

Библиотека союза  
"СельКооп"

Скороморохов С.Н.  
Петров Е.Б.  
Антонова М.П.

# СЕКРЕТЫ УСПЕШНОГО КООПЕРАТИВА



**Руководство по созданию и  
развитию кооперативов,  
как бизнес-проектов**

12+

**Петров Евгений Борисович  
Скоморохов Сергей Николаевич  
Антонова Мария Петровна**

**Секреты успешного  
кооператива. Руководство  
по созданию и развитию  
кооперативов как  
бизнес-проектов**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=66337110](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66337110)  
SelfPub; 2021*

**Аннотация**

«Делать вместе», иными словами, «совместное действие» – так переводится слово «cooperation» с английского. Кооператив – это бизнес, находящийся в собственности и работающий в интересах и под контролем владельцев, которые пользуются его услугами. Как создать кооператив? Какой зарубежный опыт можно заимствовать? Как оценить, осуществим ли кооперативный проект? Как не попасть в потенциальные ловушки? На эти вопросы отвечает наша книга и предлагает решения для успешного развития бизнеса, повышения его эффективности

через кооперацию. Книга для широкого круга читателей: от фермеров, руководителей и специалистов сельхозпредприятий до консультантов, ученых, преподавателей, аспирантов и студентов аграрных ВУЗов. Интересна инвесторам и представителям крупного бизнеса, развивающих сотрудничество с фермерами. В издание вошел эксклюзивный материал о субсидиарной ответственности – итог более чем десятилетнего исследования этой проблемы.

# Содержание

Об авторах	5
1. Вступление	8
1.1. К читателям	8
1.2. Вступительное слово М. П. Антоновой	10
1.3. Вступительное слово В. Ф. Башмачникова к первому изданию	13
2. Кооперативы, как способ объединения ресурсов, управления и маркетинга участников	16
2.1. Кооператив как бизнес-проект	16
2.2. Два наиболее часто задаваемых вопроса на старте	21
2.3. Как создать кооператив	23
2.4. Инициирование создания кооператива	29
2.5. Последовательность мероприятий по формированию кооператива	31
2.6. Поэтапная реализация мероприятий	43
2.6.1. Лидеры и советники	43
2.6.2. Ознакомительное совещание	45
2.6.3. Руководящий комитет: формирование и сбор	49
2.6.4. Опрос потенциальных участников кооператива	51
Конец ознакомительного фрагмента.	53

**Скоморохов Николаевич,  
Петров Борисович,  
Антонова Петровна  
Секреты успешного  
кооператива. Руководство  
по созданию и развитию  
кооперативов как  
бизнес-проектов**

**Об авторах**

СКОМОРОХОВ Сергей Николаевич, председатель союза «СельКооп», руководитель комитета по развитию предпринимательства в АПК Московской торгово-промышленной палаты.

Закончил с отличием факультет механизации Рязанского сельхозинститута, имеет второе высшее экономическое образование. Работал в системе Сельхозтехники, профсоюзе

работников АПК, орготделе райкома партии, имеет 19 лет банковского стажа, в том числе 12 лет руководителем районного и областного уровня Сбербанка и Россельхозбанка. Дважды избирался депутатом районной думы. С 2005 года занимается вопросами кооперации. С 2006 по 2010 год в Россельхозбанке возглавлял подразделение по организации кредитования кооперативов и личных подсобных хозяйств, создатель сайта «Сельскохозяйственная кооперация». Автор ряда статей по актуальным вопросам развития кооперации в современной России.

**ПЕТРОВ Евгений Борисович**, кандидат сельскохозяйственных наук, закончил с отличием зооинженерный факультет Московской государственной академии ветеринарной медицины Московской государственной академии ветеринарной медицины и биотехнологии имени К. И. Скрябина, имеет второе высшее экономическое образование. Работает в области организации агропромышленного производства, внедрения современных технологий производства в АПК, управления ресурсами, делового взаимодействия, образовательных программ.

Имеет консалтинговое дополнительное профессиональное образование: германо-российские международные программы – TRANSFORM и KOOPERATIONS. Участник международных проектов: «Развитие консалтингового образования в агропромышленном комплексе Российской Федерации», «Поддержка повышения квалификации консультан-

тов сельского хозяйства в России» других.

АНТОНОВА Мария Петровна, доктор наук (PhD) аграрной экономики кафедры анализа аграрных рынков Университета имени Кристиана Альбрехта в Киле (Германия), постдокторант на кафедре аграрной экономики и сельскохозяйственной политики в Университете Вагенинген (Нидерланды), профессор Казанского Кооперативного Института Российского Университета Кооперации, член Союза «Селькооп» (Москва).

Совместно с союзом «Селькооп» и учеными Университета Вагенинген (Нидерланды) занимается разработкой жизнеспособных форм сельскохозяйственной кооперации в современной России, а также работает над теоретической базой сельскохозяйственной кооперации с учетом новейших теорий кооперации в мировой науке.

# 1. Вступление

## 1.1. К читателям

Выпущенное в 2013 году первое издание книги стало практическим пособием, как для организаторов кооперативного движения, так и для самих членов кооперативов. В книге мы постарались дать сегмент информации, необходимый для понимания подходов к организации кооперативов, подбора их участников, предупреждения ошибок, – что особенно важно для кооперативных структур на этапе становления и развития. Представлен пошаговый механизм подготовительных мероприятий и акцентировано внимание на потенциальных ошибках и способах их предупреждения. Основой издания стали материалы, разработанные нами для учебно-методического пособия, изданного в 2011 году в Российской академии кадрового обеспечения агропромышленного комплекса (РАКО АПК) [14].

К сожалению, нам и во втором издании приходится пока в качестве примеров в большинстве случаев использовать зарубежные кооперативы. Этот пробел мы рассчитываем закрыть в третьем издании и надеемся на помощь читателей в подборе отечественных примеров.

Материал основан не только на российском, но и на зару-

бежном опыте, который мы отбирали применительно к нашим условиям. Часть из него из-за узкой привязки к особенностям страны не был включен в текст, другой, оставленный нами, возможно, покажется слишком «зарубежным», и нереализуемым в условиях России. Тем не менее, он характеризует суть кооперативного движения и его необходимо учесть при формировании отечественной кооперативной системы. Мы надеемся, что не ошиблись в главном: кооперативы в нашей стране имеют перспективу занять весомое место в экономике, обеспечивая стабильность и прибыльность бизнеса их участников. Однако, как показывает уже наш опыт, создание успешного кооператива не происходит автоматически с утверждением уставных документов, а требует серьезных подходов с вложением опыта, знаний потенциальных участников и, главное – их желания объединять свои ресурсы, знания и опыт для достижения своей и совместной выгоды.

