

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Никулин А.М., Соболев А.В., Троцук И.В., Куракин А.А.

**Российские сельскохозяйственные кооперативы:
региональные особенности, экономическое поведение,
модели управления и развития**

Москва 2017

Никулин А.М. директор Центра аграрных исследований ИПЭИ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Троцук И.В. ведущий научный сотрудник Центра аграрных исследований ИПЭИ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Соболев А.В. ведущий научный сотрудник ИПЭИ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Куракин А.А. старший научный сотрудник ИПЭИ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Данная работа подготовлена на основе материалов научно-исследовательской работы, выполненной в соответствии с Государственным заданием РАНХиГС при Президенте Российской Федерации на 2016 год.

Введение

Современный бизнес имеет три основные ипостаси: единоличное (индивидуальное предпринимательство), локально групповое (партнерское владение) и крупномасштабная (корпорация). Ни в одну из этих категорий кооперативы в чистом виде не попадают, они образуют отдельную группу так называемых «смешанных» или «гибридных» форм бизнес-организаций. С юридической точки зрения для оформления бизнеса, ведущегося кооперативами, следует определить организационно-правовую категорию. В ряде стран, например, в США, кооперативы относят к корпоративному бизнесу, к фирмам, ориентированным на членов (MOF – member owned firms). Другой разновидностью корпораций являются фирмы, находящиеся в собственности инвестора (IOF – investor owned firms), т.е. акционерные общества. В Финляндии организация может называться кооперативом даже при наличии одного единственного члена. В досоветской России кооперативы классифицировались как товарищество, т.е. партнерство. Российское законодательство столетней давности, в отличие от современных законов, говорило о кооперативном товариществе и не делило кооперативы на коммерческие и некоммерческие организации [1].

С экономической точки зрения кооперативный бизнес – альтернативное предпринимательство, которое возможно практически в любой сфере деятельности. Если люди недовольны тем, как частники или государство удовлетворяют их потребности, то могут организовать кооператив, поддерживая и развивая совместный бизнес в надежде на получение преимуществ (лучшей услуги или услуги, которой нет в данной местности). Использование кооператива способно улучшать социально-экономическое положение людей, давая им преимущества в повседневной деятельности (предоставление услуг, реализация своей продукции, приобретение необходимых ресурсов, денежные сбережения или займы, совместное производство товаров, оказание услуг и т.д.). Такая ориентация на своих членов принципиально отличает кооперативы от иных форм организации бизнеса, что позволяет говорить о так называемом «патронажном бизнесе».

На фоне развитых в сельскохозяйственном отношении стран российская кооперация выглядит крайне неубедительно. Тем не менее, государство предпринимает попытки оживить кооперативное движение в стране, но пока не слишком успешно. В этой связи встает вопрос о том, как кооперативы (а также мелкие сельхозпроизводители, на которых в первую очередь направлены государственные программы развития кооперации) реагируют на подобные программы, каково их экономическое положение, какие модели управления в них складываются. Стоит также учитывать, что для России характерны

огромные региональные различия, в т.ч. в области сельского хозяйства. Поэтому региональная дифференциация также является важной стороной вопроса.

Зарубежный опыт сельскохозяйственной кооперации

В свете изменяющихся экономических характеристик индустриального развития сельского хозяйства традиционная трактовка роли кооперативов требует переосмысления. Структурные изменения в производстве и организации агропродовольственной цепи, связанные с индустриализацией и вертикальной координацией, в последнее время все более привлекают внимание аграрных экономистов [2]. Индустриализация сельского хозяйства приводит к изменениям в характере взаимосвязи между различными стадиями производства и распределения в агропродовольственной цепи, а также к консолидации фирм в этой цепи.

Современная трактовка агроиндустриализации описывает взаимосвязанные процессы, имеющие место и среди первичных производителей сельскохозяйственной продукции, а также между ними и другими фирмами в агропродовольственной цепи: (1) увеличение производства сельскохозяйственных ресурсов, агропереработки и распределения продукции за пределами сельского хозяйства; (2) институциональные и организационные изменения в отношениях между агропродовольственными фирмами и сельскохозяйственными предприятиями, связанные с развитием вертикальной координации; (3) трансформация самого сельскохозяйственного сектора, связанная с изменением характера продукции, технологии, отраслевых и рыночных структур.

Как уже отмечалось, за прошедшее столетие доминирующей тенденцией в агропродовольственном секторе развитых стран была концентрация и вертикальная интеграция. Так, в 1920 году в США насчитывалось примерно 6,5 млн. ферм, средний физический размер которых составлял 149 акров на ферму. В 1997 году их было уже менее 2 млн., при этом размер фермы увеличился более чем в три раза и составил в среднем 487 акров на ферму. В Европе сложилась аналогичная ситуация. Например, во Франции, с момента вступления в ЕС, с 1958 по 2000 годы, количество ферм сократилось примерно на 21% – с 2 млн. до 660 тыс. Средний размер французской фермы к 2000 году увеличился почти вдвое и составил 104 акра. Сектор переработки и сектор маркетинга сельскохозяйственной продукции также становятся более концентрированными и интенсивными. В 1998 году 20 крупнейших розничных продовольственных магазинов занимали 48,2% рынка по сравнению с 37% в 1992 году. В 2001 году 30 крупнейших продовольственных магазинов контролировали 68,5% рынка по сравнению с 51,5% в 1992 году.

Доминирующее положение занимают французские и немецкие компании (от 10% до 41%).

Несмотря на происходящие перемены, широкая распространенность семейной фермы как доминирующей единицы экономической организации остается одной из самых интересных характеристик сельскохозяйственного производства. В маркетинге и переработке сельскохозяйственной продукции, а также на индустриальной стадии производства сельскохозяйственной продукции в настоящее время преобладают крупные фирмы корпоративного типа, но биологические стадии производства сельскохозяйственной продукции, в пределах относительно небольших операций, все еще выполняются хозяйствами семейного типа [3]. В 1997 году на корпоративные фермы США приходилось только 1,2% общей земельной площади и 5,6% совокупных продаж. Во Франции 75% ферм находятся в семейной собственности без применения наемного труда.

В настоящее время кооперативы продолжают играть очень важную роль в агропродовольственной системе США. Современные сельскохозяйственные кооперативы обеспечивают приблизительно треть фермерских потребностей в производственных ресурсах, краткосрочных и долгосрочных кредитах. Сбытовые кооперативы реализуют более 70% молока и почти 30% других продовольственных товаров. Основой организационной структуры сельского хозяйства США является семейная ферма. Семейная ферма – это хозяйство с объемом товарной продукции 2,5 тысячи долларов; при условии, что его владельцу не более 65 лет и что он работает вне сельского хозяйства не более 100 дней в году. В настоящее время каждый американский фермер в среднем является членом как минимум двух кооперативов.

В США создана кооперативная нормативно-законодательная база и обеспечиваются разнообразные формы финансовой и технической поддержки кооперативов. В результате этого кооперативы играют важную роль во многих секторах экономики страны, а некоторые из них входят в список 500 крупнейших фирм страны, ежегодно публикуемый журналом «Форчун».

Меняющаяся внешняя среда оказывается безжалостной к тем формам экономической организации, которые по каким-то причинам оказались неконкурентоспособны в новых условиях и/или не успели к ней адаптироваться. В то же время, сама адаптация может привести к радикальным изменениям внутренней организации, что ставит вопрос о существовании прежней организационной формы (пусть даже и под той же самой вывеской). Кооперативы здесь не являются исключением. Во всем мире им приходится по своему приспосабливаться к меняющейся окружающей среде. История России являет

здесь экстремальный пример, когда радикально изменившиеся социально-экономические условия перемололи дореволюционную кооперацию в систему Центросоюза. Однако и в других странах, с менее радикальными преобразованиями, кооперативы вынуждены приспосабливаться к меняющемуся миру. Так, в 1995 году, возможно не сговариваясь (но в это с трудом верится), Муррей Фултон и Майкл Кук написали в одном и том же номере «Американского журнала экономики сельского хозяйства» статьи с практически одинаковыми названиями: Фултон писал о будущем сельскохозяйственных кооперативов Канады [4], а Кук – о будущем сельскохозяйственных кооперативов США [5], и подход оба автора применили одинаковый – неоинституциональную экономическую теорию.

Общеизвестно, что основной целью кооператива является увеличение благосостояния его членов (либо прибыли, либо сокращение издержек) [6]. Это увеличение благосостояния достигается с помощью предоставления различных услуг своим членам, от характера которых и будет зависеть тот или иной тип кооператива. Помимо прочего, в кооперативах встают проблема ориентации продукции на потребителя (гибкое реагирование на спрос), а также проблема вертикальной координации в производственных цепях и цепях дистрибуции. Так как кооперативы по своей природе ориентированы на своих членов-производителей, то встает вопрос, насколько эффективно кооперативы могут реагировать на запросы потребителей. Считается, что внутренняя природа кооперативов не способствует этому. «Внутренняя ориентация на производителей, институционализованная в виде фермерского контроля, затрудняет создание такой ситуации, когда запросы потребителей будут стоять выше интересов поставщиков» [6. С. 95]. (Мнение фермеров: я не торговец, а производитель; мне надо произвести и сбыть без проблем; я не хочу заниматься сбытом)

Коллективная собственность ведет к ослаблению желания инвестировать со стороны членов кооператива. При этом привлечение внешних источников уставного капитала может привести к конфликтам относительно целей и распределения прибыли [5].

Кооператив также не является эффективной управленческой структурой в цепи поставок, т.к. инвестиции в саму цепь ложатся на нижестоящие участки цепи [7]. Тем не менее, существует мнение, что кооператив способен обеспечить нужное качество продукта, так как способен создать вертикальную систему контроля качества [8; 9]. Изменяющиеся рыночные условия нередко выступают фактором внутренних изменений в кооперативах. Кооперативы должны реагировать на изменения окружающей среды. Например, в Нидерландах кооперативы, объединяющие производителей овощей и фрук-

тов, перешли от кооперативных аукционов к сбытовым кооперативам в ответ на изменившиеся условия. Многие кооперативные аукционы трансформировались в сбытовые кооперативы, также были созданы новые сбытовые кооперативы и небольшие торговые ассоциации, представляющие интересы сельхозпроизводителей.

Стандартные выгоды, которые приносит кооператив, состоят в следующем:

1. Ассиметричная рыночная сила контрагентов сельхозпроизводителей. Она, как правило, проистекает из-за существенных различий в размерах, т.е. большое подавляет малое. Обычно такое происходит во взаимоотношениях между множеством мелких семейных ферм и небольшим количеством крупных оптовиков и/или переработчиков. Таким образом, наблюдается отклонение от ситуации совершенной конкуренции (где силы сторон равны) в сторону олигополистического рынка. В этом случае кооператив дает семейным фермам возможность осуществлять продажи коллективно, т.е. увеличивая свой размер и, как следствие, переговорные позиции во взаимоотношениях с закупщиками.

2. Неполная и асимметричная информация. Подобная ситуация нередко существует во взаимоотношениях между кооперативом и его контрагентами: как поставщиками, так и покупателями. Она проистекает из издержек измерения (например, характеристик продукта или трудовых затрат). Здесь возможно оппортунистическое поведение двух типов: моральный риск и неблагоприятный отбор. Моральный риск, который еще называется постконтрактным оппортунизмом (преследование собственных интересов неблагоприятными средствами происходит уже после подписания формальных соглашений) обозначает отлынивание контрагента от выполнения своих обязательств по контракту. Неблагоприятный отбор, называемый еще доконтрактным оппортунизмом, означает введение контрагента в заблуждение на стадии подписания договора. В результате неполной и асимметричной информации, выгодные для обеих сторон сделки могут не совершаться, т.к. одна из сторон может опасаться обмана и/или не готова нести издержки по контролю и предотвращению потенциального оппортунистического поведения, которые в данных условиях могут быть слишком велики. Кооперативы помогают решать проблемы измерения. Например, ранние снабженческие кооперативы в Европе организовывались потому, что фермеры были не способны оценить качество закупаемых удобрений или кормов. То же самое порой случается и с переработкой, когда закупщики, пользуясь асимметрией информации, могут занижать закупочные цены, волонтаристски занижая качество покупаемой у фермеров продукции. Похожая история происходила и с кредитными кооперативами, которые создавались, чтобы преодолеть высокие процентные ставки от кредитных организаций, которые завышали цену кредита в том числе по-

тому, что не могли (или могли, но с высокими издержками) собрать достоверную информацию о кредитоспособности мелких фермеров. Сельские кредитные ассоциации, напротив, обладали детальной информацией и могли более эффективно осуществлять кредитование по более низкой стоимости кредитов.

3. Трансакционные издержки, связанные с инвестициями. Во взаимоотношениях между производителем и переработчиком нередко возникает необходимость осуществления инвестиций, которые принесут отдачу только во взаимоотношениях этих двух конкретных сторон. Иными словами, их трудно использовать где-либо еще (они принесут значительно меньшую прибыль). Эти специфические инвестиции как бы привязывают партнеров друг к другу, делая разрыв отношений дорогостоящим. Согласно неинституциональной экономической теории, такие инвестиции являются стимулом к вертикальной интеграции (превращению рыночных транзакций во внутрифирменные). Такие издержки особенно характерны для животноводства, которое требует серьезных (невозвратных) инвестиций прежде, чем будет получена первая партия продукции. Поэтому фермеры, занимающиеся животноводством, особенно сильно зависят от сбыта. Поэтому величина таких невозвратных издержек и характер продукта (скоропортящийся или нет) являются факторами вертикальной интеграции, т.е. создание кооператива. Классическим примером здесь являются молочные кооперативы.

Вертикальная интеграция может осуществляться в разных формах, и кооператив обладает рядом особенностей. Во-первых, интеграция фермеров и кооператива только частичная (здесь присутствуют как элементы рынка, так и иерархии). Во-вторых, кооперативом владеют все входящие в него фермеры. Такая коллективная собственность означает, что фермеры не могут принимать самостоятельные решения относительно действий кооператива, что остро ставит проблему принятия решений и инвестиций со стороны членов.

Кооперативы не существуют в безвоздушной среде, поэтому преимущества и недостатки кооперативов по-разному проявляются в различных внешних обстоятельствах, как экономических, так и политических. В каких-то случаях преимущества перевешивают недостатки и кооперативы растут, в других случаях внешняя среда понуждает кооперативы свертываться.

История производителей свежих овощей и фруктов в Нидерландах представляется довольно поучительной. Традиционно фермеры реализовывали свою продукцию через кооперативные аукционы, которыми они же и владели (первый был организован в 1887 году). Такой аукцион усиливал рыночные позиции отдельного мелкого производи-

теля и обеспечивал прозрачное, конкурентное ценообразование. Благодаря коллективной продаже, фермеры преодолевали свои слабые стороны: мелкие объемы продукции, скоропортящийся характер продукции и недостаток рыночной информации. Можно сказать, что фермеры использовали силы свободного рынка в своих интересах, хотя сам рынок не возник благодаря невидимой руке, а был сконструирован. Оптовики, таким образом, были поставлены в конкурентные условия аукциона, что снижало их возможности злоупотреблять своим положением. Помимо конкурентного ценообразования, аукцион предоставлял производителям услуги логистики и контроля качества. Это позволяло производителям специализироваться, так как давало уверенность, что их продукция будет продана по честной цене.

