

Проект Тасис по Распространению
Технической Информации

Сельскохозяйственные обслуживающие кооперативы

Ключевой элемент восстановления
сельского хозяйства в ННГ



Европейский союз и программа Тасис

Основанный шестью государствами в 1952 году, Европейский союз сегодня охватывает более 370 миллионов человек из 15 стран-членов союза и простирается от Северного полярного круга до Португалии и от Ирландии до острова Крит. Эти 15 стран богаты разнообразием, но имеют определенные общие ценности. Вступая в партнерские отношения, они основной целью ставили достижение демократии, мира, процветания и справедливости распределения богатства. Наличие ограничивающих деятельность торговых барьеров заставило страны ЕС ввести единую валюту, принятую большинством членов союза, что также было нацелено на усиление вовлеченности и повышение роли Европы в решении общемировых проблем. В настоящее время страны ЕС готовы с радостью принять в союз другие страны южной и восточной Европы.

Систему управления ЕС составляют несколько организаций, наиболее важными из которых являются Совет Европы, Совет министров, Европейская комиссия и Европарламент. Совет Европы, в который входят 15 глав государств и правительств, собирается дважды в год для определения основных приоритетов. Каждые 6 месяцев председательство в Совете Европы переходит от одного к другому участнику союза. Совет министров представляет собой законодательное собрание министров; различные группы министров, к примеру, по транспорту или сельскому хозяйству, собираются для координации национальных интересов и принятия необходимых решений. Европейская комиссия является исполнительным органом ЕС, предлагающий и выполняющий политические решения. Она возглавляется 20-ю парламентариями, представляющими различные страны-участники союза. Европарламент выбирается населением ЕС, и в его обязанности входит принятие итоговых решений по бюджету ЕС.

Программа Тасис, руководство которой осуществляется Европейской комиссией, способствует установлению гармоничных и успешных экономических и политических связей между странами ЕС и новыми независимыми государствами и Монголией. С этой целью программа финансирует инициативы в поддержку перехода к демократии и рыночной экономике. К настоящему времени программой Тасис передано свыше 3,200 миллионов евро в более чем 3000 проектов.

Все эти проекты выполнены огромным числом частных компаний и организаций, имеющих большой опыт в технической, финансовой и других областях. Проекты программы Тасис как правило разрабатываются в тесном сотрудничестве со странами-партнерами в соответствии с существующими национальными особенностями и приоритетами.

Сельскохозяйственные обслуживающие кооперативы

Ключевой
элемент
восстановления
сельского
хозяйства в ННГ



Проект Тасис по распространению технической информации (ПРТИ).

ПРТИ предоставляет возможную информацию об успешных проектах программы, отдельных завершенных компонентах проектов в виде брошюр, подготовленных в печатной и электронной формах. Данная информация предназначена для начинающих новые проекты Тасис, для представителей местных и региональных администраций, специалистов в области сельского хозяйства, образования, бизнеса. В брошюрах ПРТИ показывается, как могут быть выявлены проблемы и найдены пути их решения по основным направлениям развития стран ННГ и Монголии с помощью проведенной экспертизы специалистами программы Тасис.

Составленные ПРТИ документы содержат описания проектов, полученные результаты и решения как по выполненным, так и по текущим проектам, а также руководства, позволяющие адаптировать новые разработки по сельскому хозяйству, рыночной экономике и другим областям деятельности к условиям стран ННГ. Все материалы охватывают 6 приоритетных областей программы Тасис: энергетика, окружающая среда, сельское хозяйство и продовольствие, социальное развитие, предприятия малого и среднего бизнеса, транспорт и телекоммуникации.

Более подробную информацию о проектах Вы сможете найти на сайте ПРТИ: <http://www.tacisinfo.ru>
эл.почта: tdp@dg1a.cec.be.

Репортер: Реми Блок

Редактор: Дэвид Конуэй

Отпечатана в декабре 2000

Авторское право©2000 Европейское Сообщество

Вниманию

Документация, подготовленная ПРТИ, предназначена для использования только в качестве информационных руководств, и должна быть истолкована пользователями в соответствии с их собственными задачами. Все права на данную документацию принадлежат Европейской Комиссии, тем не менее материалы могут использоваться в любых целях, кроме коммерческих.

Сведения, выводы и толкования, содержащиеся в настоящем издании, не могут рассматриваться как отражающие официальную позицию Европейского Сообщества.

Содержание

| | |
|--|-----------|
| Предисловие | 7 |
| Введение | 7 |
| Принципы работы кооперативов | 10 |
| Обслуживающие кооперативы, их деятельность и члены | |
| Участие членов кооператива в его хозяйственной деятельности | |
| Экономический механизм работы кооператива | |
| Паевые взносы, вступительные взносы, возврат паевых взносов | |
| Система ценообразования и распределения экономического результата в кооперативе | 17 |
| Демократическое управление кооперативом | 19 |
| Органы управления кооперативом | |
| Правовое поле | 23 |
| Процесс создания кооператива | 25 |
| Принципы создания кооператива | |
| Четыре шага к успеху | |
| Роль информационно-консультационных центров | 29 |
| Успешные кооперативные инициативы | 30 |
| Кооператив “Глобинский пул” | |
| Молочные кооперативы мелких собственников на Львовщине | |
| Сбыт овощей и картофеля | |
| Обслуживающие кооперативы, созданные на базе реструктуризированных коллективных хозяйств | |
| Кооператив “Донецкий” | |
| Выводы | 37 |
| Где получить дополнительную информацию | 38 |

Краткое описание проектов

Содействие развитию кооперативных организаций на Украине (FDUK9701)

| | |
|--------------------------|---|
| Место проведения | Украина |
| Сайт проекта | http://www.ukragrocoop.net |
| Цели | Развитие кооперативной концепции на Украине; усиление и развитие приватизированных фермерских хозяйств и кооперативов, включая реструктуризацию коллективных хозяйств, земельную реформу и повышение эффективности обработки земли и сельскохозяйственного производства. В дальнейшем проект поддерживает создание 'зеленой сети' услуг для фермерских хозяйств и кооперативов. |
| Период выполнения | 1998-2001 гг. |
| Партнер | Департамент сельскохозяйственной политики Кабинета министров Украины |
| Контрактор | CANA/BDPA (Франция) |

Поддержка частными фермерами процесса создания кооперативных предприятий (FDRUS9702)

| | |
|--------------------------|---|
| Место проведения | Российская Федерация (Ярославль, Челябинск, Саратов) |
| Цели | Содействие и развитие соответствующей кооперативной основы, способствующей устойчивости и процветанию частного фермерства; содействие адаптации частного фермерства к экономическим реформам и процессу реструктуризации. |
| Период выполнения | 1998-2001 гг. |
| Партнер | Лига кооператоров и предпринимателей России |
| Контрактор | Vakakis International (Греция) |

Предисловие

Быстрые перемены, которые произошли в странах ННГ с 1991 г. глубоко изменили структуру сельского хозяйства и серьезно отразились на производстве сельскохозяйственной продукции. В Российской Федерации, например, за период с 1990 по 1996 гг. производство снизилось более чем на 35%. В 1996 г. производство зерновых составило 60 миллионов тонн, в то время как в 1980 г. этот показатель находился на уровне 100 миллионов тонн.

В животноводстве также произошло снижение производства за данный период. Денежный кризис августа 1998 г. спровоцировал до некоторой степени замену товаров импортного производства отечественными, и тем самым способствовал процессу восстановления, который начался годом раньше. Тем не менее, показатели в производстве сельскохозяйственной продукции далеки от уровня 80-х.

Сегодня сельскохозяйственные производители пытаются самостоятельно искать поставщиков материально-технических ресурсов, сельскохозяйственной техники, а также рынки сбыта, чтобы обеспечить замену старой системы сбыта и поставок, которой больше не существует. Представляется логичным их объединение с целью осуществления данного замысла. В Западной Европе производители сельскохозяйственной продукции поступают именно таким образом, создавая обслуживающие кооперативы. В странах ННГ сейчас наблюдается растущий интерес к такому способу работы; в России развитие кооперации в сельском хозяйстве рассматривается Министерством сельского хозяйства как приоритетное направление, в Украине Указ Президента от 6 июня 2000 г. подтвердил тот факт, что обслуживающие кооперативы являются ключевым элементом аграрной политики государства. Растущее количество сельскохозяйственных производителей - частных фермеров, крупных сельскохозяйственных предприятий или владельцев частных подсобных хозяйств, становятся или намереваются стать членами кооперативов.

Большинство производителей сельскохозяйственной продукции в странах ННГ не имеют опыта в создании подобного рода организаций. С целью ознакомления их с кооперативной концепцией, а также оказания помощи в практических вопросах, связанных с законодательством и управлением, с 1991 г. на территории ННГ программой Тасис был выполнен ряд проектов. В результате работы этих проектов был накоплен ценный опыт. Для ознакомления с этим опытом широкой аудитории, в 1997 г. проект Тасис по распространению технической информации выпустил брошюру «Кооперативы сегодня - новая форма организации в сельском хозяйстве». Брошюра пользовалась успехом и была переиздана в 1999 и 2000 гг.

С тех пор опыт Тасис пополнился, а ситуация в ННГ изменилась. Настоящая брошюра включает уроки, преподанные в 1997 г. Вместо примеров, имеющих в первом издании, приводятся последние разработки. Нашли свое отражения и недавние изменения в законодательстве, а также те изменения,

которые будут приняты в ближайшем будущем.

Мы надеемся, что данная брошюра подтолкнет сельскохозяйственных производителей к созданию кооперативов, а также поможет им в этом, что в конечном результате сделает сельское хозяйство прибыльным, а это в свою очередь улучшит условия жизни производителей сельскохозяйственной продукции, и потребители получат больше качественных и недорогих продуктов питания.

Введение

Сельскохозяйственные обслуживающие кооперативы являются формой организации, к которой в ННГ относятся все с возрастающим интересом. В ННГ все больше сельскохозяйственных производителей - частных фермеров, крупных сельскохозяйственных предприятий или владельцев земельных участков становятся членами кооперативов или участвуют в их создании, а еще большее число имеет намерение вступить в кооператив.

Причина этого явления кроется в том, что сельскохозяйственные кооперативы являются выходом из кризиса, который переживают производители сельскохозяйственной продукции. История свидетельствует, что перед тем, как стать характерной чертой сельскохозяйственного сектора в большинстве стран с развитой рыночной экономикой, кооперативное движение получало толчок во времена кризисов и перемен. Изначально это были действия «самообороны» со стороны фермеров, поддержанные позднее властями.

Кооперативы способны выдержать испытания кризиса и перемен

Сельскохозяйственные производители в ННГ испытывают возрастающие трудности. Производители сельскохозяйственной продукции имеют ограниченный доступ к средствам производства

В настоящее время государственные каналы поставок материально-технических ресурсов либо претерпели изменения, либо перестали существовать. Коммерческие организации, которые, имея доступ к кредитованию и контролируя инфраструктуру материально-технического снабжения, приняли на себя выполнение данных функций и заняли доминирующую позицию в области снабжения по сравнению с производителями сельскохозяйственной продукции, не имеющими четкой организации. Последние в данной ситуации оказываются вовлеченными в замкнутый круг бартерных отношений, поскольку, не имея достаточных оборотных средств, а также доступа к кредитованию, они вынуждены получать материально-технические ресурсы в обмен на произведенную продукцию на крайне невыгодных условиях. При таких отношениях на покрытие товарных кредитов уходит большая часть урожая, что в свою очередь приводит к уменьшению оборотных средств.

Кроме того, страны, не имеющие нефтяных месторождений, в том числе и Украина, испытывают серьезный недостаток топлива и удобрений, а

Краткая история сельскохозяйственного кооперативного движения в СНГ

История показывает, что идея кооперативного движения вовсе не была завезена из-за границы, а зародилась в глубине истории стран, входящих сейчас в состав СНГ. Первый кооператив на территории Российской империи, был основан в Полтаве (находящейся сейчас на территории Украины) в 1865 г., а первый молочный кооператив был создан в Твери в 1866 г. В канун революции 1917 г. в Российской империи насчитывалось 11 500 сельскохозяйственных кооперативов, где общее количество членов составляло 1,1 млн. Частных фермеров (крестьян). Кроме того, существовало 16 200 кредитных кооперативов и 35 000 потребительских. После революции во времена военного коммунизма, кооперативы были ликвидированы, а их имущество конфисковано.

На времена НЭПа пришелся период возрождения и развития кооперативного движения. К концу 1924 г. в Советском Союзе насчитывалось 23 500 кооперативов. Эти кооперативы первого уровня, а также их союзы активно работали во многих отраслях сельского хозяйства и владели значительным имуществом, включая перерабатывающие предприятия, элеваторы, ремонтные мастерские и электростанции. Однако коллективизация 30-х, а затем вторая Мировая война на территории Западной Украины, Западной Беларуси и Молдовы положили конец сельскохозяйственным кооперативам. Колхозы, несмотря на то, что они назывались «кооперативами нового, социалистического типа», противоречили принципу добровольного вступления и не имели ничего общего с сельскохозяйственной кооперацией.

Межколхозные организации стояли несколько ближе к кооперации: цели таких предприятий - оказание услуг вступившим в них членам, были схожи с целями кооперативов, однако, такие организации оставались в подчинении командной системы.

Единственным видом кооперации, сохранившимся при Советском режиме, оставались потребительские кооперативы. Несмотря на то, что городские потребительские кооперативы были ликвидированы в 1935 г., кооперативы в сельской местности продолжали функционировать. Однако эти кооперативы, равно как и союзы таких кооперативов на различных уровнях, были только внешне похожи на кооперативы: они были частью централизованной командной системы и только часть паевого фонда в кооперативах первого уровня принадлежала их членам. Это были «псевдокооперативы».

В начале перестройки слово «кооператив» было еще раз употреблено не по назначению. Закон СССР «О кооперации», принятый в 1988 г. привел к появлению так называемых «Горбачевских кооперативов». Фактически такие кооперативы являлись частными предприятиями, деятельность которых была направлена на получение максимальной прибыли ограниченным количеством владельцев, а вовсе не на предоставление услуг членам этих кооперативов. «Горбачевские кооперативы» также внесли свой вклад в дискредитацию кооперативной идеи.

российские производители нефти и удобрений, вместо того, чтобы удовлетворять потребности отечественного сельскохозяйственного сектора, предпочитают выступать на внешнем рынке.

После десяти лет кризиса, в течение которого сельскохозяйственные производители не имели возможности обновить парк сельскохозяйственной техники, ее состояние достигло критической точки. Уже нет возможности использовать запчасти от старых тракторов и комбайнов для выполнения капитального ремонта, не говоря уже о ежедневном техническом обслуживании. Растет число хозяйств, которые не имеют даже минимума необходимой техники для выполнения основных полевых работ.

Большинство внешних ресурсов, таких как иностранные кредиты и лизинг, предоставляются в руки частных обслуживающих организаций (коммерческие МТС). Эти организации, не имея конкурентов на местном уровне, устанавливают крайне высокие цены на свои услуги - в среднем 25% от собранного урожая. Владельцы частных подсобных хозяйств, чьи земельные владения и объем в производстве сельскохозяйственной продукции постоянно увеличиваются, не могут приобрести собственную сельскохозяйственную технику и все меньше и меньше полагаются на кооперативные сельскохозяйственные предприятия в предоставлении им такой техники в пользование.

Поиски материально-технических ресурсов, запчастей и механизаторских услуг занимают у сельскохозяйственных производителей и руководителей сельскохозяйственных предприятий много времени, отвлекая их от выполнения основной функции - производства сельскохозяйственной продукции. Более того, зачастую такие поиски не дают результата и в некоторых областях все больше площадей остаются незасеянными.

Производители сельскохозяйственной продукции ограничены в доступе к складской и перерабатывающей инфраструктурам, а также к прибыльным рынкам сбыта

Бывшие колхозы сформировали первое звено в производственной цепочке: внутрихозяйственные зернохранилища выступали в качестве буфера между хозяйством и элеватором и обеспечивали внутренние потребности хозяйства. Кроме того, большинство колхозов устанавливало перерабатывающее оборудование, чтобы удовлетворять потребности сел и получать небольшой излишек продукции.

Сегодня в тех местах, где бывшие колхозы были реорганизованы в несколько сельскохозяйственных предприятий, возникает проблема распределения складских помещений. В большинстве случаев без хранилищ остаются частные фермеры, в результате чего они испытывают проблемы с послеуборочной обработкой и хранением урожая. Что же касается владельцев частных подсобных хозяйств, которые в России и на Украине производят около 50% молока и выращивают 80% картофеля, то в этом секторе вообще не существует организованной системы сбора произведенной продукции.

Те элеваторы, зернохранилища и перерабатывающие цеха, которые не остались в государственном монополистическом владении, были приватизированы в форме акционерных обществ, от чего выигрывали только трудовые коллективы и

частные инвесторы. Даже в том случае, когда определенная доля акций попадала к сельскохозяйственным производителям, предприятия все равно оставались монополистическими. Такие предприятия навязывают высокие цены за услуги и низкие закупочные цены на продукцию. Более того, поскольку эти предприятия постоянно страдают от отсутствия оборотных средств и от задолженностей, расчеты за поставленную продукцию часто задерживаются.

В результате производители сельскохозяйственной продукции предпочитают избегать подобные каналы, и перерабатывающие предприятия работают менее чем на половину мощности. Такая ситуация приводит к увеличению стоимости переработки, закупочные цены еще более снижаются, образуя таким образом второй виток замкнутого круга.

Как на внутренних, так и на внешних рынках существует прекрасная конъюнктура для сельскохозяйственной продукции. Но, к сожалению, сельскохозяйственные производители не могут собрать достаточного объема продукции или не могут организовать хранение и доставку. Из-за скудности информации о рынках и недостатка опыта, они упускают возможности, которыми незамедлительно пользуются закупщики.