Наиболее важные замечания и пояснения авторов выделены цветом.

## **1.2. Вступительное слово М. П. Антоновой**

Книга, которую вы держите в руках, не только является пошаговой инструкцией, но по праву может быть названа учебным пособием по созданию и организации деятельности сельских кооперативов. К сожалению, на сегодняшний день существует крайне мало учебно-методической литературы на эту тему, что делает ценность данного учебно-практического пособия, как для сельского бизнеса, так и для решения стратегических государственных проблем, особенно высокой. Я считаю, что информацию, изложенную в этой книге, желательно изучить всем, кто так или иначе задействован в процессе создания и развития сельской кооперации в Российской Федерации.

Современная политическая ситуация требует внимательно отнестись к вопросу о продовольственной безопасности страны и в связи с этим к необходимости возрождения жизнеспособного сельского хозяйства на территории Российской Федерации. В последние десятилетия российский рынок продовольствия был открыт для товаров импортного производства. Подавляющее большинство импортной аграрной продукции на сегодняшний день является более конкурентоспособной как по качеству, так и по цене, чем продукция российского производства. Это связано с тем, что

основные экспортеры аграрных продуктов в Россию, страны Европейского Союза, имеют колоссальную систему поддержки сельских производителей как в финансовом плане через государственные субсидии, так и в интеллектуальном плане через обучение фермеров инновациям и инновационным методам ведения хозяйства. Высокая степень консолидации фермерской общественности и фермерского взаимодействия в странах Европейского Союза, идущая из глубины веков и обусловленная семейным наследованием фермерских хозяйств, влияет на уровень развития и государственного финансирования сельских территорий и аграрного производства. В России же, в связи с множественными политическими трансформациями, сельское хозяйство неоднократно переживало структурные переломы, что не могло не сказаться на разобщенности и, в итоге, экономической и политической слабости сельских производителей. В результате, российская аграрная продукция по конкурентоспособности часто проигрывает на мировом рынке в цене и стандартах качества. Это приводит к сложностям в реализации продукции даже и на отечественном рынке, ограничивает возможности увеличения объемов производства, создает риски продовольственной безопасности страны.

Чтобы нарастить объемы и улучшить качество аграрной продукции, в России необходима целенаправленная аграрная политика. На сегодняшний день вступление России в ВТО накладывает на государственную политику в отноше-

нии сельского хозяйства определенные обязательства, которые включают в себя договоренность о снижении объемов финансирования. Правила ВТО также требуют от аграрной политики, чтобы меры поддержки были перенаправлены от финансирования конкретных отраслей сельского хозяйства и продуктов аграрного производства к поддержке сельских производителей в целом, чтобы их решение производить ту или иную продукцию не искажалось влиянием государства. Поддержка крестьянско-фермерских кооперативных объединений независимо от отрасли хозяйства подпадает под требования ВТО. Сельские кооперативы позволяют объединить усилия и капитал с целью достичь больших результатов, чем каждый отдельный фермер, работая в одиночку. Это касается объединения усилий с целью приобретения передовой техники и получения скидок на приобретение ресурсов и расходных материалов за счет больших объемов закупок. Это же касается объединения усилий при переработке и реализации продукции, а также оказании друг другу всесторонней помощи. Такие корпоративные формирования способствуют более устойчивому развитию аграрного производства и как результат улучшению качества жизни в сельской местности.

## **1.3. Вступительное слово В. Ф. Башмачникова к первому изданию**

*Владимир Федорович Башмачников, доктор экономических наук, профессор, один из основателей фермерского движения в России, возглавлявший 16 лет Ассоциацию крестьянских (фермерских) хозяйств и сельскохозяйственных кооперативов России (АККОР), почётный Президент АККОР.*

Данные рекомендации или наставление по созданию и развитию кооперативов, по моему мнению, очень полезны и будут востребованы. Кооперативная тема в нашей стране, можно сказать, совсем даже не молодая. Ещё великий А. В. Чаянов говорил, что «распылённые» крестьянские хозяйства в своём большинстве не смогут быть успешными и конкурентоспособными по отношению к крупному агробизнесу. Но если они создают свои тоже достаточно крупные агропромышленные системы и, став их органическими частями, через них выходят на рынки, то одолевают своих крупноорганизованных конкурентов. В те далёкие годы в России формировалась крестьянско-кооперативная система сельскохозяйственного производства. В последние годы в связи с возрождением крестьянско-фермерского уклада в нашей стране вновь пошли пространные разговоры о кооперативах самостоятельных семейных крестьянских хозяйств. Но пока

больше слов, чем конкретных дел.

Процесс кооперирования у нас развивается крайне медленно. Реальных кооперативов в сотни раз меньше, чем было даже в годы НЭПа. Причин тому много. Может быть, основная из них – отсутствие ощутимой выгоды-полезности для крестьянских хозяйств от создания вкладчину (!) таких объединений. Скорее сегодня всё наоборот – повышенные налоговые обременения на скооперированных хозяев отворачивают их от кооперативной идеи. Но есть и другая причина. У нас пока явно не хватает своего отечественного опыта создания и работы современных, эффективных и действительно полезных для крестьянских хозяйств кооперативов. Однако имеется множество плохо скроенных, неудачно скомплектованных, неумело управляемых, малоэффективных якобы «кооперативных» формирований. На практике допускается много извращений важнейших кооперативных принципов. Весьма часто Кооперативные предприятия, значащиеся по учредительным документам, как межфермерские, паевые, в действительности перерождаются в частные, сугубо коммерческие организации, работающие только на интерес «кооперативных» администраторов. Такое происходит чаще всего там, где кооперативы создаются формально, с использованием в основном государственных средств, как социально-благотворительные организации, в которых паевые фонды членов-учредителей, будучи ничтожно малыми, реального значения не имеют. В таких, с позволения сказать,

«кооперативах» их члены сколько-нибудь серьёзной ответственности за кооперативные дела не несут, а только ждут «манны небесной».