Кооперативный аукцион по-прежнему является основным средством реализации цветов и комнатных растений, но в случае овощей и фруктов ситуация кардинально менялась, начиная с 1980-х годов. Произошло усиление конкуренции, особенно когда в Евросоюз вступили страны юга Европы, предлагающие качественную сельхозпродукцию в больших объемах. Произошло укрупнение (и, соответственно, сокращение числа) оптовиков и ритейлеров. Что касается последних, то они стали задавать небольшое число крупных сетевых супермаркетов, которые стали диктовать свои условия всей товаропроводящей цепи от производителей до конечных потребителей. Укрупнение ритейлеров привело к укрупнению оптовиков, поскольку супермаркетам проще сотрудничать с небольшим числом крупных предприятий. Также запросы потребителей стали более придирчивыми к качеству (в том числе безопасности), разнообразию и удобству (помытые, упакованные, удобные для приготовления, произведенные без вреда для экологии и т.п.). Возросли возможности транспортировки и хранения, что усилило конкуренцию с производителями южного полушария.

В этих условиях проявились недостатки кооперативных аукционов, которые перестали устраивать как производителей, так и закупщиков. Оптовики были недовольны, во-первых, тем, что уже не могли (из-за своих увеличившихся размеров) закупить всю необходимую продукцию на одном аукционе за раз. Поэтому они были вынуждены посылать своих представителей на несколько аукционов, что увеличивало издержки. Во-вторых, заявка на большой объем продукции сразу поднимала цены на аукционе (оптовик, таким образом, становился своим собственным конкурентом). В-третьих, крупные ритейлеры предпочитали стабильные цены, которые аукцион не мог гарантировать. В-четвертых, покупка продукции через аукцион делало невозможным договоры с произво-

дителями о специфических запросах конечных потребителей (специфические требования к качеству, упаковка).

Аукцион оказался неспособен донести информацию от покупателей к продавцам. У последних было мало стимулов работать над требуемым качеством (требуемыми характеристиками продукции). Это делало владельцев аукциона (производителей овощей и фруктов) менее конкурентоспособными перед зарубежными производителями. Аукцион предполагает стандартизацию продукции на довольно небольшое число классов, что делает невыгодным положение тех, кто готов предоставить специфическую продукцию. К тому же, члены кооператива обязаны всю свою продукцию реализовывать через кооператив, делая их менее гибкими. Аукцион содержит в себе логистические издержки, являясь передаточным звеном на пути к конечному потребителю, т.к. продукцию нужно физически доставить на аукцион, чтобы показать покупателям (это также сказывается и на качестве, которое страдает от перевозок и времени пути до конечного потребителя). Наконец, аукцион не дает информации о спросе и предложении в будущем, сужая горизонт планирования. Поэтому недовольные аукционом фермеры имели лишь одну альтернативу – покинуть кооператив. И многие крупные производители так и сделали, начав напрямую контактировать с покупателями. Некоторые из них стали кооперироваться друг с другом (как правило, в случае, если они производили одну и ту же продукцию), основывая новые ассоциации производителей.

Таким образом, при начальных внешних условиях (много продавцов, много покупателей и рынок продавцов) кооперативный аукцион был эффективным каналом сбыта. Однако в изменившихся рыночных условиях недостатки аукциона стали все больше проявляться: аукцион препятствовал разработке и продаже новой продукции, вертикальной координации и стал неэффективен в плане логистики. Особенно остро эти недостатки почувствовали крупные игроки: как производители, так и оптовые закупщики, которые стали искать альтернативы аукционам. Осознание неэффективности региональных кооперативных аукционов пришло к участникам рынка к началу 1990-х годов. Были избраны два пути преобразования кооперативных аукционов в более рыночно-ориентированную организацию.

Первый путь состоял в том, что сначала все региональные аукционы должны были объединиться в один новый кооператив. Реально удалось объединить лишь часть региональных аукционов. Впоследствии этот объединенный кооператив был преобразован из аукциона в сбытовой кооператив, который бы позволял его участникам напрямую взаимодействовать с крупными ритейлерами. В дальнейшем этот кооператив приобрел

две крупные оптовые компании и стал крупнейшим в стране сбытовым кооперативом в сфере реализации свежих овощей и фруктов, что кардинально поменяло взаимоотношения с закупщиками, поскольку теперь кооператив стал их конкурентом (превратившись из аукциона, который сводил покупателей и продавцов, в сбытовой кооператив, т.е. в оптовика). Изменились также отношения производителей-членов и кооператива, так как большая часть продукции стала продаваться не через аукцион, а через контракты (уже не оптовикам, а ритейлерам напрямую, которые были рады взаимодействовать с крупным предприятием), появилась особая роль торгового агента, который эти контракты заключает, являясь, тем самым, посредником между производителями и ритейлерами. Поэтому вновь возникает проблема асимметрии информации, которую раньше снимал аукцион.

Кооператив вынужден балансировать между интересами производителей (своими владельцами) и основных (стратегических) покупателей. Асимметрия информации усиливается еще и тем, что если при аукционе интересы производителей были в целом однородны, то теперь они стали более разнородными (гетерогенными). В отличие от аукциона, сбытовой кооператив продвигает свою продукцию (точнее, продукцию членов) на разные рынки (оптовой и розничной торговли, национальный и зарубежный, расфасованной и брендованной продукции и т.п.), что предполагает разные маркетинговые стратегии, которые порой более выгодны одной части производителей и менее выгодны другой. Со своей стороны, реагируя на диверсифицированный спрос конечных потребителей, сами производители стали выращивать дифференцированную продукцию, и, соответственно, требовать от кооператива вести маркетинговую политику, благоприятствующую реализации именно их продукции. Часть производителей параллельно основали другие кооперативы, объединенные схожестью продукции. Это было сделано для того, чтобы усилить свое влияние в большом кооперативе и разговаривать с ним не от лица одного производителя, а кооператива производителей. Тем не менее, преимущества экономики от масштаба и сильных переговорных позиций в отношениях с покупателями удерживают фермеров в этом огромном сбытовом кооперативе.

Второй путь состоял в том, что часть производителей фруктов и овощей вышли из кооперативного аукциона и образовали торговые ассоциации и сбытовые кооперативы по характеру производимой продукции, что также позволило им напрямую контактировать с оптовиками. Этих производителей можно разделить на две группы: крупные производители, которые сами могли продавать продукцию (хватало объема) оптовикам или ритейлерам, и инновационные производители, которые производили нестандартную продукцию.

Новые организационные формы кооперативов, получившие распространение во многих странах, вызывают большой интерес среди исследователей. В частности, одним из часто обсуждаемых вопросов является типология кооперативных организаций, которая помогает сравнительному анализу кооперативов и их систематизации, а также способствует выработке соответствующей государственной политики при реформировании аграрного сектора. В современной экономической литературе существует большое разнообразие подходов.

В новых кооперативных моделях наблюдаются отклонения от традиционной кооперативной структуры, которая характеризуется наличием следующих атрибутов прав собственности: 1) права собственности ограничены членами-патронами; 2) остаточные права являются непередаваемыми, незначительными и невыкупаемыми; 3) выгоды распределяются между членами в пропорции к патронажу. При этом каждая модель кооперативной собственности имеет свои преимущества и недостатки, что, естественно, предполагает изменение и дифференциацию государственной политики в отношении сельскохозяйственных кооперативов.

Анализ новых моделей потребовал выделения различных организационных признаков, таких как структура собственности и управления, политика членства, право голоса, остаточные права собственности, распределение выгод, стратегии, т.е. всего того, что составляет интерфейсную структуру организации. В такой классификации в дополнение к двум полярным формам организации (традиционный кооператив и корпорация) представлены нетрадиционные кооперативные модели, в которых наблюдаются организационные изменения в структуре прав собственности. Это три кооперативные модели с ограниченным членством: пропорциональный инвестиционный кооператив (*proportional investment cooperative*), кооператив членов-инвесторов (*member-investor cooperative*) и кооператив нового поколения (*new generation cooperative*).

В модели пропорционального инвестиционного кооператива правами собственности обладают только члены кооператива. Сами права являются непередаваемыми, незначительными и невыкупаемыми, но члены кооператива вкладывают капитал пропорционально патронажу. На основе принципа пропорциональности осуществляется и управление капиталом. Отличительной чертой этих организаций является наличие капитального планирования и формирование различных членских объединений капиталов (пулов). Капитальное планирование (*base capital plan*) используется многими известными американскими кооперативами, включая Riceland (производство и переработка риса), CoBank

(кредитование), Land O'Lakes и Dairy Farmers of America (производство молочных продуктов).

Капитальное планирование означает, что основной план капитала является специальным планом управления капитальных активов. Он направлен непосредственно на определение текущей доли в паевом капитале, который патрон должен иметь в кооперативе в определенный период времени в зависимости от степени своего участия (патронажа) в кооперативном бизнесе. Составление базового плана капитала способствует решению ряда структурных проблем кооператива [10].

Модель кооператива членов-инвесторов отличается от традиционной кооперативной структуры способом распределения дохода между членами пропорционально пакету акций в дополнение к патронажу. Распределение дивидендов осуществляется или пропорционально числу акций и/или кооперативным паям. Формирование этой модели может быть осуществлено различными путями, например через выпуск акций и облигаций или создание совместных компаний. Примерами являются такие крупнейшие агропродовольственные кооперативы, как Campina Melkunie, Walgett Special One Cooperative, Tatura Milk Industries Limited и Fonterra Cooperative Group.

Иная модель у кооператива нового поколения. С 1990-х годов появилась форма сельскохозяйственного кооператива, получившая название «кооперативы нового поколения» (New generation cooperatives – NGC). Различие между кооперативами «нового поколения» и традиционными кооперативами связано со структурой прав собственности. Кооперативы нового поколения имеют более четко определенную политику членства и вторичный рынок остаточных прав для членов и патронов. Это отличает их от традиционных кооперативов, описанных нами выше, структура которых характеризуется открытым членством, капиталом, производным от патронажа, и неликвидными правами собственности.

Модель кооператива нового поколения вводит права собственности в форме прав поставки, которые являются продаваемыми среди членов-патронов. Права собственности ограничены членами-патронами, члены обязаны осуществлять начальные инвестиции в права поставки в пропорции к патронажу, а сама поставка продукции контролируется маркетинговыми контрактами. Кооперативы, которые истощили эти структурные варианты, принимают более сложное решение – приобретение капитала из внешних источников. Существуют кооперативные организации, в которых права собственности не ограничены членами-патронами. Самая радикальная модель в этой группе – кооператив, преобразованный в фирму, ориентированную на инвестора (IOF), т.е. в корпорацию, что,

по сути, является стратегией выхода, принятой кооперативами, которые не хотят продолжать работать как организация, находящаяся в собственности и управлении пользователя. В некоторых странах, например в США, более распространенным вариантом стратегии выхода для сельскохозяйственных кооперативов является слияние и приобретение компаний. Согласно сообщению Министерства сельского хозяйства США за период с 1989 по 1998 гг. было зарегистрировано 777 кооперативных объединений, включая слияния и приобретения компаний.

Другой альтернативной стратегией является приобретение кооперативами капитала от внешних инвесторов. В этом случае возможны два решения: формирование кооператива с венчурными компаниями (cooperatives with capital seeking entities) и инвестиционно-долевые кооперативы (investor-share cooperative). В модели кооперативов с венчурными компаниями инвесторы приобретают права собственности другого предприятия, имеющего статус юридического лица, которое полностью или частично принадлежит кооперативу. Другими словами, капитал внешнего инвестора непосредственно вводится не в кооперативную фирму, а в трастовые компании (например, кооператив Diamond of California), стратегические альянсы (кооператив Dairy Farmers of America) или дочерние компании (европейские кооперативы Irish Model, Crédit Agricole).

В модели долевого инвестиционного кооператива сама организация приобретает капитал нечленов кооператива, не преобразовываясь в акционерное общество. По сравнению с предыдущей моделью долевой инвестиционный кооператив выпускает акции, предназначенные для различных групп собственников. В результате внешние инвесторы получают права собственности в кооперативе наряду с правами собственности членопатронов. Собственность инвестора может соединять различные правомочия с точки зрения получения дохода, отношения к риску, управления, выкупаемости и передаваемости прав. Доля собственности инвестора представлена привилегированными акциями (американские кооперативы CoBank, CHS Cooperatives), неголосующими обычными акциями (канадский зерновой кооператив Saskatchewan Wheat Pool) и сертификатами участия (французские кооперативы). Конечно, следует учитывать преимущества и недостатки новых кооперативных форм.

Шведские экономисты Д. Нилсон и П. Оллила представили другую классификацию, в основе которой лежат ролевые функции, выполняемые членами кооператива: как клиента (патрона) и как инвестора. В зависимости от внешних и внутренних факторов члены кооператива выполняют эти функции в различной степени. Роль патрона доминирует в кооперативах, где члены рассматривают свою организацию как эффективную в

исправлении рыночного фиаско. В этом случае роль инвестора незначительна, поскольку цель инвестирования капитала в кооперативный бизнес состоит в том, чтобы осуществлять с кооперативом торговые операции. Роль инвестора становится значимой в кооперативах, где остаточные права являются передаваемыми [11].

Основываясь на теории принципал-агентских отношений можно предположить, что в подобных кооперативах проблемы управления будут, вероятно, более серьезными. Например, возможны четыре кооперативные формы: (I) традиционный кооператив (роль патрона значительна), например перерабатывающие кооперативы; (II) антрепренерский кооператив (роль инвестора и патрона одинаково значимы), в качестве примеров могут служить NGC и кооперативные компании с ограниченной ответственностью (PLC кооперативы); (III) деградирующие кооперативы – мелкие и неэффективные организации, в которых мотивация членов как инвесторов и патронов очень низка; (IV) экс-кооперативы (ex-co-operatives), как правило, кооперативы, преобразованные в корпоративную фирму, где роль инвестора является приоритетной.

I. Традиционные кооперативы. Если члены считают, что кооператив способен исправить рыночные провалы, роль патрона доминирует по сравнению с ролью инвестора. Традиционные кооперативы, как правило, связаны с первичной переработкой сельскохозяйственной продукции. В таких кооперативах интересы и деятельность их членов совпадают с деятельностью организации. Кооператив характеризуется большими масштабами, поскольку все виды его деятельности стандартизированы и рутинизированы. В этом случае объем инвестиций будет незначительным. В таких организациях члены кооператива представляют собой достаточно однородную с точки зрения интересов группу и, вероятно, не будут сталкиваться с проблемами управления фирмой.

II. Предпринимательские (антрепренерские) кооперативы. Кооператив является эффективным в укреплении своих рыночных позиций, когда члены высоко оценивают свою роль и как патронов, и как инвесторов. Остаточные права являются передаваемыми, и члены получают вознаграждение на свой капитал. Соответственно, у них появляется стимул осуществлять инвестиции в кооперативный бизнес. Поскольку продвижение «вниз по течению» продовольственной цепи предполагает более сложную предпринимательскую деятельность и увеличение размеров капитала, вероятно, необходимо более точно определить права собственности. К этому типу кооперативных структур относятся новое поколение кооперативов (NGC) и кооперативные компании с ограниченной ответственностью (PLC-кооперативы).

III. Деградирующие кооперативы. Деградирующие кооперативы – это традиционные кооперативы, которые становятся неэффективными. Если кооперативная деятельность не приводит к исправлению рыночного фиаско, то члены кооператива перестают идентифицировать себя как патронов. Если, кроме того, члены кооператива имеют слабые инвестиционные стимулы, то кооператив теряет рациональное обоснование своего существования. Вероятнее всего, члены в таких кооперативах имеют разнородные интересы, что приводит к проблемам управления и риска оппортунистического поведения со стороны правления, которое будет преследовать свои собственные интересы. Следовательно, предпринимательская деятельность кооператива, скорее всего, будет неэффективна, так как кооперативный менеджмент будет осуществлять инвестиции не в интересах членов.