Все больше производителей и специалистов убеждаются сегодня в необходимости создания кооперативов для преодоления тех трудностей, о которых говорилось выше.

Однако немногие правильно понимают сущность сельскохозяйственного обслуживающего кооператива. Таково наследие плачевного опыта: кооперативное движение, которое зародилось до революции 1917 г. и продолжилось во времена НЭПа, не получило развития в Советские времена. Та форма псевдокооперативов, которая развилась во время советского режима, сделала свой вклад в неправильное толкование кооперативной концепции.

Возрождение кооперативного движения

В годы, последовавшие за распадом СССР, некоторые группы сельскохозяйственных

производителей поняли, что им не справиться с возрастающими трудностями, не объединившись вместе для закупки материально-технических ресурсов, реализации готовой продукции или использования техники.

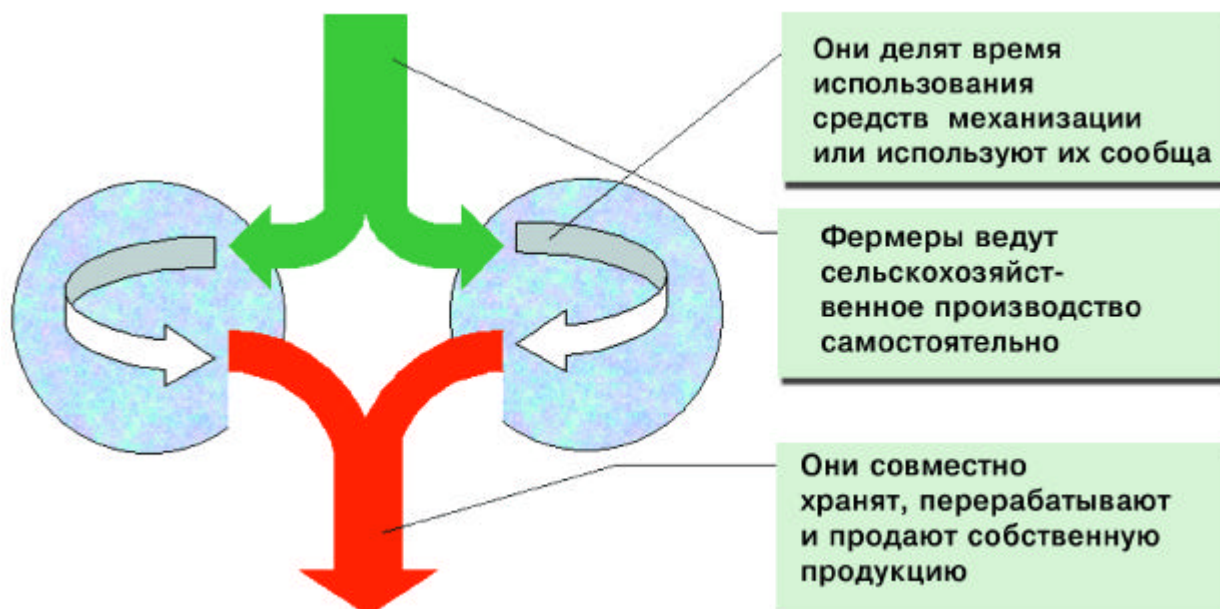
Множество проектов Тасис в России (Рязань, Новосибирск), на Украине (Запорожье, Кировоград, Черновцы, Броды) и Молдове (Орхей) приложили усилия для распространения кооперативной идеи. Результатом работы этих проектов стало создание нескольких ассоциаций сельскохозяйственных производителей, кооперативов или маркетинговых групп. Они были созданы в соответствии с действующим законодательством, которое в то время не регламентировало кооперативные организации.

Несоответствующее законодательное поле, а также недостаток опыта негативно сказались на этих начинаниях и привели к отклонению от кооперативных принципов. Тем не менее, сознание потребности в кооперативных организациях постепенно росло, и со временем приходил опыт.

Не так давно в нескольких странах СНГ было принято законодательство по сельскохозяйственной кооперации. Появление таких законов устраняет серьезную преграду на пути к развитию кооперативного движения.

Вследствие принятия законов стала развиваться инициатива по созданию кооперативов. Проекты Тасис, и в частности проект FDUK 9701 «Содействие развитию кооперативных организаций на Украине», а также проект FDRUS 9702 «Поддержка частными фермерами процесса создания кооперативных предприятий» внесли весомый вклад в распространение кооперативной концепции, а также активно поддерживали создание и развитие реальных кооперативов.

Адаптация западного подхода к управлению кооперативами, а также уроки, которые были получены при недавнем создании кооперативов в СНГ, сделали свой вклад в возрождение исторических традиций кооперации и помогли создать кооперативное движение, что дает возможность производителям сельскохозяйственной продукции выстоять в условиях кризиса и достичь определенного прогресса в будущем.



Принципы работы кооперативов

Сельскохозяйственные обслуживающие кооперативы базируются на ценностях, принципах и моделях действия, которые представляют не догму, а являются условиями для достижения целей, которые диктуются многолетним опытом. И действительно, опыт, полученный при возникновении кооперативного движения в странах СНГ, показывает, что следование этим принципам является ключом к успеху.

Кооперативные принципы

Сельскохозяйственный обслуживающий кооператив это - неприбыльная организация, которая:

- принадлежит производителям сельскохозяйственной продукции и управляется ими в соответствии с демократическими принципами;
- предоставляет своим членам услуги, которые необходимы им для своих хозяйств;
- не ставит целью получение собственной прибыли, а стремится увеличить прибыль своих членов.

Кооператив - это продолжение хозяйствования

каждого из его членов: члены совместно выполняют в кооперативе ту работу, которую каждый из них не может выполнить самостоятельно. члены кооператива одновременно являются и его клиентами и собственниками. Экономические взаимоотношения между членами в кооперативе не носят коммерческого характера.

Целью кооператива является увеличение прибыли членов от производства сельскохозяйственной продукции, уменьшение расходов, и, наконец, усиление их позиций на рынке.

Кооператив действует в соответствии со следующими принципами, которые являются непременным условием для достижения его целей:

- Принцип добровольности и открытого членства: каждый сельскохозяйственный производитель, который хочет вступить в кооператив, получать услуги от кооператива и готов соблюдать устав и правила внутреннего распорядка кооператива, может быть в него принят.
- Принцип исключительности: кооператив оказывает услуги только своим членам; деятельность с третьими лицами приемлема только в качестве дополнения к основной деятельности кооператива и строго ограничена.
- Принцип обязательств со стороны членов: члены

Отличия коммерческого предприятия от обслуживающего кооператива

Коммерческие предприятия

Владельцы

Любое лицо, которое хочет принимать участие в хозяйственной деятельности

Взносы

Средства вносятся акционерами

Цель

Получение прибыли за счет вложенных средств

Отношение с клиентами - поставщиками

Отношения строятся на коммерческой основе
Прибыль распределяется в форме дивидендов

Использование экономического результата

Ориентация на получение прибыли

Принятие решений

Одна акция = один голос

Обслуживающие кооперативы

Сельскохозяйственные производители, которые хотят принимать участие в хозяйственной деятельности кооператива

Члены собирают вместе произведенную продукцию или имеют общие потребности в материально-технических ресурсах и услугах. Они вносят паевые взносы пропорционально участию в хозяйственной деятельности кооператива

Получение услуг (с целью реализации продукции по наиболее высокой цене и получении материально-технических ресурсов и услуг по наиболее низкой)

Цены определяются на договорной основе
Клиенты одновременно являются членами
Отношения между кооперативом и членами строятся на некоммерческой основе
Цены устанавливаются в зависимости от экономического результата кооператива
Отношения с другими субъектами хозяйственной деятельности строятся на коммерческой основе

Излишки, полученные от хозяйственной деятельности, распределяются между членами пропорционально их участию в хозяйственной деятельности. Отсутствует ориентация на прибыль

Демократическое управление

Один член = один голос

связаны с кооперативом обязательствами по участию в хозяйственной деятельности последнего, т.е. реализации продукции или закупке материально-технических ресурсов через кооператив, использовании его услуг и т.д.

○ Принцип внесения членами паевого взноса пропорционально их участию в хозяйственной деятельности кооператива (т.е. пропорционально объему продукции, реализованной через кооператив, или объему услуг и материально-технических ресурсов, полученных от кооператива).

○ Принцип кооперативных выплат: ежегодно экономический результат деятельности кооператива, который не является прибылью, распределяется между членами по большей части в качестве кооперативных выплат пропорционально участию в хозяйственной деятельности кооператива. Только ограниченная сумма выплачивается в соответствии с размером паевых взносов; это не дивиденды, это - начисления на пай.

○ Принцип демократического управления: каждый член, независимо от размера его пая, имеет право голоса на общем собрании.

Кроме того, заслуживает упоминания принцип обучения членов.

Он не имеет прямого воздействия на экономические показатели кооператива, но имеет прямое отношение к кооперативным традициям и духу.

Различие между обслуживающими кооперативами и другими организационными формами

Сельскохозяйственный обслуживающий кооператив является особой организационной формой, которая отличается как от коммерческих предприятий, так и от производственных кооперативов. В отличие от коммерческих предприятий, владельцами сельскохозяйственных обслуживающих кооперативов являются их клиенты, которые вступают в кооператив не с целью получения прибыли или дивидендов, а с целью получения услуг по наиболее выгодным тарифам, или с целью реализации произведенной продукции по максимальной цене.

Производственный кооператив, в отличие от обслуживающего, ориентирован на получение прибыли. члены производственного кооператива являются частными лицами, которые объединяют свой труд, земельные наделы и имущества, с целью получения прибыли от совместной сельскохозяйственной деятельности.

Отличия производственного кооператива от обслуживающего кооператива

Производственный кооператив

Деятельность

Сельскохозяйственная деятельность

Члены

Частные (физические) лица
Работают в производственном кооперативе и получают доход (зарплату) от кооператива

Участие членов в хозяйственной деятельности и взносы

Члены вкладывают свой труд, вносят земельные участки и имущество

Собственность кооператива

Кооператив владеет средствами производства и землей

Экономический результат

Целью производственного кооператива является получение прибыли, которая распределяется между членами (пропорционально их трудовому участию)

Обслуживающий кооператив

Оказание услуг членам -сельскохозяйственным производителям в снабжении материально-техническими ресурсами, хранении, переработке, реализации, предоставление механизаторских услуг

Частные (физические) и юридические лица - сельскохозяйственные производители
Ведут собственную сельскохозяйственную деятельность

Члены пользуются услугами кооператива (реализуют свою продукцию или получают материально-технические ресурсы или услуги)
Они делают паевые взносы для формирования паевого фонда пропорционально объему услуг, которые получают от кооператива

Кооператив является владельцем произведенной продукции
Кооператив владеет имуществом, необходимым для осуществления своей деятельности. При этом он не владеет ни землей, ни сельскохозяйственной продукцией. Сельскохозяйственная продукция остается собственностью членов

Обслуживающий кооператив не ориентирован на получение прибыли
Экономический результат распределяется пропорционально объему полученных услуг
Услуги предоставляются по стоимости близкой к себестоимости

Обслуживающие кооперативы, их деятельность и члены

Деятельность кооперативов

Обслуживающие кооперативы могут вести различные виды деятельности, непосредственно связанные с сельскохозяйственной деятельностью своих членов:

- снабжение материально-техническими ресурсами: например, ГСМ, запчастями, удобрениями, семенами, ветеринарными препаратами или комбикормом;
- оказание механизаторских услуг (например, обработка земли, сбор урожая, внесение удобрений) выполняется с использованием кооперативного оборудования в хозяйствах-членах кооператива;
- хранение или переработка на условиях предоставления услуг;
- реализация сельскохозяйственной продукции членов кооператива, возможно после проведения заготовки, хранения и/или переработки.

Обслуживающий кооператив никогда не принимает участия в производстве сельскохозяйственной продукции.

Кроме того, кооператив предоставляет своим членам консультационные услуги по ведению сельскохозяйственной деятельности, а также снабжает их информацией и проводит учебную работу. Но это услуги, которые дополняют основную деятельность. Например, молочный кооператив

может давать консультации в области производства кормов, кормления животных, контроля за качеством продукции. Снабженческий кооператив может не только снабжать своих членов семенами и удобрениями, но и предоставлять соответствующие консультации.

Кооператив может предоставлять услуги, относящиеся только к одной категории, например, это может быть кооператив по совместному использованию техники или сбытовой кооператив. Или это может быть многофункциональный кооператив, который предоставляет услуги, относящиеся к различным категориям, например, снабжение материально-техническими ресурсами и реализация продукции.

Кооператив может быть специализированным и работать с ограниченным ассортиментом продукции, например, кооператив может быть молочным или зерновым, или кооператив может быть многоцелевым, он может работать со всеми видами продукции, хотя создание таких кооперативов не рекомендуется, вследствие возможных затруднений.

Каким бы ни был ассортимент продукции, и какие бы виды деятельности они ни осуществляли, кооперативы делятся на две основные категории:

- Одни кооперативы нацелены на совместное использование тех средств производства, которые их члены не могут себе позволить иметь самостоятельно. Члены могут совместно использовать сельскохозяйственную технику и оборудование в кооперативе, созданном по модели МТС, либо совместно использовать хранилища и

Типы кооперативов

Кооператив по совместным действиям на рынке

Проблемы производителей, которые решает кооператив

Отдельные производители не могут найти рынок для выгодного сбыта произведенной продукции или для приобретения на выгодных условиях материально-технических ресурсов

Деятельность

Реализация (возможно после хранения и/или переработки)

Стратегия

Собрать максимальный объем продукции для выхода на рынок с выгодным предложением

Последствия

Количество членов и права на получение услуг не ограничены. Обязательства со стороны членов по сотрудничеству с кооперативом направлены на то, чтобы ограничить их деятельность через другие каналы

Кооператив по совместному использованию средств производства

Размер хозяйств не позволяет оптимально использовать средства производства

Снабжение материально-техническими ресурсами
Совместное использование техники
Хранение или переработка на условиях предоставления в пользование

Собрать достаточный объем работ, чтобы полностью загрузить технику или хранилища кооператива

Количество членов и права на получение услуг ограничены максимальной производительностью техники, оборудования и вместительностью хранилищ
Члены принимают обязательства на введение ограничений по сотрудничеству с кооперативом

мельницу в кооперативе, который оказывает услуги по предоставлению в пользование.

○ Другие кооперативы ставят своей целью совместные операции на рынке. Кооператив реализует продукцию, произведенную его членами, для чего предварительно заготавливает ее, хранит и перерабатывает. При этом конечной целью работы кооператива является увеличение прибыли членов от реализации произведенной ими продукции.

Членство в кооперативе

Членство в кооперативе должно быть строго ограничено: членами кооператива должны быть только сельскохозяйственные производители вне зависимости от их юридического статуса (владельцы земельных участков, частные фермеры или крупные сельскохозяйственные предприятия), которые пользуются услугами кооператива.

Никто не может являться членом двух кооперативов, имеющих одинаковую цель: член кооператива должен принимать определенные обязательства по сотрудничеству с кооперативом и не может обещать поставить, например, свое зерно в два кооператива.

С другой стороны сельскохозяйственный производитель можно быть членом нескольких кооперативов, имеющих различные цели. Например, сельскохозяйственный производитель может собрать урожай с помощью кооператива по совместному использованию техники, доставить его на мельницу, принадлежащую другому кооперативу, продать овощную продукцию через третий кооператив и произвести закупку ГСМ и удобрений через снабженческий кооператив.

Перерабатывающее или коммерческое предприятие не могут быть членами кооператива, поскольку имеют несовместимые интересы с сельскохозяйственными производителями.

Тем не менее, членство в кооперативе может быть ассоциированным.

Ассоциированными членами могут быть не только сельскохозяйственные производители; они вносят взносы в кооператив, но не принимают участия в его хозяйственной деятельности. Вследствие этого они не получают кооперативных выплат, а получают только начисления на паи и обладают совещательным голосом. Ассоциированные члены в основном являются физическими лицами или предприятиями, которые имеют интерес в развитии кооператива, например, вышедший на пенсию работник сельскохозяйственного предприятия, либо работники, владеющие акциями перерабатывающего предприятия, используемого кооперативом.

Участие членов кооператива в его хозяйственной деятельности

Принцип принятия обязательств по ведению деятельности

В кооперативе все члены принимают на себя обязательства по ведению определенных объемов деятельности с кооперативом, например, реализации

определенного объема произведенной продукции или закупки определенного объема материально-технических ресурсов через кооператив, или использования определенного объема услуг, предоставляемых кооперативом. Обязательства по ведению деятельности являются сильной стороной кооператива. Это сокращает риски, принимаемые кооперативом, а значит сокращаются его затраты на единицу продукции (или увеличивается цена, по которой продукция реализуется). Обязательства, которые члены кооператива принимают на себя, дают ему сравнительные преимущества при ведении переговоров со своими партнерами. Без таких преимуществ кооператив слишком слаб, чтобы занимать конкурентоспособную позицию на рынке.

Члены должны принимать обязательства, поскольку это является обязательным условием для эффективной работы кооператива

Сбытовой кооператив, например, должен собрать как можно больший объем продукции, с тем чтобы иметь возможность выхода на более прибыльные рынки и сокращения затрат на реализацию. При этом кооператив должен рассчитывать на продукцию своих членов. Именно поэтому члены кооператива должны принимать обязательства. Чем крепче обязательства по ведению деятельности с кооперативом, тем сильнее положение кооператива на рынке.