Принципиально поменять ситуацию будет нелегко. Потребуется не один десяток лет (и это только при целенаправленной агрополитике!). Сейчас же крайне нужны образцы добротных кооперативов, на которых можно было бы учить будущих кооперативных менеджеров, специалистов, консультантов и, конечно инициаторов-лидеров кооперативов. А для создания эталонов-образцов нужны учебные пособия.

Думаю, что данное пособие станет настольной книгой у многих людей, решивших погрузиться в кооперативную жизнь.

## **2. Кооперативы, как способ объединения ресурсов, управления и маркетинга участников**

### **2.1. Кооператив как бизнес-проект**

Кооперативы нового поколения становятся популярными бизнес-структурами для групп производителей. Есть много возможностей и преимуществ для кооперативов, в то же время, они не могут быть панацеей для любой ситуации. Кооперативы являются полноценной альтернативой развития производителей, чтобы повысить доходность своего производства.

В настоящем издании представлены наиболее важные составляющие, которые необходимо учитывать при формировании кооператива. Кроме того, авторы материала, конечно, при изучении зарубежного опыта, пропустили его через призму своего опыта работы с российскими кооперативами. Авторы также представили адаптированные знания о системе кооперативов в Германии, Финляндии и Дании, полученные в ходе целевых стажировок.

Надеемся, что и у многих читателей уже есть представления о преимуществах и проблемах кооперативов в России.

Мы рассчитываем получить от читателей вопросы и совместными усилиями найти на них ответы.

Сразу отметим, что в данной книге кооперативы рассматриваются как бизнес-проекты, несмотря на то, что российское законодательство потребительские кооперативы определяет как некоммерческие организации. Однозначный подход к кооперативам как к механизму бизнеса позволяет правильно воспринимать приводимые примеры, аналогичные по своим задачам деятельности зарубежных кооперативов. На практике российские кооперативы только де-юре являются некоммерческими, а де-факто в разных соотношениях соединяют в себе некоммерческую и коммерческую составляющие.

В соответствии с нормами Гражданского кодекса Российской Федерации только производственные кооперативы являются корпоративными коммерческими организациями (статья 106.1), а потребительские кооперативы – отнесены к некоммерческим корпоративными организациями (статья 123.1).

**Некоммерческая составляющая потребительского кооператива** проявляется в отношениях со своими участниками. Его цель – удовлетворить потребность членов и обеспечить формирование дополнительной добавленной стоимости на их продукцию при собственной самокупаемости. Также определение кооператива как некоммерческого накладывает на него особенности по ведению бухучета и

уплате налогов. Здесь главный критерий: работа кооператива исключительно в интересах своих участников, а участники заинтересованы в стабильной работе кооператива.

**Коммерческая составляющая кооператива** проявляется в структуре организации бизнес-процессов и построении отношений с наемным персоналом, конкурентами, а также поставщиками/потребителями, не являющимися членами кооператива. И здесь кооператив ничем не отличается от коммерческих предприятий других организационно-правовых форм.

Организация и ведение бизнеса, будь он большим или малым, требует от владельца/менеджера комплексного подхода и системных знаний из многих областей, а также умения применять эти знания последовательно с течением времени.

Крупные компании, как правило, управляются командой специалистов, полномочия которых чётко распределены: для многих предприятий применима такая цепочка распределения функционала и ответственности: владелец, менеджер (исполнительный директор), менеджеры по направлениям: производству, продажам, контролю качества, маркетингу, персоналу, главный/первичный бухгалтер, технологи по направлениям бизнеса.

В небольших предприятиях множество функций совмещается, либо используются услуги специализированных организаций, например юридических или бухгалтерских.

От компетентности главного менеджера и членов управ-

ленческой команды в значительной мере зависит как успех предприятия, так и его проблемы и неудачи. Если все функции управленческой команды выполняются в маленькой фирме единственным управленцем – директором, возможность добиться успеха или привести к разорению, ставится в зависимость от его подготовки, работоспособности и таланта.

В полной мере это относится и к кооперативам. Например, вопросы относительно успехов и неудач – типичные проблемы для тех, кто только начинает.

Представленные в этой книге рекомендации разработаны в целях повышения конкурентоспособности российских товаропроизводителей в условиях открытого рынка через создание кооператива. Они помогут Вам в разработке концепции, стратегий и документов, которые будут отражать Ваше видение создаваемого кооператива как нового бизнеса.

Книга подскажет Вам, как правильно провести подготовку к встречам с банкирами, инвесторами, клиентами, сотрудниками и множеству других контактов, которые являются частью управления бизнесом.

Кооперация способна изменить не только трудовые, но и экономические взаимоотношения между людьми, повысить качество жизни и обеспечить социальную стабильность в обществе. Сельскохозяйственные кооперативы способны обеспечить логистику и стандарты качества сельскохозяйственной продукции по регионам России. Обратимся к опыту за-

рубежных стран по развитию кооперации (рис. 1).



*Рисунок 1.* Доля кооперативов на рынке сельскохозяйственной продукции в отдельных странах мира (источник: конференция в ФГБНУ ВНИИМЖ, 2013 г.).

## 2.2. Два наиболее часто задаваемых вопроса на старте

*1. Когда я только приступаю к организации нового бизнеса, как я могу получить необходимую информацию о лучших вариантах его развития?*

Для бизнеса, который Вы выберете, необходимо: наличие спроса на производимый товар, работы и услуги; возможность подобрать персонал соответствующей квалификации; источники собственного и заемного капитала. Необходимо оценить уровень конкуренции на том рынке, где будет развиваться Ваш бизнес и множество других экономических и социальных факторов.

Есть и другой вариант поиска решения. Проанализируйте Ваш опыт и возможности, оцените свои преимущества и выберите перспективный бизнес, в котором Вам будет комфортно работать. Тогда слагаемыми успеха будут Ваш энтузиазм и уверенность в себе.