IV. Ex-co-operatives. Фирмы, которые трансформируются в подобные предприятия, как правило, деградирующие кооперативы, неэффективные в исправлении рыночного фиаско и продвижении интересов членов. Как правило, в этом случае кооператив продается инвестору. Деградирующий кооператив может также быть преобразован в комбинацию других четырех кооперативных моделей, т.е. в комбинированный кооператив. По сути дела, экс-кооператив представляет собой фирму, ориентированную на инвестора, т.е. корпорацию. Основной деятельностью становится уже не первичная переработка сельскохозяйственного сырья и исправление рыночного фиаско, что характерно для традиционного кооператива. На первый план выходит получение добавленной стоимости, что требует значительных инвестиций. Поэтому традиционный кооператив преобразуется в предпринимательскую форму, в противном случае может быть распродан, т.е. превращен в экс-кооператив.

Основные усилия NGC связаны с захватом добавленной ценности продукции и имеют тенденцию высоко дифференцировать рыночную нишу. NGC формируют такую внутреннюю структуру, которая способствовала бы инвестиционным процессам, необходимым для получения добавленной ценности переработанной сельскохозяйственной продукции. Модель NGC характеризуется крупными первоначальными капиталовложениями членов кооператива, продаваемыми паями (долями), связанными с правами поставки, и закрытым или ограниченным членством. Эта модель также подразумевает продвинутую вертикальную интеграцию, которая обеспечивает фермерам больший доход через продажу переработанной продукции вместо сырья.

Эти организационные особенности приводят к усилению мотивации членов кооператива, их заинтересованности в эффективном управлении с целью создания большей

добавленной стоимости от переработки своей продукции и получения высокой прибыли от нее. Таким образом, формирование NGC способствует повышению доходов индивидуальных фермеров и, следовательно, создает дополнительные экономические выгоды для сельских сообществ. Большинство авторов рассматривают модель NGC как положительный фактор сельского развития и преодоления экономического застоя сельских районов. Наряду с этим некоторые исследователи обращают внимание на потенциальные институциональные ловушки, приводящие к тому, что дальнейшее развитие может идти не в сторону рынка, а в направлении к псевдорыночным формам и воспроизводству неотрадиционных отношений. Многочисленные кейс-стади, выполненные зарубежными исследователями показывают, что важными факторами экономического успеха NGC являются внешние и внутренние факторы, к которым относятся: (1) государственная поддержка; (2) ясно идентифицированная миссия; (3) адекватное планирование; (4) использование консультантов и специалистов по кооперативному развитию. Кроме того, модель NGC не должна быть применена к видам коммерческой деятельности, в которых отсутствуют крупные инвестиции членов и стратегия двухсторонних контрактов поставки.

Развитие кооперативов нового поколения (NGC) представляет собой новую волну кооперативного движения, которое началось в США в начале 1990-х годов. Основными различиями между традиционным кооперативом и NGC являются закрытое членство и заключение маркетинговых контрактов между членами и кооперативом. Основная идея, лежащая в основе формирования NGC, заключалась в том, чтобы позволить членам кооператива участвовать в получении добавленной стоимости на заключительных стадиях продовольственной цепи. Исходя из этой цели, количество ежегодно перерабатываемой продукции должно быть заранее определено (следовательно, ограничено) и соответствовать производственным мощностям перерабатывающего предприятия. Некоторые кооперативы могут выпускать привилегированные паи (или акции), которые могут приобретать не члены кооператива (как юридические, так и физические лица), тем самым осуществляя инвестиции в кооперативную организацию. Держатели таких акций не участвуют в управлении, но имеют право на получение определенного дохода. Члены кооператива становятся более рыночно-ориентированными, более заинтересованными в управлении организации. Кроме того, цена акций отражает будущую ожидаемую прибыль и является прямым сигналом между членами и кооперативной организацией.

Необходимо отметить, что несмотря на частое противопоставление кооперативов и традиционных фирм, кооперативы не являются чем-то единообразным, несмотря на

подчеркивание единой природы кооперативов Международным кооперативным альянсом. Существуют различные вариации в форме внутреннего устройства кооперативов, что порождает разного рода классификации. Часто такие «отклонения» называют нетрадиционными кооперативами. Для нас это важно, так как работать в рамках дихотомии «настоящие кооперативы» и «лжекооперативы» довольно проблематично и контрпродуктивно. Это касается в том числе и России, где различные формы организации под вывеской «кооператив» могут довольно сильно отличаться друг от друга, поэтому важно понимать тот континуум вариативности форм кооперативных организаций, который задает нам мировой опыт. Это поможет соотнести эмпирические данные с различными моделями кооперативов, представленных в кооперативно развитых странах.

Вариативность кооперативов зависит от того, какая конфигурация ключевых параметров будет выбрана: ограниченное или неограниченное членство, передаваемые или непередаваемые права собственности, приоритет патронов или инвесторов, пропорциональное или непропорциональное распределение прав собственности (относительно инвестиций), наличие или отсутствие внешних инвесторов. Здесь мы остановимся на одной из форм кооперативного устройства, которая четко противопоставляется традиционным кооперативам. Речь идет о так называемых кооперативах нового поколения (new generation cooperatives, NGC). От традиционных кооперативов их отличает, прежде всего, структура прав собственности. Родиной кооперативов нового поколения можно считать округ Ренвилл (штат Миннесота), в котором в 1990-х годах и зародилась эта кооперативная форма как ответ фермеров на новые вызовы. Кооперативы нового поколения создавались там в целях привлечения инвестиций, поскольку традиционные кооперативы являются не слишком привлекательными для инвесторов [12; 13]. В следующих двух таблицах представлены сравнения традиционных кооперативов и кооперативов нового поколения (мы взяли сравнения, представленные разными авторами).

Таблица 1 – Кооперативные принципы в традиционных и новых кооперативных организациях [13]

Традиционные кооперативы	Кооперативы нового поколения
1. совместная собственность	1. совместная собственность членов
2. управление и контроль членов	2. управление и контроль членов
3. распределение выгод пропорционально участию	3. распределение выгод пропорционально участию

4. открытое членство	4. ограниченное членство
5. добровольное участие	5. контрактные отношения
6. минимальные начальные инвестиции	6. крупные начальные инвестиции
7. оценка вкладов (паев) по номиналу	7. рыночная оценка вкладов (паев)
8. сосредоточение усилий на снабженческо-сбытовой деятельности	8. сосредоточение усилий на деятельности по созданию добавленной ценности
9. непередаваемые права собственности	9. передаваемые права собственности

Таблица 2 – Характеристики традиционных сбытовых кооперативов и сбытовых кооперативов нового поколения [14]

	Традиционные кооперативы	Кооперативы нового поколения
Сбыт продукции		
Права поставки	Не ограничены	Ограничены количеством акций
Обязательства поставки	Нет	Требуются
Стандарты качества	Широкие	Специфицированные
IP-сертификация	Обычно нет	Обычно да
Оплата	Рыночная цена	Контрактная цена
Распределение прибыли		
Объем патронажных выплат	Низкий	Высокий
Инвестиции или нераспределенная прибыль	Высокие	Низкие
Разделение оплаты за пул	Редко	Обычно
Инвестиционные обязательства		

Первоначальные инвестиции	Очень низкие	Очень высокие
Пропорциональность использования	От низкой до высокой	Очень высокая
Передача прав собственности	Низкая	Высокая
Оценка инвестиций в капитал	Фиксированная по номиналу	Подвержена рыночным колебаниям
Обязательства выкупа собственности члена	При возможности оплатить	Нет
Инвестиции для расширения бизнеса	Нет	Высокие
Голосование членов		
Барьеры для членства	Низкие	Высокие
Право голоса	Обычно один голос	Переменная величина

Таким образом, кооперативы нового поколения больше нацелены на продукцию с добавленной стоимостью, тогда как традиционные кооперативы больше занимаются сырьем. Кооперативы нового поколения в большей степени рыночно ориентированы и закрыты для членства. Члены кооператива нового поколения владеют его акциями, которые определяют размер получаемой прибыли, максимальный и минимальный объем поставок продукции в кооператив.

Различия этих двух типов кооперативов проявляются в способе установления цены и оплаты своим членам. На примере кооперативов США и Канады было показано, что традиционные кооперативы склонны придерживаться спотовой рыночной цены и они более чувствительны к рыночной конкуренции, тогда как кооперативы нового поколения придерживаются установления цены за пул и нечувствительны к краткосрочным рыночным колебаниям [15].

Ключевым вопросом для кооперативов развивающихся стран является вопрос их устойчивости. Если в странах с богатой историей кооперативного движения (как прави-

ло, под ними понимаются, прежде всего, страны Европы и Северной Америки) кооперативы помещены в более-менее стабильные условия (хотя, как мы показали выше, и им приходится адаптироваться к меняющимся экономическим обстоятельствам, которые неизбежно происходят), то развивающиеся экономики сильнее подвержены как экономическим кризисам, так и резким политическим, институциональным и даже климатическим изменениям.

Под устойчивостью (в англоязычной литературе чаще всего используются слова *resilience* или *viability*) обычно понимается способность противостоять шокам и кризисам. В этом же ключе понимается и устойчивость, применимая к организациям, т.е. их способность в ответ на кризис выработать в себе ряд новых характеристик, которые позволили бы смягчить влияние этого кризиса, справиться с его последствиями и одновременно воспользоваться возможностями, которые предоставляет большинство кризисов. Кооперативы в развивающихся странах сталкиваются с проблемами доступа к финансам, рынкам сбыта (местным и международным) и наращиванием производственных мощностей. Способность адаптироваться к таким условиям предполагает устойчивую организационную структуру. Выделяется ряд факторов, способствующих устойчивости кооперативов.

Членство. Считается, что членство, скрепляемое кооперативными ценностями, является ключевым для устойчивости кооперативов. Чувства сплоченности, преданности и идентичности образуют базис для живучести кооператива. В то же время, требуется и встречное движение, т.е. чуткое внимание к тому, чтобы удовлетворять потребности членов. Это помогает решать важную для любой организации, но для кооператива в особенности, проблему безбилетника. Также факторами в решении проблемы безбилетника являются доверие и реципрокность между членами. Отмечается важность образования и навыков членов кооператива (члены кооператива должны понимать сущность кооперации, что снижает вероятность оппортунистического поведения с их стороны) [16].

Коллективные навыки. Под коллективными навыками понимается способность членов учиться друг у друга, а также у внешних игроков. Это способствует формированию общих базисных представлений у членов, что облегчает коммуникацию и снижает вероятность конфликтов. Таким образом, способность кооператива создать такое обучающееся пространство является фактором его устойчивости.

Сети. Способность создания и/или включения в сеть (или сети) считается важнейшим фактором устойчивости и успешности кооперативов (что, впрочем, справедливо и для некооперативных форм организации). Членство в сети облегчает доступ к ресурсам

и информации, а также помогает выживать сообща в трудные времена. По сути, это форма самоорганизации кооперативов. Это могут быть либо горизонтальные сети в виде объединений однородных кооперативов, либо вертикальные сети в рамках цепи поставок (как с кооперативами, так и некооперативными организациями). Еще одним типом сети является т.н. сеть сетей, которую можно еще назвать зонтичной или апексной организацией. Такие организации многофункциональны и конкретный набор функций зависит от контекста, в котором она существует. Как правило, это задачи по развитию кооперативного движения, представление интересов кооперативов в правительстве, лоббирование, защита интересов на разных уровнях.

Инновации. Под инновацией порой понимаются довольно разные вещи. Инновацией могут быть признаны позитивные изменения, приведшие к повышению производительности, качества и конкурентоспособности организации. Инновация может быть организационной, т.е. относиться к реализации идеи или практики, новой для организации. В таком же ключе рассуждают о социальной инновации (новые конфигурации и комбинации социальных практик). Таким образом, инновация – это непрерывный процесс приспособления друг к другу технологических и организационных практик. Это происходит под воздействием 1) спроса и рыночных сил, 2) институциональных стимулов и барьеров, 3) научного знания и технологических возможностей. Применительно к кооперативам особенно важным становится их статус в цепях добавленной стоимости. Попадание туда, и борьба за место под солнцем в рамках таких цепей поставок является продуктом инновационных стратегических решений. В частности, изучение различных примеров африканских кооперативов показывает, что они восприняли идеологию самопомощи (self-help) на всех уровнях (рядовые члены, лидеры, менеджеры), что позволило им нарастить производительность и улучшить качество продукции и услуг. Многим кооперативам и кооперативным объединениям Уганды, ЮАР, Кении, Ганы удалось улучшить качество продукции и войти в международные цепи поставок, что увеличило прибыль и вынудило еще улучшать качество продукции [17; 18].

Государство. Очевидно, что без помощи государства кооперативам труднее противостоять внешним неурядицам. Помощь государства может быть двоякой: прямая помощь кооперативным организациям и создание благоприятных для развития условий. Причем, все чаще подчеркивается приоритет второго вида поддержки, как более системного. Благоприятные условия включают в себя: 1) создание таких экономической, политической и правовой систем, которые бы признавали кооперативы легитимной формой ведения бизнеса в качестве автономной частной организации, которой владеют ее члены;

2) политика по развитию кооперации в духе международных стандартов; 3) благоприятная инфраструктура для кооперативной деятельности (коммуникации, транспорт, логистика, информационное обеспечение, консультирование).

Африка демонстрирует противоречивые результаты с точки зрения устойчивости кооперативов. С одной стороны, долгое время испытывая постоянные неудачи в среде неадекватного управления и государственного вмешательства, кооперативы, в конце концов, стали показывать количественный рост, предоставляя реальные услуги своим членам [17]. Эти успехи нередко приписывают либерализации 1990-х годов, позволившей кооперативам развиваться в виде, приближенном к теоретическому идеалу, т.е. в виде организаций с настоящим членским контролем и деловой ориентацией [18]. Однако далеко не все африканские кооперативы демонстрируют устойчивое развитие, т.е. истории успеха перемежаются с традиционными для континента неудачами [19; 20].

Экономическое положение сельскохозяйственных кооперативов в России

Базовые характеристики развития кооперации в России за последнее десятилетие можно представить в виде следующих тезисов:

1. Общее число кооперативов (СПК и СПоК) в России снижается, но после национального проекта «Развитие АПК» это снижение замедлилось. Снижение происходит, в основном, за счет СПК, численность которых за период с 2003 по 2014 гг. сократилась почти в три раза. Численность СПоК, напротив, увеличивается.

2. Смертность кооперативов в 2008-2014 гг., по сравнению с периодом 2003-2008 гг., значительно сократилась, а рождаемость, напротив, несколько возросла. Смертность СПК в периоде 2008-2014 заметно сократилась практически в 2 раза, однако оно все равно почти в 4 раза превышает их рождаемость. Сокращение смертности и рождаемости СПК связано, прежде всего, с сокращением их численности. Напротив, у СПоК произошел рост как рождаемости, так и смертности.

3. Более чем за 10 лет (с 2003 по 2014) средний возраст кооперативов вырос на 2,5 года, что говорит о довольно бурных процессах обновления в кооперативной среде. Средний возраст СПК постепенно растет и почти в три раза превышает средний возраст СПоК. Последние же существенно помолодели после национального проекта, когда было создано множество СПоК.