Подобным образом члены кооператива по совместному использованию техники должны принимать обязательства по использованию определенного объема услуг. Задачей кооператива является организация представления услуг таким образом, чтобы общий объем обязательств соответствовал максимальной производительности техники, что делает стоимость услуг минимальной.

Обязательства по ведению деятельности принимаются на период в несколько лет. Период выбирается таким, за который будет получена достаточная прибыль от вложенных инвестиций. Кроме того этот период должен быть достаточным для осуществления маркетинговой стратегии.

Члены, которые не выполняют своих обязательств, снижают эффективность кооператива и тем самым наносят ущерб интересам остальных членов кооператива.

Несправедливо, когда члены кооператива, выполняющие взятые на себя обязательства страдают от последствий нарушения своих обязательств другими членами. Поэтому против членов, не выполняющих обязательства должны применяться штрафные санкции, размер которых приравнивается к соответствующей доле постоянных затрат.

Следует помнить, что кооператив фактически является продолжением хозяйствования своих членов. Если сельскохозяйственный производитель приобретает мельницу, он несет определенные постоянные затраты: амортизационные расходы, выплата процентов по кредиту, расходы по содержанию и техническому обслуживанию.

Эти затраты возникают независимо от того, эксплуатируется мельница или нет. Если сельскохозяйственный производитель не может приобрести мельницу самостоятельно, а делает это совместно с другими производителями в кооперативе, принцип остается тем же.



Машинный парк, где члены кооператива могут взять в аренду нужную им технику

Доверие кооперативу позволяет его членам принимать обязательства по ведению с ним деятельности

Кооператив, чья деятельность не ориентирована на получение прибыли, ставит своей задачей создание наиболее благоприятных условий для своих членов. А поскольку кооператив управляется его членами на демократических началах, они могут устанавливать контроль за тем, чтобы кооператив предпринимал все от него зависящее для создания таких условий. Таким образом, для члена кооператива не имеет смысла вести деятельность с конкурентом кооператива: гораздо лучший результат будет получен от улучшения работы самого кооператива, что позволит ему противостоять конкурентам.

Обязательства по ведению деятельности не ограничивают свободу членов кооператива

В ННГ сельскохозяйственные производители с нежеланием берут на себя обязательства, это им напоминает старую систему «госзаказа». Тем не менее, не следует смешивать эти две системы. Обязательства по выполнению госзаказа навязывались производителям, в то время как в кооперативе члены имеют полную свободу в принятии обязательств.

Членство в кооперативе является добровольным. Никто не может принуждать сельскохозяйственного производителя стать членом кооператива. Но если он становится членом кооператива, зная о тех преимуществах, которые он получит вследствие этого, он должен принять правила кооператива. Вступить в кооператив означает взять обязательства по участию в его хозяйственной деятельности.

Обязательства в сбытовом кооперативе

Сбытовой кооператив должен устанавливать нормы для определения объема урожая, который его члены обязаны передать в кооператив. Следует помнить, что чем больше объем обязательств, тем лучше кооператив сможет выступить на рынке, и тем лучше будут удовлетворены интересы его членов. Обязательства по ведению деятельности могут определяться как процент от общего объема производимой членами кооператива продукции, подлежащей реализации.

Ограничивающие факторы, воздействующие на производственные возможности членов кооператива должны приниматься во внимание при установлении таких норм.

Прежде всего, сельскохозяйственный производитель нуждается в том, чтобы оставить часть урожая в хозяйстве (семенной материал, корм животным, оплата в натуральном выражении и прочее). В этом случае не возникает проблем, поскольку обязательства касаются только той части урожая, которая предназначена для реализации.

Кроме того, член кооператива может оставить ограниченную часть продукции для проведения операций, которые не может выполнить кооператив. Например, для проведения бартерных операций, которые не входят в объем деятельности кооператива (например, с целью приобретения строительных материалов). Существует также возможность того, что член кооператива будет действовать в нескольких нишах рынка (например, на местном овощном рынке), которые слишком малы для кооператива; естественно член кооператива не захочет терять такую возможность.

Причины, перечисленные выше, являются абсолютно

обоснованными и должны приниматься во внимание. Однако другие причины могут быть неприемлемыми. Например, если член кооператива хочет реализовать через кооператив только ту продукцию, которую он не может реализовать через другие каналы. Или если члены хотят лишь испытать свой кооператив, но не соглашаются принимать на себя риск обязательств. Члены кооператива принимают обязательства не на один сезон, а на значительный период (например, от 3 до 5 лет). За некоторыми исключениями, член не имеет права выходить из кооператива до истечения срока принятых обязательств, кроме случаев, когда другой член сможет принять на себя его обязательства.

Нормы обязательств (которые, естественно, меняются от кооператива к кооперативу), условия принятия обязательств и порядок снятия обязательств должны быть предусмотрены в правилах внутрихозяйственной деятельности кооператива. Этот документ также должен содержать информацию о штрафных санкциях, применяемых к членам кооператива в случае невыполнения обязательств или преждевременного самовольного снятия их с себя.

Что касается снабженческого кооператива, то в этом случае применяется тот же самый принцип. Хотя в данном случае существует меньшее количество обоснованных причин закупки материально-технических ресурсов от иных поставщиков, чем это может сделать кооператив, более того, в вопросах снабжения рекомендуется придерживаться правила исключительности. Что касается объемов поставок, то принятие обязательств по этому вопросу неприменимо: каждый член кооператива самостоятельно определяет какое количество ГСМ, удобрений или семенного материала ему необходимо.

Обязательства в кооперативе по совместному использованию техники

В кооперативе по совместному использованию техники или в кооперативе по совместному использованию средств производства, механизм принятия обязательств несколько иной. Целью в данном случае является не максимальный объем деятельности, а полное использование мощности оборудования и техники.

Принцип исключительности здесь не применяется. Например, если уборочный комбайн задействован на полную мощность, то неважно используют ли его члены кооператива для уборки всего своего урожая или его части.

В кооперативе по совместному использованию техники члены принимают обязательства по использованию каждой единицы техники в определенном объеме. Они самостоятельно определяют этот объем, но после принятия обязательств, члены кооператива обязаны пользоваться теми услугами, по которым они приняли обязательства. С другой стороны, у членов кооператива есть гарантии, что они получат, по крайней мере, те услуги, по которым взяли обязательства.

Кооператив должен собрать полный объем обязательств с целью загрузки оборудования на полную мощность. Продолжительность обязательств

должна покрывать период амортизации или, по крайней мере, период возврата кредита или суммы по лизингу.

Коммерческие операции с третьими лицами

Целью кооператива является предоставление услуг своим членам. При этом операции с третьими лицами являются исключением и должны ограничиваться.

Можно возразить, что операции с третьими лицами дают возможность получения дополнительной прибыли. Однако такой подход противоречит цели деятельности кооператива: кооператив ориентирован не на получение прибыли, а на предоставление услуг своим членам по себестоимости.

Однако несправедливо отказывать в помощи тем сельскохозяйственным производителям, которые не являются членами кооператива, но, тем не менее, нуждаются в ней. Кооператив базируется на принципе «открытых дверей», и если производитель сельхозпродукции нуждается в услугах кооператива, он может вступить в кооператив, при условии, если у кооператива достаточно мощностей.

Операции с третьими лицами приводят к некоторым проблемам. В отличие от членов, третьи лица не связаны какими-либо обязательствами с кооперативом и он не может полагаться на взносы с их стороны. В случае, если третьи лица получают от кооператива те же услуги, что и члены кооператива, то последние (либо потенциальные члены) могут рассмотреть вопрос об ограничениях, связанных с членством: почему они должны делать паевые взносы и принимать на себя обязательства по ведению деятельности с кооперативом, если третьи лица могут получать те же услуги, что и члены бесплатно.

Деятельность с третьими лицами является оправданной только в том случае, когда она ведется в качестве дополнения, например, если объем деятельности с членами кооператива не покрывает полной производственной мощности оборудования, или кооператив не может набрать критической массы продукции для выхода на определенный рынок. Но такая деятельность должна быть строго ограничена - должен соблюдаться предел в 20% от общего оборота по каждому отдельному виду деятельности.

Экономический механизм работы кооператива

Взносы членов кооператива

Принцип пропорциональности участия членов в хозяйственной деятельности кооператива

Все члены кооператива делают взносы, которые образуют оборотный капитал. Взносы в кооперативе играют двойную роль: во-первых, они формируют фонд, который необходим кооперативу для ведения деятельности, во-вторых, они выполняют роль гарантий, предоставляемых кооперативу его членами. Чем больший объем услуг использует член кооператива, тем в большем объеме он должен финансировать собственный капитал кооператива и тем больше гарантий он должен предоставлять кооперативу. По этой причине в кооперативе должен соблюдаться принцип пропорциональности в

отношении внесения паевых взносов и участия в хозяйственной деятельности кооператива.

Соблюдение этого принципа является крайне важным. Если паевой взнос будет установлен в размере твердой суммы, это создаст препятствия для вхождения в кооператив мелких производителей, а для крупных не будет представлять никаких серьезных обязательств. Таким образом, чтобы кооператив функционировал должным образом, следует соблюдать данный принцип.

Не следует путать паевой взнос с оплатой за услуги. члены кооператива одновременно являются его владельцами и клиентами. В качестве владельца член кооператива должен внести паевой взнос, чтобы дать кооперативу возможность предоставлять услуги; в качестве клиента он должен оплачивать услуги, когда их получает. Паевые взносы вносятся единовременной суммой в соответствии с установленным графиком и находятся во собственности кооператива вплоть до прекращения членства. Оплата услуг производится каждый раз, когда такие услуги предоставляются в соответствии с определенными условиями оплаты.

Паевые взносы в бытовом и снабженческом кооперативах

В таком кооперативе объем деятельности между членами кооператива и самим кооперативом неизвестен и может меняться из года в год. При этом паевые взносы вносятся в несколько этапов. На первом этапе паевой взнос вносится в качестве обязательств по ведению деятельности, второй этап принимает во внимание объем деятельности.

Зачастую размер первого взноса определяется пропорционально хозяйственной деятельности (например, пропорционально площади, занятой под культурами, реализация которых будет осуществляться через кооператив или количеству дойных коров в кооперативе).

Второй взнос вносится после уборочной кампании (или в конце года). Его размер будет основываться на фактическом объеме. Если процесс внесения взносов растягивается на несколько лет, их размер будет усреднен.

Колебания, происходящие из года в год не должны приниматься во внимание. Однако, если объем участия члена в деятельности кооператива возрастает, например, благодаря увеличению площади обрабатываемой им земли, он должен

внести дополнительный паевой взнос. С другой стороны, если объем участия значительно сокращается (например, из-за уменьшения обрабатываемой площади), член кооператива естественно может потребовать частичного возмещения паевого взноса.

Позже общее собрание кооператива может принять решение об увеличении размеров паевого взноса на единицу деятельности. Тем не менее, такое решение должно приниматься с осторожностью, поскольку оно может поставить некоторых членов в трудное положение.

Паевые взносы в кооперативе по совместному использованию техники

В таком кооперативе принцип пропорциональности между размером паевого взноса и объемом участия в деятельности кооператива осуществляется путем принятия обязательств. Каждый член принимает обязательства по определенному объему использования единицы парка механизации, и вносят паевые взносы соответствующим образом. Кооператив определяет размер паевого взноса по каждому виду деятельности.

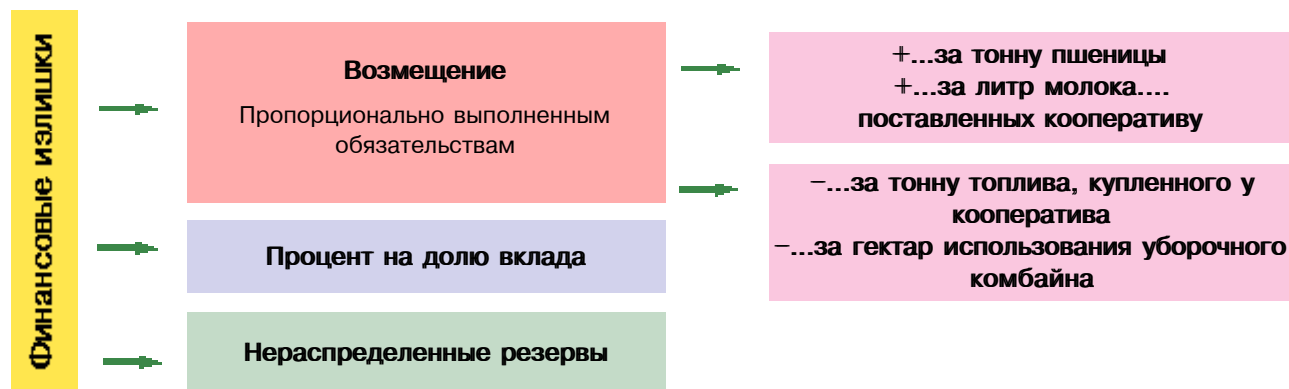
Использование услуг кооператива сверх принятых обязательств является исключительным. Член кооператива может использовать дополнительные услуги только в том случае, если он принимает на себя обязательства по использованию этих услуг. При этом производительность оборудования должна быть достаточной.

Если кооператив собирается принять решение о покупке нового оборудования, он должен обратиться к членам с просьбой о внесении дополнительных паевых взносов в соответствии с принятыми обязательствами на использование данного оборудования.

Дополнительные (необязательные) паевые взносы и взносы ассоциированных членов кооператива

Иногда при создании кооператива принцип пропорциональности не может быть соблюден. Это происходит в случае, когда член (или несколько членов) вносят паевые взносы, обладающие высокой стоимостью, в натуральном выражении (например, строение). Другими словами, член кооператива вносит паевой взнос, размер которого больше, чем требуется. В таком случае он получит

Как кооператив использует свои финансовые излишки



дополнительные начисления на паевой взнос (хотя такие дополнительные начисления ограничены). Однако следует избегать значительного несоответствия стоимости требуемого и вносимого паевого взноса.

В кооперативе также могут быть ассоциированные члены, которые также вносят паевые взносы, но не пользуются услугами кооператива. Ассоциированные члены сами определяют размер паевого взноса. Тем не менее, общий объем паевых взносов, полученных кооперативом от ассоциированных членов не должен превышать определенной доли паевого фонда кооператива (рекомендуется установить ограничение в 30 %), поскольку основными владельцами кооператива должны быть те, кто пользуется его услугами.

Возврат паевых взносов членам, выходящим из кооператива

Член кооператива, выходящий из его состава по любой причине, имеет право на получение своих паевых взносов обратно. Однако вовсе не обязателен немедленный возврат средств. Устав и правила внутрихозяйственной деятельности кооператива должны определять условия возврата. Обычно процесс возврата паевого взноса происходит в течение долгого срока (рекомендуется установить срок в 5 лет).

Выход члена из кооператива никогда не должен ставить под угрозу существование всего кооператива. Долгий срок возврата позволяет кооперативу постепенно накапливать средства, необходимые для выплаты паевого взноса. Паевой взнос не может быть возвращен до завершения всех расчетов между кооперативом и его членом, что касается также и штрафных санкций за нарушение обязательств по ведению деятельности.

Другим вариантом может быть передача паевого взноса другому члену кооператива (или новому члену). Однако этот вариант должен быть утвержден правлением кооператива.

Вступительные взносы

Вступительные взносы, как предусмотрено законодательством, не возвращаются членам при выходе из кооператива.

Размер вступительного взноса обычно намного меньше паевого взноса. Вступительные взносы могут рассматриваться как административные расходы, которые несет кооператив в связи с вступлением нового члена. При создании кооператива паевые взносы позволяют оплачивать расходы по его регистрации. В отличие от паевых взносов размер вступительного взноса является одинаковым для всех членов вне зависимости от их предполагаемого участия в хозяйственной деятельности кооператива.

Система ценообразования и распределения экономического результата в кооперативе

Принципы ценообразования в кооперативе

Кооператив является неприбыльной организацией и ставит своей целью оказание услуг по их себестоимости.

На практике следует учитывать тот факт, что окончательно себестоимость может быть определена только в конце финансового года, а услуги должны оплачиваться по факту предоставления или, в крайнем случае, после уборочной кампании. Поэтому во время оказания услуг кооператив может определить только предварительную цену. Разница между себестоимостью и предварительной ценой возвращается его членам в форме кооперативных выплат. Окончательно цена определяется следующим образом:

Окончательная цена на материально-технические ресурсы и услуги = предварительная цена - кооперативные выплаты

Окончательная цена на сельскохозяйственную продукцию = предварительная цена + кооперативные выплаты

Не следует рассматривать кооперативные выплаты в качестве прибыли, они являются не чем иным, как корректировкой цены.

Когда товаропроизводитель поставяет свою продукцию кооперативу (или размещает заказ на закупку материально-технических ресурсов или услуг), ему не известна окончательная цена, которую он получит за поставленную продукцию (или заплатит за услуги или материально-технические ресурсы). Он доверяет своему кооперативу и в качестве клиента-владельца принимает на себя коммерческий риск. В любом случае он обеспечен гарантиями: он знает, что получит за продукцию цену не меньшую, чем предварительная (или заплатит стоимость не большую, чем предварительная). Кроме того, в качестве надбавки он получит пропорциональную часть излишка средств кооператива в качестве кооперативных выплат.

Установление предварительных цен

Установление предварительных цен является очень важным управленческим решением, которое обычно принимается правлением кооператива. При расчете предварительной цены должны приниматься во внимание такие факторы, как расчетная себестоимость и рыночная среда.

