-e7d0-4ccf-a744-3bf5a4caeffd>.

8. Палаткин И.В., Кудрявцев А.А., Репкин А.Ю. Актуальность организационно-правовой формы сельскохозяйственного потребительского кооператива // *Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики*. 2020. № 1. С. 76-83.
9. Морозов А.В., Явкина Г.И., Бойко О.В. Сельскохозяйственные потребительские кооперативы и «декоративы» // *Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики*. 2020. № 2. С. 109-121.
10. Forney J., Häberli I. Co-operative values beyond hybridity: The case of farmers' organisations in the Swiss dairy sector. *Journal of Rural Studies*, vol. 53, pp. 236-246. (2017). <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.04.003>.
11. Сарайкин В.А., Янбых Р.Г. Направления совершенствования организации и эффективного развития кооперации // *АПК: экономика, управление*. 2017. № 6. С. 10-47.
12. Соболев А.В., Пахомов В.М., Рыкалин А.С. Сельскохозяйственные кооперативы: институциональный и региональный подтекст // *Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики*. 2020. № 1. С. 90-100.
13. Grashuis J. Joint ownership by farmers and investors in the agri-food industry: an exploratory study of the limited cooperative association. *Agricultural and Food Economics*. (2018). Retrieved from <https://agrifoodecon.springeropen.com/articles/10.1186/s40100-018-0118-0>.
14. Yin H., Gao Y., Liu W. *et al.* Case study of “Meilong model” ecological animal husbandry shareholding cooperatives in Qinghai. *Int. j. anthropol. ethnol.* **3**, 9 (2019). <https://doi.org/10.1186/s41257-019-0024-8>.
15. Стандарты создания и деятельности сельскохозяйственных потребительских кооперативов: информ. издание перераб. и доп. – М.: ФГБНУ «Росинформагротех», 2019. – 84 с.
16. Котляров И.Д. Кооперативы и новая институциональная экономическая теория // *Журнал институциональных исследований*. 2019. № 3. С. 84-103.
17. Фермерству в России быть: монография / Башмачников В.Ф. [и др.]; под науч. ред. В.Ф. Башмачникова. – Москва: «Перо», 2019. – 600 с.

#### Literatura

1. Buzdalov I.N. Teoriya i problemy sovremennogo kooperativnogo dvizheniya v Rossii // *Vestnik Instituta ehkonomiki Rossiiskoi akademii nauk*. 2016. № 3. S. 7-19.
2. Ivanov V.V., Nagovitsina L.P., Drozdova M.I. Nekotorye problemy kooperativnoi sobstvennosti i avtorskoe videnie ikh resheniya // *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ehkonomiki*. 2019. № 3. S. 126-134.
3. Romanova T.E. Teoreticheskie aspekty razvitiya kooperatsionnykh protsessov // *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ehkonomiki*. 2018. 5. S. 85-89.
4. Soboлев A.V., Brilon A.V., Ermilov M.M. Kooperatsiya v fokuse issledovatelei: kooperativnaya model', povedenie i strategii // *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ehkonomiki*. 2019. № 3. S. 31-42.
5. Sorokina I.E.H. Institutsional'nye preobrazovaniya kooperativov: opyt zarubezhnykh stran // *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ehkonomiki i prava*. 2011. № 1. S. 159-163.

6. Carbone A. Food supply chains: coordination governance and other shaping forces. *Agric Econ* 5, 3 (2017). <https://doi.org/10.1186/s40100-017-0071-3>.
7. Bijman J., Iliopoulos C., Poppe K.J. et al. Support for Farmers' Cooperatives. (2012). Retrieved from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a2929ebd-e7d0-4ccf-a744-3bf5a4caeffd>.
8. Palatkin I.V., Kudryavtsev A.A., Repkin A.YU. Aktual'nost' organizatsionno-pravovoi formy sel'skokhozyaistvennogo potrebitel'skogo kooperativa // *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ehkonomiki*. 2020. № 1. S. 76-83.
9. Morozov A.V., Yavkina G.I., Boiko O.V. Sel'skokhozyaistvennye potrebitel'skie kooperativy i «dekorativY» // *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ehkonomiki*. 2020. № 2. S. 109-121.
10. Forney J., Häberli I. Co-operative values beyond hybridity: The case of farmers' organisations in the Swiss dairy sector. *Journal of Rural Studies*, vol. 53, pp. 236-246. (2017). <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.04.003>.
11. Saraikin V.A., Yanbykh R.G. Napravleniya sovershenstvovaniya organizatsii i ehffektivnogo razvitiya kooperatsii // *APK: ehkonomika, upravlenie*. 2017. № 6. S. 10-47.
12. Sobolev A.V., Pakhomov V.M., Rykalin A.S. Sel'skokhozyaistvennye kooperativy: institutsional'nyi i regional'nyi podtekst // *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ehkonomiki*. 2020. № 1. S. 90-100.
13. Grashuis J. Joint ownership by farmers and investors in the agri-food industry: an exploratory study of the limited cooperative association. *Agricultural and Food Economics*. (2018). Retrieved from <https://agrifoodecon.springeropen.com/articles/10.1186/s40100-018-0118-0>.
14. Yin H., Gao Y., Liu W. et al. Case study of “Meilong model” ecological animal husbandry shareholding cooperatives in Qinghai. *Int. j. anthropol. ethnol.* 3, 9 (2019). <https://doi.org/10.1186/s41257-019-0024-8>.
15. Standarty sozdaniya i deyatel'nosti sel'skokhozyaistvennykh potrebitel'skikh kooperativov: inform. izdanie pererab. i dop. – M.: FGBNU «RosinformagroteKH», 2019. – 84 s.
16. Kotlyarov I.D. Kooperativy i novaya institutsional'naya ehkonomicheskaya teoriya // *Zhurnal institutsional'nykh issledovaniy*. 2019. № 3. S. 84-103.
17. *Fermerstvu v Rossii byt': monografiya* / Bashmachnikov V.F. [i dr.]; pod nauch. red. V.F. Bashmachnikova. – Moskva: «PerO», 2019. – 600 s.