4. Основные всплески регистраций кооперативов пришлись на 1992, 2002 и 2006 гг. При этом, всплески 1992 (самый масштабный) и 2002 гг. происходили за счет

СПК, а всплеск 2006 г. – за счет СПоК. Заметим также, что если регистрация СПК приближается к нулевой отметке, то СПоК все еще испытывает влияние национального проекта 2006 г., хотя мы и фиксируем затухание волны регистраций.

5. Показатели чистой прибыли за рассматриваемый период изменялись по параболе: если в 2003 г. большинство из них (среднее значение, медиана, 25-й и 75-й процентиля) были отрицательными (т.е. большинство кооперативов были убыточны), то ситуация существенно улучшилась в 2008 г., когда большинство этих показателей вышли в уверенный плюс. Однако в 2014 г. их значения стали менее оптимистичными, сместившись в сторону нуля, однако отрицательных значений 2003 г. пока не достигли. Такая ситуация характерна как для СПК, так и для СПоК, только в разных масштабах.

На отраслевую направленность деятельности кооперативов влияет, как правило, три фактора:

- кадры;
- материально-техническая база.
- региональная специализация.

На первом этапе формирования сети кооперативов (прежде всего, имеются в виду потребительские кооперативы) наибольшую долю занимали кредитные и снабженческо-сбытовые кооперативы, которые не требовали значительных капиталовложений на создание материально-технической базы кооператива. И только при поддержке со стороны государства материально-технической базы стали активно создаваться кооперативы по переработке и логистические центры, обслуживающие кооперативы.

Региональная специализация проявляется в деятельности закупочно-сбытовых и перерабатывающих кооперативов следующим образом:

- в южных регионах превалирует растениеводческая направленность деятельности кооперативов (закупка зерна, его переработка и реализация);
- кооперативы северных регионов ориентированы в большей мере на закупки молока, мяса и их переработку.

В нижеследующих таблицах представлен региональный и отраслевой срез российских кооперативов, в т.ч. в отдельности производственных и потребительских.

Таблица 3 – Численность СПК и СПоК по регионам России (2003-2014 гг.)

Субъект РФ	СПК			СПоК		
	2003	2008	2014	2003	2008	2014
Алтайский край	521	299	186	4	12	31
Краснодарский край	255	106	66	4	24	57
Красноярский край	151	96	12	14	95	32
Приморский край	98	42	32		3	16
Ставропольский край	273	200	67	4	30	20
Хабаровский край	7	1	9		1	7
Амурская область	108	64	11	1	9	7
Архангельская область	85	45	28	1	2	7
Астраханская область	53	40	21	3	11	23
Белгородская область	51	21	3	2	103	5
Брянская область	310	173	96	6	3	5
Владимирская область	176	119	30	1	30	19
Волгоградская область	280	162	25	44	66	29
Вологодская область	172	115	56	6	10	37
Воронежская область	351	87	9	1	13	1
Нижегородская область	367	242	170	6	12	53
Ивановская область	172	114	53	2	13	9
Иркутская область	108	41	22	3	16	73
Ингушетия	5	4	7		3	2
Калининградская область	28	27	18	1	12	9
Тверская область	349	246	167	9	3	9

Калужская область	177	88	25	12	39	42
Камчатский край	6	6	1		1	
Кемеровская область	89	36	19	5	5	20
Кировская область	451	261	127	21	19	88
Костромская область	202	145	89	2	24	37
Крым			20			3
Самарская область	229	114	72	5	33	26
Курганская область	197	95	52	6	9	14
Курская область	418	93	42	1	14	13
Санкт-Петербург	4	3	3			
Ленинградская область	36	21	15	1	2	10
Липецкая область	191	15	13	1	15	522
Магаданская область	3					
Москва			2		2	2
Московская область	85	45	15	15	10	2
Мурманская область	27	16	2			
Новгородская область	107	64	40	1	10	6
Новосибирская область	190	102	42	6	31	21
Омская область	239	118	76		25	30
Оренбургская область	360	193	89		23	59
Орловская область	100	34	1	9	20	2
Пензенская область	268	39	72	12	21	283
Пермский край	226	150	26	2	12	13
Псковская область	222	159	32	2		1

Ростовская область	445	301	191	15	53	74
Рязанская область	319	114	59	9	11	10
Саратовская область	313	164	83	18	49	65
Сахалинская область	15	5	4		5	4
Свердловская область	153	97	46	16	19	29
Смоленская область	208	196	83		8	17
Тамбовская область	338	78	37	1	16	34
Томская область	61	23	17	7	24	34
Тульская область	270	78	46	1	19	13
Тюменская область	168	92	61	24	80	72
Ульяновская область	255	84	41	1	23	30
Челябинская область	101	52	28	3	15	29
Забайкальский край	124	100	83	9	16	69
Ярославская область	229	161	65	8	14	22
Адыгея	35	19	13	15	17	6
Башкортостан	684	479	204	2	20	46
Бурятия	151	79	57	15	20	40
Дагестан	144	364	543	1	3	10
Кабардино-Балкария	31	17	27		2	7
Республика Алтай	41	44	52	2	12	35
Калмыкия	74	64	57	2	25	28
Карелия	4	7	1		9	3
Коми	47	24	17	3	3	12
Марий Эл	193	92	41	15	33	30

Мордовия	207	39	30	6	115	121
Северная Осетия	78	57	70		1	9
Карачаево-Черкессия	49	26	31		11	21
Татарстан	439	45	27	9	47	100
Тыва	36	102	84		22	16
Удмуртия	324	150	32	18	22	15
Хакасия	15	6	2		5	7
Чечня		3	123		1	6
Чувашия	310	175	119	5	91	76
Якутия	190	168	193	52	262	456
Еврейская АО	15		1		3	2

Таблица 4 – Динамика производства по видам продукции (СПК и СПоК; количество и процент по году)

	СПК						СПоК					
	2003		2008		2014		2003		2008		2014	
	КОЛ- ВО	%	КОЛ- ВО	%	КОЛ- ВО	%	КОЛ- ВО	%	КОЛ- ВО	%	КОЛ- ВО	%
01.11. Выращивание зерновых, технических и прочих сельскохозяйственных культур, не включенных в другие группировки	6295	45,6	3182	42,2	1596	35,2	46	9,80	101	5,40	137	4,30
в том числе:												
01.11.1. Выращивание зерновых, тех-	5698	41,3	2730	36,2	1197	26,4	27	5,70	54	2,90	45	1,40

нических и прочих сельскохозяйственных культур, не включенных в другие группировки												
01.11.2. Выращивание картофеля, столовых корнеплодных и клубнеплодных культур с высоким содержанием крахмала или инулина	209	1,50	89	1,20	48	1,10	2	0,40	11	0,60	23	0,70
01.11.3. Выращивание масличных культур	53	0,40	36	0,50	33	0,70	0	0,00	0	0,00	2	0,10
01.11.6. Выращивание кормовых культур; заготовка растительных кормов	245	1,80	93	1,20	53	1,20	2	0,40	11	0,60	26	0,80
01.12. Овощеводство; декоративное садоводство и производство продукции питомников	81	0,60	174	2,30	174	3,80	11	2,30	32	1,70	55	1,70
в том числе: 01.12.1. Овощеводство	63	0,50	67	0,90	54	1,20	4	0,90	3	0,20	16	0,50
01.13. Выращивание фруктов, орехов, культур для производства напитков и	147	1,10	65	0,90	40	0,90	0	0,00	2	0,10	4	0,10

пряностей												
в том числе:												
01.13.2. Выращивание прочих фруктов и орехов	62	0,40	15	0,20	3	0,10	0	0,00	1	0,10	0	0,00
01.13.21. Выращивание плодовых и ягодных культур	77	0,60	42	0,60	23	0,50	0	0,00	0	0,00	1	0,00
01.21. Разведение крупного рогатого скота	6293	45,6	3166	42,0	1628	35,9	18	3,80	57	3,10	206	6,50
01.22. Разведение овец, коз, лошадей, ослов, мулов и лошаков	326	2,40	392	5,20	318	7,00	5	1,10	53	2,80	126	3,90
в том числе:												
01.22.1. Разведение овец и коз	267	1,90	322	4,30	216	4,80	1	0,20	4	0,20	24	0,80
01.22.2. Разведение лошадей, ослов, мулов и лошаков	56	0,40	42	0,60	39	0,90	4	0,90	40	2,10	88	2,80
01.23. Разведение свиней	231	1,70	47	0,60	19	0,40	1	0,20	4	0,20	26	0,80
01.24. Разведение сельскохозяйственной птицы	59	0,40	23	0,30	20	0,40	0	0,00	0	0,00	18	0,60
01.25. Разведение прочих животных	68	0,50	68	0,90	84	1,90	2	0,40	2	0,10	28	0,90

в том числе:												
01.25.4. Разведение оленей	54	0,40	61	0,80	65	1,40	1	0,20	2	0,10	5	0,20
01.30. Растениеводство в сочетании с животноводством (смешанное сельское хозяйство)	42	0,30	206	2,70	301	6,60	1	0,20	27	1,50	40	1,30
01.4. Предоставление услуг в области растениеводства и животноводства, кроме ветеринарных услуг	20	0,10	9	0,10	16	0,40	68	14,5	138	7,40	225	7,00
02.0. Лесное хозяйство и предоставление услуг в этой области	13	0,10	11	0,10	27	0,60	32	6,80	3	0,20	6	0,20
05.0. Рыболовство, рыбоводство и предоставление услуг в этих областях	121	0,90	100	1,30	74	1,60	1	0,20	8	0,40	30	0,90
в том числе: 05.01.11. Вылов рыбы и водных биоресурсов в открытых районах Мирового океана и внутренних морских водах сельскохозяйствен-	62	0,40	34	0,50	5	0,10	0	0,00	0	0,00	1	0,00

ными товаропроизводителями												
15.0. Производство пищевых продуктов, включая напитки	34	0,20	32	0,40	53	1,20	49	10,4	222	11,9	373	11,7
51.0. Оптовая торговля, включая торговлю через агентов, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами	17	0,10	15	0,20	32	0,70	31	6,60	527	28,3	618	19,4
52.0. Розничная торговля, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами; ремонт бытовых изделий и предметов личного пользования	12	0,10	4	0,10	18	0,40	5	1,10	38	2,00	113	3,50
65.0. Финансовое посредничество	3	0,00	0	0,00	4	0,10	150	31,9	538	28,9	913	28,6
в том числе: 65.22.1. Предоставление потребительского кредита	3	0,00	0	0,00	2	0,00	54	11,5	367	19,7	555	17,4
прочие	51	0,30	52	0,70	127	2,90	50	10,7	110	6,00	275	8,60

Внутриорганизационные отношения в кооперативах и отношения кооперативов с внешними контрагентами

Мы начнем с небольшого обзора управленческих практик и внутренней организации зарубежных кооперативов, затем обрисуем советские корни российских сельскохозяйственных кооперативов (которые стоит учитывать при анализе современных кооперативов в России) и представим некоторые индикаторы внутренних процессов и внешних отношений в российских сельскохозяйственных кооперативах.

Существует ли общая проблема кооперативного управления? Как управлять эффективно огромным и широко рассредоточенным количеством членов? Нужно ли укреплять их советы, назначая экспертов в бизнес-сектор, а также людей, которые избираются членами? Скорее всего нет общей проблемы кооперативного управления, но можно, конечно, учиться на ошибках [21]. Предполагается, что кооперативное управление похоже на управление любой другой коммерческой организацией, и во многом это: требование править честно, от имени собственников и других заинтересованных сторон, чтобы управлять менеджерами, чтобы нести ответственность и т.п. Тем не менее, поскольку кооперативы предполагают другой способ ведения бизнеса, то можно ожидать, что их управление также будет отличаться в некоторых важных аспектах. Так что нужно более тщательно рассмотреть эти сходства и различия.

В ходе изучения кооперативов, экономисты начинают с набора критических предубеждений, исходящих от традиционной экономической теории. Вот краткое изложение традиционной критики кооперативного управления [22]. Первая проблема заключается в том, что кооперативные члены имеют ограничение в правах собственности. Существует порой много членов, каждый из которых владеет только одним паем (долей, акцией), значение которого обычно устанавливается на низком уровне. Они не могут участвовать в растущей стоимости бизнеса за счет переоценки долевой части собственности (паяв, акций), так как они не продаются и не покупаются, т.е. ими не торгуются. Иногда прибыль будет возвращена членам в виде дивидендов, но это основано на использовании ими бизнеса, но не на их инвестициях. Порой нет возврата вложенных средств, и вся прибыль идет в наращивание резервов и на будущее развитие кооператива. Чем меньше члены считают, что они владеют кооперативом, тем меньше шансов, что они поддерживают его и будет принимать участие в управлении. Кооператив становится практически своего рода неприбыльным, совет директоров (правление) которого действуют больше как опекуны или попечители, чем избранные представители. В отличие от этого, акционеры частных компаний являются четкими конечными владельцами, потому что они несут риски. И они

несут убытки, если дела ведутся плохо или происходит банкротство. Обязанность совета заключается в том, чтобы управлять этими рисками от имени пайщиков (акционеров) и вознаградить их за принятие его.

Существует также проблема масштаба и сложности (наличие дочерних и совместных предприятий, которые могут регулироваться только косвенно их членами). В-третьих, существует проблема коллективного действия. Когда есть много членов, и вклад каждого члена может иметь минимальный эффект (проблема «безбилетника»). В-четвертых, существует проблема недостатка информации. В обычном бизнесе акционеры имеют рыночный сигнал в виде стоимости акций, который говорит им, как хорошо работает компания по сравнению с ее конкурентами. В кооперативе нет таких сигналов. Кроме того, в акционерных компаниях существуют правила раскрытия информации, которые помогают определяться с рыночной ценой, но в кооперативах менеджеры часто могут уклоняться от раскрытия информации. В-пятых, существует проблема управленческого захвата. Теория принципал-агента говорит, что совет директоров являются принципалами, а менеджеры – это их агенты. Он предсказывает, что, если остановить менеджеров, они будут действовать в своих собственных интересах, а не в интересах совета и пайщиков. Они будут стремиться извлечь больше выгоды от бизнеса, чем совет (директоров) должен заплатить, чтобы обеспечить эффективное управление. Они следуют своему стилю, избегая рисков путем создания неоправданно больших резервов, и так далее. Что останавливает их, так это регулирование со стороны руководства в сочетании с профессиональной этикой, но наибольший контроль обуздания управленческого своекорыстия является угрозой поглощения. Если дела идут плохо, теоретически, усилится конкуренция со стороны других менеджеров, которые убедят пайщиков (акционеров), что они могут сделать лучше – экономисты называют это «рынок корпоративного контроля».

Но на сегодняшний день самый эффективный способ контроля над «агентами» состоит в более тесном взаимодействии с интересами акционеров, в согласовании интересов, превращении менеджеров в акционеров, которым предлагаются опционы на акции вместо денежных бонусов для вознаграждения за высокую производительность труда. С этой точки зрения, кооперативы имеют серьезные недостатки. Они защищены от поглощения со стороны из-за того, что они не присутствуют на рынке акций, поэтому они не могут предложить менеджерам опции акций. Наконец, существует проблема недостатка внимания. Основная цель вкладчиков компании – максимизация стоимости для акционеров. Менеджеры с помощью опционов на акции делают управление намного проще. Целью совета является сохранить его простым. У кооперативов управление выглядит немно-

го сложнее, это дает меньше эффективности, чем у их конкурентов. Советы теряют фокус на членов, начинают рассматривать кооперативы как организации с более широкими обязательствами и с большим смыслом [23].