К расчету расчетной себестоимости следует подходить с большим вниманием. В частности, следует принимать во внимание амортизацию основных средств кооператива, с тем, чтобы иметь необходимые денежные средства для обновления техники и оборудования, даже если приобретение техники и оборудования финансировалось членами кооператива. К сожалению опыт показывает, что в кооперативах по совместному использованию техники во внимание принимаются затраты только на ежегодные расходы, т.е. заработная плата, техническое обслуживание оборудования и техники, расходные материалы и накладные расходы, а амортизация упускается из внимания. Такие кооперативы не смогут просуществовать долго: они прекратят свою деятельность, как только имеющаяся в их распоряжении техника перестанет функционировать.

Если кооператив приобретает оборудование в рассрочку, при расчете предварительной цены следует принимать во внимание не амортизацию, а соответствующую часть выплаты по рассрочке, кроме случаев, когда дальнейшие выплаты не покрываются паевыми взносами. Результатом такой ситуации будет создание резервного фонда.

После определения расчетной себестоимости, следует вспомнить, что фактические данные всегда отличаются от прогнозов, и это - элемент экономического риска. Если фактическая себестоимость превышает предварительную цену, кооператив вряд ли сможет обратиться к членам с просьбой о покрытии разницы; кооперативные выплаты можно произвести гораздо легче. Поэтому в расчетную себестоимость всегда следует закладывать сумму, позволяющую покрывать такой риск.

В тоже время кооператив должен учитывать рыночную среду, в которой он находится и те условия, которые предлагают его конкуренты. Члены и потенциальные члены кооператива, ищущие, естественно, наиболее привлекательные условия, всегда будут сравнивать, предварительные цены, предлагаемые кооперативом и цены, которые предлагают коммерческие предприятия. И такое сравнение всегда должно быть в пользу кооператива, в противном случае, члены кооператива будут иметь искушение нарушить принятые на себя обязательства по ведению деятельности с кооперативом. Таким образом, при установлении предварительной цены нужно исходить из компромисса между необходимостью в достаточном допустимом пределе и необходимостью установить цену, которая была бы более привлекательной, чем предлагаемые рынком.

Условия оплаты

Что больше всего ожидают сельскохозяйственные производители в ННГ - это льготных условий оплаты за поставляемые материально-технические ресурсы. Поскольку одной из наиболее распространенных проблем является недостаток оборотных средств, товаропроизводители вряд ли могут произвести расчеты до уборочной кампании.

Чтобы предоставить членам кооператива такие условия оплаты, кооператив нуждается в финансовых средствах. Кооператив может привлекать средства извне (банковский кредит, либо льготные условия оплаты, предлагаемые поставщиками). На самом деле кооператив находится в более выгодном положении, чем каждый отдельный товаропроизводитель, в вопросе привлечения средств. Кроме того, после нескольких лет ведения деятельности кооператив может скопить достаточно средств в резервном фонде, которые могут частично использоваться с целью предоставления членам кооператива возможности производить расчеты на выгодных для них условиях.

Каким бы то ни было решение, кооператив должен включать финансовые затраты в предварительную цену и требовать от своих членов гарантий. В сбытовых кооперативах продукция, поставляемая от членов кооперативу, не переходит на баланс кооператива, а остается собственностью членов кооператива до тех пор, пока не будет реализована

от их имени. Поэтому расчеты производятся после реализации продукции. Европейские кооперативы, которые имеют доступ к кредитованию, производят расчеты со своими членами при поставке продукции в кооператив, однако, в настоящее время такую схему невозможно применить в ННГ.

Распределение ежегодного излишка

Финансовый излишек, ежегодно получаемый кооперативом, который не является прибылью, распределяется следующим образом:

- Кооперативные выплаты, распределяющиеся пропорционально объему участия членов в хозяйственной деятельности кооператива;
- Начисления на паевые взносы, которые являются лишь ограниченной частью экономического результата;
- Отчисления в резервный фонд кооператива.

Решения о распределении излишка принимаются общим собранием.

Кооперативные выплаты

Большая часть финансового излишка идет на кооперативные выплаты. Кооперативные выплаты можно рассматривать в качестве корректировки цены, что отражает бесприбыльный характер деятельности кооперативов. Обычно общий размер кооперативных выплат определяется общим собранием, а механизм распределения между различными видами деятельности определяется правлением кооператива.

Начисления на паевые взносы

По своей природе начисления на паевые взносы не являются дивидендами. Они строго ограничены, даже если финансовый излишек, полученный кооперативом очень велик. На самом деле большой финансовый излишек вовсе не означает, что кооператив процветает. Это может означать, что предварительные цены на материально-технические ресурсы и услуги (или на реализуемую продукцию) установлены на слишком высоком (или в случае с реализацией продукции - на слишком низком) уровне, или, что допустимый предел не был достаточным.

Фактически начисления на паевые взносы можно сравнить с арендной платой, т.е. плата за средства производства, предоставленные членами в распоряжение кооператива. Таким образом начисления на паевые взносы являются частью затрат и выплата начислений не противоречит принципу предоставления услуг по предварительной цене.

Резервный фонд

Развитие кооператива требует накопления собственных средств. Кооператив должен производить отчисления для обеспечения самостоятельного финансирования части будущих инвестиций с целью увеличения оборотного капитала и самостоятельного преодоления трудностей. Поэтому значительная часть финансового излишка должна отчисляться в резервный фонд.

Рекомендуемый минимальный размер фонда должен составлять 15%.

Резервный фонд относится к неделимому фонду. Средства из этого фонда не выплачиваются членам, выходящим из кооператива.

В дальнейшем, в случае ликвидации кооператива, после выплаты по кредитным обязательствам и компенсации паевых взносов членам, остаток может либо распределяться между членами кооператива, либо, что является более предпочтительным, передаваться другой неприбыльной организации (обычно другому кооперативу). Такой принцип представляется логичным с финансовой точки зрения, если кооператив освобожден от уплаты налогов, а, кроме того, является хорошей мотивацией против принятия необоснованного решения о ликвидации кооператива.

Еще один способ увеличения кооперативом размера собственных средств - обращение к членам с просьбой о внесении дополнительных паевых взносов: кооператив может произвести распределение кооперативных выплат и в тоже время сохранить паевые взносы. По сравнению с таким решением создание резервного фонда имеет несколько преимуществ:

- на резервный фонд не влияет выход членов из кооператива;
- резервный фонд увеличивает собственный капитал кооператива без увеличения размеров обязательного паевого взноса, таким образом, вступление в кооператив остается доступным для новых членов.

Образование резервного фонда является необходимым для самофинансирования и соответствует кооперативному духу.

Демократическое управление кооперативом

Почему демократическое управление играет важную роль

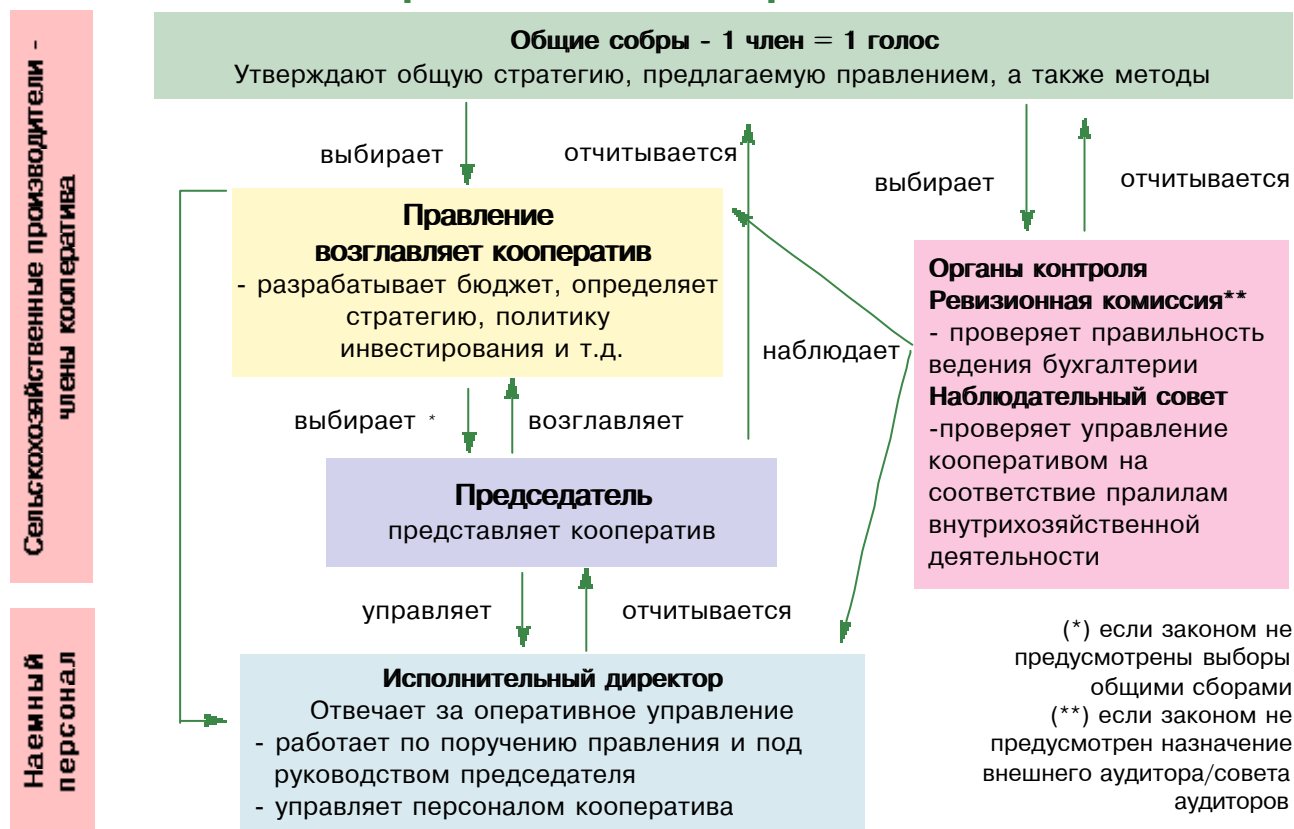
Демократическое управление кооперативом является не только философским принципом, но и логическим результатом использования организационных и экономических принципов кооперации.

Демократическое управление является характерной чертой кооперативной организации. члены кооператива в отличие от акционеров акционерных обществ, которые только вносят свой капитал, принимают участие в хозяйственной деятельности (т.е. совместно хранят, перерабатывают или реализуют произведенную продукцию или совместно закупают материально-технические ресурсы или совместно используют механизаторские услуги).

Работа кооператива оказывает непосредственное влияние на деятельность их собственных хозяйств: на цену, по которой реализуется произведенная продукция, на материально-технические ресурсы, которые они используют, на то, как обрабатываются их поля, если они являются членами кооператива по совместному использованию техники. Поскольку сельскохозяйственные производители самостоятельно принимают решения, касающиеся своих хозяйств, они должны принимать участие в управлении кооперативом, который является продолжением их хозяйствования.

Целью кооператива является удовлетворение

Управление кооперативом





Кооператив также может оказать помощь в маркетинге и реализации продукции

потребностей его членов, а экономическая эффективность оценивается по тому, насколько увеличилась экономическая эффективность хозяйств. Единственным способом достижения этой цели является участие членов кооператива в процессе принятия решений, поскольку им известно о своих собственных потребностях.

Члены кооператива должны принимать обязательства по ведению деятельности с кооперативом. Однако никто не согласится принять такие обязательства и соблюдать их, не имея возможности контролировать управление кооперативом. Демократичность в управлении кооперативом увеличивает личную уверенность его членов.

Без демократического управления кооператив не может рассчитывать на успех.

Органы управления кооперативом

Органы управления кооперативом определяются кооперативом. В соответствии с законодательством, которое различно в различных странах, порядок работы органов управления подробно описывается в правилах внутрихозяйственной деятельности кооператива.

Общее собрание

Общее собрание является верховным органом управления кооперативом. Оно созывается, по крайней мере, раз в год или чаще при необходимости.

В общем собрании участвуют все члены кооператива, каждый из которых обладает правом одного голоса вне зависимости от размеров хозяйства, объема участия в хозяйственной деятельности кооператива и паевого взноса: такой принцип называется «один член - один голос».

Общие собрания организуются в соответствии с установленным порядком, который обеспечивает демократичность. Повестка дня обычно распространяется среди всех членов кооператива заблаговременно вместе со всей информацией, необходимой для того, чтобы каждый член мог предварительно ознакомиться со всеми соответствующими вопросами. Председатель (или председатель собрания) руководит ходом обсуждения вопросов и следит за соблюдением устава и принципа открытого обсуждения. Отчеты, и в особенности отчет о финансовой деятельности кооператива, должны быть правдивыми, всеохватывающими и легкими для понимания. Следует тщательно вести протокол собрания.

Общие собрания являются несколько формальным моментом демократической жизни кооператива. И эту формальность необходимо соблюдать, поскольку это - способ удостовериться в том, что кооператив управляется здраво и в соответствии с демократическими принципами. На хорошо организованных общих собраниях не происходит ничего незапланированного, не потому, конечно, что члены ведут себя пассивно, а потому, что правление кооператива в течение года строго соблюдало устав и правила внутрихозяйственной деятельности кооператива, потому что решения выработывались и принимались, учитывая мнение и ожидания членов кооператива, потому, что членам постоянно предоставляли соответствующую информацию, и потому, что членам на всех этапах предоставлялась возможность принимать участие в демократических дебатах.

Правление кооператива

Правление кооператива - это орган, отвечающий за управление кооперативом, который несет полную ответственность за его деятельность. В правление

выбираются члены кооператива, т.е. сельскохозяйственные товаропроизводители. Каждый из них работает в своем хозяйстве и на добровольной основе уделяет часть времени выполнению функций члена правления.

В обязанности правления кооператива входит:

- разработка долгосрочной стратегии кооператива и представление стратегии на рассмотрение общего собрания;
- разработка правил внутривозьственной деятельности кооператива и предоставление их на рассмотрение общего собрания;
- определение стратегии кооператива на краткосрочный и на среднесрочный периоды;
- контроль за ежедневным управлением кооператива и выполнением принятых решений;
- контроль за выполнением положений устава и правил внутривозьственной деятельности кооператива;
- развитие демократических начал в кооперативе.

Председатель кооператива

Как и члены правления, председатель является членом кооператива, т.е. сельскохозяйственным производителем, основной вид деятельности которого связан с работой в собственном хозяйстве. Поскольку его работа в качестве председателя занимает много времени, ему может быть назначено вознаграждение, которое, однако, не следует рассматривать в качестве зарплаты.

Председатель выполняет ключевую роль в кооперативе:

- он созывает общие собрания и обычно председательствует на них;
- он возглавляет правление кооператива, определяет повестку дня и созывает собрания, проводит обсуждения и старается привлечь всех членов правления к активному участию в его работе, он исполняет или следит за исполнением решений правления, отчитывается перед общим собранием от имени правления;
- по поручению правления председатель следит за ежедневным управлением кооперативом. Если в кооперативе нет исполнительного директора, или в его отсутствие председатель выполняет его обязанности;
- он является представителем кооператива во внешних делах;
- он возглавляет внутреннюю жизнь кооператива, участвует в урегулировании взаимоотношений между членами кооператива, следит за выполнением членами своих обязательств, а также за тем, чтобы деятельность кооператива удовлетворяли потребности его членов.

Исполнительный директор

В отличие от председателя кооператива и членов правления, исполнительный директор не является членом кооператива, а приглашается для работы в кооперативе со стороны; за выполнение своих обязанностей он получает заработную плату. Исполнительный директор назначается правлением кооператива.

Исполнительный директор несет ответственность за

ежедневное управление кооперативом: он организует работу кооператива, управляет технологическим циклом, производит необходимые закупки или реализацию продукции и управляет персоналом кооператива.

Он исполняет решения правления и управляет кооперативом в соответствии с этими решениями, регулярно отчитываясь перед правлением кооператива.

Исполнительный директор работает в постоянном контакте с председателем кооператива. Председатель и директор образуют дуумвират, где каждый из них выполняет соответствующую роль: председатель обычно отвечает за долгосрочную стратегию кооператива и следит за тем, чтобы соблюдались интересы его членов, тогда как директор отвечает за решение ежедневных вопросов и принятие тактических решений, а также контролирует вопросы экономического характера. Такое положение может иногда приводить к различиям в точках зрения, но председатель и директор всегда должны приходить к согласию. К аргументам исполнительного директора следует внимательно прислушиваться, но окончательное слово остается за председателем кооператива.

Органы контроля

В кооперативе может существовать несколько органов контроля в зависимости от законодательства.

Законодательство Российской Федерации предусматривает наличие наблюдательного совета и ревизионной комиссии в качестве внешнего органа контроля; законодательством Украины также предусмотрена ревизионная комиссия, которая может получать помощь от внешних аудиторов, а также наблюдательный совет, если количество членов в кооперативе превышает пятьдесят.

Органы контроля выполняют очень важную функцию от имени и по поручению членов кооператива. Они проверяют, насколько работа людей, которым было доверено управление кооперативом (члены правления, председатель, исполнительный директор), проводится в интересах членов кооператива. Работа этих органов не сводится к проверке финансовой отчетности, они должны создавать условия, способствующие развитию доверия кооперативу со стороны его членов.

Ниже приводятся различные функции, которые могут выполнять органы контроля:

- проверка регулярности и правильности оформления всех операций, а также правильности и точности ведения учета;
- контроль за предоставлением услуг всем членам на равных условиях;
- контроль за правильностью составления финансовых отчетов;
- контроль за деятельностью исполнительного директора и правления кооператива;
- контроль за соблюдением нормативных и законодательных актов, устава и правил внутривозьственной деятельности кооператива;
- оценка хозяйственной деятельности кооператива.

