

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГУП «ГВЦ Минсельхоза России»

**СОЗДАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ
ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ КООПЕРАТИВОВ**
Рекомендации

Москва 2007

УДК 334.735:631.115.8

ББК 65.321.8

С 57

Авторы:

И.В. Захаров, Н.А. Кузнецова

Рецензенты:

А.М. Годин, д-р экон. наук, проф. (Всероссийская государственная налоговая академия); **Ю.В. Морозов**, канд. экон. наук, проф., зав. кафедрой маркетинга и статистики Российского университета кооперации

Захаров И.В., Кузнецова Н.А.

С 57 Создание и организация деятельности сельскохозяйственных потребительских кооперативов: Рекомендации. — М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2007. — 224 с.

ISBN 978-5-7367-0620-4

Настоящие рекомендации представляют собой систематизированное изложение основ организации и становления деятельности сельскохозяйственных потребительских кооперативов в России. Подготовлены на основе изучения и обобщения зарубежной и отечественной практики их деятельности.

Показаны роль и место сельскохозяйственных потребительских кооперативов в повышении эффективности деятельности сельскохозяйственных товаропроизводителей, их преимущества по сравнению с другими организационно-правовыми формами хозяйственной деятельности сельхозтоваропроизводителей, изложены правовые, экономические и социальные предпосылки создания и функционирования СПК. В приложениях приведены образцы документов, необходимые для организации СПК, урегулирования взаимоотношений с членами кооператива и др.

Предназначены для руководителей и специалистов СПК, инициативных групп, пожелавших организовать сельскохозяйственный потребительский кооператив, работников районных, областных и федеральных органов управления АПК, научных сотрудников, специалистов консультационных организаций, преподавателей кооперативных и сельскохозяйственных вузов, студентов и аспирантов.

УДК 334.735:631.115.8

ББК 65.321.8

ISBN 978-5-7367-0620-4

Основы и принципы деятельности кооператива

Сельскохозяйственный потребительский кооператив представляет собой форму организации, вызывающей повышенный интерес в России. Все больше сельскохозяйственных производителей — фермеров, крупных сельскохозяйственных предприятий или собственников подсобных хозяйств — принимают участие в кооперативах или привлечены к их созданию, **а еще больше граждан намереваются вступить в кооперативные организации.**

Для того, чтобы создать и управлять кооперативом так, чтобы результаты его деятельности отвечали ожиданиям производителей сельхозпродукции, необходимо понимать основы кооперации, знать определение кооператива, его отличия от других организационных форм, а также основные характеристики кооперативов.

Понятие кооператива.

Кооперативные принципы, их определение Международным кооперативным альянсом (МКА)

Термин «кооператив» происходит от латинского слова cooperatio — сотрудничество. В широком понимании (как сотрудничество) кооперация является объективной основой функционирования общества, поскольку благодаря именно кооперативным связям она представляет собой не механическую сумму индивидуумов, а целостную органическую систему, способную эффективно развиваться.

По определению Международной организации труда (МОТ): **«Кооператив (кооперативная организация) представляет собой ассоциацию людей, обычно имеющих ограниченные средства существования, которые добровольно объединяются с целью совместной борьбы за улучшение своего экономического положения путем создания автономной и демократически управляемой организации».**

Кооператив можно определить как сознательное, добровольное объединение мало- и среднеобеспеченных членов общества с целью преодоления или ослабления зависимости от окружающего их экономического мира путем совместного ведения хозяйственной деятельности, направленной на удовлетворение массовых потребностей, социальных и культурных нужд.

Кооперация как особая форма хозяйствования имеет самостоятельное социально-экономическое значение.

Специфика кооператива состоит в том, что функционируя в качестве интеграционной связи между отдельными хозяйственными субъектами, он не может иметь собственные интересы вне интересов тех, ради кого создается. Не может действовать в направлениях, которые были бы невыгодны этим субъектам, полностью принадлежит им и контролируется ими, позволяя своим членам получать дополнительные экономические преимущества.

В общем понимании кооператив — это предприятие, которое принадлежит и контролируется теми, кто пользуется его услугами (члены-клиенты), причем результаты его деятельности распределяются пропорционально структуре использования услуг.

Функционирование кооперативных структур основывается на принципах кооперации, т.е. на системе социально-экономических норм и требований, которые сформировались исторически и степень соблюдения которых определяет кооперативную идентичность конкретного предприятия.

Бурное развитие кооперативов во второй половине XIX века сопровождалось формированием их союзов на региональном, национальном и международном уровнях. В 1895 году был образован Международный кооперативный альянс, члены которого уже на втором конгрессе в Париже в 1896 году приняли универсальные кооперативные принципы, позволяющие идентифицировать кооперативы и отличать их от других хозяйственных обществ и товариществ.

В международных кооперативных принципах отражены те общечеловеческие ценности (свобода, демократия, взаимопомощь, социальная справедливость, экономическая ответственность, образование и др.), которые делают кооперацию привлекательной для людей разных стран и сфер их деятельности. Эти принципы можно проследить в работе практически каждой кооперативной организации, что позволяет признать кооперативы особым видом экономической организации.

Кооперативные принципы лежат в основе формирования стратегии и тактики кооперативов, их союзов и хозяйственных предприятий, являются источником их жизнеспособности и уникальности как социально-ориентированных экономических организаций. Они отражают особенности хозяйственного механизма кооперативов.

В 1995 г. Международным кооперативным альянсом были приняты современные принципы кооперации, которые определяют кооперативную идентичность безотносительно конкретных социально-экономических условий ее реализации и функционального поля кооперации. Учитывая этот общий характер, соблюдение международных принципов является неотъемлемым принципиальным условием к какой-либо организации, которая считается кооперативом в любом направлении деятельности. Международными кооперативными принципами являются:

- добровольное и открытое членство;
- демократический членский контроль;
- экономическое участие членов;
- автономия и независимость;
- образование, обучение и информация;
- сотрудничество между кооперативами;
- забота о местной общине.

Добровольное и открытое членство

Принцип открытого членства гласит, что все люди вольны и равны в своих стремлениях стать кооператорами, а возможность присоединения к кооперативу определяется не величиной капитала в собственности и распоряжении, **а признанием и принятием кооперативных демократических идеалов.**

С относительно большей остротой эта проблема встает в сбытовых кооперативах. В условиях развитой рыночной экономики вполне возможны ситуации, когда контроль объемов сбыта, наделяет товаропроизводителей большей рыночной властью, создаваемой путем координации совместных действий. Отсюда можно сделать вывод, что в морально-этическом плане принцип открытого членства действует всегда, но его применение должно быть экономически обоснованным.

Принцип открытого членства должен действовать в рамках экономической целесообразности для тех, кто отвечает квалификационным требованиям и согласен соблюдать устав кооперативной организации.