Двадцать лет назад структура собственности фермеров – кооператоров была очень традиционной – членский пай был низким, фермеры не ожидали многого от вложенного капитала, доходы были основаны на протекции, существовал принцип один человек – один голос. Наметился переход от трехуровневой к двухуровневой федеральных структур; содержание системы управления, основанной на первичных, региональных и национальных обществ становилась обременительной. Корея перешла от трех до двух уровней в 1981 году, Швейцария в 1983 году, но в других странах (Япония, несколько развивающихся стран) три яруса остались. Предложение через бизнес было организовано за счет оптовой торговли, с учетом агрегированного спроса так, чтобы получить скидки от производителей, и через изготовления основных продуктов, таких как семена, бензин и удобрения. Маркетинг состоял из сбора сырья, его основной обработки с тем, чтобы сделать продукт готовым к продаже. Кооперативы не нужно было иметь большого капитала, и он должен был предоставляться за счет нераспределенных излишков или краткосрочных заимствований [24].

Немаловажным фактором для устройства кооперативной жизни и взаимоотношений внутри кооперативных предприятий является размер кооперативов. Мировой опыт показывает, что кооперативы способны вырасти в огромные организации, не теряя (или теряя частично) своей кооперативной сущности. Широко представлены также региональные и национальные объединения, т.е. т.н. кооперативы второго, третьего и т.д. уровня. Первая десятка самых крупных кооперативов мира показывает, насколько разнообразным стал сектор, с четырьмя различными формами собственности. Есть два традиционных федеральных кооператива первой десятки: Zen-Noh (Япония), а также Национальная сельскохозяйственная Кооперативная Федерация Кореи (NACF), хотя в топ-20 есть еще несколько, в том числе Growmark (США), AGRAVIS Raiffeisen (Германия), In Vivo (Франция), Fenaco (Швейцария) и ДМК Deutsches Мильх (Германия). Мы не должны удивляться этому, потому что федеральная модель кооперативной собственности и под контролем первичных кооперативов является традиционным способом фермерам организоваться в большинстве стран. В некоторых странах, в частности в Бразилии, традиционная федеральная система осталась нетронутой, а в других странах – США, Канада, Скандинавия – она лишь частично разрушена, с первичными обществами становятся избыточными или

создаются новые «суперместные», а также региональные и национальные общества вырастают в транснациональные предприятия пищевой промышленности [25].

Наблюдается тенденция к гораздо более свободной, более разнообразной структуре, которая позволяла бы снизить затраты на управление. Существуют четыре основных кооператива в первой десятке: Fonterra (Новая Зеландия), Friesland Campina (Нидерланды), Arla Foods (Дания/Швеция) и Danish Crown (Дания). Они являются довольно распространенным типом. Есть еще пять в топ 20: Suedzucker (Германия), DLG Group (Дания), Metsaliitto (Финляндия), Sodial (Франция) и Tereos (Франция). Они выросли в транснациональные предприятия, которые в некоторых случаях по-прежнему базируются в одной стране, но помасштабнее, чем ранее, а в других поистине многонациональные. Через устойчивый рост, слияния и поглощения они переросли старые федеральные системы, в которых они используются, будучи их частью, но до сих пор принадлежат своим индивидуальным фермерам-членам. В некоторых случаях процесс роста привел к одной сложной гибридной организации, к которой принадлежат как первичные кооперативы, так и индивидуальные члены. Три из них находятся в первой десятке: CHS, Land O'Lakes, и молочные фермеры Америки, все они основаны в США. Наконец, есть одна компания инвесторного типа, которая в основном принадлежит двум кооперативным инвестиционным группам: это Baywa Group в Германии.

В следующей таблице мы показываем (на основе базы данных Росстата) влияние размера кооператива на такие его показатели как возраст (который может рассматриваться как индикатор жизнеспособности), чистая прибыль и рентабельность внеоборотных активов (т.е. соотношение чистой прибыли и внеоборотных активов, которые связаны с размером предприятия). Сам размер предприятия фиксируется в отчетах государственным статистическим органам и отражает соотношение объема выручки и численности работников.

Таблица 5 – Зависимость экономического успеха и устойчивости кооператива от его размера (все виды кооперативов, 2003-2014 гг.)

	Возраст (лет)	чистая прибыль (руб.)	рентабельность внеоборотных активов, %
2003			

крупные	8,47	-492697,16	-155,8876
малые	6,9	-457547,21	-38,0753
2008			
крупные	10,23	11230668,08	33,4558
средние	13,19	5375560,44	-19,2847
малые	10,12	566477,48	-142,6327
микро	6,81	109668,43	105,763
2014			
крупные	9,24	14059323,13	27,2535
средние	18,55	13054947,37	9,8684
малые	15,72	1862308,37	-210,0255
микро	8,62	77723,23	-26,9489

Российские кооперативы имеют своеобразную историю, которая до сих пор влияет на их судьбу. Особенности этой истории может помочь наследие организационно-производственной школы. Причем, в этот раз мы затронем редко упоминающиеся исследования советских коллективных хозяйств. Интеллектуальное наследие школы А.В. Чаянова принято, прежде всего, связывать с исследованием крестьянского хозяйства и процессами его кооперативного развития. При этом считается само собой разумеющимся, противопоставлять чаяновскую так называемую неопопулистскую идеологию развития мелкого семейного хозяйства советской марксистской идеологии развития крупного коллективного хозяйства. Ведь действительно, история аграрной мысли советской России, прежде всего 1920-1930-х годов, представляет собой череду идеологических политических баталий, в которой аграрники марксисты от имени коллективного земледелия яростно боролись с так называемыми мелкобуржуазными теориями школы Чаянова. Личное решительное вмешательство Сталина в эту борьбу предопределило разгром школы Чаянова в репрессиях 1930-х годов.

Вместе с тем, на наш взгляд интеллектуальное наследие школы Чаянова столь многогранно, что в нем возможно как раз обнаружить достаточно много оригинальных и ценных аналитических исследований именно колхоза и колхозного строя, которые до сих пор не привлекали специального внимания исследователей. Так как для школы Чаянова характерно изначальное социально-методологическое признание многообразия социальных институтов и экономических форм, то и за формами коллективного сельского хозяйства Чаянов и его коллеги, безусловно, признавали право на существование. Хотя, конечно, отдавая должное значению коллективных хозяйств, и даже формулируя ряд новых и оригинальных вопросов и идей, связанных с возможностями коллективного земледелия, Чаянов и его коллеги сомневались в том, что именно колхоз является магистральным направлением аграрного развития в России и мире, полагая, что семейные формы, кооперируемые в условиях рыночной экономики являются более совершенными организациями по сравнению как с капиталистическими, так и с социалистическими аграрными предприятиями.

В узком смысле к школе Чаянова принято относить великолепную семерку ученых аграрников первой половины XX века: А.В. Чаянов, А.Н. Челинцев, Н.П. Макаров, А.Н. Минин, Б.Д. Бруцкус, А.Н. Рыбников, Г.А. Студенский. В широком смысле к школе Чаянова можно отнести еще сотни экономистов и агрономов 1920-х годов, наследовавших (как Чаянов и его коллеги) традиции земской статистики и трудившихся в различных научных, образовательных, агрономических, плановых учреждениях Советской России времен НЭПа. В данной статье мы концентрируемся исключительно на анализе колхозных исследований пятерых лидеров школы – А. Минина, А. Чаянова, А. Челинцева, Б. Бруцкуса, Н. Макарова. Насколько нам известно, А. Рыбников и Г. Студенский специальными колхозными исследованиями не занимались.

Интерпретируя понимание колхозов через серию исторически возникавших вопросов развития коллективного земледелия, сформулированных в исследованиях представителей организационно-производственной школы: вопросы социальной рентабельности сельской артели Минина (1913); вопросы организационной модели колхоза Чаянова (1919-1927); вопросы товарности колхозного движения Челинцева (1928); вопросы организации коллективизации Бруцкуса (1933); вопросы колхозного животноводства Чаянова, (1935); вопросы отстающих колхозов Челинцева (1950-е годы); вопросы системности колхозно-совхозной экономики Макарова (1960-1970-е годы), в заключение статьи мы задаемся собственными финальными вопросами: насколько вопросы Чаянова и его коллег по-

могут нам осмыслить феномены советского колхоза вообще и в целом коллективного земледелия в России XX века.

В сентябре 1913 года в Киеве состоялся первый Всероссийский сельскохозяйственный съезд, на котором большой полемический интерес вызвал доклад черниговского агронома Александра Никифоровича Минина, одного из представителей организационно-производственного направления, «Агрономия и землеустройство в их отношениях к деревенской бедноте». Минин говорил о повседневных противоречиях в целях и задачах деятельности российских агрономов. Воспитанные на народнических идеалах, они стремились к тому, чтобы польза от их деятельности доставалась всем слоям крестьянства без исключения. Но, отмечал Минин, в последнее время правительственное землеустройство прагматически ориентированное на выделение хуторов и отрубов, подталкивает агрономов к помощи и консультированию, прежде всего, зажиточных слоев деревни. В то время как малоземельное и бедное крестьянство составляет значительную часть сельского населения и в случае проведения рационального землеустройства фактически подталкивается к ликвидации своих домохозяйств и исходу в города в своем новом пролетарском состоянии.

Минин и предлагал проект создания товариществ объединенной обработки земли, когда при землеустройстве мельчайшие домохозяйства выделялись и концентрировались в одном месте, желательно недалеко от села, а на этих сконцентрированных в одном месте землях оставалась возможность для общественного выпаса скота и комбинирования индивидуально-крестьянских и коллективных производственных функций. В целом Минин призывал коллег-агрономов не идти по линии наименьшего сопротивления, помогая лишь богатым и успешным, но искать новые формы поддержки развития всех слоев крестьянства, пусть и, как может показаться, на первый взгляд в утопических формах нового коллективного земледелия.

Прошел всего лишь год со времени революции и Чаянов, как это и должно быть свойственно лидеру научной школы, первым среди своих коллег обобщает многочисленные революционные эксперименты по созданию предприятий коллективного земледелия – трудовых артелей, колхозов, коммун в виде статьи «Трудовые земледельческие артели или интегральная сельскохозяйственная кооперация» в 1919 году. Этот текст с некоторыми изменениями и дополнениями Чаянов в виде отдельных глав будет перепубликовать в своих монографиях о кооперации (1919, 1927), а также в «Справочной книге агронома» (1927). Чаяновские тексты о колхозе 1919 года носят более критический характер, а чаяновские тексты 1926, 1927 годов, сохраняя все принципиальные критические сообра-

жения по поводу модели колхозного предприятия, тем не менее, содержат и дополнительные организационные соображения по развитию колхозов, с учетом почти десятилетнего опыта советской власти в области коллективного земледелия.

Именно крестьянское хозяйство Чаянов ставит во главу угла в анализе взаимодействия социализма, капитализма, кооперации меж собой: «Нам, прежде всего, нужно ориентировать в отношении их (капитализма, социализма, кооперации) само крестьянское хозяйство, ибо для нас слово «крестьянская» важнее слова «кооперация» и для этой народно-хозяйственной системы нами наиболее точным термином почитается наименование «кооперированное крестьянское хозяйство». Достаточно беглого сравнения для убеждения в том, что крестьянское хозяйство, даже лишенное кооперации не есть ни капитализм, ни социализм. А крестьянское хозяйство, приобретшее собственную кооперацию, по мысли Чаянова, складывается в новую народно-хозяйственную систему такую же самостоятельную и равноправную как капитализм и социализм, способную существовать наравне и рядом с ними. За неимением места и времени не будем вдаваться в дальнейшую логику чаяновских доказательств этого тезиса.

В своем анализе 1919-1920-х годов специфики организации трудовых земледельческих артелей в сопоставлении с другими организационными типами хозяйств Чаянов предложил весьма оригинальную таблицу их сравнительных преимуществ на основе дифференциации различных экономико-биологических процессов сельскохозяйственных предприятий (табл.6).

Таблица 6 – Сравнительные преимущества хозяйств

Процессы в сельскохозяйственных предприятиях	Индивидуальное крестьянское хозяйство	Крупное капиталистическое хозяйство	Земледельческая артель	Кооперированное крестьянское хозяйство
По преимуществу биологические процессы, в которых мелкое производство даст лучшие результаты, чем крупное	+	-	-	+
Процессы, которые одинаково успешно организуются как в крупных, так и мелких формах	0	0	0	0

Из чаяновской таблицы следует, что кооперированное крестьянское хозяйство обладает определенными преимуществами по сравнению с остальными формами. Сопоставляя эти формы между собой, Чаянов так определял между ними место земледельческой артели: «Земледельческая артель может быть более совершенным хозяйственным аппаратом по сравнению с индивидуальным крестьянским хозяйством, так как преимущества организации в крупных формах третьей группы могут иметь более количественное выражение, чем преимущества организации в малом размере процессов первой группы. Но при сравнении земледельческой артели с крестьянским хозяйством, кооперировавшим на степень крупнейшего хозяйства все те и только те отрасли, в которых это укрупнение было выгодно, это сравнение не может быть в пользу земледельческой артели, так как при равенстве и технической организации процессов первой группы, артельное хозяйство уступит частично кооперированному в процессах первой группы.

Организационно и технически земледельческая артель может быть сильна тем же и так же, как и крупное частновладельческое хозяйство. Однако, сравнивая их между собой, мы глубоко сомневаемся, чтобы трудовая земледельческая артель могла достигнуть таких же технических результатов, как и крупное капиталистическое хозяйство». По мнению Чаянова, трудовая артель проигрывает капиталистическому предприятию, прежде всего, в самой стимуляции человеческой работы. Хотя сторонники коллективного земледелия и полагают, что подобно очень большому семейному хозяйству, артель должна стимулироваться своеобразным родственным или «соборным действием». Однако Чаянов скептически замечает, что дружный, порой религиозный энтузиазм работников артели это скорее исключение, свойственное некоторым общинам духоборов и толстовцев, чем всеобщее правило.

Во-вторых, количество работников в составе артели, как правило, является постоянной, негибкой величиной. В отличие от капиталистического хозяйства, которое может эластично увеличивать и уменьшать количество наемной рабочей силы в зависимости от природного сезона и рыночной конъюнктуры, артель со своим фиксированным числом участников в пиковые периоды может испытывать нехватку рабочих рук, а значительную часть года, наоборот, не находить применения для труда артельщиков. И наконец, коллективные сознание и воля артели всегда оказываются замедленными, менее напряженными, менее гибкими, чем индивидуальная воля предпринимателя - руководителя капиталистического или семейного хозяйства. В результате артель постоянно будет мучиться с проблемами рабочей дисциплины и ее стимулами к труду, которые невозможно разрешить лишь мероприятиями религиозного или революционного энтузиазма. Действительно, ге-

роический опыт создания колхозных артелей в период революции и гражданской войны, все же не принес какого-либо значимого устойчивого роста социалистического земледелия в деревне. Советские артели, за редким исключением, проигрывали в эффективности и организации, как бывшим помещичьи капиталистическим имениям, так и всюду окружавшим их крестьянским хозяйствам.