*2. Каковы наиболее важные факторы, которые приводят бизнес к провалу?*

Две наиболее часто упоминаемые причины: отсутствие навыков управления и низкий уровень капитализации. Бизнес требует координации многих задач, и несвоевременное их решение или попытка игнорировать проблему, в любой момент может стать фатальным для бизнеса. Например,

опоздание с решением вопроса дофинансирования, может привести к его полной остановке, даже с хорошим продуктом, сильной управленческой командой и большим спросом на рынке. Потребность в дополнительном финансировании может возникнуть в результате неточных прогнозов продаж, или других факторов, которые негативно влияют на денежные потоки. Неспособность произвести дополнительные заимствования, испорченная кредитная история также приведут к ухудшению финансового положения.

Хотя никто не может гарантировать Ваш успех, данное издание позволит улучшить Ваши шансы. Предлагаем сначала прочитать весь материал до конца, не углубляясь в детальную проработку отдельных частей, так чтобы получить полное представление, затем приступить к более глубокому изучению каждого раздела.

Дополнительную информацию Вы сможете найти на сайте союза «СельКооп» [selcoop.ru](http://selcoop.ru). Контакты Вы сможете найти на указанном сайте.

## 2.3. Как создать кооператив

**Кто инициирует создание кооператива?** Настоятельная необходимость и несколько активных лидеров могут быть источником идеи создания кооператива. Как правило, эти лидеры понимают экономическую необходимость и востребованность услуг, которые, по их убеждению, может обеспечить совместное предприятие. Они также знают, кто имеет схожие интересы. Эти лидеры могут быть владельцами малого бизнеса, производителями продукции, которые не имеют, или могут потерять рынок сбыта для своей продукции, источники гарантированной поставки сырья или услуг, связанных с их производством. Или, они могут пожелать обеспечить себя и своих партнеров новыми необходимыми услугами или получить источники дополнительных доходов.

**Что такое кооперация?** Кооператив – это бизнес, находящийся в собственности и работающий под контролем владельцев, которые пользуются его услугами. Они финансируют и организуют функционирование бизнеса для своей взаимной выгоды. Работая вместе, они могут достигнуть целей, которые будут недостижимы, если действовать в одиночку.

Целью сотрудничества является обеспечение выгод для членов, таких как увеличение доходов или предоставление членам жизненно важных, необходимых услуг. Кооператив, например, может быть средством получения преимуществ

на рынке сбыта или поставок сырья, обеспечения доступности других услуг, недоступных в случае, если бы члены действовали в одиночку.

## **Отличительные черты**

*Главное отличие кооператива как формы организации бизнеса: им владеют и управляют те, кто пользуется его услугами. Нарушение этого принципа ведет к превращению кооператива, по сути, в ООО, которое работает в интересах владельцев его паев (капитала).*

Во многих отношениях, кооперативы напоминают другие предприятия. Они имеют сходные производственные объекты, выполняют сходные функции, и должны следовать принципам разумной деловой практики. На них одинаково, как и для других объектов хозяйствования действуют законы конкуренции. Они обязаны соблюдать государственные законы и подзаконные акты, для создания кооператива так же требуются учредительные документы. Высший орган – собрание, члены избирают Правление и Наблюдательный совет, представляющие их интересы (в коммерческой организации сходная роль отведена совету директоров). Правление определяет политику и нанимает менеджера для ведения ежедневной работы кооператива.

Хотя кооперативы похожи на многие другие предприя-

тия, они имеют принципиальные отличия от иных организационно-правовых форм, прежде всего выраженные в наличии совместных целей участников, особенностях права собственности, контроля и распределения выгод. Кооперативы следуют трем принципам, которые и определяют их отличительные характеристики:

- принадлежность пользователям;
- подконтрольность пользователям;
- работа для выгоды пользователей.

**Принадлежность пользователям** – принцип означает, что участниками, которые владеют паями и финансируют кооператив, являются те, кто использует его услуги. «Использовать» обычно означает приобретение через кооператив сырья и расходных материалов, реализацию продукции, или использование услуг, предоставляемых кооперативным бизнесом.

Члены финансируют кооператив с помощью различных методов:

- при помощи прямых вложений капитала через членские взносы;
- на основании решения о направлении определенной доли от чистого дохода (прибыли) кооператива на его содержание;
- по соглашению оплачивать определенную плату за еди-

ницу проданной или приобретенной продукции. Например, производитель томатов будет вносить плату, равную 10 рублям за каждый ящик, реализованный на рынке через кооператив.

**Подконтрольность пользователям** – принцип (также называемый демократический контроль) определяет, что те, кто использует услуги кооператива, осуществляют контроль его деятельности через избрание Правления и Наблюдательного совета и участие в голосовании по основным организационным вопросам. Общепринятым является положение, когда все члены имеют равные права при голосовании: один член – один голос. Хотя некоторые кооперативы могут использовать принцип пропорционального голосования на основе пропорции в использовании услуг кооператива.

*Российское законодательство не предусматривает такую возможность, однако, например, законом о кооперативах Федеративной Республики Германия такая возможность предусмотрена [8, § 43]*

**Работа для выгоды пользователей** – принцип, означающий, что для кооператива единственной целью является предоставление выгоды для членов. Члены объединяются в кооператив, чтобы получить услуги, недоступные им при индивидуальной работе, добиться качественных преимуществ в поставке материалов и обеспечить лучшие условия для сбыта своей продукции, или по другим причинам, принося-

щим взаимную выгоду. Участники также получают дополнительную выгоду от распределения чистого дохода или прибыли, полученной кооперативом в пропорции от индивидуальных объемов бизнеса с кооперативом.

Для успешной работы в рамках этих отличительных принципов кооперативы, особенно вновь образованные, должны организовать процесс непрерывного образования своих членов. Для кооператива важно привлечение новых членов, чтобы обеспечить развитие бизнеса кооператива, расширить долю на рынке, добиться снижения затрат на единицу продукции (услуг) за счет увеличения объема. Объективно, членство в кооперативе постоянно изменяется: пожилые члены уходят, новые присоединяются.

Для любого бизнеса информирование владельцев – важный фактор его устойчивой работы, но для кооперативов оно имеет жизненно важное значение в силу их специфики. Как минимум, три причины необходимо выделить особо:

- демократический принцип управления осуществляется через правило большинства и требует, чтобы все собственники (члены) получали информацию, так как от этого зависит качество принимаемых решений;
- участники должны заявить свои потребности и осознанно принять на себя соответствующие финансовые обязательства перед кооперативом для того, чтобы он смог выполнять эти потребности;

- некоторые люди не знакомы с кооперативной формой ведения бизнеса. Система образования если и содержит, то очень мало, информации о кооперативах. Таким образом, кооператив, сам должен стать образовательным учреждением.