Процесс принятия решений в кооперативе

Сравнительная таблица российского и украинского законодательства

| | Российское законодательство (потребительские кооперативы) | Украинское законодательство (обслуживающие кооперативы) | Комментарии |
|--|---|---|---|
| Члены | Являются сельскохозяйственными производителями (определение приводится). Минимум два юридических или пять физических лиц. | Любое юридическое или физическое лицо. Поправка: только сельскохозяйственные производители. Минимум три члена. | Только сельскохозяйственные производители должны являться членами кооператива. |
| Принятие новых членов | Решение правления о принятии утверждается наблюдательным советом. | Решение правления (председателя) о принятии утверждается общими собраниями. | Утверждение общим собранием - обременительная процедура. |
| Участие членов в хозяйственной деятельности | Участие принципиально (обязательно), однако устав может предусматривать принятие или непринятие обязательств по ведению деятельности. | Не предусмотрено. Поправка: обязательства членов кооператива по участию в деятельности должны покрывать большую часть деятельности кооператива. | Быть членом кооператива должно означать принимать обязательства по участию в его деятельности |
| Деятельность с третьими лицами | Ограничение предусмотрено в принципе, но не детализируется. | Не предусмотрено. Поправка: ограничение в 20% от общего оборота. | Деятельность с третьими лицами должна быть четко ограничена. |
| Паевые взносы и паевой фонд | 1. Размер паевого взноса и паевого фонда определяется уставом, любые изменения в размере паевого фонда должны регистрироваться государственными органами. 2. Размер паевого фонда определяется уставом, любые изменения в размере паевого фонда должны регистрироваться государственными органами. | 1. Размер паевого взноса определяется уставом. Поправка: порядок определения и установления размера паевого взноса определяется уставом. Срок выплаты паевого взноса при выходе из кооператива - не менее трех лет. 2. Нет ограничений. | 1. Устав должен предусматривать механизма определения размера паевого взноса и паевого фонда, но не размер. 2. Кооператив - предприятие, где размер паевого фонда - величина переменная. |
| Использование экономического результата | Обязательны отчисления в резервный фонд Кооперативные выплаты производятся в том числе и не членам кооператива «Дивиденды» выплачиваются только на дополнительные паевые взносы, на выплату дивидендов максимум 30% от суммы экономического результата | Нет ограничений Кооперативные выплаты производятся только членам кооператива «Начисления на пай» производятся на все паевые взносы, на выплату дивидендов максимум 20% от суммы экономического результата | Кооператив должен создать резервный фонд. Кооперативные выплаты - неотъемлемое право членов кооператива. |
| Общие собрания | Работники кооператива, являющиеся ассоциированными членами, имеют право голоса. Один член - один голос, если иное не предусмотрено уставом. | Все ассоциированные члены (в том числе и работники кооператива) имеют право совещательного голоса. Один член - один голос. | Кооператив - предприятие, управляемое пользователями услуг. Только члены должны иметь право голоса. |
| Органы управления кооперативом | Правление и наблюдательный совет. Внешний аудит проводится ревизионной комиссией Налогообложение и обслуживающие кооперативы. | Правление при наличии 10 членов. Поправка: правление обязательно при наличии 10 членов, при меньшем числе членов правление также может выбираться. Председатель выбирается общим собранием Поправка: (или правлением) Наблюдательный совет при наличии более 50 членов. Ревизионная комиссия (Ревизор) | Внешний аудит более предпочтителен. |

В отличие от акционерного общества, где исполнительный директор наделен очень узкими полномочиями, кооператив управляется на демократической основе. В частности это относится к исполнительному директору, который действует под постоянным и тщательным контролем со стороны председателя и правления кооператива.

Такой подход можно считать слабой стороной кооператива, поскольку сложность процесса принятия решений замедляет работу исполнительных органов. Однако такой «недостаток» можно обратить в преимущество, при условии, что в кооперативе соблюдаются демократические принципы, т.е. решения проводятся в жизнь членами-клиентами.

Поэтому в кооперативе очень важно четкое распределение ответственности между органами, что должно найти свое отражение в правилах внутрихозяйственной деятельности кооператива.

Кооперативный дух

Несмотря на то, что кооператив имеет логичный и подробный устав и правила внутрихозяйственной деятельности, эти документы сами по себе не обеспечивают демократического управления, а значит и успех кооператива. Что важно в кооперации - это кооперативный дух, который в свою очередь требует соответствующего отношения и опыта.

Лидерство в кооперативе

Лидерство в кооперативе является вопросом групповой работы. Председатель, какими бы качествами он ни обладал, не сможет привести кооператив к успеху в одиночку. В хорошем кооперативе существует хорошее правление.

Миссия каждого из членов правления состоит в следующем:

- он принимает активное участие в управлении кооперативом: в разработке стратегии, контроле за ее выполнением и за результатами;
- он представляет интересы других членов кооператива, а также доводит заботы и ожидания членов кооператива до правления;
- он объясняет политику кооператива его членам и представляет им правление.

Для выполнения такой миссии требуется не только четкое понимание кооперативных принципов, но также и человеческие качества, такие как преданность общим интересам, чувство ответственности, творческий подход, способность давать реалистичную оценку и уважение к коллективно принятым решениям.

Роль председателя не менее важна. Он следит за строгим соблюдением принципов демократичности в кооперативе, он способствует активному участию членов кооператива, и в особенности членов правления, в активном управлении кооперативом. Он со вниманием относится к мнению всех членов кооператива, производит синтез и приводит единое решение. В тоже время при необходимости он способен решать вопросы и брать на себя ответственность, и также информирует членов кооператива о своих действиях.

Информационное обеспечение и обучение членов

кооператива

Информационное обеспечение членов кооператива играет очень важную роль в его деятельности. Поскольку кооператив является продолжением хозяйствования его членов, они должны получать соответствующую информацию о состоянии дел в кооперативе и обо всех операциях, проводимых кооперативом. Чем больше точной информации получают члены кооператива, тем больше они чувствуют свое участие в его делах, стремятся соблюдать принятые на себя обязательства и активно участвуют в демократическом управлении кооперативом.

Общие собрания являются ключевым моментом в информационном обеспечении членов кооператива информацией. Однако снабжать информацией членов стоит чаще, чем раз в год! Кооператив может использовать широкий выбор средств для информационного обеспечения своих членов: от личных контактов и дискуссий, проводимых членами правления, до распространения информационных бюллетеней, плакатов и регулярных встреч.

Члены кооператива имеют право на получение информации, и система информационного обеспечения должна быть организована таким образом, чтобы они имели доступ к соответствующим документам.

Ведение хозяйственной деятельности кооператива - вопрос вовсе не простой и является делом каждого члена кооператива. По этой причине обучение является одним из принципов кооперации. Члены кооператива должны учиться, чтобы уметь им управлять. Важным аспектом обучения является то, что в его процессе могут возникнуть новые лидеры, которые станут эффективными членами различных органов управления кооперативом. Таким образом, демократическое управление требует информационного обеспечения и обучения членов кооператива.

Правовое поле

Кооператив является сложной организацией, управляемой принципами и механизмами, которые являются логичными и проверены опытом. Тем не менее, эти принципы и механизмы могут правильно применяться на практике при наличии соответствующего правового поля.

Сельскохозяйственный обслуживающий кооператив значительно отличается от других организационных форм, таких как коммерческие предприятия, производственные кооперативы, и следовательно, его деятельность не может регламентироваться теми же нормативно-правовыми актами. Для обслуживающих кооперативов необходимы особые правовые акты.

В начале 90-х гг. не существовало нормативно-правовых актов, предназначенных специально для сельскохозяйственных кооперативов, поэтому первым кооперативным организациям присваивались различные юридические статусы - ассоциации, общества с ограниченной ответственностью, либо они организовывались без создания юридического лица посредством подписания договора о совместной хозяйственной деятельности.

В такой ситуации не могут соблюдаться



Подсолнух - типичная культура, которую можно немало выгодно обработать и продать с помощью кооператива

кооперативные принципы, такие как распределение кооперативных выплат и демократическое управление. По этим причинам многие из кооперативов, созданных в то время не имели успеха, а некоторые из них либо превратились в коммерческие предприятия, либо прекратили свое существование.

С того времени в ННГ были приняты законы, регулирующие именно сельскохозяйственную кооперацию. Закон «О сельскохозяйственной кооперации» был принят в Российской Федерации 15 ноября 1995 г., а на Украине - 17 июля 1997 г. Это небывалый шаг в развитии сельскохозяйственной кооперации. Впервые сельскохозяйственная кооперация была признана в качестве особой организационной формы, в результате чего появилось правовое поле, соответствующее большинству кооперативных принципов. Стало возможным организовывать настоящие кооперативы, хотя как показывает приведенная ниже таблица, законодательная база требует определенных доработок.

Среди недостатков, присущих существующему в России и на Украине законодательству, - недостаточное различие между производственными и обслуживающими кооперативами, а также отсутствие достаточного числа положений, гарантирующих защиту от искаженного использования кооперативного устава. Поправки к Закону Украины «О сельскохозяйственной кооперации» были разработаны проектом Тасис «Содействие развитию сельскохозяйственных кооперативных организаций».

Налогообложение и обслуживающие кооперативы

В Российской Федерации признается неприбыльный характер деятельности сельскохозяйственных обслуживающих кооперативов.

На Украине сельскохозяйственные кооперативы могут быть зарегистрированы в качестве неприбыльных организаций и таким образом будут освобождены от уплаты налога на прибыль, если соответствуют следующим условиям:

Ў устав должен четко отражать неприбыльную ориентацию кооператива;

Ў освобождается от уплаты налога только результат деятельности, в то время как результат деятельности с третьими лицами должен находить свое отражение в отдельных счетах и являться объектом налогообложения;

Ў в случае ликвидации, собственные средства, остающиеся после расчетов с кредиторами и возврата паевых взносов членам кооператива по их номинальной стоимости, должны передаваться безвозмездно в другую неприбыльную организацию.

К сожалению, часто происходит так, что власти на местах не всегда правильно информированы о действующих положениях законодательства и отказываются регистрировать обслуживающие кооперативы как неприбыльные организации. По этой причине проект Тасис, действующий на Украине обратился в соответствующие инстанции с просьбой о разъяснении данного вопроса. В Государственной налоговой администрации Украины объяснили и подтвердили необходимые условия для присвоения обслуживающим кооперативам статуса неприбыльного предприятия.

Устав и правила внутрихозяйственной деятельности кооператива

Кооператив базируется на четырех юридических положениях:

○ Закон «О сельскохозяйственной кооперации» и другие соответствующие законодательные акты, определяющие общие рамки, в которых действует

кооператив. Однако эти положения не предусматривают каждой отдельной ситуации, в которой может оказаться кооператив.

- Устав кооператива, который не противоречит правовым нормам и определяет общий характер кооператива: его цель и виды деятельности, механизм вступления в кооператив, принятия обязательств и внесения паевых взносов, структуру органов управления кооперативом и т.д., но, как и нормативно-правовые акты, не предусматривает каждой отдельной ситуации.

- Устав не должен противоречить правовым нормам, но может быть более ограничивающим. Поэтому, несмотря на отсутствие некоторых положений в законодательстве, устав может включать ограничивающие факторы, дополненные соответствующими правилами о внутрихозяйственной деятельности кооператива. Проект Тасис FDUK 9701 разработал стандартный устав, который полностью соответствует правовым нормам, принятым на Украине. Стандартный устав можно найти на сайте проекта Тасис по распространению технической информации (ПРТИ) - <http://www.tacisinfo.ru>.

- Правила внутрихозяйственной деятельности кооператива, которые должны соответствовать уставу, подробно описывают права и обязанности членов кооператива, порядок действия органов управления.

Правила внутрихозяйственной деятельности должны разрабатываться для каждого кооператива в отдельности и могут дополняться и изменяться по мере развития кооператива.

Правила внутрихозяйственной деятельности, в частности, определяют объем деятельности, по которому принимаются обязательства и размер паевого взноса, который устанавливается пропорционально объему участия в хозяйственной деятельности кооператива в соответствии с механизмом, определенным в уставе. Правила внутрихозяйственной деятельности определяют также условия предоставления услуг.

- Невозможно создание типовых правил внутрихозяйственной деятельности, поскольку их следует разрабатывать для каждого отдельного кооператива на определенной стадии его развития. Тем не менее можно предложить типовую формулировку статей правил внутрихозяйственной деятельности, на которые ссылается устав, а также рекомендации по написанию других статей.

Кроме стандартного устава, проектом Тасис FDUK 9701 предложены также рекомендации по разработке правил внутрихозяйственной деятельности кооператива. Этот документ также можно найти на сайте ПРТИ.

- Договора, которые кооператив заключает со своими членами, исполнительным персоналом и третьими лицами. Договора между кооперативом и его членами должны соответствовать правилам внутрихозяйственной деятельности, что обеспечивает равенство в отношениях между членами.

Отношения между кооперативом и исполнительным директором регулируются не правилами внутрихозяйственной деятельности, а трудовым договором.

Процесс создания кооператива

Создание кооператива требует пристального внимания. Целью кооператива является предоставление услуг своим членам, которые необходимы их хозяйствам, а в обмен требуется выполнение обязательств со стороны членов кооператива. Поэтому потребности членов кооператива, их ожидания, возможности и мотивация должны приниматься во внимание. Кооперативная группа постепенно должна приходить к общей точке зрения. Рынки, на которых будет действовать кооператив, возможность приобрести расположенные поблизости строения и сооружения, источники кредитования, ограничения юридического характера - все это должно быть тщательно оценено. Нужно постепенно выстраивать связи между внешними факторами и потребностями членов кооператива и их возможностями.

Невозможно создать процветающий кооператив, если этому не уделяется должного внимания. Более того, существует риск создания так называемого «кооператива на бумаге», который не только не будет полезен, но и нанесет вред кооперативному движению.

Процесс создания успешного кооператива должен проходить через этапы, описанные ниже.

Принципы создания кооператива

Создание кооператива - процесс, управляемый членами кооператива. Поскольку кооператив основывается на добровольном членстве, никто иной, как будущие члены могут принять решение о его создании. Местные власти, ассоциация фермеров, консультант или кто-либо еще может расширить знания товаропроизводителей, снабдить их информацией, провести обучение и дать консультацию, но никто не сможет заменить желание и инициативу товаропроизводителей. Даже, если лидер группы сельскохозяйственных производителей не сможет убедить своих коллег принять участие в создании кооператива, он также не сможет принять решение за них. Поскольку кооператив основан на принципах демократического управления, тем же принципам следует следовать в процессе его создания.

Создание кооператива - «обучение в процессе создания»

По мере того как создается кооператив, а позднее в процессе управления кооперативом, члены кооператива приобретают знания и опыт.

Члены кооператива могут читать соответствующую литературу, например брошюры, изданные проектом Тасис, они могут принимать участие в семинарах. Но в большинстве случаев люди учатся на собственном опыте, а будущие члены учатся в основном в процессе создания кооператива. Тем не менее, они не могут позволить допустить ошибки, которые поставили бы под угрозу будущее кооператива. Вот



Обработка земли при помощи лошадей, Украина. Наметился большой прогресс в сельском хозяйстве, но далеко не все фермеры смогут создать свой капитал

почему необходимо приложить достаточное количество времени и усилий для разработки проекта создания кооператива.

Это не означает, что предварительная работа должна затягиваться надолго. Ощутимые результаты могут быть достигнуты уже на ранних этапах создания кооператива, иначе мотивация может исчезнуть и момент будет упущен.

Чтобы достичь эффективных результатов, все члены кооператива должны принять участие в предварительной работе и иметь поддержку со стороны консультационного центра.

Четыре шага к успеху

Шаг первый: создание инициативной группы

Инициатива по созданию кооператива должна исходить от одного или нескольких людей - сельскохозяйственных производителей, например, председателя производственного кооператива, работников сельскохозяйственного предприятия или владельцев земельных участков. Источником может служить полученная ими информация, или рекомендация консультанта, но решение, как говорилось ранее, должно приниматься самостоятельно.

Первой задачей является убеждение коллег в целесообразности создания кооператива. Естественно для этого требуется достаточно знаний о том, что такое кооператив, и что можно ожидать от его создания. В этом плане полезной может стать встреча, организованная при участии консультационного центра.

На данном этапе достаточно определение областей, в которых можно действовать совместно. Сейчас еще нет необходимости подробной разработки направлений деятельности кооператива. Это следует сделать несколько позже при активном

участии будущих членов, поскольку у инициаторов могут быть идеи, но скорее всего они претерпят изменения в ходе процесса создания кооператива.

Инициативная группа формируется шаг за шагом. Следует уделять внимание подбору ее членов. Они должны иметь общность интересов: например вести одного рода деятельность, иметь сходные потребности, размеры их хозяйств и финансовые возможности не должны сильно различаться. И у всех должна быть реальная заинтересованность. Лидер инициативной группы играет очень важную роль, но результаты будут плачевными, если он будет действовать в одиночку. Только активное ядро группы способно эффективно и успешно провести весь процесс создания кооператива от начала до конца.

Когда инициативная группа сформирована, т.е. когда существует общее желание продолжить процесс создания кооператива, необходимо изъяснить его в письменном виде - в протоколе о намерениях, который подписывается всеми членами. Протокол о намерениях подразумевает следующее:

- подтверждение желания участников предпринимать дальнейшие шаги по созданию кооператива;
- достаточно четкое описание проекта (виды деятельности кооператива) и предполагаемые сроки выполнения;
- план работ и организации инициативной группы.

Второй шаг: разработка проекта кооператива

Когда инициативная группа создана, и протокол о намерениях подписан, в задачи группы входит разработка реалистичного и последовательного проекта, соответствующего потребностям членов кооператива.

Результатом может стать то, что такой проект будет значительно отличаться от начального замысла.