Одной из основополагающих особенностей кооперативной организации является добровольный характер членства. Это обусловлено тем, что только в кооперативной организации собственник и клиент — одно лицо.

Согласно этому принципу каждый член имеет также право в любое время выйти из кооператива и получить свой пай в течение установленного периода со дня выхода. **В то же время выход из кооператива для любого члена возможен лишь тогда, когда он выполнит свои обязательства перед ним.**

В этом случае принцип добровольности должен согласовываться с экономическим обоснованием.

Потребительский кооператив — это объединение людей, личностей. Собственники потребительского кооператива одновременно являются его членами и вступают в кооператив с целью получения услуг по наиболее низким ценам или для реализации своей продукции по наиболее высоким ценам. Они вносят паи в кооператив не с целью получения дивидендов, а с целью получения услуг. Отношения между кооперативом и его членами-клиентами не носят коммерческий характер.

Кооператив работает на рынке — реализует продукцию или приобретает материально-технические средства — от имени своих членов. Продукция остается собственностью члена кооператива до тех пор, пока она не будет продана через кооператив потребителю.

Кооператив заменяет посредника, но не является таковым. Посредник работает на себя и на свою прибыль, а кооператив — на своих членов.

Уставом потребительского кооператива могут устанавливаться право и порядок приема в члены кооператива граждан или юридических лиц, не являющихся сельскохозяйственными товаропроизводителями, но участвующих в хозяйственной деятельности кооператива или оказывающих кооперативу услуги.

Число таких членов кооператива не должно превышать 20% от числа членов потребительского кооператива, являющихся сельскохозяйственными товаропроизводителями.

Некоторые организации или физические лица, не являющиеся сельскохозяйственными товаропроизводителями независимо от их

организационно-правовых форм и форм собственности и незаинтересованные в получении услуг кооператива, могут быть заинтересованы в его развитии и согласны внести часть своей собственности в кооператив. Они могут стать ассоциированными членами.

Ассоциированный член кооператива — физическое или юридическое лицо, внесшее паевой взнос, по которому оно получает дивиденды, несущее риск убытков, связанных с деятельностью кооператива, в пределах стоимости своего паевого взноса и имеющее право голоса в кооперативе с учетом ограничений, установленных действующим законодательством и уставом кооператива.

Ассоциированный член вносит в кооператив пай, но не принимает участие в его экономической деятельности, т.е. не получает от кооператива услуг. Он имеет право получать дивиденды на свой пай, но он не пользуется услугами кооператива и не получает кооперативных выплат.

Размер паевого взноса ассоциированных членов кооператива и условия выплаты по ним дивидендов определяются в соответствии с уставом кооператива на основании договора, заключаемого кооперативом с ассоциированными членами.

Ассоциированные члены должны приниматься в кооператив только тогда, когда это имеет смысл.

В случае, если численность ассоциированных членов кооператива превышает определенное в соответствии с законом и уставом кооператива максимальное число их голосов, персональный состав участников общего собрания кооператива — представителей ассоциированных членов устанавливается на их собрании.

При ликвидации кооператива ассоциированные члены кооператива имеют право на возврат своих паевых взносов и на выплату объявленных, но не выплаченных дивидендов до выплаты паев членам кооператива.

Ассоциированные члены вправе выйти из кооператива. Выплата ассоциированным членам паевых взносов и дивидендов осуществляется в соответствии с уставом кооператива и договорами, заключенными с данными ассоциированными членами.

Дивиденд — часть прибыли кооператива, выплачиваемая по дополнительным паевым взносам членов и паевым взносам ассоциированных членов кооператива в размере, установленном Федеральным законом «О сельскохозяйственной кооперации» и уставом кооператива.

Обязательства по участию в хозяйственной деятельности члены кооператива берут на себя на продолжительное время — несколько лет. Это необходимо для возврата инвестиций в кооператив и для осуществления маркетинговой стратегии.

Обязательства по внесению взносов.

Члены берут на себя обязательства внести взнос на формирование собственных фондов кооператива. Кооперативу необходимо иметь

собственные фонды для выполнения своей деятельности (особенно ему необходимо иметь оборотный капитал).

Основным взносом членов является паевой взнос. Паевой взнос члена кооператива — имущественный взнос члена кооператива или ассоциированного члена кооператива в паевой фонд кооператива деньгами, земельными участками, земельными и имущественными долями либо иным имуществом или имущественными правами, имеющими денежную оценку.

Паевой взнос члена кооператива может быть обязательным и дополнительным.

Обязательный паевой взнос — взнос члена кооператива, вносимый в обязательном порядке и дающий право голоса и право на участие в деятельности кооператива, на пользование его услугами и льготами, предусмотренными уставом кооператива, и на получение полагающихся кооперативных выплат.

Дополнительный пай — взнос члена кооператива, вносимый им по своему желанию сверх обязательного паевого взноса, по которому он получает дивиденды в размере и в порядке, которые предусмотрены Федеральным законом «О сельскохозяйственной кооперации» и уставом кооператива.

При вступлении в кооператив член принимает на себя обязательства внести паевой взнос в соответствии с этим правилом, но внесение этого паевого взноса может производиться на протяжении определенного периода, например, какая-то часть вносится немедленно, какая-то — через год, а оставшаяся часть — после завершения следующего года.

Членам кооператива не выплачиваются дивиденды по их обязательным паям.

При выходе из кооператива член имеет право забрать свой пай при условии, что он выполнил все финансовые обязательства перед кооперативом. Кооператив устанавливает срок и процедуру возврата его пая.

Экономический механизм распределения финансового результата деятельности потребительского кооператива

Потребительский кооператив ставит целью предоставление услуг по себестоимости, но себестоимость на текущий момент неизвестна — она может быть определена только в конце года, когда будут возмещены все затраты.

Поэтому после оценки ожидаемых затрат потребительский кооператив определяет первоначальную цену, которая позволяет возместить ожидаемые затраты. Фактически, на всякий случай, первоначальная цена выше, чем ожидаемая себестоимость, т.е. кооператив берет гарантированную маржу.

В конце года кооператив возвращает разницу между ценой, оплаченной членами, и фактической себестоимостью. **Это — кооперативные выплаты.** Решение о распределении годового результата принимается общим собранием.

Не весь результат может быть распределен на кооперативные выплаты. Члены и ассоциированные члены имеют право получить компенсацию за паи, которые они внесли и выплатили. Если член (или ассоциированный член) владеет каким-либо имуществом, отвечающим потребностям кооператива, он мог бы сдать его в аренду и получать арендную плату. Он также может внести имущество в качестве пая в кооператив и увеличить собственные фонды кооператива.

Внутренний регламент кооператива утверждается общим собранием, отвечает уставу, а устав ссылается на внутренний регламент.

Внутренний регламент обеспечивает всем членам одинаковые условия, они гарантируют равенство и прозрачность отношений.