## 2.4. Инициирование создания кооператива

Приступая к созданию кооператива, нужно осознавать, что это сложный проект. Небольшая инициативная группа будущих членов обсуждает общие потребности и развивает идею о том, как их реализовать. В зависимости от ситуации, вызвавшей возникновение идеи создать кооператив, его появление может быть встречено с энтузиазмом или, напротив, получит энергичную оппозицию, прежде всего от конкурентов.

При наличии негативной реакции, инициаторы должны быть готовы реагировать на различные стратегии конкурентов, для которых потеря клиентов может составить угрозу их бизнесу. Например, нужно заранее просчитать ответные действия на такие ее проявления, направленные на сохранение собственного бизнеса:

- изменение в лучшую сторону цен для клиентов, которые потенциально могут стать членами кооператива;
- предоставление для них лучших условий контракта или, напротив, угроза разрыва контракта на другие услуги;
- влияние на кредиторов с целью «предостеречь» их от предоставления кредитов кооперативу;
- антиреклама, распространение искаженной информа-

ции и слухов, направленных против кооперативной бизнес-концепции.

Независимо от вида бизнеса, местоположения, климата и других условий для предлагаемого кооператива, лидеры должны продемонстрировать сочетание опыта, энтузиазма, практичности, самоотверженности и решительности, чтобы добиться реализации проекта.

## **2.5. Последовательность мероприятий по формированию кооператива**

Изучению процедурных вопросов создания кооперативов, к сожалению, не уделяется должного внимания. Нам не удалось найти информации о научных исследованиях, проведенных по этой теме или литературных источников, дающих детальный алгоритм, описывающий поэтапно действия фермеров, решающих объединиться в кооператив.

Приступая к созданию кооператива и, как правило, имея мало опыта и практических примеров, сделать это фермерам бывает сложно и в некоторых ситуациях практически невозможно. В результате те кооперативы, которые могли бы быть созданы при грамотном подходе к делу, не находят своего воплощения на практике. Такой вывод можно сделать, например, на основании устных опросов и бесед с фермерами Республики Татарстан, докладов и дискуссий на практико-ориентированных конференциях и круглых столах с участием сельхозтоваропроизводителей. Основной массе фермеров, во-первых, не ясна сущность и целесообразность кооперации, и, во-вторых, начиная процесс создания кооператива, они руководствуются только лишь сложившейся ситуацией и собственной интуицией.

Поэтому, мы не только сохранили, предложенное в первом издании книги разделение всего процесса создания кооператива на шестнадцать этапов, которые условно названы «шагами», дополнили подробными разъяснениями. И если изначально у нас были сомнения в необходимости столь подробного разделения процесса, то сейчас убеждены в его необходимости. С одной стороны, разделение сложной задачи на отдельные элементы упрощает ее решение, а с другой, уберегает от соблазна «ускорить» процесс, перепрыгнув через несколько этапов. Ускоренное формальное создание кооператива создает скрытые проблемы, которые проявятся уже в процессе его работы и могут привести к его распаду. Итак, рассмотрим все этапы по порядку на примере создания фермерского кооператива:

**Шаг 1: Пригласить ведущих потенциальных участников встретиться и обсудить вопросы, конкретизировать экономическую необходимость сотрудничества.**

Сутью первого шага является формирование инициативной группы по созданию кооператива. Предполагается, что инициативная группа включает в себя нескольких человек – фермеров, идейно заинтересованных в создании фермерского кооператива. Члены инициативной группы должны верить в идею кооперации, понимать выгоды от кооперации, быть готовыми возглавить деятельность по созданию коопе-

ратива.

Инициативная группа должна обсудить и подготовить пояснительную встречу. Обсудить план и задачи встречи, а также желаемые результаты этой встречи заранее.

**Шаг 2: Провести пояснительную встречу с потенциальными участниками кооператива. Если группа голосует за продолжение работы по созданию кооператива, выберите организационный комитет.**

Задача этого этапа – показать заинтересовавшимся и приглашенным на встречу фермерам то, что работать в команде выгоднее, прибыльнее, устойчивее. Инициативная группа предлагает приглашенным на встречу фермерам обсудить возможные и вероятные выгоды от кооперации на всех стадиях производственной цепочки: закупки сырья, производстве, переработке и реализации продукции.

*Выгоды от кооперации на стадии закупки сырья*

Оптовая закупка кооперативом средств производства (удобрений, энергоресурсов, корма для животных и т. д.) выразится в более низких ценах на эти товары для каждого отдельного участника кооператива.

*Выгоды от кооперации на стадии производства*

Далее предлагается обсудить выгоды на уровне непосредственно самого производства сельхозпродукции от участия

в кооперативе. Например, совместное владение сельскохозяйственной техникой позволяет экономить на расходовании средств на эту технику. Фермеру, состоящему в кооперативе, не нужно приобретать в собственность все необходимое ему оборудование, так как это оборудование уже имеется в кооперативе, и фермер, на правах члена кооператива, имеет право им воспользоваться. Другим вариантом может быть взаимный обмен техникой между фермерами-членами кооператива.

### *Выгоды от кооперации на стадии переработки продукции*

Выгоды на уровне переработки продукции, произведенной фермерами-участниками кооператива, могут выражаться по-разному, в зависимости от формы организации совместной переработки продукции.

- В случае если произведенная фермерами продукция продается перерабатывающему предприятию, фермеры могут потребовать более высокую цену за более организованные и регулярные поставки в больших объемах. Перерабатывающее предприятие будет экономить на транзакционных издержках по поиску и работе с многочисленными мелкими поставщиками сырья, и потому имеет возможность с выгодой для себя платить организованным в кооператив фермерам больше, чем, если они выступают как разрозненные товаропроизводители.

- В случае если фермеры оплачивают переработку своей продукции, перерабатывающий завод может сделать скидку на цену переработки в связи с большим объемом производства и сокращением транзакционных издержек в связи с укрупненным количеством клиентов. Фермерский кооператив может заключить контракт с более крупным и высококвалифицированным переработчиком, в отличие от разрозненных мелких сельхозтоваропроизводителей. В результате их сырье может быть переработано в более сложную продукцию высокого качества, что приведет к увеличению стоимости и прибыли.