Именно в этот год в «Справочной книге агронома» Чаянов написал раздел «Организация коллективного хозяйства», где опять упомянув о слабых местах в артельной организации, тем не менее, постарался сформулировать направления ее возможного рационального укрепления и развития в виде набора рекомендаций агроному-организатору. К этим мерам Чаянов относил:

- тщательный подбор работников коллектива, желательно социально и технически подготовленных на одном уровне, знакомых с сельской жизнью и работой, получающих при вступлении в колхозе больший доход, чем раньше;
- такая спаянная группа работников-коммунаров должна быть организована на земельной базе или объединенных земельных наделов или переданных землях колхоза на основе «тщательно законченного землеустройства»;
- организационный план создаваемого колхоза, учитывающий качество земель и рыночное положение участка, должен ориентироваться на наиболее выгодном товарном направлении с возможно полной реализацией особенностей сезонного коллективного труда;
- на основе организационного плана исчисляются суммы основного и оборотного капиталов, необходимых колхозу, находится кредитная база, «позволяющая сразу поставить положение коллектива на здоровый баланс»;
- в результате созданному производственному и финансовому плану колхоза должна соответствовать тщательно разработанная рабочая инструкция «обеспечивающая стимуляцию труда, ее реальное осуществление в жизнь».

Надо признать, что эти организационно-колхозные тезисы Чаянова носят довольно абстрактно-рекомендательный характер. В них часто подчеркивается необходимость «тщательной» организации всех управленческих колхозных мероприятий, подразумевается, что в случае «нетщательной» работы руководства и работников, колхоз, не преодолев изначальных трудностей своей артельной организации, так и останется расхлябанным социальным аппаратом. Кроме того, организация колхоза описывается Чаяновым исключительно в предполагаемых условиях рыночной экономики, без упоминания значения руководящей и направляющей роли генеральной линии партии, планирующей и направляющей

щей колхозное движение. В целом вопросы противоречий организационной модели колхоза, сформулированные Чаяновым, являются злободневно актуальными не только для советских коллективных предприятий, но, пожалуй, для любых форм коллективного земледелия, как постсоветской России, так и других стран, экспериментирующих с коллективным земледелием.

В конце 1928 года в журнале «Пути сельского хозяйства» публикуется статья одного из лидеров организационно-производственной школы А.Н. Челинцева «О принципах строительства и производственных типов колхозов». В этой статье Челинцев предлагает свое видение процессов коллективизации, обосновывая их рационально последовательный характер в изначальном утверждении: «Основным условием жизненности и успешности колхозного строительства является надлежащая производственная мощность колхозов. Колхозное движение может быть упрочено и может расширяться при сохранении требования большей производительности и товарности, чем индивидуальное крестьянское хозяйство, но при тех же экономических условиях и основных мероприятиях всей экономической политики, которые осуществляются в интересах основной массы крестьянских хозяйств». Этот свой главный тезис об организуемых колхозах как производительных и товарных хозяйствах, поставленных в целом в равные условия с хозяйствами крестьянскими, Челинцев разовьет в последовательной серии следующих утверждений:

- Колхозы должны давать эффективные формы поднятия товарности сельского хозяйства по сравнению с крестьянскими хозяйствами.
- Льготные финансово-организационные условия для колхозов можно создавать только на первоначальном этапе коллективизации.
- Подъем товарности в колхозах должен осуществляться в ведущих отраслях сельского хозяйства в соответствующих районах или микрорайонах.
- Типы организации создаваемых колхозов должны иметь строго районный характер. Например, в лесных заболоченных районах колхозы должны осваивать новые земли для сельского хозяйства. На колонизируемых переселенцами землях колхозы должны проводить распашку и засев, используя тракторную технику, более производительную и образцовую для обычных крестьянских хозяйств. В аграрно перенаселенных черноземных районах колхозы должны способствовать поглощению избыточного труда через быструю интенсификацию сельскохозяйственного производства.
- Колхозы должны быть организационно-техническим авангардом развития сельского хозяйства в каждом районе.

- На уровне районов должна проводиться гибкая сельскохозяйственная политика, с одной стороны, сохранения равных ценовых условий для колхозов и крестьянских хозяйств, с другой стороны, с предоставлением определенных льгот для колхозов, создающих местные индустриальные предприятия, например, маслозаводы, обеспечивающие развитие сельской крестьянской кооперации.
- Особо важное значение строительство колхозов должно получить в промысловых районах, «где остающиеся женское и более слабосильное мужское население ведет крайне мало производительное потребительское сельское хозяйство, которое в таких случаях коллективизацией может быть переведено из потребительского в полутоварное и дать жизненные формы обобществления сельскохозяйственного производства».
- В целом коллективизация кустарных оседлых промыслов в некоторых районах также может быть особым направлением для сельскохозяйственной коллективизации.
- В аграрно перенаселенных районах должна соблюдаться правильность землеобеспеченности колхоза, расширяющего производство товарной сельскохозяйственной продукции в условиях малоземелья.
- Для экономии государственных средств колхозное строительство должно, прежде всего, ориентироваться на организацию «колхозов простейшего типа с меньшей степенью обобществления».
- В итоге колхозы должны становиться «крупнейшим фактором рационализации экономической среды», увязанными с работой сети центров вертикальной кооперации (зерновой, молочной, картофельной, свекловичной и т.д.) крестьянских хозяйств.

В то время как представители организационно-производственной школы томились в советских тюрьмах, их коллега, высланный за границу большевиками еще в 1922 году, Б.Д. Бруцкус старался внимательно следить за событиями коллективизации по всем возможным свидетельствам ему доступным. Обобщающий анализ коллективизации с упором на рассмотрении организационной сущности колхоза Бруцкус дал в своей статье «Голод и коллективизация», опубликованной в 1933 году. И в настоящее время эта рефлексия Бруцкуса, безусловно, остается оригинальной и глубокой, во многом нашедшей свое подтверждение в дальнейшей истории советского коллективного хозяйства.

По мысли Бруцкуса в 1928-1929 годах советская власть до тех пор находилась в противоречивых поисках, не способная определиться со стратегическими направлениями нового натиска на деревню, пока не обратила внимание на эксперимент агронома Маркевича с созданием в Одесской области машинно-тракторной станции (МТС) в 100 тракторов и других машин, целью которой являлась обработка 24 тысяч га полей, принадлежав-

ших 26 селам. Бруцкус положительно оценивал эксперимент Маркевича, подчеркивая его исключительно добровольный характер, при котором крестьянские хозяйства, сохраняя свой огород, скот, то есть в целом свое хозяйство, отдавая в тракторную обработку свои земли, получали за это еще 70%-75% зерна с обработанных полей. При этом сам Маркевич по результатам своего эксперимента опубликовал книгу «Межселенные машинно-тракторные станции», в которой предупреждал, что создание МТС дело сложное, за которое надо браться с осторожностью, чтобы не скомпрометировать саму идею индустриализации сельского хозяйства. Бруцкус отмечал, что советское руководство немедленно ухватилось за идею Маркевича, полагая, что при определенных условиях, теперь возможно будет не маленькие группы отдельных сельхозартелей, но села в полном составе заставить сломать свои крестьянские межи, объединяя их в массивы сплошных коллективных хозяйств. Бруцкус подчеркивал, что в сущности это означало извращение идеи Маркевича: «Свободное соглашение заменено принуждением; самостоятельность крестьянских хозяйств совершенно ликвидируется, и коллективизация совершается даже независимо от наличия МТС. Трудно представить себе более печальную судьбу культурной идеи».

Бруцкус скептически относился к мнению, что русское крестьянство через свою общину, культурно-исторически предрасполагалось к коллективизации, возражая: «Нигде и никогда русская община не вела коллективного хозяйства». Поэтому сплошная коллективизация опиралась отнюдь не на добровольные общинные традиции, а на новшества государственного принуждения. Однако, отмечает Бруцкус, стремление в период коллективизации загнать крестьян в коммуны, где полностью обобществлялись не только производство, но и потребление, потерпело провал, в значительной степени из-за яростного сопротивления сельских женщин.

Развивая идеи Чаянова, Бруцкус подчеркивал, что в сельскохозяйственных коллективах (к тому же достаточно «разношерстных» и насильственно созданных в годы сплошной коллективизации) серьезнейшая проблема – создание авторитетного и компетентного правления. В сталинской коллективизации, с ее приматом централизованной государственной воли, и речи не могло идти о «конституировании коллективов, как настоящих самоуправляющихся кооперативов». Поэтому выбор колхозного правления сразу же подпал под пристальный контроль партии, усиленный откомандированием в деревню 25 тысяч коммунистов, вошедших в колхозные органы власти. Такого рода колхозные правления, подотчетные, прежде всего, власти партии, а уж потом колхозникам, выполняли главную задачу – обеспечение бесперебойных поставок колхозной продукции в распоряжение государства.

Долгое время считалось, что последние научные работы были написаны Чаяновым в 1930 году, в этом году он был арестован и брошен в тюрьму. Однако, как показали исследования времен перестройки, после тюремного заключения, сосланный в Алма-Ату под надзор НКВД в 1934-1936 годах Чаянов имел возможность заниматься научно-исследовательской деятельностью в сельскохозяйственных институтах Алма-Аты. В 1935 году была опубликована брошюра «Основные вопросы организации колхозного животноводства в Казахстане», написанная Чаяновым. Правда, имени Чаянова как автора в брошюре не указывалось, вместо этого сообщалось, что брошюра создана бригадой исследователей Казахского научно-исследовательского института экономики сельского хозяйства и публикуется под редакцией зам. директора института И.С. Нусинова. Имя ссыльного Чаянова невозможно было тогда упомянуть в числе авторов брошюры, хотя и архивы института и специальное расследование, проведенное казахскими органами внутренних дел в 1937 и 1956 годах, однозначно подтверждают, что автором брошюры был именно Чаянов.

История, связанная с этой брошюрой абсурдна и трагична. В 1935 году советское правительство приняло решение об организации Всесоюзной сельскохозяйственной выставки, которая должна была воочию продемонстрировать всему миру замечательные достижения только, что победившего советского колхозного строя. Каждая область и республика страны советов должна была подготовить серию материалов о своих достижениях в области сельского хозяйства. Казахстан также готовил свою специальную выставку, а для аналитических материалов выставки было принято решение подготовить специальное исследование о казахском животноводстве, использующим обширные эмпирические материалы, собранные казахскими исследователями по колхозному животноводству Северного Казахстана в 1934-1935 годах. Написание аналитического текста было поручено Чаянову, как самому квалифицированному специалисту среди ученых Алма-Аты. Чаянов обработал материал и написал текст весной 1935 года. Летом 1935 года брошюра вышла в свет. А осенью 1935 года вокруг нее разразился скандал. Брошюру признали вредительской. Ее тираж в 3000 экземпляров изъяли из магазинов и библиотек и почти весь уничтожили.

Хотелось бы подчеркнуть, что эта работа удивляет, прежде всего, объективностью своего социального анализа, невероятного для повседневной советской обстановки 1930-х годов. Эта брошюра не советского апологета и не антисоветского диссидента. Это исследование профессионального аграрника, который стремился насколько возможно беспристрастно и ясно проанализировать состояние североказахстанского колхозного животноводства.

водства. Впрочем, по своим размерам, экономическим показателям, организационным формам, природным условиям в которых они находились, обследованные казахстанские колхозы были типичными для громадной лесостепной территории СССР, простиравшейся от саратовских и самарских степей до предгорий Алтая и Сибири. Чаянов несколько раз в своей брошюре упомянул, что его анализ есть своеобразная фотография советского колхозного животноводства.

Чаяновская брошюра состоит из 10 коротких глав. В первой главе дана общая характеристика обследованных 27 колхозов Полуденской Машино-Тракторной Станции (МТС) Булаевского района Карагандинской области – территории крайне северного Казахстана, граничащего со всех сторон с Российской Федеративной Республикой. В этих колхозах, созданных с 1929 по 1934 год, сельское население состояло в основном из казахов и русских, два колхоза состояли преимущественно из немцев. Основные направления колхозной деятельности: яровая пшеница и мясомолочное животноводство.

С первых страниц и на протяжении всей чаяновской брошюры мы обнаруживаем, что новый колхозный строй, созданный во имя тотального равенства, содержит в себе самом разнообразную и значительную социально-экономическую дифференциацию. Так 8 колхозов обрабатывали площадь меньше чем 500 га, 12 колхозов – площадь от 500 до 1000 га и 4 колхоза обрабатывали площадь более 1000 га. Еще большая дифференциация обнаруживалась в масштабах животноводства. Крупными считались колхозы, в чьем общественном секторе было более 200 голов КРС, мелкими – менее 20 КРС. В среднем на один колхоз приходилось примерно 50 голов КРС. Для организации товарной фермы требуется определенный минимум скота, и в трех колхоза крупного рогатого скота было так мало от 6 до 12 голов, что там вообще не имело смысла организовывать специальную МТФ (молочно-товарную ферму).

Впечатляющей была и дифференциация в масштабах потерь скота на колхозных фермах. На 1 ноября 1934 года потери составляли: по лучшим фермам – 0,3%, по средним фермам – 11,6%, по худшим фермам – 51,4%, в среднем падеж всего стада – 27,6%. При этом в домашних хозяйствах колхозников в среднем падеж составлял 8,4%, т.е. в три раза ниже, чем на колхозных фермах. Комментарии самого Чаянова к такой дифференциации между падежом в коллективном и крестьянском животноводстве сводились к следующему: «Подобное положение объясняется скверным техническим оборудованием и полной организационной расхлябанностью указанных МТФ. Мы знаем, что колхозники переносят новорожденного телка в теплую хату, а многие МТФ до сих пор не озаботились созданием теплых родильных помещений... Новорожденные телята на этих фермах часами лежат на

холоде и массами гибнут от пневмонии. Сырость подстилки, отсутствие чистого воздуха, неряшливость, халатность... губят телят и в дальнейшие месяцы их роста».

Отдельная часть брошюры посвящена анализу обеспеченности молочно-товарных ферм постройками и инвентарем. Чаянов отмечает, что в северном Казахстане зимы суровые, температура здесь порой падает ниже -30 градусов, а постройки для скота в большинстве случаев слабо утеплены. Обычными материалами построек являются березовая жердь и земля, потолки почти всегда отсутствуют. С 1930 года полуденские колхозы сделали несколько типовых построек для скота, рекомендованных из Москвы по проекту Колхозстроя. Проект оказался крайне неудачным: он представлял собой одинарную стену из тонких жердей, обмазанных с одной стороны глиной и с цементным полом, без потолка. В зимних условиях Северного Казахстана температура в таком дворе оставалась такой же, что и на открытом воздухе. На холодном цементном полу такого помещения зимой и даже летом происходили массовые простудные заболевания скота, в особенности телят, приводившие к гибели животных в основном от пневмонии. Еще хуже обстояло дело с оборудованием ферм: почти ни на одной из ферм не оказалось бидонов в достаточном количестве, а молокомер являлся предметом роскоши. На некоторых фермах его вообще не было. Не было и посуды для пойки телят, а также термометров. Фермы нуждались в бочках, кадках, котлах. Ни на одной ферме не оказалось весов. По мнению Чаянова это все не столько проблема материальных затрат, сколько проблема инициативы и ответственности колхозных животноводов.

Переходя к анализу организации труда и управление фермами, Чаянов подчеркивал, что эта проблема в колхозах наитруднейшая: в полуденских колхозах организационные формы пока только нащупываются, а в целом колхозы по-прежнему пребывают в состоянии организационно хаоса. Бригадир животноводческой бригады в колхозе руководит сразу и коровами и овцами и свиньями. Уделяя больше внимания той животноводческой отрасли, к которой у него больше знания и склонности, и не уделяя достаточно внимания остальным отраслям. Но главная организационная проблема в большинстве колхозов — текучесть животноводческих кадров. Во многих колхозах бригады животноводческих бригад меняются по несколько раз в год. Им не хватает зоотехнических знаний, их посылают на краткосрочные курсы, но этого недостаточно. Часто организация труда в бригадах не представляет собой единый процесс, а разорвана на отдельные функциональные фрагменты, и в результате за животное в целом никто не отвечает.