Не может быть стандартных внутренних регламентов, потому что они разрабатываются в соответствии специфической ситуации в каждом кооперативе.

Демократическая структура кооператива

Высшим органом кооператива является **общее собрание** (рис 1.). Его роль не заключается в принятии управленческих решений, так как это не эффективно. Общее собрание выбирает членов правления, которые отвечают за управление кооперативом, и утверждает (или отклоняет) результаты работы правления. Общее собрание принимает решения только по наиболее важным вопросам, касающимся будущего кооператива. **Все члены кооператива принимают участие в общем собрании с правом одного голоса.**

Правление состоит из выбранных членов — сельскохозяйственных товаропроизводителей. Правление отвечает за общее управление кооперативом и отчитывается перед общим собранием.

Оно может назначить исполнительного директора. Председатель правления избирается общим собранием из числа членов кооператива.

Члены наблюдательного совета выбираются общим собранием. Они отвечают за контроль над деятельностью исполнительных органов (правление, председатель и исполнительный директор) от имени членов кооператива.

Исполнительный директор не является членом кооператива, он — наемный работник. Исполнительный директор отвечает за текущее управление кооперативом и действует под контролем со стороны председателя и правления кооператива. Если нет исполнительного директора, его функции выполняет председатель правления.



Рис. 1. Демократическая структура кооператива

Процесс создания кооператива

Для успеха кооператива очень важным аспектом является пристальное внимание к организации процесса его построения. Поскольку кооператив основан на добровольном членстве, никто, кроме будущих членов, не может принять решение по его созданию и никто, кроме них, не может заниматься процессом создания кооператива.

Сами потенциальные члены должны создавать кооператив, а позже управлять им, поэтому им необходимо приобрести достаточные знания и навыки. Для этого им нужна соответствующая подготовка и консультационная поддержка.

Существует юридически обоснованная последовательность шагов, необходимых для создания кооператива. В российском законодательстве (ст. 8 Федерального закона № 193-ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации») предусмотрен следующий порядок образования кооператива (рис. 2).

Законодательно определенная последовательность действий сельхозпроизводителей по созданию потребительского кооператива необходима, но недостаточна. Необходимо также, чтобы кооператив, с момента своего создания, в полной мере соответствовал принципам кооперативного движения.

Следует учитывать опыт ранее создаваемых кооперативов, ошибки и промахи этих кооперативов с тем, чтобы не повторять их вновь, а также их успехи для применения во вновь создаваемом обществе.



Рис. 2. Порядок образования сельскохозяйственного потребительского кооператива

Для того, чтобы быть уверенным в достижении успеха еще до того, как кооператив будет законодательно оформлен, его организаторы должны обсудить основные детали будущего кооператива:

1. Реальная экономическая потребность в создании кооператива;
2. Финансовая целесообразность объединения в кооператив;
3. Необходимый размер хозяйственного оборота;
4. Поддерживают ли потенциальные члены кооператива его становление не только на словах, но и на деле;
5. Организация квалифицированного управления кооперативом;
6. Осуществление членами кооператива своевременного финансирования его деятельности;
7. Создание особого дружеского микроклимата, организация взаимопомощи и обмена опытом среди членов кооператива.

Работу по созданию кооператива можно начинать только в том случае, если отсутствуют разногласия по каждому из перечисленных вопросов.

Кооператив должен строиться на серьезной основе. Ни один этап нельзя оставлять без внимания, иначе под угрозой окажется конечный результат.

Процесс построения кооператива должен складываться из следующих этапов.

Первый — формирование инициативной группы.

Этот этап заключается в объединении достаточной численности, согласных с идеей создания кооператива и принимающих решения по дальнейшим действиям. Как правило, это согласие должно быть подтверждено подписями в протоколе о намерениях.

Второй — разработка проекта.

Когда инициативная группа (оргкомитет) создана, и ее участники подписали протокол о намерениях, их задача заключается в разработке реального и взаимосогласованного проекта. Для этого необходимо определенное время на его обдумывание и вызревание. Поэтому, возможно, результат будет несколько отличаться от первоначальной идеи.

На данном этапе необходимо изучить многие факторы: потребности членов будущего кооператива и их возможности для этого, рыночные условия, источники формирования материальной базы.

Когда все эти элементы определены и взаимосогласованы, а также согласованы между всеми учредителями кооператива, необходимо начать разработку концепции проекта кооператива.

Третий этап — создание кооператива.

Когда концепция кооператива разработана, можно переходить к официальному созданию кооператива. Необходимо тщательно разработать устав, подготовить учредительное собрание и провести регистрацию кооператива.

Параллельно необходимо планировать и готовить экономическую деятельность кооператива на начальный период.

Четвертый этап — начало деятельности кооператива.

Даже зарегистрировавшись, кооператив существует юридически, а не фактически, так как надо начинать его экономическую деятельность, разработать внутренний регламент кооператива (если это не было сделано раньше), а также бизнес-план, постепенно укреплять материальную базу, увеличивать численность членов, претворять на практике кооперативные принципы.

Самое главное заключается в том, что каждый из потенциальных членов должен определиться: действительно ли он желает стать членом кооператива?

Кооперативные принципы, возможно, кажутся сложными и требовательными, так как член кооператива должен внести взносы, взять на себя обязательства, а также посвятить часть своего времени и энергии участию в управлении кооперативом, но это того стоит. Опыт показывает, что кооператив, не придерживающийся данных принципов, никогда не достигает своих целей.

Организации, которые называются кооперативами, но не отвечают этим принципам, являются **псевдокооперативами**. В лучшем случае они не приносят никакой пользы, но могут и навредить.

Придерживаться упомянутых принципов и брать на себя соответствующие обязанности никого не принуждают, поскольку кооператив - это добровольное членство. Необходимо помнить, что кооператив не является способом решения проблем для всех.

Формирование инициативной группы

Первым этапом на пути создания кооператива является формирование инициативной группы (организационного комитета). Основное условие, которое обеспечит успешную работу инициативной группы (оргкомитета), — одинаковые интересы ее участников.

Каждый должен иметь ту же проблему, что и другие, которую они пробуют решить общими усилиями. Например, все вырабатывают одинаковую продукцию и имеют трудности с ее реализацией. Или, например, им необходимы одинаковые средства производства (трактор и т.п.).

В группе не должно быть значительных разногласий по объемам хозяйственной деятельности и финансовым возможностям ее участников. Кооператив может объединять производителей с разной правовой формой, физических и/или юридических лиц, но разница в объемах хозяйственной деятельности должна быть соразмерной.

Инициативная группа должна иметь достаточное число участников, иначе ей не удастся привлечь необходимое количество новых членов в процессе создания кооператива.

Участники инициативной группы должны иметь необходимый уровень заинтересованности или мотивации. Среди них должно быть ядро из нескольких очень активных людей, имеющих желание взять на себя ответственность за организацию работы по созданию кооператива.