- Еще одним вариантом извлечения выгоды из создания кооператива на уровне переработки может быть совместная покупка фермерским кооперативом перерабатывающего оборудования, что было бы недоступно отдельному фермеру в связи с непосильными затратами на приобретение такого оборудования в одиночку.

- Фермерский кооператив на стадии переработки продукции может организовать сертификацию качества продукции, что крайне сложно сделать единоличному товаропроизводителю ввиду высокой стоимости и сложной организации процесса.

*Выгоды от кооперации на стадии реализации продукции*

Фермерский кооператив, предлагающий широкий ассортимент продовольственных товаров в большом количестве

и высоком качестве, будучи самостоятельным юридическим лицом, является более предпочтительным партнером для торговых предприятий, чем мелкие сельхозтоваропроизводители. Так, фермеры, оставаясь самостоятельными сельхозтоваропроизводителями, но находясь в кооперативе, имеют больше вероятности наладить связи с крупными торговыми сетями, чем разрозненные индивидуальные производители.

### *Завершение Шага 2.*

Завершение пояснительной беседы инициативной группы с заинтересовавшимися и посетившими собрание фермерами должно завершиться голосованием. На голосование выставляется вопрос о том, кто из посетивших собрание фермеров согласен продолжать работу по созданию кооператива. Важным моментом здесь является формулировка самого вопроса, который выставляется на голосование, так как от того, как вы формулируете вопрос, может зависеть не только исход голосования, но и дальнейшая судьба еще не созданного кооператива. Одним из красноречивых примеров иллюстрации данной ситуации явился некорректно сформулированный инициативной группой вопрос на одном из таких собраний, который звучал так: «Кто голосует ЗА создание кооператива?». Возможно, некоторые фермеры в этот момент впервые услышали о выгодах работы в кооперативе, и им нужно было подумать на эту тему самостоятельно, посоветоваться с экспертами в этой области, с членами семьи,

взвесить все «за» и «против» и т. д. Возможно, что некоторые из этих фермеров даже не знали друг друга до этого собрания. В итоге никто из фермеров не проголосовал «ЗА» создание кооператива, что и не удивительно. Скорее всего, если бы вопрос был задан так: «Кто голосует ЗА ПРОДОЛЖЕНИЕ РАБОТЫ ПО СОЗДАНИЮ кооператива?», то результаты голосования были бы иными.

**Шаг 3: Сформировать список потенциальных членов, изучить их потребности для определения возможных направлений деятельности кооператива.**

Шаг посвящен работе с теми фермерами, которые проголосовали за продолжение работы по созданию кооператива. На этом этапе должно быть проведено отдельное интервью с каждым из проголосовавших фермеров. Во время интервью фермеру предлагается ответить на вопросы:

- Описание фермерского хозяйства: возраст фермера, количество и возраст членов семьи фермера, степень их участия в хозяйстве, характеристики хозяйства (вид деятельности, владение землей, животными), число наемных работников (если есть), использование кредитных ресурсов, владение сельскохозяйственной техникой, наличие устойчивых каналов сбыта продукции и так далее. Вопросы варьируются и увеличиваются в количестве, исходя из каждой конкретной ситуации.

- Планы фермера на будущее: сколько планирует производить в будущем году, какие средства производства планирует приобретать, что, сколько и куда планирует продавать и т. д. исходя из ситуации.

- Мечты и желания фермера относительно его бизнеса, которые на данный конкретный момент времени он считает невыполнимыми. Это необходимо выяснить и зафиксировать для того, чтобы проработать вероятность их реализации в рамках работы в кооперативе, и тем самым повысить уровень заинтересованности фермера.

**Шаг 4: Обсудить результаты исследования на втором общем собрании всех потенциальных членов и голосовать за то, чтобы продолжить организационную работу.**

На этом (четвертом) этапе инициативная группа анализирует результаты опроса фермеров, заинтересовавшихся идеей создания кооператива, и составляет отчет по проведенным интервью. В указанном отчете должны быть проанализированы и структурированы род занятий фермеров, имеющиеся ресурсы фермеров и планы на развитие их бизнеса. Возможно, что в ходе изложения материала аудитории некоторые из респондентов (опрашиваемых фермеров) изменят свои планы, либо присоединятся к планам других фермеров, тем самым начиная идейно приобщаться к процессу кооперации.

После презентации и обсуждения планов, снова выставляются на голосование вопрос о продолжении работы по созданию кооператива. Голосование постепенно (пошагово) помогает фермерам эмоционально подготовиться к принятию решения о вступлении в кооператив, а также вовремя отсеять тех участников, которые на данном этапе не готовы к работе в кооперативе.

**Шаг 5: Провести анализ потребностей участников кооператива и/или возможностей создания добавленной стоимости, производимой ими продукции; анализ возможных затрат кооператива для реализации каждого направления деятельности.**

На данном этапе предпринимается попытка в цифрах оценить те планы и желания фермеров, которые были озвучены ими во время интервью.

**Шаг 6: Обсудить результаты анализа затрат на третьем общем собрании. Провести тайное голосование по вопросу о целесообразности продолжения работы по созданию кооператива. Утвердить направления для подготовки бизнес-плана.**

На шестом этапе проводится третье по счету собрание фермеров, на котором обсуждаются результаты количественного анализа планов членов кооператива и вопрос о целесообразности продолжения работы по созданию коопе-

ратива в этот раз выносится на **ТАЙНОЕ** голосование. Тайное голосование необходимо для того, чтобы исключить так называемый мотивационный шум, то есть когда на мнение участников может повлиять мнение других участников. Другими словами, чтобы фермеры имели возможность высказать свое истинное мнение, независимо от мнения других участников. На данном этапе это важно, потому что дальнейшая деятельность по созданию кооператива начинает приобретать прикладной характер, когда от размышлений и дискуссий нужно будет переходить к конкретным действиям. На следующий этап должны остаться только те участники, которые ясно видят для себя выгоды от участия в кооперативе и твердо, основываясь на собственном мнении, желают его создать.

### **Шаг 7: Провести технико-экономический анализ и разработку бизнес-плана.**

На седьмом этапе происходит составление бизнес-плана для кооператива. Бизнес-план должен содержать в себе те виды деятельности, которые обозначились во время интервью и обсуждались на предыдущих собраниях. Для составления бизнес-плана могут быть привлечены сторонние эксперты, либо же самостоятельно составленный бизнес-план может быть отдан на проверку сторонним экспертам.