В процессе того, как инициативная группа определяет препятствия и потенциал рынка, узнает о наличии строений и сооружений и возможностях финансирования, члены инициативной группы привязывают проект к реальным условиям.

При разработке концепции кооператива, инициативная группа должна принимать во внимание следующее:

- Какие виды деятельности будет выполнять кооператив, какие услуги он будет оказывать своим членам, и какие средства для этого необходимы.
- Потребности членов кооператива разнообразны, и кооператив не может заниматься всеми видами деятельности. Инициативная группа должна определить приоритеты и выбрать виды деятельности, которые удовлетворяли бы немедленные нужды членов и являлись наиболее осуществимыми.
- Как приобрести необходимые средства производства? Инициативная группа должна определить существующие сооружения и помещения, которые кооператив может арендовать, а также определить возможные источники кредитования.
- Какой ассортимент продукции кооператив может предложить на рынок, где находится этот рынок и кто покупатели, действующие на рынке? Во сколько обойдутся поиски покупателя и сколько составят расходы по доставке продукции?
- Кто станет членами кооператива? Только представители инициативной группы или нужно привлекать новых членов? Если да, то кого и сколько. Каким будет размер паевого взноса? Какое участие члены кооператива примут в его хозяйственной деятельности?

Ответить на эти вопросы не легко. Инициативная группа нуждается в информации, обучении и консультационной поддержке. На этом этапе трудно продвигаться вперед без помощи информационно-консультационных центров. К примеру, центры, являющиеся членами украинской ассоциации информационно-консультационных центров «Зеленая сеть» располагают необходимой информацией и опытом.

Члены инициативной группы должны удостовериться, что ответы на поставленные вопросы будут полными и не оставляющими сомнений. Например, достаточно ли запланированных паевых взносов для приобретения необходимых средств производства и обеспечения оборотным капиталом. Если нет, есть два пути решения: либо убедить членов кооператива внести дополнительные паи (если это в их силах), либо начать с менее амбициозного проекта.

Когда все особенности определены и согласованы между всеми участниками инициативной группы, необходимо составить краткий документ, который содержал бы четкое описание - концепцию проекта. Концепция проекта должна быть подписана всеми членами инициативной группы.

Третий шаг: создание кооператива

Только после разработки и согласования концепции проекта среди членов инициативной группы, можно приступать к разработке устава будущего кооператива. Если сделать это раньше, не проделав соответствующей подготовительной работы с

участием инициативной группы, можно совершить ошибку, которая поставит под угрозу будущее всего кооператива.

Разработка устава

Разработка устава требует хорошего понимания кооперативных принципов и четкого определения того, чем члены кооператива собираются заниматься.

Следует внимательно прочитать стандартный устав и комментарии к нему. Особое внимание следует уделить следующим моментам:

- точное определение видов деятельности

Материальная база кооператива

Зерновому кооперативу необходим минимальный комплект оборудования и помещений для сбора, очистки, сортировки и хранения зерна.

Только что созданный кооператив вряд ли сможет построить новые помещения и, поэтому, вынужден использовать существующие: он либо приобретает в собственность или на условиях лизинга, либо арендует их.

Кроме удовлетворения сиюминутных потребностей следует принимать во внимание будущее развитие и выбор соответствующих помещений является ключевым моментом в процессе создания кооператива.

При оценке (и сравнении) существующих помещений следует уделять внимание следующим моментам:

Юридические вопросы и право собственности

Необходимо принимать во внимание юридический статус и финансовое состояние предприятия, которому принадлежат помещения. Кем являются его акционеры, кредиторы, клиенты? Кто может выступать в качестве конкурента кооператива? Если помещения арендуются, что, по крайней мере на первом этапе, происходит чаще всего, какие гарантии будет иметь кооператив, на какой срок можно арендовать помещения и есть ли возможность последующего приобретения? В случае приобретения следует учитывать долговые обязательства, которые переходят вместе с помещениями? Если кооператив приобретает только некоторые строения внутри комплекса, кто использует остальные помещения и есть ли возможность их приобретения в будущем?

Технические вопросы

Наличие автомобильных весов (обязательно), очистное и сортировочное оборудование (если состояние не устраивает, можно произвести замену), сушильное оборудование, лаборатория (или возможность проводить анализ в другом месте); площадь и состояние хранилищ, возможность расширения площади, доступ к автомобильной дороге и железнодорожным путям.

Финансовые вопросы

Размер арендной платы или стоимость при приобретении в собственность, расходы на проведение ремонтных работ, накладные расходы (обслуживание, электроэнергия, прочие), расходы на дополнительные услуги.

кооператива;

- определение обязательств со стороны членов по ведению хозяйственной деятельности с кооперативом;
- определение размера паевого взноса, пропорционального участию члена в хозяйственной деятельности кооператива.

Для разработки устава рекомендуется привлекать квалифицированного консультанта, хотя, форма будущего кооператива должна определяться самими членами, а роль консультанта состоит только в том, чтобы объяснить различные варианты и последствия, а также в том, чтобы перевести выбор членов на юридический язык.

Технико-экономический анализ

На данном этапе еще рано разрабатывать бизнес - план, поскольку еще не существует достаточного объема данных. Однако необходимо провести технико-экономический анализ, цель которого состоит в следующем:

- показать будущим членам кооператива те преимущества, которые ожидают их при вступлении в кооператив;
- определить размер и условия внесения паевых взносов;
- ÿ выработать предварительный бюджет.

Учредительные собрания

Созыв учредительного собрания следует за периодом оживленных обсуждений: будущие члены кооператива должны иметь достаточно времени, чтобы ознакомиться с уставом и прийти к общему решению. подготовки соответствующих документов. Консультант помогает членам кооператива в выполнении этих заданий, организывает обучение и предоставляет необходимую информацию. Окончательная доработка устава или бизнес-плана требует участия специалиста - юриста или экономиста. Помощь такого специалиста может предложить информационно-консультационный центр.

Контроль и руководство

Кооперативу или инициативной группе очень полезно иметь консультанта, который постоянно следит за процессом развития кооператива. Кроме опыта и знаний, которые консультант передает членам кооператива, он сможет на ранней стадии выявить проблемы, пока еще скрытые от глаз членов кооператива и дать соответствующие рекомендации.

Лучше всего иметь разработанный план выполнения работ, четко определяющий задачи членов кооператива и консультанта, а также указывающий крайние сроки их выполнения. Таким образом, всем известно, что нужно делать и что ожидать от других членов кооператива. Такой метод успешно применяется информационно-консультационными проектами, работающими с проектом Тасис на Украине.

Учредительное собрание

Учредительное собрание должно проводиться в

соответствии с положениями устава и прилагаемых к нему правил внутрихозяйственной деятельности.

На собрании должен быть принят устав, выбран председатель, правление и ревизионная комиссия.

Закон не предусматривает подписание учредительного договора, что на самом деле не имеет смысла для кооператива, поскольку разницы между членами-учредителями кооператива и остальными членами не существует. Документом, который свидетельствует о создании кооператива, является протокол учредительного собрания, который должен вестись очень аккуратно.

Регистрация

Процесс регистрации различен в различных странах. На Украине, например, регистрация кооператива происходит следующим образом:

- уполномоченный представитель кооператива подает пакет нормативных документов в городской исполнительный комитет или в районный совет народных депутатов, который проводит государственную регистрацию;
- после проведения регистрации, органы государственной регистрации передают копию регистрационной карточки в статистическое управление, налоговую инспекцию и другие органы, после чего происходит регистрация в налоговых органах;
- представитель кооператива подает свидетельство о государственной регистрации и квитанцию об оплате в управление внутренних дел с целью получения разрешения на изготовление штампа и печати;
- открытие банковского счета требует свидетельства о государственной регистрации и копии документа, подтверждающего регистрацию в налоговой инспекции.

Вся процедура занимает от полутора до двух месяцев.

Тем временем члены вносят паевые и вступительные взносы в соответствии с положениями устава и решением общего собрания. Председатель и исполнительный директор (если таковой уже был назначен) должны позаботиться о своевременном внесении паевых взносов. В противном случае создание кооператива может затянуться. Те, кто не внес паевые взносы, не могут считаться членами кооператива.

Шаг 4: Начало работы кооператива

То, что кооператив зарегистрирован, еще не означает, что он существует. Свое существование кооператив начинает только с момента начала работы.

Каждый проект кооператива может предусматривать различные виды деятельности, но общим у всех кооперативов является следующее:

- приобретение средств производства (аренда, ремонт);
- набор персонала: бухгалтер (обязательно), исполнительный директор (рекомендуется) и других работников;
- установление контактов с покупателями и поставщиками.

Зеленая сеть

“Зеленая сеть” объединяет 14 консультационных центров Украины. Сеть была создана по инициативе семинара, организованного проектом Тасис FDUK 9401 “Пилотные проекты по реструктуризации сельскохозяйственного сектора ” и при дальнейшем содействии ряда проектов Тасис.

“Зеленая сеть” в дополнение к основным функциям организует обучение консультантов центров (в основном посредством проведения семинаров при поддержке проектов Тасис), предоставляет возможности обмена опытом и информацией из баз данных, помогает в создании новых консультационных центров.

‘Зеленая сеть’ активно участвует в поддержке кооперативов в тесном сотрудничестве с проектом Тасис по организации кооперативных предприятий.

Правила внутривладельческой деятельности должны быть приняты на начальном этапе, по крайней мере, в качестве проекта. Члены кооператива должны принять обязательства по участию в его хозяйственной деятельности.

Правление кооператива и другие органы должны проводить заседания достаточно часто, чтобы гарантировать соблюдение демократических принципов в управлении кооперативом.

По мере прохождения всех описанных выше этапов члены инициативной группы, а позднее и члены кооператива и в особенности члены правления должны хорошо овладеть технологией создания кооператива. Им необходимо соответствующее обучение, информационное обеспечение и консультационная поддержка, которую они смогут получить от информационно-консультационных центров.

Роль информационно-консультационных центров в создании и развитии кооперативов

При описании различных этапов создания кооператива мы обращали внимание на то, что решающим фактором в этом вопросе является поддержка со стороны информационно-консультационных центров. Роль и методы работы информационно-консультационных центров. Задача информационно-консультационных центров состоит в распространении информации о кооперативных организациях и поддержке инициативы сельскохозяйственных производителей. Когда возникает инициатива, консультационный центр должен оказывать поддержку на всех этапах, начиная от формирования инициативной группы и заканчивая моментом, когда кооператив начинает работать.

Обучение

Процесс создания кооператива, а позднее управление кооперативом требует от его членов знаний и опыта. Именно по этой причине обучение членов является одним из ключевых кооперативных принципов. Обучение проводится не только в форме семинаров, но и в процессе предоставления консультаций специалистами информационно-консультационных центров.

Информационное обеспечение

Разработка проекта кооператива, а позднее и управление кооперативом требует владения большим объемом информации, касающейся технических, экономических, рыночных и юридических вопросов. Роль консультантов состоит в обеспечении кооператива такой информацией, поскольку консультационные центры обладают доступом к соответствующим базам данных. Консультанты также должны оказывать членам кооператива помощь в самостоятельном сборе информации.

Помощь в разработке проекта и принятии решений

Стратегические решения, которые приходится принимать членам кооператива, требуют тщательной оценки сильных и слабых сторон кооператива, а также возможностей и опасностей, возникающих в результате возникновения той или иной экономической ситуации. Принятие стратегических решений требует проведения анализа и выполнения расчетов, а также подготовке соответствующих документов. Консультант помогает членам кооператива в выполнении этих заданий, организывает обучение и предоставляет необходимую информацию. Окончательная доработка устава или бизнес-плана требует участия специалиста - юриста или экономиста. Помощь такого специалиста может предложить информационно-консультационный центр.

Контроль и руководство

Кооперативу или инициативной группе очень полезно иметь консультанта, который постоянно следит за процессом развития кооператива. Кроме опыта и знаний, которые консультант передает членам кооператива, он сможет на ранней стадии выявить проблемы, пока еще скрытые от глаз членов кооператива и дать соответствующие рекомендации.

Лучше всего иметь разработанный план выполнения работ, четко определяющий задачи членов кооператива и консультанта, а также указывающий крайние сроки их выполнения. Таким образом, всем известно, что нужно делать и что ожидать от других членов кооператива. Такой метод успешно применяется информационно-консультационными проектами, работающими с проектом Тасис на Украине.

Опыт Украины и России

В Российской Федерации проект Тасис выбрал группу специалистов в области кооперации, провел интенсивный курс обучения и предоставил методологические материалы.

На Украине во многих областях были созданы консультационные центры для оказания поддержки в

создании и развитии сельскохозяйственных кооперативов. В центрах работают консультанты, специализирующиеся в различных областях, таких как экономика, юриспруденция, бухгалтерия, а также в технологических вопросах. Большинство консультационных центров входят в ассоциацию «Зеленая сеть».

Кроме того, Национальный союз сельскохозяйственных кооперативов, созданный в 1998 г. имеет региональные представительства, которые также оказывают поддержку в развитии кооперации.

Проект Тасис разработал доступную программу обучения для специалистов консультационных центров и региональных представительств Союза. В апробации учебной программы приняли участие более пятидесяти человек, представлявших 18 из 25 областей Украины. Проект тесно сотрудничает с десятью информационно-консультационными центрами и оказывает им помощь в развитии кооперативного движения. При поддержке и участии проекта консультационные центры оказали помощь 39 кооперативам и 32 инициативным группам.

Таким образом, в большинстве областей Украины сельскохозяйственные товаропроизводители имеют возможность получать исчерпывающую информацию о кооперативах. Если же они решаются на дальнейшие шаги, они могут рассчитывать на поддержку и в создании, и развитии кооператива.

Успешные кооперативные инициативы

Кооперативы реальные и вымышленные

Развитие «псевдокооперативов» представляет опасность, от которой следует предостеречь кооперативное движение. Некоторые «псевдокооперативы» преднамеренно нарушают кооперативные принципы. Фактически они действуют как коммерческие фирмы, обманывая

производителей сельскохозяйственной продукции и пользуясь преимуществами кооперативов. Такая ситуация стала возможной благодаря нечеткому законодательству и отсутствию надлежащего государственного контроля.

К счастью наряду с отрицательными примерами существует все увеличивающееся число настоящих кооперативов, которые приносят ощутимую пользу своим членам, многие из них благодаря проекту Тасис. Эта глава посвящена деятельности именно таким кооперативов.

Кооператив «Глобинский пул»

Для большинства частных фермеров зерно является единственным производимым продуктом. Обслуживающие кооперативы особенно важны для них, поскольку их первой проблемой становится переработка и хранение зерна после сбора урожая. Коллективные хозяйства владеют собственными хранилищами, а частные фермеры должны передавать свою продукцию на хранение в ненадежные руки и на невыгодных условиях или реализовывать его сразу после урожая по невыгодным ценам. Собравшись вместе для решения этой проблемы, производители сельскохозяйственной продукции установили, что совместное хранение и переработка являются выгодными даже для крупных производителей. Таким образом и поступили производители села Глобино Полтавской области на Украине зимой 1998-99 г.

Районная ассоциация фермеров организовала несколько встреч и учебных мероприятий при поддержке консультационного центра Полтавской кооперативной лиги и проекта Тасис. В результате в январе 1999 г. 18 фермеров подписали протокол о намерениях о создании кооператива для совместного хранения и реализации произведенного ими зерна.

Четырнадцать из них стали учредителями кооператива в апреле 1999 г. В начале все

Внутренние сильные стороны

Сплоченный коллектив
Соблюдение кооперативных принципов
Высокая заинтересованность
Демократичность в управлении
Наличие соответствующей материальной базы
Наличие доступа к железнодорожным путям
Первые значительные результаты

Внешние положительные стороны

Поддержка со стороны районной администрации
Поддержка со стороны рабочих комбикормового завода
Возможность аренды дополнительных площадей
Комбикормовый завод принадлежит коллективу рабочих; возможность передать завод в собственность кооператива
Потенциал для увеличения членства (140 фермеров в районе); от них получены заявления
Альтернативные решения вопроса материальной базы
Высокий спрос на зерно в Полтавской области (в текущем году)

Внутренние слабые стороны

Проблемы с оперативным управлением (отсутствие управляющего директора)
Малая площадь для хранения и отсутствие лабораторного оборудования
Неудобное географическое положение (удаленность от районного центра)
Один вид деятельности (хранение, очистка и реализация зерна)

Внешние отрицательные стороны

Риск потери материальной базы: комбикормовый завод может обанкротиться, в этом случае его имущество перейдет в собственность коммерческих предприятий
Риск принятия долговых обязательств комбикормового завода в случае передачи его в собственность

принимали активное участие в управлении кооперативом, распределяя между собой функции и обсуждая важные вопросы на регулярных заседаниях. Решения общих собраний или правления записываются председателем и исполняются.

Наличие хранилищ стало первым вопросом, который нужно было решить. После тщательно проведенного исследования оказалось, что лучшим местом для хранения может стать районный комбикормовый завод, который в то время не работал. Директор завода понял, что кооператив является единственной возможностью дать работу рабочим завода. После регистрации кооператива был подписан договор о долгосрочной аренде хранилищ.

Перед началом работ потребовалась замена семейной машины. Финансирование было предоставлено местным кредитным союзом. Каждому члену кооператива был предоставлен кредит в размере 1000 гривен (195 Евро), после чего эти средства были внесены в качестве паевого взноса для формирования паевого фонда, и использованы для покупки оборудования.

Затем кооператив пригласил бухгалтера и кладовщика, а также нанял нескольких рабочих комбикормового завода. В кооперативе нет пока еще исполнительного директора, и управление

осуществляется председателем и правлением.