Одному лидеру не удастся организовать крепкий кооператив. Для создания кооператива необходима команда.

Вне активной команды могут быть люди, которые еще колеблются с решением создать кооператив. Они не должны тормозить процесс его создания, но, с другой стороны, их не надо отталкивать. Некоторые из них сделают шаг вперед, и их участие станет решающим для начала хозяйственной деятельности кооператива.

Чтобы создать инициативную группу, необходимо обговорить идею создания кооператива с другими сельхозпроизводителями в селе или районе, объяснить им, что такое кооператив, какие преимущества они получат в результате его создания. Инициаторы создания кооператива могут передать другим товаропроизводителям необходимую литературу, в том числе и ту, которую можно получить в ближайшем консультационном центре.

Необходимо выслушать потенциальных членов, чтобы понять, какие проблемы они намереваются решить в первую очередь или же причины нежелания создавать кооператив. Диалог с потенциальными членами — это ключ к успеху кооператива и это также важно для того, чтобы начать процесс его построения.

После того, как определены возможные участники инициативной группы, нужно организовать встречи и начать разработку проекта, наметить возможные направления деятельности и проанализировать,

все ли участники заинтересованы в данном проекте. На этом этапе будет полезна поддержка консультационного центра.

Консультант (группа консультантов) сможет предоставить дополнительную информацию об экономическом механизме кооператива и принципах деятельности, об опыте других кооперативов и инициативных групп, способах реализации проекта по созданию кооператива.

Как только идея по созданию кооператива сформировалась, очень важно закрепить согласие участников и принять решение по претворению ее в жизнь. Это согласие и решение принимаются на собрании и являются своего рода констатацией факта создания инициативной группы.

На этом этапе проект кооператива сформирован не окончательно, но участники уверены в необходимости совместной деятельности в одной или нескольких определенных сферах.

Дальнейшая разработка и утверждение проекта является заданием следующего этапа создания кооператива, если участники инициативной группы решают продолжить свои начинания.

Все описанное фиксируется в протоколе о намерениях, который подписывают все члены инициативной группы.

Он включает в себя:

- подтверждение намерений участников. Кооператив вообще основывается на принятии на себя членами конкретных обязанностей: вместе и организованно проводить работу на следующих этапах процесса создания кооператива до получения конечного результата, какими бы они не были (негативные или позитивные);

- точное определение проекта (вид деятельности кооператива), а также сроки для реализации процесса создания. Определение термина конкретизации проекта является очень важным для планирования и организации работы и поддержки заинтересованности людей;

- порядок работы и организация инициативной группы. Например, если инициативная группа многочисленна (более шести-семи человек), необходимо назначить рабочую группу, участники которой по поручению всех членов инициативной группы будут организовывать работу на следующих этапах создания кооператива.

Часто случается так, что не все присутствующие на собрании присоединяются к протоколу о намерениях. Кое-кто может не соглашаться с проектом, или сфера деятельности будущего кооператива может его не касаться. В этом случае не нужно относиться к таким лицам предвзято. Они могут присоединиться позже.

Кооперативное движение начинается с первопроходцев, к которым позже присоединяются другие.

Протокол о намерениях завершает этап формирования инициативной группы.

Этапы разработки проекта кооператива

На этапе формирования инициативной группы идея о будущем кооператива уже ориентировочно определилась.

Затем необходимо определить ее более четко, и вероятно, она будет значительно отличаться от первоначальной.

Эта функция возлагается на инициативную группу, которая должна эффективно организовать работу.

Если инициативная группа состоит из большого числа лиц, необходимо выбрать комитет, который будет отвечать за проделанную работу.

Инициативная группа или организационный комитет разработают рабочий план и распределят задания.

Если в этом деле инициативную группу поддерживает консультационный центр, то консультанту может быть поручено несколько заданий, но основная ответственность по выполнению рабочего плана возлагается непосредственно на инициативную группу.

Эта работа имеет два основных направления:

- сбор необходимой информации, в частности, о возможных каналах сбыта, помещении, которые кооператив рассчитывает получить, характеристиках и ценах на оборудование и др.;

- работа с потенциальными членами, определение их потребностей, намерений, касающихся участия в деятельности кооператива и возможности по внесению паев.

Необходимо будет также убедить их повысить заинтересованность и разъяснить им кооперативные принципы.

Необходимо оценить все составляющие проекта, т.е. определить будущих членов кооператива и их потребности, направления деятельности кооператива, необходимую материальную базу и возможности ее обеспечения, потребности кооператива в финансовых ресурсах, а также возможности и готовность внесения средств.

Необходимо также еще раз убедиться, что эти составляющие взаимосогласованы.

Инициативная группа может оказаться перед противоречиями, которые вынудят ее изменить некоторые элементы проекта.

Необходимо обратить внимание на обеспечение сплоченности группы.

Участники инициативной группы должны соглашаться с принятыми решениями.

Иногда они могут позже изменить свое мнение.

Нужно внимательно относиться к их мнениям, даже если некоторые из них кажутся неправильными.

Нужно постоянно помнить, что основой кооператива является доверие. Без него никто не возьмет на себя никаких обязательств, и кооператив не сможет функционировать. Поэтому очень важно достичь того, чтобы на протяжении этого этапа доверие между основателями росло.

После того как цели уточнены, важно оценить, как кооператив планирует достичь намеченных целей, т.е. определить направления его деятельности, так как одной и той же цели можно достичь реализацией разных направлений деятельности.

Не исключено, что члены инициативной группы уже имеют четкую идею, определили экономические возможности, которыми будущий

кооператив может воспользоваться. Даже при наличии такой идеи инициативной группе необходимо сделать технико-экономическое обоснование, и результат такого анализа может отличаться от выходных ожиданий.

Чаще у членов инициативной группы отсутствует идея наиболее пригодной маркетинговой стратегии. Необходимо провести исследования рыночного окружения, определить возможных клиентов или рынки сбыта, сделать оценку необходимых средств и затрат.

Имеется в виду не маркетинговый анализ, на этой стадии его еще рано проводить, нужно просто определить возможный вариант.

Выбранный вариант окажет влияние на всю концепцию кооператива: необходимая материальная база, средства, минимальное количество членов или уровень обязанностей.

Поскольку кооператив — это организация, создаваемая членами, вопросы, связанные с членством, являются наиболее важными.

И действительно, при создании инициативной группы будущее количество членов кооператива уже известно, по крайней мере, для начала деятельности. Возможно, при создании кооператива произойдут определенные изменения, к кооперативу могут присоединиться новые лица еще при его создании, а некоторые члены инициативной группы могут покинуть это дело.

Рассмотрим основные проблемы, на которые необходимо обратить внимание.