Перед колхозными фермами стоит задача рациональной занятости на одного работника и на основании этого анализ производительности его труда. Но все эти вопросы в

полуденских колхозах решаются «на глазок». Есть, конечно, официально рекомендованные нормативы инструкций Наркомзема СССР (на одну колхозную доярку должно приходиться 10-12 коров, а на скотника – 40-50 коров), но эти нормативы расходятся с реальными нагрузками на полуденских фермах. Полуденская женщина доярка оказывается перегруженной, на нее приходится в среднем 15 коров и рабочий день составляет около 9-10 часов. Нагрузка полуденского мужчины скотника (в его задачу входит раздача кормов и чистка навоза на ферме) оказывалась ниже общегосударственного норматива – в среднем 38 коров. В вопросах оплаты труда животноводов преобладает поденщина. Премирование и поощрения почти не применяются. А в целом оплата труда полуденских животноводов оказывается ниже норм рекомендованных Наркомземом СССР.

Анализ Чаянова выявил многие базисные противоречия не только животноводства полуденских колхозов, но и колхозной системы в целом: специфическая социально-экономическая дифференциация, скрываемая за массовыми усреднением и уравниловкой, низкая трудовая мотивация и бестолковая организация труда, – все эти проблемы будут преследовать советский колхозный строй до конца его существования.

Таким образом, проанализированные работы о колхозах представителей организационно-производственной школы, прежде всего, помогают нам реконструировать саму хронику развития коллективного земледелия в России первой половины – середины XX века в ее самых болевых и альтернативных точках развития. Более того, оказывается, что Чаянов и его коллеги были часто первыми в формулировании самых насущных вопросов развития коллективного земледелия. Алексей Минин фактически первым предложил идею колхоза для объединения сельской бедноты в аграрно-перенаселенных черноземных регионах еще Российской империи оппозиционную самому духу проводившихся тогда столыпинских реформ. Чаянов первым сформулировал реалистическую модель колхоза, указав композицию его системно слабых организационно-производственных мест. Челинцев первым поставил вопрос о соотношении развития колхозного движения с рациональным рыночно ориентированным районированием. Бруцкус одним из первых российских и зарубежных экономистов дал критический анализ политики сталинской коллективизации и ее возможной эволюции. Чаянов, на наш взгляд единственный советский ученый 1930-х годов, создал реалистическую картину кризисных проблем сталинского колхозного животноводства и предложил некоторую систему мер по их решению. Челинцев также был первым и кажется единственным советским экономистом, написавшим специальную монографию об отстающих колхозах с предложениями по агрономической помощи в преодолении колхозной отсталости. Макаров был одним из первых советских аграрников

1960-х годов предложивших системное видение организации советского сельского хозяйства, где проблемы колхозной экономики были представлены подробно и всесторонне.

Безусловно, необходимо по достоинству оценить гражданское мужество ученых организационно-производственной школы, которые, несмотря на обрушившиеся на них клевету, угрозы, репрессии, стремились выполнить свой научный долг до конца, продолжая творчески, систематически и добросовестно исследовать проблемы колхозного строя.

Конечно, необходимо подчеркнуть и ограничения в исследованиях организационно-производственной школой колхозов. Ведь школа Чаянова стремилась исследовать колхоз, исключительно, как экономическую организацию, упорно абстрагируясь от иных социальных характеристик сельскохозяйственного производственного кооператива. В наше время мы, конечно, осознаем, что колхоз никогда не был исключительно рациональным экономическим предприятием, но он также являлся своеобразным территориальным сообществом и даже политической организацией. Но ученые школы Чаянова анализировали колхоз исключительно как экономисты, избегая политологических и антропологических колхозных сюжетов, которые, все же проступают в их сочинениях даже через исключительно экономическую логику их анализа. Также надо отметить, что Чаянов и его коллеги почти не уделили внимания центральной внутренней экономической проблеме колхоза – взаимодействию крупного коллективного производства с домохозяйствами колхозников. Когда эту проблему еще можно было бы открыто анализировать в 1920-е годы, для колхозов она была не столь уж и актуальна. Когда в итоге коллективизации она оказалась центральным нервом всей колхозной системы, то говорить о симбиозе общественного и личного внутри колхоза было небезопасно, тем более для ученых нереабилитированных по зловещему процессу Трудовой Крестьянской Партии.

И все же учитывая все вышеперечисленные объективные ограничения в исследованиях колхозов, имеющиеся в работах Чаянова и его коллег, мы, в заключение, можем сказать, что в изучении коллективного земледелия организационно-производственная школа оставила нам достаточно глубокое и обширное интеллектуальное наследие, помогающие всесторонне переосмысливать особенности социалистического аграрного строя вообще и в особенности строя сельскохозяйственных кооперативов – колхозов.

Вопрос о будущем коллективного хозяйства встал с новой силой после распада Советского Союза. Он был решен с помощью деколлективизации, проведенной сверху и, прямо скажем, принудительно, т.е. в лучших советских традициях, хоть и без прямых физических репрессий. Шли баталии на законодательном фронте, которые не утихают и по сей день. Одним из таких фронтов противостояния стал закон «О сельскохозяйственной

кооперации», двадцатилетие которого отмечалось в 2015 году. 8 декабря 2015 года в здании Минсельхоза состоялась юбилейная конференция, посвященная двадцатилетию Федерального закона «О сельскохозяйственной кооперации». Организаторами конференции выступили две всероссийские саморегулируемые организации ревизионных союзов «Чаянов» и «Агроконтроль».

На первый взгляд, ожидать чего-то интересного от подобных юбилейных мероприятий было бы наивно, однако данная конференция не ограничилась лишь правилами хорошего тона. Во-первых, явственно проявились два полемических сюжета: по поводу унификации кооперативного законодательства и разногласия между Банком России и Минсельхозом. Во-вторых, несмотря на юбилейный повод, выступления касались дня сегодняшнего и планов на будущее. Практическая направленность обсуждений полностью отразилась и в проекте резолюции конференции, в которой содержатся конкретные предложения к Госдуме и правительству.

Так, красной нитью через многие выступления (в явном или неявном виде) проходил вопрос о том, нужен ли нам единый закон о кооперации, который бы охватывал все виды кооперации во всех отраслях экономики. На конференции много сторонников такой унификации было среди представителей академического сообщества. Главный их аргумент состоит в том, что кооперативы имеют единую природу, которая должна быть отражена законодательно. Они считают неправильной нынешнюю ситуацию, когда помимо закона «О сельскохозяйственной кооперации» существуют еще законы «О потребительской кооперации», «О кредитной кооперации», «О производственных кооперативах». Такая законодательная мозаика загоняет различные кооперативы по своим углам, не позволяя состояться единому мощному кооперативному движению. Открытым противником такой унификации выступил А.В. Морозов. В своем докладе он назвал подобную унификацию угрозой для сельскохозяйственной кооперации. Одной из главных заслуг закона «О сельскохозяйственной кооперации» он считает осознание сельскохозяйственными кооперативами своей идентичности. По его словам, закон создал своего рода «отдельный биоценоз», который долгое время никто извне не трогал. Морозов считает, что сельскохозяйственная кооперация обладает своей спецификой, и не стоит ее смешивать с кооперативами из других отраслей. В ситуации с еще слабой и уязвимой кооперацией множественность законов о кооперации скорее способствует, нежели препятствует ее развитию. Напротив, нивелирование на законодательном уровне специфики сельскохозяйственной кооперации поставит последнюю на грань выживания. В качестве примера такой «уравниловки» Морозов приводит лишение права потребительским кооперативам (в том числе

сельскохозяйственным) распределять прибыль среди своих членов, подводя кооперативы под общий знаменатель со всеми некоммерческими организациями.

Другим направлением критики со стороны сторонников единого закона о кооперации является разделение сельскохозяйственных кооперативов на производственные (СПК) и потребительские (СПоК). Согласно закону, СПК являются коммерческими организациями, а СПоКи – некоммерческими, что не отражает их реальной экономической деятельности и является абсолютно искусственным разделением. Противником унификации СПК и СПоКов является сам автор закона В.Ф. Вершинин. Причем, споры по этому вопросу разгорелись уже с момента обсуждения этого законопроекта. В своем выступлении, посвященном истории принятия закона «О сельскохозяйственной кооперации» Вершинин не касался этого вопроса отдельно. Зато он довольно подробно описан в его статьях «Рождение закона» и «Прибыльные химеры», включенных в сборник «Сельскохозяйственная кооперация. Рождение закона», который выдавали всем участникам конференции [26]. В этот сборник были включены статьи Вершинина о сельскохозяйственной кооперации, его биография, а также стенограмма обсуждения законопроекта «О сельскохозяйственной кооперации» в Госдуме 15 июня 1994 года.

В «Рождении закона» Вершинин пишет, что, избравшись в 1993 году в Госдуму по списку Аграрной партии России, он сразу обнаружил, что у его законопроекта есть конкурент, разработанный под руководством Е.В. Серовой. Причем, главное, что не устраивало Вершинина в этом законопроекте – отсутствие там понятий о производственном кооперативе или колхозе. По мнению Вершинина, этот законопроект был призван исключить появление на селе организаций, хоть чем-либо напоминавших колхозы, т.е. производственные горизонтальные кооперативы. Достичь этого можно было, просто-напросто исключив их из числа разрешенных организационно-правовых форм. Таким образом, вопрос о диверсификации кооперативов на производственные и потребительские по своей сути сводился к тому, можно ли колхозам дать право сохранить свой статус.

Не вдаваясь в перипетии дебатов тех лет, отметим, что разногласия Вершинина с рядом ученых-аграрников наметились уже тогда. Среди своих идейных противников Вершинин называет Е.В. Серову, А.М. Емельянова, И.Н. Буздалова, Э.Н. Крылатых. Также активно против законопроекта выступал В.Ф. Башмачников. В частности, Вершинин вступает в жесткую публичную полемику с И.Н. Буздаловым, который подверг критике закон «О сельскохозяйственной кооперации» за то, что он легализовал лжекооперативы в виде СПК, а также определил СПоКи как некоммерческие организации, сделав их экономически безнадежными [27]. По сути, в этой критике также просматривается стремление к

единому закону о кооперации. Ответ Вершинина получился весьма резким [26] (впервые этот текст был опубликован в [28]). Советские колхозы, по Вершинину, являлись настоящими кооперативами, несмотря на насильственный характер их возникновения, а нынешние СПК являются абсолютно добровольными и не имеют ничего общего с насильственным обобществлением периода коллективизации. Что касается бесприбыльности СПоКов, то это мировая кооперативная практика, и ничего экстраординарного или устаревшего закон здесь не предлагает. Поэтому разделение сельскохозяйственных кооперативов на коммерческие и некоммерческие, по Вершинину, является вполне естественным. Альтернативой является либо упразднение СПК, либо определение СПоКов как коммерческих (ориентированных на прибыль) организаций. Ни первое, ни второе, по Вершинину, не является приемлемым.

Что касается разногласий между банкирами и аграриями, то их причиной стала передача кредитных сельскохозяйственных кооперативов под контроль Банку России. Аграрии опасаются, что кредитные кооперативы не выдержат предъявляемые Банком России требования к финансовым организациям (опять вопрос об унификации) и начнут массово закрываться. На Третьем Всероссийском съезде сельских кооперативов, который прошел в августе 2015 года, этот вопрос вызвал бурю эмоций и негодования со стороны кооператоров, так что представителю Банка России было довольно неудобно. Докладчику из Банка России пришлось выслушивать критику как «снизу», так и от Минсельхоза.

Хорошим источником информации о взаимоотношениях как внутри, так и вовне кооперативов в современной России являются неформализованные беседы, записанные нами в ходе нескольких лет полевых исследований сельских кооперативов в ряде регионов России. Беседы проводились как с собственно кооператорами, так и с представителями местной администрации, занимающимися у себя в регионах кооперативными вопросами. Повторяющиеся сюжеты и мнения кооператоров и чиновников наталкивают на напрашивающиеся обобщения, хотя мы прекрасно понимаем ограничения данного метода сбора эмпирической информации в вопросах генерализации результатов.

Полученные выводы пересекаются с результатами следующих двух глав, где описываются как теоретические представления, так и эмпирические данные об отношениях внутри кооперативов и о взаимодействии кооперативов с внешними контрагентами. Итак, перечислим и вкратце опишем те выводы, к которым мы пришли по итогам анализа массива проведенных нами интервью.

1. *Доверие как предпосылка создания кооперативов.* Понятия доверия и социального капитала уже довольно давно укоренились в социальных науках. В экономическом

смысле, это общественный ресурс для развития хозяйства. Социальный капитал создает возможности для коллективного действия, благодаря которому можно добиться таких результатов, каких невозможно было бы достичь поодиночке, либо при помощи объединения исключительно на основе обоюдного эгоистического интереса. Доверие позволяет взаимодействующим сторонам не тратить ресурсы на обеспечение своей безопасности друг от друга (от обмана и мошенничества), в результате чего экономическое взаимодействие протекает быстрее и с меньшими транзакционными издержками. Доверие и социальный капитал – это благоприятные для экономического развития характеристики общества, которые бывают развиты хорошо или плохо. Считается, что общества, где эти характеристики развиты хорошо, имеют экономические преимущества перед обществами с недостаточно развитыми социальным капиталом и доверием.

По результатам практически всех интервью, проведенных нами, выяснялось, что социального капитала и доверия катастрофически не хватает. Причем, не хватает не просто для создания какой-либо долговременной низовой организации, а даже для элементарного взаимодействия. Как от самих фермеров и руководителей сельхозорганизаций (еще с советских времен), так и от региональных чиновников мы слышали похожие истории, где только менялись время и место действия, а также материальное окружение (плуг и трактор, домашние животные, рыба и сети). Истории эти о том, что люди никак друг с другом не могут договориться, хотя со стороны кажется, что совместная деятельность будет выгодна обеим сторонам. Однако все стараются работать поодиночке. При этом, надо понимать, что разобщенность на селе касается скорее мезоуровня, т.е. уровня локальных сообществ в целом. Социальный капитал на межсемейном и дружеском уровнях никуда не исчез и остается сильным. Именно он во многом помог российским домохозяйствам пережить сложный период 1990-х годов и помогает сейчас в непростое для села время (которое, впрочем, никогда легким и не было). Однако сильный социальный капитал между родственниками и друзьями не перерастает в социальный капитал всего сельского сообщества, благодаря которому люди на селе были бы способны на коллективное действие.

В случае кооперативов, социальный капитал и доверие являются крайне важной предпосылкой для создания кооперативных организаций. Ведь кооператив – это всегда компромисс, т.е. уступка. Уступка собственной свободы и экономической самостоятельности. В кооперативе приходится соглашаться с мнением большинства, с которым может расходиться с твоим собственным. В таких условиях кооператив легче создавать с теми, кого хорошо знаешь, в ком уверен, с кем уже вел дела. Правда, некоторые авторы замечают, что создание кооператива может само ускорить создание социального капитала и до-

верия. Мы не оспариваем такого взаимовлияния, однако считаем, что на пустом месте кооператив создать крайне тяжело. В конце концов, многие авторы подчеркивают важность идеологических принципов для устойчивости кооперативных организаций, иначе кооператив исчезнет или выродится в обычное предприятие в интересах инвесторов. Другой путь – это использовать эгоистический интерес сельскохозяйственных товаропроизводителей, показав экономические выгоды кооперирования. Однако в России этот путь пока не работает.