Кооператив начал работать после уборочной кампании 1999 г. Его члены поставили в кооператив 965 тонн зерна (430 тонн пшеницы, 336 тонн подсолнечника и 50 тонн гречихи). Большинство продукции было реализовано через кооператив. Хранение и реализация продукции в больших объемах оказалась выгодной, поскольку из-за повышенного спроса на местном рынке за зиму цены значительно выросли. Во время уборки урожая цена за тонну пшеницы составляла 260 грн. (51), однако реализуя зерно через кооператив, его члены смогли продать пшеницу по цене 500 грн. (98) за тонну в ноябре и 900 грн. (175) за тонну в марте. Средний размер партии составлял 40 тонн, партия формировалась из продукции, поставляемой десятью членами кооператива.

Формирование стратегии развития

В ноябре 1999 г. после первой уборочной кампании члены кооператива при помощи проекта Тасис пересмотрели разработанную стратегию. С одной стороны полученные результаты их удовлетворили, с другой - возникло желание увеличить стоимость производимой ими продукции посредством переработки, что также могло послужить мотивацией для вступления в кооператив новых членов. Производство крупы оказалось хорошим способом для достижения поставленной цели.

Проблема заключалась в комбикормовом заводе. Он находился на грани банкротства, а это могло повлечь потерю кооперативом арендуемых помещений и доступа к погрузочным приспособлениям, автомобильным весам и ключевым элементам инфраструктуры. Члены кооператива понимали, что аренда всего комплекса не решала проблемы завода, и что кооператив должен был стать его владельцем как можно быстрее. Рассматривая другие альтернативы, кооператив одновременно пытался убедить значительное число держателей акций комбикормового завода либо стать членами кооператива, либо передать свои акции кооперативу в аренду или продать их.

С другой стороны, если кооператив приобретет комбикормовый завод, следует увеличить количество членов кооператива, в противном случае, кооператив не будет выполнять объем деятельности достаточный для покрытия расходов по приобретению завода. Однако если количество членов увеличится до 50, кооперативу понадобится исполнительный директор. Ситуация, которая сложилась в кооперативе, по мнению его членов, представлена в приведенной ниже таблице.



Переработка и хранение зерна намного проще и выгодней осуществлять через кооператив - к такому выводу пришли члены кооператива "Глобинский пул"

После проведения такого анализа было выделено две цели:

- Приобретение в собственность комбикормового завода путем принятия в кооператив держателей акций в качестве ассоциированных членов (или членов) или путем приобретения акций;
- Увеличение стоимости зерна за счет его переработки и реализации закупщикам среднего масштаба.

Чтобы достичь этих целей, кооператив должен был убедить держателей акций комбикормового завода, а также заручиться поддержкой со стороны администрации. Кроме того, требовал увеличения объема продукции, поставляемой в кооператив за счет привлечения в кооператив новых членов, что, однако, потребовало бы более сильного руководства. члены кооператива приняли следующее решение:

- провести кампанию, направленную на администрацию, коллектив комбикормового завода и потенциальных членов;
- пригласить молодого специалиста на должность исполнительного директора;
- постепенно увеличивать размер имущества за счет аренды дополнительных помещений и приобретения перерабатывающих линий;
- разработать правила внутрихозяйственной деятельности кооператива, где будут учитываться положения об обязательствах членов кооператива.

Переход комбикормового завода в собственность кооператива

Итак, кооператив начал осуществлять план действий. Перерабатывающая линия была приобретена при помощи проекта Тасис, но покупка крупорушки финансировалась кооперативом. Дополнительно оборудование было предоставлено проектом Тасис.

Появились некоторые сдвиги и в вопросе перехода в собственность кооператива

комбикормового завода, который на тот момент претерпевал реструктуризацию. Однако этот вопрос оказался сложным. Кооператив при поддержке консультационного центра (см. часть 11) начал переговоры с акционерами комбикормового завода. Оказалось, что большое количество акций находилось в руках бывших колхозов, которые к тому моменту прошли реструктуризацию, и превратились в частные сельскохозяйственные предприятия. Большинство из новых сельскохозяйственных предприятий решили либо предоставить акции в аренду кооперативу, либо стать членами кооператива и внести акции комбикормового завода в качестве паевого взноса. В конце концов, комбикормовый завод был разделен на два предприятия, одним из которых владел бывший директор завода, другим - кооператив. Имущество комбикормового завода было поделено между двумя предприятиями, во владение кооператива перешло около 70% всего имущества. Кооператив оплатил 30% в денежном выражении, а оставшаяся часть была взята в аренду с правом последующего выкупа. Ежегодная арендная плата составляет 3% от стоимости акции.

Кооперативу удалось приобрести в полную собственность два зернохранилища, сушильное и очистное оборудование, погрузчики, автомобильные весы, административное строение, грузовой автомобиль, трансформаторную подстанцию, а также другое оборудование.

Применение кооперативного экономического механизма

В первый год работы кооператив действовал, не имея ни определенного механизма, ни каких либо обязательств со стороны членов. Однако на тот момент у членов кооператива была очень высокая мотивация: почти все зерно, произведенное ими, было реализовано через кооператив. Расходы,

| Цель | Условия для достижения цели | | | Действия |
|--|---|---|-----------------------|--|
| Приобретение в собственность комбикормового завода | Поддержка со стороны администрации | | | Отношения с общественностью |
| | Поддержка со стороны держателей акций комбикормового завода (согласие со стороны последних продать кооперативу акции на выгодных условиях или стать ассоциированными членами) | | | |
| Выход на соответствующий рынок: переработка и реализация продукции закупщикам второго уровня | Увеличить объем продукции | Увеличить членство | Привлечь новых членов | Пригласить на работу менеджера Взять в аренду дополнительные помещения Приобрести крупорушку |
| | | | Улучшить управление | |
| | Постепенно расширить материальную базу | | | |
| | | Собрать большое количество обязательств от членов кооператива | | Разработать правила внутрихозяйственной деятельности |

Как члены кооператива "Глобинский пул" представили свою стратегию в ноябре 1999г.

Животноводство на Украине.

Львовский молочный кооператив является типичным примером фермерской продукции, стоящей гораздо больше благодаря кооперативу, поскольку он мог распространять произведенную продукцию. Реализация продукции на ферме давала небольшую денежную стоимость.

которые нес кооператив: арендная плата, заработная плата, электроэнергия, обслуживание оборудования - были разделены между членами, и каждый из них внес сумму, пропорциональную объему услуг, полученных от кооператива. Гибкая и временная схема работы позволила членам кооператива запустить его в действие без замедления и приобрести соответствующий опыт.

Однако к тому времени в кооператив вступили шесть новых членов, ожидалось поступление новых заявлений. Временная схема работы уже не была эффективна, следовало разработать правила в н у т р и х о з я й с т в е н н о й деятельности кооператива.

Такие правила были разработаны. Члены приняли обязательства по поставкам зерна в кооператив.

Каждый член должен был сделать взнос в размере 15 грн. (3) за тонну, т.е., член кооператива, который принял обязательства по поставке в кооператив 100 тонн, должен был сделать взнос в размере 1500 грн. Как мы уже знаем, каждый член уже сделал взнос в размере 1000 грн. (200), что было достаточно для поставки и хранения в кооперативе 66 тонн зерна в год. Те члены кооператива, которые собирались хранить в кооперативе более 70 тонн зерна должны были сделать дополнительные взносы после уборочной кампании.

Было принято решение о том, что члены должны реализовать все свое зерно через кооператив (кроме зерна, необходимого для внутрихозяйственных целей). члены также должны были сделать взносы для получения услуг по реализации и переработке зерна, пропорционально фактическому объему реализованного зерна. Тем не менее, члены кооператива хотели самостоятельно решать, когда реализовывать зерно, чтобы своевременно удовлетворить свои потребности в средствах. Поэтому, после сбора урожая каждый из членов подписал доверенность, которая давала право кооперативу реализовывать на рынке определенный объем зерна от его имени, после чего ежемесячно



сообщалось кооперативу, какой объем зерна должен быть реализован.

Таким образом, кроме приглашения на работу исполнительного директора, что будет сделано в недалеком будущем, все компоненты стратегии кооператива выполняются. Кооператив базируется на прочной основе.

Молочные кооперативы мелких собственников на Львовщине

Все больший объем молочной продукции в ННГ поступает от частных фермеров и мелких собственников. Производительность мелких собственников всегда была выше, чем в коллективных молочных хозяйствах, тем более в последнее время, когда спад производства в секторе

коллективных хозяйствах привел к перераспределению земельных участков в пользу мелких собственников, что дает возможность работникам сельскохозяйственных предприятий получать земельный пай и корову в обмен на имущественный пай или в погашение задолженности по зарплате.

Тем не менее, до недавнего времени не существовало системы сбора молока. Старые каналы - коллективные хозяйства, сельсоветы или система потребительских кооперативов прекратили свое существование. На Украине 65% общего объема производства молока производится мелкими собственниками, однако, на молокозаводы поступает менее 10%. Мелкие собственники, особенно проживающие далеко от крупных городов используют молоко в качестве корма для молодняка. Сбор молока и производство большого количества молочных продуктов является важным вопросом для потребителей, в то время как для большинства мелких собственников, которые не получают зарплату в коллективных хозяйствах и не имеют другого источника доходов это - вопрос выживания. В большинстве деревень производители молока, кроме того, потеряли доступ к зоотехническим услугам, включая пункты искусственного осеменения, не хватает кормов, которые не поступают из коллективных хозяйств. В сложившейся ситуации создание молочных кооперативов является крайне необходимым.

Это нелегко. Мелкие собственники не обладают финансовыми средствами для передачи в кооператив, у них достаточно низкий уровень образования и многие из них плохо понимают концепцию кооперации, они плохо организованы и практически не имеют доступа к информации. Тем не менее, в Львовской области вызов был принят Агентством по развитию агробизнеса и маркетинга.

Данный консультационный центр был создан по инициативе областной администрации и при технической поддержке проекта Тасис «Содействие развитию маркетинговых и коммерческих структур в сельскохозяйственном секторе Украины». Акция по созданию кооператива была начата при участии голландского проекта «Развитие молочного сектора в Львовской области», результатом чего явилось создание первого молочного кооператива - кооператива «Братковский». С февраля 2000 г. проект Тасис «Содействие развитию кооперативных сельскохозяйственных организаций на Украине» тесно сотрудничает с Львовским консультационным центром с целью поддержки первого молочного кооператива и распространения опыта.

Работа началась в районе Городок, где производство молока было наиболее развитым. Консультационный центр нуждался в посредниках в отношениях с сельскими жителями, которые с одной стороны понимали идею кооперации, с другой - пользовались доверием сельских жителей. Для начала такую роль могли выполнять председатели сельсоветов. Представители центра провели встречи с несколькими из них, и в результате было выбрано село Блаженское, где руководство больше всего заинтересовалось идеей кооперации.

При поддержке руководства была организована встреча с семью наиболее активными жителями села. Эти семь человек составили ядро группы, которая

приглашала людей на встречи, где пропагандировалась идея кооперации, и разрабатывался проект создания кооператива. Консультационный центр отыскал эффективный способ общения: по договору с местным священнослужителем представители центра организовали встречу в церкви по окончании воскресной службы, чтобы обсудить идею кооперации с жителями села.

Они также организовали несколько семинаров в селе для объяснения принципов и механизма действия молочного кооператива. В среднем 30 человек присутствовало на каждом семинаре. Члены одной и той же семьи приходили на разные семинары, что заставляло консультантов повторять свои объяснения снова и снова, но это помогало членам семей обсудить идею кооперации между собой. Появилась группа, которая понимала преимущества создания кооператива - более высокие цены и регулярные расчеты за произведенную продукцию, а также получение таких услуг как искусственное осеменение и выпас скота на общественном пастбище.

В результате, 66 человек приняли решение создать кооператив, однако, на учредительном собрании, проведенном 7 июля 1999 г. присутствовало 88. В настоящий момент кооператив насчитывает 147 членов. Консультационный центр применил такой же подход при работе в других районах Львовской области. На сегодняшний день создано 9 молочных кооперативов.

Создание кооператива

Существует необходимость в инвестициях, но мелкие собственники небогаты для их осуществления. Консультантами было предложено сделать паевой взнос в размере 50 грн. (меньше 10) за каждую корову и 10 грн. (около 2) в качестве вступительных взносов. Фермеры не могли внести такую сумму, поэтому размер паевого взноса был снижен до 5 грн. за каждую корову, а размер паевого взноса - до 1 грн. члены сделали взносы в течение 2 месяцев. Позднее было принято решение вносить 7 копеек (около 0.1) за каждый литр молока, проданного через кооператив в течение года.

Размер паевого фонда, сформированного из паевых взносов, естественно, не являлся достаточным для каких-либо значительных инвестиций. Однако помещения, пригодные для офиса и пункта сбора молока были предоставлены сельсоветом. А голландский проект со своей стороны предоставил кооперативу баки для охлаждения молока, что давало хорошие стартовые позиции.

При поддержке со стороны консультационного центра в январе 2000 г. был подписан договор с городским молокозаводом, расположенным в 6 километрах от села. Договор определяет обязанности обеих сторон, включая условия поставки молока, качество, цену и условия оплаты. Тем временем каждый член кооператива принял на себя обязательства поставить определенный объем молока, что в принципе составляет все молоко, которое остается после удовлетворения внутривозрастных потребностей. Члены доставляют молоко в центр сбора, где проводится анализ, и ведутся записи. Один из работников

кооператива отвечает за процесс сбора молока и в тоже время является членом кооператива и членом правления. (Обычно в сельскохозяйственном кооперативе его работники не являются членами кооператива. Но в селе всем необходимы услуги кооператива, поэтому работники кооператива становятся одновременно и его членами).

С февраля по апрель 2000 г. молока было собрано и реализовано через кооператив 22 тонны по сравнению с 7 тоннами, собранными жителями этого села и проданными на молокозавод за соответствующий период прошлого года.

Опыт кооператива Тейсаривский также заслуживает упоминания. Мелкие собственники продавали произведенное молоко на молокозавод в Жидачевске, однако, цена, которую предлагал этот завод была ниже по сравнению с другими заводами и расчеты не производились в течение года. Члены кооператива приняли решение о продаже молока другому покупателю. Были рассмотрены различные варианты, в результате чего подписан договор с частным предприятием «Дрогобыч», которое предложило более выгодные условия сотрудничества.

Как говорилось раньше у мелких собственников немного средств для вложения в деятельность кооператива. В данном случае отсутствие помещений необязательно становится проблемой, поскольку всегда можно найти в селе подходящее помещение, как это было сделано в кооперативе «Братковский». Однако молочному кооперативу необходимо охладительное оборудование и, возможно, молоковоз. Существует несколько альтернатив решения данного вопроса:

- коллективное хозяйство или потребительский кооператив может сдать в аренду необходимые помещения и оборудования в обмен на имущество или акции;
- молокозавод, который, заинтересован в поставках молока высокого качества, может сдать в аренду кооперативу охладительное оборудование. Такое решение было принято в другом кооперативе на Львовщине («Блажевтский»);
- могут выделяться дотации из районного или областного бюджетов; Агентство по развитию агробизнеса и маркетинга пытается воздействовать на областную администрацию по данному вопросу;
- на выгодных условиях может быть предоставлен кредит кредитным союзом.

Кооператив «Братковский» не ограничивается сбором и реализацией молока. Он снабжает своих членов комбикормами, семенами, удобрениями и средствами защиты растений по выгодным ценам. С помощью областной зоотехнической службы был создан пункт искусственного осеменения. Был организован выпас скота на общественном пастбище, предоставленном в распоряжение кооператива, который в свою очередь нанял трех пастухов и расчистил пастбище. Благодаря этому продуктивность увеличилась, а качество молока улучшилось. Жители села, не являющиеся членами кооператива, также имеют доступ к пастбищу, поскольку это - общественное пастбище. В небольших селах, тем не менее, можно разделить пастбище на две части: одна часть будет находиться в общественном пользовании, другая - в кооперативном (см. таблицу).

Демократичность управления кооперативом

Своему успеху кооператив «Братковский» во многом обязан успешному лидерству. Кооперативы, которым не хватало такого качества, испытывали медленное развитие. Члены кооператива «Братковский» осознают, что кооператив действительно принадлежит им: они принимают решения и контролируют правление. По этой причине прилагаются все усилия для обеспечения членов кооператива необходимой информацией, которая вывешивается на доске в центре сбора молока для всеобщего ознакомления. Именно такой подход позволил увеличить количество членов с 88 до 147. В ближайшем будущем жители соседнего села смогут присоединиться к работе кооператива.

Сбыт овощей и картофеля

Кооперативы смогут оказать помощь производителям овощей и картофеля и решить некоторые проблем, а именно:

- недостатка площадей под хранение, что приводит к потерям или вынуждает производителей продавать продукцию сразу после сбора урожая;
- не отвечающего требованиям качества продукции из-за отсутствия оборудования для очистки, сортировки и расфасовки;
- трудностей в выходе на прибыльные рынки, т.е. городскую торговую сеть или экспорт.

Было осуществлено несколько попыток создания овощных кооперативов. Среди примеров можно назвать кооператив «Содружество» в Ярославле, Российская Федерация. Пять фермеров собрались для обсуждения в ассоциации фермеров. Все пять в свое время были специалистами коллективных сельскохозяйственных предприятий, в начале 90-х стали фермерами и производили картофель и овощи в основном для ярославского рынка.

При поддержке экспертов ЕС и российских консультантов проекта Тасис "Поддержка частными фермерами процесса создания кооперативных предприятий» фермерами было принято решение о подготовке к созданию кооператива. Таким образом, была создана инициативная группа, которая выполняла следующие функции:

- обсуждение с департаментом сельского хозяйства возможного содействия, которое выражалось бы в поддержке со стороны администрации и оценке возможностей предоставления кредита;
- обсуждения с мэром Ярославля возможностей приобретения площадей для хранения овощей;
- оценка возможностей потенциальных членов сделать паевые взносы в будущий кооператив;
- проведение анализа рынка с целью выяснения потенциала существующего рынка и тенденции развития.