1. Количество членов

Количество членов, необходимое для начала деятельности кооператива, является вопросом экономического и социального характера.

С экономической точки зрения количество членов влияет на ожидаемый объем деятельности кооператива, поскольку клиентами кооператива являются его члены. Оптимальный объем услуг кооператива зависит от вида деятельности, которой он занимается.

Деятельность кооператива по общему использованию техники эффективна, если общий объем обязанностей членов относительно осуществления деятельности равен уровню рабочей мощности оборудования кооператива.

С другой стороны, если начинать работу кооператива с очень большим количеством членов, может возникнуть много трудностей.

Нелегко руководить кооперативом и претворять на практике принципы демократического управления кооперативом, когда есть много членов; лучше начинать работу с небольшим количеством и потом увеличивать членство, когда будет приобретен достаточный опыт.

2. Паевые взносы

После оценки финансовых нужд, определения списка имущества, которое члены должны внести в кооператив в виде паев, возможно определить необходимый объем паевого капитала, а также ту его часть, которую нужно будет внести в кооператив в начале его функционирования.

В кооперативе члены вносят паи пропорционально участию в экономической деятельности кооператива. После того, как проведена

оценка ожидаемого участия члена в деятельности кооператива, можно определить **размер пая, который каждый его член должен внести пропорционально ожидаемой деятельности (обязательный пай).**

Может случиться, что стоимость имущества, которое член вносит в кооператив, превышает размер обязательного пая. В этом случае излишек будет составлять дополнительный пай.

Немаловажным является то, чтобы дополнительные паи - не играли очень важную роль в формировании средств кооператива.

Если стоимость имущества, вносимого в кооператив, значительно превышает размер обязательного пая, желательно, чтобы кооператив выкупил это имущество за счет средств, внесенных другими членами.

Нужно помнить, что залогом успешной деятельности кооператива является сплоченность инициативной группы.

Необходимо, чтобы значительная часть паевых взносов оплачивалась в денежной форме или в виде требуемой техники, работ/услуг.

Процент паевого взноса, который нужно внести в начале, также можно определить — это часть финансовых потребностей, существующих в начале деятельности кооператива.

Вполне вероятно, что этот первый расчет определит объем паевого взноса, который будет превышать тот размер, на который соглашаются члены. Или они просто не могут себе этого позволить, или не имеют на это желания.

В первом случае необходимо пересмотреть планы и начать работу по более скромному проекту, в таком случае нужно отложить инвестирование и найти приемлемое решение в отношении материальной базы.

В другом случае нужно снова провести обсуждение, попытаться переубедить инициативную группу и, возможно, ограничить ее наиболее мотивированными лицами.

Все компоненты проекта создания кооператива взаимосвязаны.

На первом этапе сложно выбрать верную комбинацию. Необходимо будет провести предварительные экономические расчеты.

На этом этапе не идет речь о бизнес-плане, его целесообразно разрабатывать только после года функционирования кооператива.

При проведении предварительных экономических расчетов необходимо:

- оценить денежные затраты за первые месяцы для того, чтобы определить потребности в оборотном капитале;
- ориентировочно принять минимальный объем участия членов в экономической деятельности кооператива, что позволит кооперативу возместить свои затраты (точка безубыточности);
- ориентировочно рассчитать себестоимость услуг (определить приблизительную цену, которую члены кооператива могут получить за свою продукцию), в зависимости от ожидаемого объема деятельности.

Такие расчеты производятся несколько раз в процессе разработки кооперативного проекта, причем в начале, расчеты будут очень приблизительными.

Первая оценка может побудить инициативную группу пересмотреть определенные варианты и выбрать реальный, для начала работы кооператива.

Потом необходимо сделать более точные расчеты.

Даже, если экономические прогнозы позитивны, необходимо постоянно проверять, согласовывается ли проект с целями.

Необходимо убедиться, что запланированные виды деятельности действительно отвечают потребностям производителей, а концепция — кооперативным принципам.

Инициативная группа должна достичь согласия.

Необходимо усилить мотивацию, доверие и решительность членов, являющихся залогом успеха кооператива.

После того, как приблизительно определены и согласованы компоненты проекта, оценена жизнедеятельность кооператива, и когда все это согласовано со всеми членами инициативной группы, необходимо составить краткий документ с описанием проекта — концепцию проекта.

Концепцию проекта обязательно подписывают все члены инициативной группы.

Подготовка учредительных документов и регистрация кооператива

Инициативная группа должна разработать проект устава будущего кооператива. В нем определяются цель и виды деятельности кооператива, права и обязанности членов, условия вступления и выхода из кооператива, органы управления и правила принятия решений, порядок реорганизации и ликвидации кооператива.

Устав кооператива — это документ, изменение которого носит исключительный характер.

Поэтому те положения, которые могут изменяться с накоплением опыта или с изменениями в положении кооператива, не должны включаться в устав.

Такие положения должны быть предусмотрены во внутреннем регламенте, а устав должен ссылаться на них в той части, которая их касается.

Устав не должен разрабатываться на очень ранней стадии создания кооператива. Типичная ошибка — начинать процесс создания кооператива с разработки устава, когда еще четко не определены цели и виды деятельности, обязанности членов, касающиеся деятельности, размер паев.

Это определяется на протяжении всего периода разработки проекта после проведения тщательного анализа и обсуждения.

С другой стороны, поскольку процесс регистрации продолжается почти два месяца, не следует откладывать разработку и утверждение устава. До того, как разрабатывать устав, необходимо определиться по видам деятельности кооператива.

Следует принять достаточно ограниченное определение деятельности кооператива, чтоб избежать отклонений от намеченной цели.

Смена направлений работы кооператива является очень серьезным решением, которое влечет за собой изменения в уставе.

При разработке устава рекомендуется обратиться к консультанту, который поможет инициативной группе выбрать наиболее приемлемый вариант и сформулировать определенные статьи. Во время разработки устава очень важно проводить с потенциальными членами всесторонние обсуждения его положений.

После первой фазы обсуждений следует разработать и распространить среди потенциальных членов проект устава.

До проведения учредительного собрания необходимо обратиться в соответствующие государственные органы, которые будут регистрировать кооператив, с целью выяснения требований и возможных спорных вопросов.

Это позволит избежать затрат времени, связанных с необходимостью повторного созыва учредительного собрания в случае возникновения проблем с регистрацией кооператива.

После разработки проекта устава следует подготовить учредительное собрание.

Ему должно предшествовать интенсивное обсуждение проекта, который целесообразно заранее передать участникам и обсудить во время проведения предварительного собрания.

Только незначительные изменения могут быть вынесены на учредительное собрание.

Инициативная группа (оргкомитет) рассылает всем потенциальным членам кооператива приглашения (желательно письменные) для участия в работе учредительного собрания вместе с повесткой дня.