### **Шаг 8: Представить результаты технико-экономи-**

**ческого анализа на четвертом общем собрании. Если участники согласны с тем, чтобы приступить к созданию кооператива, решить, следует ли сохранить или нужно изменить состав членов организационного комитета.**

На восьмом этапе на общем собрании обсуждается и утверждается бизнес-план. После утверждения бизнес-плана утверждается вопрос о создании кооператива. На этом (восьмом) этапе, после подробного обсуждения направлений деятельности, планирования этих направлений и подробного финансового обоснования утвержденных направлений деятельности кооператива, впервые поднимается вопрос о СОЗДАНИИ кооператива. На практике со времени проведения первого общего ознакомительного собрания фермеров до восьмого шага проходит, как правило, в среднем не менее шести месяцев. За этот период фермеры могут выяснить все волнующие и интересующие их вопросы, связанные с созданием и функционированием кооператива, вследствие чего, принимают осознанное и обдуманное решение о вступлении в кооператив. Те же, которые сомневались или были с чем-то не согласны, естественным образом отсеиваются из процесса работы. Фермеры, принимающие решение создавать кооператив, принимают окончательное решение о составе членов организационного комитета.

**Шаг 9: Подготовить проект устава и учредительных**

## **документов кооператива.**

На данном этапе членам кооператива настоятельно рекомендуется воспользоваться помощью экспертов и типовыми уставами схожих по задачам и деятельности сельскохозяйственных кооперативов.

**10. Созвать заседание членов и всех потенциальных членов для рассмотрения проекта устава и принять предлагаемый устав. Избрать Правление, Наблюдательный совет и руководителя кооператива, если его избрание уставом отнесено к ведению общего собрания.**

**11. Созвать первые заседания Правления и Наблюдательного совета, избрать должностных лиц. Распределить обязанности по осуществлению бизнес-плана.**

**12. Оформить членство в кооперативе.**

**13. Сформировать уставной капитал, сформировать документы для подачи кредитных заявок.**

**14. Подобрать и принять на работу наемного менеджера.**

**15. Приобрести основные средства, необходимые для работы.**

**16. Начинать работу.**

## **2.6. Поэтапная реализация мероприятий**

### **2.6.1. Лидеры и советники**

Ответственность за начальную стадию формирования кооператива и конкретизацию целей для объединения лежит, главным образом, на инициативной группе (лидерах) или инициаторе, если это один человек. Лидеры начинают обсуждение своей идеи с одной или несколькими небольшими группами других будущих членов. Если идея находит поддержку, следующим шагом должно стать обращение за консультацией к тем, кто знаком с кооперативами. Специализированная помощь необходима на различных этапах, начиная с первых шагов по созданию кооператива. Лидерам нужен тот, кто знаком с формированием кооперативного процесса, работающий шаг за шагом в нём, разбирающийся в правовых, экономических и финансовых аспектах. В зависимости от имеющихся ресурсов и интереса среди источников специализированной помощи, группа должна запросить себе специалиста от одной из организаций в качестве советника.

Наряду со специалистами в сфере организации кооперативных предприятий, инициативной группе потребуется помощь консультантов по производственным и бизнес-процес-

сам.

Юридический консультант потребуется, чтобы подготовить или проверить на соответствие требованиям законодательства учредительных документов, которые инициативная группа подготовила самостоятельно, используя имеющиеся аналоги и опыт консультантов, но обязательно учитывая особенности конкретного объединения участников. Экспертиза документов необходима на самом раннем этапе, чтобы избежать необходимости вносить в них изменения уже после регистрации, из-за замечаний, выявляемых при оформлении сделок по приобретению собственности, привлечению заемных ресурсов, заключению соглашений и контрактов. После завершения процесса регистрации необходимо сохранить контакты с юридическим консультантом, чтобы обеспечить соответствие кооператива действующему законодательству на протяжении всего процесса работы.

Финансового консультанта или специализированную организацию по финансовому консалтингу следует искать прежде, чем возникнет потребность в дополнительном капитале и определении методов его финансирования. Это учреждение может предоставлять консультации по разработке технико-экономического обоснования в формате, удовлетворяющем требованиям кредитных организаций. Персонал специалистов по вопросам финансов и бухгалтерского учета может также порекомендовать кооперативу независимую бухгалтерскую фирму, которая обладает знаниями о специ-

фике операций в кооперативах и должна быть привлечена для создания системы бухгалтерского учета, налогового учета, а также плана движения оборотного капитала до момента поступления денег членов для формирования паевого капитала. Позже кооперативу необходимо будет заключить договор со специализированной фирмой для проведения ежегодного аудита.

Технические консультации могут быть необходимы периодически от различных технических специалистов и лиц, имеющих опыт в организации совместных бизнес-операций.

## **2.6.2. Ознакомительное совещание**

Чтобы определить уровень заинтересованности в организации и дальнейшей поддержке кооператива, приглашаем потенциальных членов на общее собрание. Объявление о предстоящем заседании: дату, время и место доводим через газеты, радио, телефон, на других совещаниях, в письме, или из уст в уста. На совещание приглашаются внешние консультанты. Руководство группы должно разработать повестку дня и подобрать кандидатуру председательствующего, который сможет провести деловую встречу. Иногда в качестве председателя может выступать консультант, одновременно помогая ответить на вопросы. Основная повестка дня должна включать:

- Какие предпосылки, неудовлетворенные потребности, нерешенные вопросы имеются у потенциальных членов?
- Возможные решения.
- Кооперативные принципы и терминология.
- Примеры позитивного опыта совместной работы в форме кооператива.
- Преимущества и недостатки сотрудничества в виде кооператива.
- Общий риск собственного капитала и финансовых требований.
- Различные формы обязательств участников и пользователей в зависимости от потребности в услугах кооператива.

Порядок проведения собрания определяется исходя из состава потенциальных участников и степени их информированности о состоянии бизнеса друг друга. Один из подходов заключается в том, чтобы руководитель инициативной группы представил подробную информацию о проведенном анализе имеющихся предпосылок, общих наиболее важных вопросах, предложениях группы о том, как предлагаемая форма сотрудничества в виде кооператива может решить эти проблемы. Если на собрании присутствует представитель успешного действующего кооператива, он может рассказать о практических особенностях деятельности кооператива, имеющихся преимуществах и ограничениях.