Проект Тасис оказал инициативной группе всевозможную поддержку, в частности, в вопросах обучения. члены группы приняли участие в учебных поездках в страны ЕС, где посетили кооперативы и приняли участие в семинарах. члены инициативной группы поняли, что для существования кооперативу необходимо выполнение определенного объема работ, поэтому для создания кооператива были

привлечены новые фермеры. Наконец в марте 1999 г. состоялось учредительное собрание, в котором приняли участие 20 частных фермеров, из которых 14 согласились подписать устав кооператива «Содружество» и стали членами-учредителями кооператива. Каждый из них внес 1000 рублей в качестве паевого взноса; три члена кооператива составили правление, а три других были выбраны в наблюдательный комитет.

Основными видами деятельности кооператива являются следующее:

- хранение, сортировка, сушка, чистка, переработка, расфасовка и реализация продукции, произведенной членами кооператива;
- консультационные и информационные услуги в вопросах, касающихся сельскохозяйственного производства;
- снабжение материально-техническими ресурсами, в т.ч. семенами, удобрениями, известью, ГСМ, оборудованием, запчастями, средствами защиты растений и прочее;
- поиск источников кредитования. Эта задача осуществляется по решению общего собрания. После регистрации кооператива правлением назначен исполнительный директор и бухгалтер.

При помощи проекта Тасис был подготовлен детальный бизнес-план. Началось "физическое" создание кооператива, в частности, был подписан договор с Ярославским городским советом на аренду хранилищ бывшей овощной базы сроком на 15 лет. Кооператив решил установить оборудование для сортировки и расфасовки картофеля и овощей. Перерабатывающее оборудование было предоставлено за счет проекта Тасис, дополнительное оборудование приобреталось за счет средств кооператива.

Для покрытия расходов по ремонту и оборудованию хранилищ, кооператив обратился в Департамент сельского хозяйства за долгосрочным кредитом на льготных условиях. Кредит был предоставлен в размере 210000 руб. (8,374) под низкий процент, 50% суммы предоставлялось сразу, оставшиеся 50% выплачивались частями в течение шести месяцев по истечению двух лет.

Кооператив призвал своих членов внести дополнительные паевые взносы, чтобы покрыть расходы, необходимые для начала деятельности. Члены, не имеющие денежных средств, предоставили в распоряжение кооператива продукцию, тем самым заставив кооператив уже на раннем этапе приобрести опыт в реализации продукции.

Ремонт и подготовка зданий были завершены ранней весной 2000 г., оборудование поставлено в апреле 2000 г. Кооператив был готов начать работу в июне текущего года. На сегодняшний день кооператив насчитывает 6 работников, в т.ч. исполнительного директора, бухгалтера, продавцов, механиков, водителей грузовых автомобилей. Кооператив будет готов предоставлять весь запланированный спектр услуг после следующего урожая, начиная с августа 2000 г.

Вслед за созданием кооператива «Содружество» появилось множество других инициатив, и в Ярославской области было создано три других кооператива.

Обслуживающие кооперативы, созданные на базе реструктуризированных коллективных сельскохозяйственных предприятий

Концепция обслуживающего кооператива в процессе реструктуризации коллективных сельскохозяйственных предприятий

В большинстве случаев в ННГ бывшим колхозам был присвоен новый юридический статус: производственные кооперативы, акционерные общества, коллективные предприятия, общества с ограниченной ответственностью, что в конечном итоге не изменило их структуры.

Альтернатива заключается в разделе коллективных хозяйств на несколько производственных единиц. Но возникает проблема раздела материальной базы, т.е. хранилищ, ирригационной системы, ремонтных мастерских, крупной техники, раздел которой невозможно произвести между всеми будущими производителями.

Создание обслуживающих кооперативов, членами которых являются новые производственные единицы, и передача материальной базы на баланс таких кооперативов является наиболее эффективным решением данной проблемы.

Несколько проектов Тасис, в частности в Рязани и Кировограде защищали такую модель. На Украине после выхода Указа Президента от 3 декабря 1999 г., который значительно ускорил процесс реструктуризации, проект Тасис содействует применению этой концепции.

Кооператив «Донецкий»

Этот кооператив, созданный в результате реструктуризации бывшего коллективного хозяйства «Донецкое» (Славяно-сербский район Луганской области) является хорошим примером данной модели.

Коллективное хозяйство имело кредиторскую задолженность перед 40 различными кредиторами, общая сумма которой составляла 1 400 000 гривен, в то время как общая балансовая стоимость предприятия составляла 6 млн. грн.

В процессе реструктуризации 1008 человек получили участки земли по 4,54 га каждый в качестве земельного пая и имущественный пай пропорционально трудовому участию. Из них 839 человек решили сдать в аренду свои земельные паи сельскохозяйственным предприятиям, находящимся в процессе формирования, остальные 169 решили работать самостоятельно на своих участках.

В результате было создано 8 сельскохозяйственных предприятий: одно общество с ограниченной ответственностью (750 га), 3 фермерских хозяйства, которые владели

соответственно 354, 352 и 28 га земли, четыре частных арендных предприятия, которые соответственно имели во владении 341, 637, 246,78 га.

Эти восемь предприятий пришли к выводу, что было бы неразумно или даже невозможно распределить имущество между собой, в том числе хранилища, маслобойку, консервный цех, и ремонтные мастерские. Они решили создать многофункциональный обслуживающий кооператив.

Кроме вышеперечисленных объектов рассматривалась возможность передачи в кооператив офисных помещений и лесопилки. Необходимость наличия в кооперативе лесопилки была под вопросом, поскольку пользоваться услугами последней стали бы не только восемь хозяйств-членов кооператива. В результате было принято решение выделить лесопилку в отдельную структуру.

Кооператив «Донецкий» был зарегистрирован 15 марта 2000 г., целью кооператива являлось оказание членам услуг по хранению, переработке и реализации, а также по снабжению материально-техническими ресурсами и механизаторскими услугами. Паевой фонд кооператива был сформирован из имущества, переданного в кооператив, однако в денежном выражении каждый член внес 1 грн. за каждый гектар обрабатываемой земли.

Передача имущества бывшего коллективного предприятия всегда является сложным процессом. Чтобы выполнить его, кооператив «Донецкий» пришел к нестандартному решению. Список имущества, которое должно было передаваться кооперативу, был включен в список оборудования, заложенного по долговому обязательству бывшего коллективного предприятия. В него входили зерноуборочная техника и зернохранилища, ремонтные мастерские и парк грузовых автомобилей, заправочная станция и перерабатывающее оборудование, общая стоимость составляла 744 800 грн. Кредиторы, не заинтересованные в приобретении такого имущества в счет погашения задолженности, согласились передать его новообразованному предприятию на условиях выплаты стоимости этого имущества в течение пяти лет. Таким образом, имущество перешло в собственность кооператива.

Такое решение было приемлемым для кредиторов, поскольку давало им гарантию погашения задолженности. Для кооператива и его членов оно также являлось удовлетворительным, поскольку с одной стороны они получали беспроцентный кредит в виде долговых обязательств по выплате стоимости переданного на баланс имущества, с другой стороны был упрощен процесс внесения паевых взносов членами кооператива пропорционально участию каждого в хозяйственной деятельности кооператива.

На следующих этапах кооператив намеревается приобрести мощный трактор и уборочный комбайн с целью оказания своим членам механизаторских услуг.

Как только была совершена передача собственности, кооператив начал свою работу. Он оказал своим членам услуги, необходимые для проведения весенней кампании: снабдил ГСМ, транспортом и услугами по ремонту техники. Летом 2000 г. кооператив провел подготовку хранилищ для

будущего урожая. Позднее начнут работу линия по производству крупы и маслобойка.

Выводы

Кооперативы являются решением.....

Благодаря услугам, которые оказывают кооперативы, сельскохозяйственные товаропроизводители могут реализовывать произведенную ими продукцию по более выгодным ценам и снижать затраты на производство. По мере того, как кооператив усиливает свои позиции на рынке, члены кооперативов будут получать все больше преимуществ.

Кооперативы ведут к стабильному процветанию сельскохозяйственных товаропроизводителей

Благодаря увеличению прибыли, получаемой за счет кооператива, у производителей появляется как мотивация, так и необходимые средства для развития производства. Снабжение материально-техническими ресурсами и предоставление услуг кооперативами приводит к росту производительности в сельскохозяйственном секторе.

Кооперативы ведут к росту производительности

В процессе реструктуризации сельскохозяйственных предприятий создание сельскохозяйственных кооперативов делает возможным поддержание целого комплекса производственной инфраструктуры и делает его доступным для всех вновь созданных сельскохозяйственных предприятий. Кооператив может предоставить мелким собственникам услуги, в которых они нуждаются, стать соединяющим звеном между ними и рыночной экономикой, и позволяет получать стабильный доход.

Кооператив способствует гладкому и эффективному протеканию процесса реструктуризации сельскохозяйственного сектора

В отличие от перерабатывающих предприятий, которые на сегодняшний день работают не на полную мощность, кооперативы могут полагаться на своих членов, которые одновременно являются их клиентами и владельцами. Члены кооператива не только принимают обязательства по поставке произведенной ими продукции в кооператив, они заинтересованы в этом. Поэтому кооператив может спрогнозировать объем деятельности и задействовать свое оборудование на полную мощность.

Кооператив ведет к оптимальному использованию производственных мощностей

Благодаря услугам по хранению и переработке продукции, сельскохозяйственные товаропроизводители имеют возможность реализовывать продукцию на стабильных условиях. Кооператив может выступить на рынок с более выгодным предложением, чем каждый отдельный производитель, что уравнивает силы между производителями, переработчиками и закупщиками, которые до

недавнего момента занимали доминирующую позицию.

Кооператив - это система, которая соединяет сельскохозяйственных производителей с рынком и позволяет им адаптироваться к его требованиям.

Кооперативы приводят к стабилизации сельскохозяйственного производства и рынков пищевой продукции

Импульс был дан

В ННГ, в частности в России и на Украине, был приобретен значительный опыт в создании сельскохозяйственных обслуживающих кооперативов, в том числе и благодаря поддержке программы Тасис.

Сельскохозяйственные производители узнали много нового о сельскохозяйственной кооперации. Было создано несколько настоящих действующих сельскохозяйственных кооперативов, множество кооперативов находятся сейчас в стадии создания.

Консультации стали более квалифицированными, значительно увеличился объем распространяемой информации. Импульс был дан, однако, следует сделать намного больше, чтобы дать сельскохозяйственным производителям возможность играть полновесную роль в процессе реформирования и развития сельскохозяйственного сектора стран ННГ.

Ключи к будущему

Для того, чтобы кооперация могла играть полновесную роль в аграрной экономике, кооперативное движение должно поддерживаться соответствующей политикой, т.е. усовершенствованием юридического и налогового законодательства, развитием кредитных институтов, развитием структур, способствующих в свою очередь развитию кооперативов.

На Украине проект Тасис внес несколько предложений относительно такой политики, некоторые из них были претворены в жизнь. Такие меры, будучи несомненно важными, могут лишь способствовать развитию кооперативного движения, укреплению вновь созданных кооперативов и идти бок о бок с инициативой сельскохозяйственных товаропроизводителей. Однако будущее сельскохозяйственной кооперации в ННГ находится в основном в руках самих сельскохозяйственных товаропроизводителей. Перед ними стоит задача развития кооперативов в неблагоприятных условиях. Они вынуждены действовать на несбалансированном и нестабильном рынке, у них недостаточно финансовых средств и опыта в управлении. Однако у них есть ресурсы, которые позволяют им преодолеть все эти трудности, это - кооперативные принципы.

Опыт стран ННГ демонстрирует, что методы и принципы кооперации, там где они применяются правильно и разумно, позволяют справляться с проблемами управления в сельском хозяйстве и приводят членов кооперативов к процветанию.

Где можно получить дополнительную информацию

Партнеры проекта

Содействие развитию кооперативных организаций в Украине (FDRUS 9701)

Департамент сельскохозяйственной политики
Кабинета министров Украины,
12/2 ул. Грушевского,
Киев 252008, Украина

BDPA,
27, rue Louis Vicat,
Paris 75738, France
E-mail: bdpa@bdpa.fr
<http://www.bdpa.fr>

Поддержка частными фермерами процесса создания кооперативных предприятий (FDRUS 9702)

Лига кооператоров и предпринимателей России,
Токмаков пер., 14/1,
Москва, 107066, Россия

Vakakis International,
9-11 Laodikias,
Athens 11528, Greece
E-mail: vakint@compulink.gr
<http://www.vakakisinternational.gr>

Другие источники

С начала работы программой Тасис внедрено значительное количество проектов по сектору сельского хозяйства и продовольствия. Проектом Тасис по распространению технической информации (ПРТИ) выпущен ряд публикаций: Поддержка частных фермерских хозяйств в Российской Федерации - опыт Ростова-на-Дону (Ноябрь 2000); Производство сахарной свеклы; Создание мини-пекарней: Томский опыт; Создание лаборатории по контролю продуктов питания: пример Пушкино; Создание продовольственного рынка мелкой оптовой торговли: пример Тольятти; Прибыльное молочное животноводство: 4-х летний опыт Беларуси, России, Украины. Данные публикации могут быть получены в выбранном формате на сайте ПРТИ -

<http://www.tacisinfo.ru>. Кроме информации на сайте проектом предлагается широкий диапазон документации по проектам сектора сельского хозяйства и продовольствия в электронной библиотеке, начиная от рекомендаций по выращиванию культур до предоставления сельскохозяйственного кредита. Вся информация ПРТИ предоставляется бесплатно.

Основной сайт Европейского Союза - <http://www.europa.eu.int>. Сайт проекта "Содействие развитию кооперативных организаций в Украине» (FДУК 9701) - <http://www.ukragrocoop.net>. Большинство проектов Тасис по сектору сельскохозяйственного производства и продовольствия имеют собственные сайты. На сентябрь месяц 2000 года существуют следующие

сайты:

Улучшение контроля качества отобранных продуктов питания - http://www.fdrus9704.ru/index_eng.html

Развитие системы услуг по защите растений, Россия - <http://www.stazr.stavropol.net>

Содействие улучшению обеспечения фермерских хозяйств средствами механизации, Казахстан -

<http://www.aht-inter.com/kazakstansiam.htm>

Объединение усилий по развитию сельского хозяйства и пищевой промышленности, Узбекистан - <http://www.aht-inter.com/uzbekistanafid.htm>

Агентство по реструктуризации сельского хозяйства, Молдова - <http://ara.net.md>

Укрепление сельскохозяйственных реформ путем обучения, Россия -

<http://msau.rti.ras.ru/tacis/home.html>

Маркетинг сельскохозяйственной продукции, Молдова - <http://www.camib.com/index.htm>

База данных по сельскому хозяйству Молдовы - <http://www.agravista.md>

Сельское хозяйство Казахстана (Содействие улучшению системы сельскохозяйственного кредитования) - <http://www.agrikaz.kz>

По данной рубрике существует также множество сайтов, не относящихся к проектам Тасис. И данный список слишком многочислен. Тем не менее Министерство сельского хозяйства и продовольствия РФ имеет собственный всесторонний сайт - <http://www.aris.ru>, где содержится информация на русском и английском языках. Здесь также представлена страница с указанием прочих источников информации.

Делегации Европейского Союза в ННГ

Грузия и Армения

38 Ул. Нино Чхеидзе,
Тбилиси,
Грузия.

Тел.: (995-32) 94 37 63

Факс: (995-32) 94 37 68

Телекс: 212 248 МРНТВ JU

Эл.почта: eugeorg@eu-delegation.org.ge

<http://www.eu-delegation.org.ge>

Казахстан

20А, Ул. Казибек Би,
480100 Алматы,
Казахстан

Тел.: (7-3272) 63 99 39, 63 99 80

Факс: (7-3272) 91 07 49

Россия

Певческий пер., 2/10,
109028 Москва,
Россия.

Тел.: (7-502) 220 46 58; (7-503) 956 36 00

Факс: (7-502) 220 46 54; (7-503) 956 36 15

Эл.почта: eudelrus@delrus.cec.eu.int

<http://www.eur.ru>

Украина

Круглоуниверситетская ул., 10,
252024 Киев,
Украина.

Тел.: (380-44) 462 00 10

Факс: (380-44) 230 23 90

Эл.почта: mail@delukr.cec.eu.int

<http://www.delukr.cec.eu.int>

Сельскохозяйственные обслуживающие кооперативы

...являются основным оружием в борьбе с упадком сельскохозяйственного производства. Начиная с 1991 г. фермерству ННГ был нанесен тяжелый удар ликвидацией общих служб. Но сегодня они борются вновь. Данная брошюра дает описание, как кооперативы помогают фермерам в их борьбе, путем восстановления источников кормовой базы и каналов распределения готовой продукции, которые были утрачены, а также предоставлением хранилищ и средств механизации, при этом не посягая на экономическую независимость фермерских хозяйств.

Разъясняется, что представляет собой сельскохозяйственный обслуживающий кооператив, какие функции он может выполнять, а какие - нет. В брошюре читатель пройдет все этапы создания кооператива. И изучит примеры кооперативов, организованных в России и на Украине в конце 90-х гг., которые в настоящий момент процветают и обеспечивают своих членов лучшими условиями хозяйствования.



Европейская Комиссия, Генеральный директорат
внешних связей
Почтовый адрес:
Wetstraat 200 Rue de la Loi B-1049 Brussels