Следует напомнить участникам взять с собой печать (для юридических лиц) и внести хотя бы частично вступительный взнос, чтобы иметь в распоряжении минимум средств, необходимых для регистрации.

Проведение учредительного собрания следует хорошо продумать и эффективно организовать. При проведении собрания необходимо строго придерживаться повестки дня, что позволит создать атмосферу открытости и кооперативной демократии.

Если член кооператива делает взнос в натуральном выражении - необходим оценочный акт, подтверждающий реальную стоимость имущества.

Как правило, это оговаривается во внутреннем регламенте или в учредительном договоре (не в уставе).

Построение кооператива — это длительный процесс.

Наращивание деятельности кооператива и соблюдение кооперативных принципов происходят одновременно. Необходимо взвешенно и достаточно быстро реализовать первые этапы этого процесса, чтобы основатели могли почувствовать преимущества кооператива.

Лицо, вступающее в кооператив и принимающее участие в его деятельности, является его членом и никогда не может быть ассоциированным членом. Кооператив не проводит со своими ассоциированными членами никаких хозяйственных операций.

Кооператив не покупает продукцию своих членов, а реализует ее от их имени, в отдельных случаях даже выплатив авансом члену кооператива заранее установленную цену.

Продукция, передаваемая кооперативу (договор комиссии), остается собственностью члена до ее реализации кооперативом.

Когда кооператив перерабатывает продукцию, то этот процесс схож с переработкой на давальческих условиях, потому что он не становится собственником сырья.

Поскольку передача продукции не влечет смены собственника, нет причин для начисления налога на добавленную стоимость.

С другой стороны, кооператив не продает членам средства производства, а закупает от их имени в соответствии с заявками.

Кооператив осуществляет коммерческие операции не с членами, а с субъектами рынка от имени своих членов, не зарабатывая при этом прибыли для себя.

Поскольку себестоимость услуг может быть подсчитана только после окончания финансового года, ценообразование в кооперативе складывается из двух частей:

1. В начале сезона (т.е. перед доставкой членами своей продукции или перед предоставлением им средств производства или услуг) кооператив устанавливает предварительные цены.

2. В конце финансового года финансовый результат деятельности кооператива (в большей части) распределяется среди членов в виде кооперативных выплат, которые добавляются к предварительным ценам, которые были определены им за продукцию (надбавки), или отнимаются от предварительных цен за услуги и средства производства (снижение).

Конечная цена, которую производитель получает за продукцию (предварительная цена + кооперативные выплаты) или оплачивает за услуги и товары (предварительная цена + кооперативные выплаты).

Установление размера предварительных цен и кооперативных выплат это не только чисто экономический интерес - это управленческое решение.

Конечно, экономическое прогнозирование необходимо для расчета предварительных цен. От запланированной себестоимости следует вычесть некоторую сумму (для расчета цен за поставленную членами продукцию) или прибавить небольшой запас (для расчета цен за предоставленные услуги или средства производства). **Кооператив вернет эти излишки в виде кооперативных выплат в конце года, но он не может требовать от членов возврата средств.**

Но не следует ставить членов в сложное положение и тем самым подавать повод для невыполнения обязательств. Кооператив должен заручиться их доверием, а для этого наилучшим аргументом являются выгодные предварительные цены.

Итак, определение предварительных цен — это компромисс между необходимостью иметь достаточную страховую надбавку и предложением привлекательных условий по сравнению с теми, что существуют на рынке.

Как и предварительные цены, размер кооперативных выплат не является результатом математического расчета.

Начисление кооперативных выплат — это способ корректирующего характера.

Кооперативные выплаты определяются с учетом запланированной и фактической себестоимости каждой услуги или вида продукции. Не следует забывать и про рыночные условия, т.е. разницу между предварительными ценами кооператива и предлагаемыми рынком.

Установление предварительных цен и размера кооперативных выплат — это управленческое решение, которое отражает стратегию и тактику деятельности кооператива.

Во внутреннем регламенте должно быть отмечено, кто принимает соответствующее решение.

Этот вопрос нецелесообразно выносить на обсуждение общего собрания.

Правление должно установить стратегическую ориентацию кооператива, а исполнительный директор — предложить расчеты соответственно выбранной стратегии.

Паевые взносы в кооперативах

Существование паевых взносов в кооперативе объясняется двумя причинами. Во-первых, из них формируются фонды, необходимые для работы кооператива, а во-вторых, они служат гарантией члена по отношению к кооперативу. Чем больше член пользуется услугами кооператива, тем большее участие он должен принимать в его финансировании и тем больше гарантий ему передавать.

Именно это является причиной пропорциональности паевых взносов члена объему его участия в хозяйственной деятельности кооператива.

Паевые взносы вносятся также и новыми членами.

Если в кооператив вступает новый член, то размер его паевого взноса исчисляется с учетом уровня инфляции.

В некоторых случаях при создании кооператива может возникнуть ситуация, когда правило по расчету паев соответственно принципу пропорциональности не может быть применено.

В кооперативах может действовать следующий механизм уплаты паевых и вступительных взносов. Перерасчет паев растягивается на некоторое время.

Что касается вступительных взносов, то их начисляют сразу после вступления, и они поступают в неделимый фонд.

Паевой взнос может быть фиксированным и пропорциональным, например к площади.

Члены, выходящие из кооператива, независимо от причин имеют право получить обратно свой пай. Порядок и условия возврата определены в уставе и уточнены во внутреннем регламенте. Проблема возврата паев является очень деликатным делом, так как может создать опасность для кооператива. Поэтому кооперативу необходимо установить определенные ограничительные положения, не нарушающие права членов, входящих в его состав.

Выход одного или нескольких членов не должен привести к ликвидации кооператива.

Срок возврата должен быть достаточно продолжительным (от двух до пяти лет).

Исключение может быть сделано для члена, место которого занимает сразу же другой.

Возврат паев может осуществляться в денежной или натуральной форме. Эта ситуация является очень рискованной для кооператива. Если пай члена является для кооператива жизненно необходимым объектом, его можно вернуть только в денежной форме. И наоборот, если это не очень важный объект, его возврат в денежной форме может негативно отразиться на финансовом положении кооператива, а в натуральной форме ему не повредит.

Конечно, члену можно вернуть паевой взнос только после того, как он выполнит все свои обязательства. В случае несоблюдения этого условия возможной мерой будет отчисление от взносов.

Результаты деятельности кооператива

Размер экономического результата деятельности кооператива определяется после составления финансовой отчетности. Однако операции с членами кооператива на этом не заканчиваются. Они должны получить кооперативные выплаты (перерасчет предварительно установленных цен), что является составляющей частью цены за поставленную продукцию или оплаты за полученные товары и услуги.