2. *Отсутствие заинтересованности снизу: фермеры или ЛПХ?* Низовое кооперативное движение в России практически отсутствует. Казалось бы, в авангарде кооператоров должны стоять фермеры, понимающие выгоды кооперации. Однако фермеры упорно избегают кооперативов. Отчасти их индивидуализм можно объяснить советским прошлым: фермеры в значительной части являются теми, кто самостоятельно порвал с коллективным хозяйством и всячески избегают всего, что бы хоть как-то связывало их экономическую самостоятельность. Еще одно объяснение состоит в том, что функционирующие в настоящий момент фермеры – это те, кто выдержал все испытания переходного периода, кто является результатом естественного отбора. Увеличивающаяся в последние годы доля фермеров в структуре сельскохозяйственного ВВП страны, говорит о том, что и без кооперативов фермеры способны эффективно работать в сельском хозяйстве.

Другой базой для кооперирования является все еще обширное количество ЛПХ, несмотря на то, что их участие в сельскохозяйственном производстве неуклонно сворачивается. Именно по этому пути идет государство, пытаясь нарастить численность потребительских кооперативов. Однако и здесь встают во весь рост проблемы заинтересованности ЛПХ в кооперативах. Людей приходится привлекать, уговаривать вступить в кооператив, практически снизив до нуля барьеры для входа и материальную ответственность членов (один из главных критериев кооперативной организации по версии МКА). Несмотря на все трудности, на наш взгляд, на сегодняшний день реальным источником для кооперации являются ЛПХ, но в этом случае стоит иметь в виду, что мировой опыт вряд ли здесь может чем-то помочь, т.к. все организационные структуры и новации, которые демонстрируют наиболее успешные в кооперативном плане страны, релевантны для специализированных сельхозпроизводителей, т.е. фермеров. В этом смысле, при создании кооперативной сети в России, неизбежным явлением представляется специализация ЛПХ и соответствующее выбытие тех, кто не готов специализироваться на производстве сельскохозяйственной продукции.

3. *Государственный путь создания кооперативов в России – единственное решение.* В свете всего вышесказанного, единственным путем для старта кооперативного движения в России является государственная воля. Видимо, это историческая судьба нашей страны. Ведь начало успешного кооперативного проекта в дореволюционной России было положено долгими, упорными действиями государства, которые были не всегда успешными и сопровождались финансовыми потерями и банальным воровством (создание псевдо кооперативов). Тем не менее, лед был сломлен, и огромная крестьянская масса активно начала вовлекаться в различного рода кооперативы.

Сегодняшняя ситуация – радикально другая. Уже нет тех крестьян, т.е. мелких сельхозпроизводителей, чье выживание зависело от успешности занятий сельским хозяйством. Современные фермеры справляются и без кооперативов, а ЛПХ сокращают сельскохозяйственное производство без страха попасть в лапы голода. Тем не менее, кроме государства нет экономических и общественных сил, которые сдвинули бы кооперативное дело с мертвой точки.

4. *Невозможность государственной поддержки кооперативов в долгосрочном периоде.* На государственном уровне уже предпринимались попытки оживить кооперацию на селе. Речь идет о потребительской кооперации, тогда как СПК были предоставлены сами себе и тихо-мирно вымирают в результате естественных процессов. Пока попытки эти нельзя признать успешными, хотя численность потребительских кооперативов за 2000-е гг. заметно выросла. Однако нельзя не заметить волнообразного развития кооперации. Государственная логика неизбежно выстраивает схему от одной кампании к другой, между которыми следует откат.

Выполнение плановых показателей по созданию кооперативов неизбежно приводит к созданию кооперативов на бумаге, псевдо кооперативов или полностью зависимых от государственной поддержки кооперативов. Ключевую роль в том, какого качества будут созданы кооперативы, играет местная (региональная) власть. Если она формально подходит к этому вопросу, то созданные кооперативы умрут, не родившись. Но даже если региональные власти ответственно подходят к своему делу, опасность вымирания созданных кооперативов остается довольно серьезной. Для снижения этой опасности государству, вслед за созданием кооператива, следует сделать второй шаг – сделать кооператив самостоятельным, т.е. способным выживать в конкурентной среде без опеки со стороны государства. Капельницу необходимо рано или поздно вынимать – такой вывод можно сделать из анализа государственных кампаний по созданию потребительской кооперации на селе.

5. *Опасность вырождения кооперативов: важность кооперативных принципов, духа, идеологии.* Еще одно понимание, которое пришло к нам после анализа интервью с кооператорами и чиновниками – это действительная важность кооперативных принципов. Приступая к работе, мы полагали, что это просто идеологическая обертка, не имеющая отношения к реальной жизни. Однако столкнувшись с реально действующими (и созданными при прямом участии региональных властей) кооперативами, мы осознали, что остаться кооперативом они могут лишь придерживаясь этих принципов, идущих порой вразрез с их личным экономическим интересом. Показателен здесь пример Белгородской области, где программа по созданию потребительской кооперации на селе реализовывалась грамотно, без формализма, с полной заинтересованностью местных властей в реальном результате. И первые успехи были налицо: мы лично убедились, что созданные кооперативы были не фиктивными, а реально работали, оказывая услуги своим членам (собственно, то, что и требуется от потребительского кооператива). Иными словами, количество сочеталось с качеством. Однако по прошествии нескольких лет от созданных кооперативов мало что осталось. И определенные опасности мы отметили еще тогда, когда число кооперативов росло, и будущее рисовалось в розовом цвете. Мало того, что кооперативы сильно зависели от районных властей, которые всячески оберегали их от разорения и решали возникавшие проблемы. Внутреннее устройство кооперативов слабо напоминало кооператив. Их мотором были инициативные группы (фактически, предприниматели), а членство было формальным. При таком положении дел, любое ослабление государственной опеки грозило исчезновением или вырождением созданных кооперативов. Что, собственно, и произошло.

6. *Кооперативы – наиболее благоприятная экономическая основа для местных сообществ.* Наконец, последняя вещь, которую хотелось бы отметить – это то, что кооператив является естественным союзником местных сообществ. Из всех организационных форм, кооператив наиболее открыт для помощи сельским сообществам, т.к. состоит из членов этих сообществ. Причем речь идет как о СПоК, так и об СПК. Материальную помощь местным сообществам, так или иначе, оказывают все сельскохозяйственные предприятия, однако делают это в разной степени. В этом плане, постепенное исчезновение СПК, возможно, и оправданно в чисто экономическом смысле, однако несет в себе опасность снижения социальной ответственности бизнеса по отношению к и так уже изрядно поистрепанной социальной инфраструктуре села.

Чтобы показать ключевое значение государства в развитии кооперации (прежде всего, потребительской) в России, мы составили сводную таблицу региональных про-

грамм развития кооперации. В результате анализа этих программ, мы пришли к выводу, что чем больше внимания уделено развитию кооперации на уровне региона, тем интенсивнее она развивается (правда, стоит заметить, что эффект от госпрограмм, к сожалению, пока краткосрочный). Действительно, наиболее детально прописанные и предполагающие относительно существенное финансирование программы соответствуют регионам с наиболее развитой сельскохозяйственной кооперацией. Другими факторами, помимо политической воли и понимания значения кооперации региональными властями, являются финансовое благополучие региона (т.е. способность выделять средства на программу) и его аграрный статус.

Заключение

Мировой опыт показывает, что кооперативы удивительно разнообразны в своих структурах управления, изучение которых позволяет сделать два вывода. Во-первых, не существует простых и единых планов эффективного управления: перестраивая свои структуры, кооперативы должны учитывать то, что делают другие, но быть осторожными в принятии чужой структуры в ее целостности. Структуры развиваются всевозможными способами, так как организации растут и становятся все более сложными. Поиск хорошего управления требует долгосрочных обязательств, а также требует гибкости в создании того, что работает, и смелости в избавлении от того, что не работает.

Во-вторых, не следует бояться осложнений. Структуры управления могут быть слишком простыми, возможны структуры с тщательно продуманными распределениями полномочий между уровнями. С другой стороны, некоторые очень крупные кооперативы могут иметь простую, более обычную структуру. Некоторые кооперативы действуют через холдинговую компанию с тем, чтобы члены также являлись акционерами, и управляются через небольшой избранный совет директоров. Эти крупные кооперативы близки инвесторному типу, у них гораздо больше шансов иметь простую структуру управления с сильным центральным советом и небольшими возможностями для участия членов. В свою очередь, кооперативы, которые опираются на силу участия членов, имеют более сложные структуры, через которые могут принимать участие в голосовании при принятии того или иного решения.

Российский опыт развития сельской кооперации обладает своей спецификой. Во-первых, это подразделение кооперативов на СПК и СПоК, которые радикально отличаются друг от друга. Анализ состояния производственных кооперативов (СПК) требует знания их специфики, потому что этот тип сельскохозяйственных кооперативов специфичен

для постсоциалистических стран (и то не всех, так как процесс деколлективизации сельского хозяйства и приватизации шел по-разному), а для стран с долгой историей кооперации в рыночных условиях форма производственных сельскохозяйственных кооперативов не характерна. По сути, современные российские СПК являются постсоветскими колхозами, которые избавились от некоторых присущих колхозам советского времени особенностей, но некоторые черты сохранили. Поэтому исторический аспект при анализе СПК не теряет своей актуальности. О колхозах было немало написано как в советское, так и в постсоветское время (по понятным причинам, оценочные суждения в работах разного времени доходят до прямо противоположных), однако мы затронули малоизученный фрагмент размышлений о колхозах: их анализ с позиций представителей организационно-производственной школы, которая известна, прежде всего, разработкой теории трудового крестьянского хозяйства.

Анализ имеющихся статистических данных показывает, что СПК эволюционно отмирают: если в начале 1990-х гг. они были созданы государством на обломках коллективных хозяйств, то теперь без всякой государственной руки они уступают место другим организационным формам. Возможно, что в некоторых регионах СПК удержатся, но пока тенденция для них неутешительна.

Во-вторых, динамика численности и экономических успехов СПоК пока напрямую зависит от деятельности государства. Циклы государственной активности и потери интереса (или рутинизации) к потребительской кооперации очень четко совпадают с волнообразным развитием СПоК: за всплеском следует затухание и откат назад. При этом, роль региональных элит (и, соответственно, программ развития) является тоже очень важной (можно сказать, ключевой): именно на региональном уровне решается, будет ли развитие кооперации очередной кампанейщиной и выполнением формальных планов или начнется содержательное кооперативное строительство.

Список использованных источников

- 1 Соболев А.В. Кооперативные принципы и их эволюция // Захаров И.В., Масленников В.П., Соболев А.В. Кооперативные принципы и практика кооперативных организаций в России. М., 2001.
- 2 The Industrialization of agriculture: Vertical coordination in the U.S. food system / J.S. Royer, R.T. Rogers (eds.) Aldershot: Ashgate, 1998.
- 3 Allen D.W., Lueck D. The transaction cost approach to agricultural contracts // Agricultural Markets, Mechanisms, Failures and Regulations / D. Martimort (ed.). Amsterdam: Elsevier, 1996.
- 4 Fulton M. The Future of Canadian Agricultural Cooperatives: A Property Rights Approach // American Journal of Agricultural Economics. 1995. Vol. 77.
- 5 Cook M.L. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach // American Journal of Agricultural Economics. 1995. Vol. 77.
- 6 Bijman J., Hendrikse G. Co-operatives in chains: institutional restructuring in the Dutch fruit and vegetable industry // Journal on Chain and Network Science. 2000. Vol. 3.
- 7 Hendrikse G., Bijman J. Ownership Structure in Agrifood Chains: The Marketing Cooperative // American Journal of Agricultural Economics. 2002. Vol. 84. № 1.
- 8 Caswell J., Roberts T. Vertical Quality Control Systems: A Potential Marketing Advantage for Cooperatives / R.W. Cotterill (ed.) Competitive Strategy Analysis for Agricultural Marketing Cooperatives. Boulder: Westview Press, 1994.
- 9 Royer J.S. Potential for Cooperative Involvement in Vertical Coordination and Value-Added Activities. Agribusiness, An International Journal 1995. Vol. 11. № 5.
- 10 Royer J.S., Ingalsbe G. Equity redemption guide. Washington, DC: USDA ACS CIR, 1983.
- 11 Ollila P., Nilsson J. The position of agricultural cooperatives in the changing food industry of Europe // Strategies and Structures in the Agro-food Industries / J. Nilsson, G. van Dijk (Eds.). Assen: van Gorcum, 1997.
- 12 Cook M.L., Klein P., Chambers M. Organizational Innovation: The Case of Renville // Paper presented at the 9th Meeting of the International Society for New Institutional Economics. Barcelona, 2005.
- 13 Дешковская Н.С. Эволюция кооперативных форм организации агробизнеса в современной экономике. Томск, 2009.

- 14 Coltrain D., Barton D., Boland M. Differences between New Generation Cooperatives and Traditional Cooperatives. Paper presented at Risk and Profit 2000 Conference. Manhattan, Kansas, August 17-18, 2000.
- 15 Gurung R.K., Unterschultz J.R. Evaluation of Factors Affecting the Choice of Pricing and Payment Practices by Traditional Marketing and New Generation Cooperatives // Journal of Cooperatives. 2007. Vol. 20.
- 16 Novkovic S., Power N. Agricultural and Rural Cooperative Viability: A Management Strategy Based on Cooperative Principles and Values // Journal of Rural Cooperation. 2005. № 1.
- 17 Develtere P., Pollet I., Wanyama F. (Eds.) Co-operating out of poverty: The renaissance of the African co-operative movement. Geneva: ILO, 2008.
- 18 Wanyama F.O. Some positive aspects of neo-liberalism for African development: The revival of solidarity in co-operatives // International Journal of Arts and Commerce. 2013. Vol. 2. № 1.
- 19 Francesconi G.N., Ruben R. The life cycle of agricultural co-operatives: implications for management and governance in Ethiopia // Journal of Rural Cooperation. 2008. Vol. 36. № 2.
- 20 Francesconi G.N., Wouterse F. The renewed case for farmers' co-operatives. Diagnostics and implications from Ghana, IFPRI Discussion Article 01129. Washington: IFPRI, 2011.
- 21 Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity. International Co-operative Alliance, 2015.
- 22 Fonteyne W. Cooperative Banks in Europe: Policy Issues. IMF Working Paper WP/07/159. Washington DC: International Monetary Fund, 2007.
- 23 Birchall J. The Governance of Large Co-operative Businesses. Manchester: Co-operatives UK, 2014.
- 24 Birchall J. People-centred Businesses: Co-operatives, Mutuals and the Idea of Membership. L.: Palgrave Macmillan, 2010.
- 25 Hogeland J. The Changing Federated Relationship between Local and Regional Cooperatives. RBS Research Report 190, 2002.
- 26 Вершинин В.Ф. Сельскохозяйственная кооперация. Рождение закона. М., 2015.
- 27 Буздалов И.Н. Кооператив без прибыли – химера // Вестник кооперации. 2007. № 2.
- 28 Вершинин В.Ф. Прибыльные химеры // Вестник кооперации. 2008. № 1-2.