Необходимо предоставить достаточно времени для об-

суждения, обеспечив предоставление слова потенциальным участникам, чтобы они выразили свое мнение и задали вопросы. Все поднятые вопросы должны быть рассмотрены, хотя ответы на отдельные из них могут быть отложены до последующих совещаний, когда появится больше информации. Пример вопросов:

1. Что такое кооператив и чем он отличается от других предприятий?
2. Кто контролирует кооператив?
3. Что такое инвестиционный риск (паевой капитал) и зачем он нужен?
4. Сколько стоят мои первоначальные инвестиции в капитал?
5. Будет ли мой пай (инвестиции) зависеть от размера моего хозяйства и количества членов?
6. Можем ли мы обойтись представлением поручительства вместо прямых вложений денежных инвестиций (капитала)? Какие риски принимают на себя поручители?
7. Сколько денег я могу потерять, если кооператив разорится?

*Российское законодательство предусматривает субсидиарную ответственность членов кооператива по обязательствам кооператива. Более подробно тема изложена в разделе 6.*

8. Могу ли я продать свой пай и другие инвестиции и вый-

ти из кооператива в любое время, когда пожелаю? Могу ли я продать свой пай кому я хочу?

*В Дании выйти из кооператива можно в любое время, но возврат пая в отдельных кооперативах в соответствии с их уставами, может растянуться и на 15 лет. Исключение – переезд, болезнь, тогда пай выплачивается на следующий день после обращения. Отсрочка не воспринимается как какая-то дискриминация, напротив, это одна из основ устойчивости кооператива, без которой он не сможет быть выгодным для участников.*

9. Какие соглашения по поставке продукции или обязательной покупке будут в кооперативе и зачем они нужны? Как долго они длятся? Если я не могу выполнить условия соглашения, должен ли я платить штраф?

10. Как распределяется прибыль кооператива?

11. Какие условия получения кооперативных выплат (в области распределения части чистого дохода кооператива)?

12. Почему кооператив не может платить 100 % полученной экономии от совместных закупок и продаж?

13. Какие налоговые последствия от получаемых членами возмещений, в частности, если они не получаются в денежном виде, а направляются на увеличение пая?

14. Каковы возможные накопления на единицу капитала?

15. Когда кооператив сможет вернуть мои прямые вложения и накопленные отчисления, если они частично остаются

ся в кооперативе? Смогу ли я получить эти деньги, когда я выйду на пенсию? Будут ли они моим капиталом, который смогут получить наследники после моей смерти?

16. Можем ли мы ограничить количество членов?

17. Если кооператив должен помогать своим членам, почему цены в кооперативе не лучше, а иногда и хуже, чем цены в других местах?

Ответы на некоторые часто задаваемые вопросы можно найти заранее в подборке информации по кооперативной тематике, опубликованной на сайте [selcoop.ru](http://selcoop.ru).

### **2.6.3. Руководящий комитет: формирование и сбор**

Если группа хочет более детально изучить оставшиеся после обсуждения вопросы, она должна выбрать руководящий комитет. В него должны войти участники, имеющие большой интерес к сотрудничеству, имеющие авторитет в сообществе, и владеющие эффективным бизнесом. Члены комитета часто становятся основными организаторами и членами первого состава Правления кооператива. Первая функция заключается в выборе должностных лиц руководящего комитета, как правило, в конце общего информационного собрания.

Далее необходимо установить крайний срок для заверше-

ния бизнес-анализа, в том числе контрольный срок для определения списка потенциальных членов. Периодические совещания позволят сохранить интерес потенциальных членов. Руководящий комитет, с помощью одного или нескольких советников, определяет, будет ли возможно сотрудничество. Во-первых, оценивают, имеет ли предлагаемый кооператив шансы на успех и на **обеспечение выгоды для своих членов**. Во-вторых, если предложение проходит этот тест, комитет готовит конкретный, подробный бизнес-план для нового кооператива. Помощь со стороны специалистов в области права, бухгалтерского учета, финансов, экономики, техники и совместных бизнес-операций имеет решающее значение на этапе бизнес-анализа.

Экономическая необходимость имеет основополагающее значение для формирования и успешного функционирования любого кооператива. Организационный комитет должен рассмотреть, поставку каких продуктов или услуг кооператив может обеспечить со стороны из числа тех, которые необходимы участникам, какие имеются возможности по сокращению затрат, углублению переработки продукции участников. Нематериальные функции также должны быть рассмотрены. Будут ли это совместные действия по обеспечению необходимыми услугами, сохранению доли на рынке, стабилизации цен, или поощрение более упорядоченного маркетинга? Находятся ли прогнозируемые суммы первоначальных инвестиций (капитала) в рамках финансо-

вых возможностей потенциальных членов-участников? Комитет должен рассмотреть альтернативы, начиная новый кооператив. Могут ли подобные услуги предоставляться другим близлежащим кооперативом, либо непосредственно, либо путем создания филиала? Если в итоге детального анализа, формирование нового кооператива будет признано лучшей альтернативой, группа должна рассмотреть возможность установления сотрудничества с другими региональными кооперативами для получения дополнительных преимуществ. Новый кооператив на первых порах должен ограничить перечень предоставляемых услуг **только абсолютно необходимыми**, чтобы избежать дорогостоящих вложений или разработки слишком долгосрочных проектов. В случае успеха, перечень услуг впоследствии может быть расширен.

## 2.6.4. Опрос потенциальных участников кооператива

Методы официального обследования лучше всего подходят для оценки потенциального членства. Советник обычно готовит проекты анкеты для рассмотрения организационным комитетом.

**Образец анкеты.** Примерный перечень вопросов для сбора необходимой информации:

1. Объем производства продукции и/или приобретенных

товаров, использованных услуг в соответствующих единицах измерения за последний год или за типичный год (среднегодовой объем).

2. Потенциальный участник кооператива: опыт и возможности – количество лет в бизнесе, место среди аналогичных хозяйств в настоящее время, общие успехи, спрос на конкретные совместные предприятия, а также совместное производство и закупку услуг;

3. Разнообразие продуктов или услуг, которые необходимы и будут предложены.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.