Поэтому экономический результат деятельности кооператива, который, на первый взгляд, кажется прибылью, имеет принципиально другую природу. Он является не целью деятельности, а следствием того, что невозможно точно определить стоимость услуг кооператива до окончания финансового года. И если выявляется, что плата членов за услуги кооператива превышала их себестоимость, то члены кооператива сами решают, как использовать этот экономический результат.

В конце года кооператив принимает решение о распределении полученной прибыли по следующим направлениям:

- на погашение просроченных долгов;
- в резервный фонд и предусмотренные уставом кооператива иные неделимые фонды;
- для осуществления в соответствии с законодательством обязательных платежей в бюджет;
- на выплату причитающихся по дополнительным паевым взносам членов и паевым взносам ассоциированных членов кооператива дивидендов, общая сумма которых не должна превышать 30% от прибыли кооператива, подлежащей распределению, и на премирование работников кооператива;
- на кооперативные выплаты.

Убытки кооператива распределяются между членами потребительского кооператива в соответствии с долей их участия в хозяйственной деятельности потребительского кооператива.

Это решение принимается общим собранием. Однако для большей эффективности управления можно уполномочить правление принимать решения с последующим их утверждением на общем собрании.

Кооперативные выплаты — приоритетное направление использования экономического результата. По экономической природе кооперативные выплаты — это возвращение членам средств, полученных кооперативом свыше себестоимости предоставленных услуг, или надбавки к предварительно установленным ценам реализации продукции членов кооператива.

Как правило, общая сумма, предназначенная для распределения в виде кооперативных выплат, устанавливается общим собранием, но часть, которая приходится на каждый вид деятельности, определяется решением правления (возможно, с учетом инструкций, полученных на общем собрании).

Кооперативные выплаты используются в следующем порядке:

- не менее 70% суммы кооперативных выплат направляется на пополнение приращенного пая члена кооператива;

- остаток кооперативных выплат выплачивается члену кооператива.

Средства, зачисленные в приращенные паи, используются на создание и расширение производственных и иных фондов кооператива, погашение приращенных паев.

Погашение приращенных паев осуществляется при наличии в кооперативе необходимых средств и при условии формирования соответствующих фондов, предусмотренных уставом кооператива. При этом в первую очередь погашаются приращенные паи, сформированные в наиболее ранний период по отношению к году их погашения.

По своей природе начисления на паи не являются дивидендами.

Они должны быть ограничены, даже если размер финансового результата очень значительный. Значительный экономический результат не обязательно обозначает, что кооператив провел выгодные операции благодаря капиталу (включая дополнительные паи или паи ассоциированных членов). Он может также свидетельствовать о том, что предварительная цена, установленная для членов, была невыгодной. Если результат кооператива значительный, то размер начислений не должен превышать рыночной ставки на рынке капиталов.

Часть экономического результата, выделяемая для начисления на паи, ограничена законом. В некоторых случаях начисления могут производиться только на дополнительные паи и на паи ассоциированных членов. Эта система является справедливой, потому что такие паи не дают права на получение услуг.

Кооператив должен обеспечить свое развитие путем самофинансирования необходимых вложений и увеличения оборотных средств.

Он должен также резервировать средства на случай возникновения неблагоприятных обстоятельств. Поэтому формирование резервного фонда является необходимым для кооператива.

Рекомендуется, чтобы хотя бы часть резервных средств поступала в неделимый фонд. Такой подход уменьшает риск при выходе члена из кооператива и облегчает принятие новых членов.

Другой способ обеспечения самофинансирования — увеличение паевого фонда за счет кооперативных выплат в виде паевых взносов.

Внутренний регламент

Внутренний регламент имеет даже большее значение для жизни кооператива, чем устав. Так, устав можно сравнить с конституцией страны, а внутренний регламент — с гражданским кодексом.

Внутренний регламент — это документ, который может перерабатываться на протяжении существования и развития кооператива, со сменой внешних обстоятельств.

Опыт свидетельствует о необходимости его постоянного совершенствования. С другой стороны, устав не дает такой возможности в силу своей постоянности и может быть изменен только в исключительных случаях. Ситуация схожа с правилами изменения конституции и гражданского кодекса.

Внутренний регламент дополняет устав. Устав, в свою очередь, ссылается на них и таким образом признает их юридическую силу. Например, в уставе указано: «Члены обязаны пользоваться услугами кооператива согласно положениям внутреннего регламента».

Внутренний регламент гарантирует одинаковое отношение к каждому члену, справедливость и прозрачность кооператива. Они доводятся до сведения всех, а договоры, составляемые исполнительным директором с членами, должны быть составлены соответственно изложенным в них принципам. Поэтому нет никакой возможности отдать предпочтение одним и отказать другим членам.

Во внутреннем регламенте отражаются обязательства по ведению деятельности, условия оказания услуг, механизм ценообразования, принципы установления размера паев и порядок их внесения.

Если в уставе не указаны некоторые правила или механизмы (например, порядок возврата паев), они должны найти свое отражение во внутреннем регламенте.

Внутренний регламент предусматривают все механизмы принятия решений и демократические принципы кооператива. Конечно, состав, функции и порядок избрания разных органов управления кооперативом указываются в уставе, но многие пункты уточняются во внутреннем регламенте (разграничение прав принятия решений по отдельным вопросам, порядок предоставления информации членам кооператива). Эти аспекты имеют большое значение.

Разработка внутреннего регламента — это очень важное дело. Он может быть принят или изменен только общим собранием. Подготовка внутреннего регламента — длительный и кропотливый процесс. Проект документа может быть разработан исполнительным директором или председателем и согласован с правлением.

Важной задачей является привлечение наибольшего количества членов и принятие во внимание их советов в процессе обработки внутреннего регламента.

Возможно, выявится необходимость испытательного срока для проведения тестирования разработанных правил на соответствие реальным условиям, чтобы убедиться в том, что они охватывают все сферы деятельности и предусматривают все ситуации в кооперативе. Только после этого принимается окончательная версия регламента.

Возможно, некоторые правила, приведенные в данном пособии, кажутся слишком требовательными и жесткими. Действительно, сначала правила должны быть достаточно гибкими. **Лучше иметь гибкие правила, которых придерживаются, чем суровые, которых не придерживаются, или не иметь их вообще.**

Процесс разработки внутреннего регламента требует знаний и навыков, поэтому поддержка консультационных центров может быть очень полезной.

Планирование деятельности в сельскохозяйственном потребительском кооперативе

Бизнес-план для кооператива — это комплексное описание бизнеса, окружения, в котором он действует, методов управления для достижения целей. В целом нет большой разницы между бизнес-планом для кооператива и бизнес-планом для любого другого типа предприятий, но все же, имеются особенности, присущие только потребительскому кооперативу.

Кооператив такого типа рассматривается как продолжение работы фермерского или личного подсобного хозяйства. Ведь главной целью такого кооператива является не получение прибыли, а при объединении усилий удовлетворение потребности фермерских хозяйств, ЛПХ, других сельхозтоваропроизводителей в тех или иных услугах с целью повышения экономической эффективности работы самих хозяйств.

В бизнес-плане должна найти отражение деятельность кооператива как некоммерческой организации.

Планирование деятельности кооператива не ограничивается только разработкой бизнес-плана: это и планирование взаимоотношений, и системы взаиморасчетов в самом кооперативе, т.е. кооператива со своими членами, учетной политики, системы налогообложения, планирование деятельности хозрасчетных подразделений в кооперативе на основе самокупаемости и системы оплаты труда наемных работников кооператива. Бизнес-план является основным документом, определяющим стратегию развития кооператива, так как его составление начинается с определения цели. Многие предприятия расценивают бизнес-план как основное орудие для заявок на кредитование, однако хорошо подготовленный бизнес-план — это:

- определение бизнес-целей для кооператива;
- выработка основных направлений кооперативной стратегии и операционной тактики для достижения бизнес-целей;
- установление основных параметров для определения результатов деятельности кооператива;
- определение основных методов и инструментов для руководства.

Для сельскохозяйственных потребительских кооперативов существуют несколько видов бизнес-планов в зависимости от бизнес целей.

На первых этапах создания и организации деятельности СПК составляется бизнес-план, определяющий общую стратегию его развития.

УПРАВЛЕНИЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИМ КООПЕРАТИВОМ **Обязательства по ведению деятельности**

В кооперативе члены берут на себя обязательства, касающиеся их участия в его деятельности, и это является ключевым фактором экономической эффективности. Чем больше обязательств, тем надежнее кооператив. Но никто бы не согласился брать на себя такие обязательства и выполнять их, не имея возможности контролировать управление кооперативом. Таким образом, демократия в кооперативе повышает уровень выполнения обязанностей членов.

Опыт существующих кооперативов свидетельствует, что демократическое управление зачастую неправильно реализуется на практике. Допускается множество ошибок в организации деятельности кооператива, что сдерживает его дальнейшее развитие.

С другой стороны, неудовлетворительное управление в кооперативах часто объясняется отсутствием опыта у его членов. **Как правило, они знают, как критиковать, но почти не представляют, как принимать участие в управлении,** очень часто решения принимаются только председателем правления кооператива (или исполнительным директором) без детального обсуждения проблемы с членами, в то время как их основная часть остается пассивной.

Система управления в кооперативе определяется, прежде всего, юридическим базисом, который включает в себя:

- Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации», который является юридической основой, на которую опираются кооперативы в своей деятельности и управлении;
- устав, который разрабатывается в соответствии с Федеральным законом, определяет органы управления и контроля в кооперативе, порядок их создания, сферу компетенции и процедуры принятия решений;
- внутренний регламент дополняет устав, уточняя функции каждого органа управления, четко определяют их компетенцию;
- трудовой договор с исполнительным директором определяет его обязанности и сферу компетенции.

Тщательно разработанные устав и внутренний регламент играют важную роль. В то же время демократическое управление требует соответствующего способа управления, а именно:

- постоянного общения с членами кооператива;
- распространения информации;
- позитивной личной позиции руководителей.

Органы кооператива установлены Федеральным законом «О сельскохозяйственной кооперации»:

- общее собрание, на котором каждый член кооператива имеет один решающий голос независимо от размера его пая;
- правление и его председатель, которые избираются на общем собрании;
- наблюдательный совет;
- исполнительный директор, который не является членом кооператива, а лицом, нанятым правлением, который руководит персоналом и получает зарплату за выполнение своих функций.

Общее собрание

Общее собрание является высшим органом управления кооперативом. Однако, это не значит, что именно оно осуществляет оперативное управление кооперативом, поскольку эту функцию выполняет правление. Роль общего собрания заключается в избрании правления, а также органа контроля — наблюдательного совета и в утверждении (или отклонении) политики, которую проводит правление.

Большинство решений, принимаемых на общем собрании, являются решениями, которые предварительно были приняты правлением. Общее собрание их утверждает или отклоняет. В компетенцию общего собрания входят утверждение программ (стратегии) развития кооператива, годового отчета и бухгалтерского баланса, оценка работы правления, порядок распределения прибыли (доходов) и убытков между членами кооператива, решения о принятии новых членов, принятие внутреннего регламента и др.

Некоторые решения, принимаемые правлением, требуют предварительного одобрения общим собранием. Это обязательно при изменении устава, создании филиалов, вступлении в союз или ассоциацию кооперативов, и, конечно, при ликвидации или реорганизации кооператива. Это также обязательно при принятии принципиальных решений, которые касаются, например, капиталовложений, подписания контракта на получение кредита в сумме, превышающей лимит, установленный внутренним регламентом. К тому же правление может просить общее собрание о предварительном одобрении важного решения, если в этом есть потребность.

Практика показывает, что проводить детальное обсуждение стратегических направлений деятельности, а также вносить предложения относительно улучшения деятельности кооператива на общем собрании нецелесообразно. Такие вопросы и предложения должны обсуждаться на протяжении года.

На рассмотрение общего собрания можно вынести одну определенную проблему, но ее обсуждение нужно тщательно организовать, чтобы избежать ситуаций, когда обсуждается широкий круг вопросов, но не будет принято, ни одного решения.

Наконец, созыв общего собрания является обязательной процедурой в демократической жизни кооператива. Соблюдение процедур — это очень важный момент, так как именно таким способом можно проверить, управляется ли кооператив на незыблемых демократических основах. В кооперативе, управление которым осуществляет надлежащим образом, на общем собрании неожиданных ситуаций не должно возникать — не потому, конечно, что члены пассивны, а потому, что на протяжении года правление соблюдало устав и внутренний регламент, решения обсуждались и принимались согласно с мнением членов кооператива, они постоянно получали соответствующую информацию и имели возможность на протяжении года принимать участие в жизни кооператива на демократических основах.

Условия и порядок созыва общего собрания указываются в уставе и конкретизируются во внутреннем регламенте. Годовое общее собрание

членов кооператива созывается не позднее чем через три месяца после окончания финансового года.

Председатель правления созывает общее собрание не реже одного раза в год, когда финансовый результат года уже известен. К тому же собрание членов кооператива может быть созвано в случае, если одна десятая членов кооператива или одна третья ассоциированных членов в подписанном ими заявлении (с указанием цели и оснований) потребует его созыва, если иное не предусмотрено уставом.

О созыве собрания члены кооператива оповещаются заблаговременно, в сроки, определенные внутренним регламентом. Для проведения общего собрания составляется повестка дня. Членам предоставляется соответствующая информация о времени и месте проведения собрания.

Повестка дня общего собрания включает в себя четыре тематических блока:

- уставного характера: утверждение решения о принятии новых членов в кооператив, отчет о деятельности кооператива, финансовый отчет, отчеты наблюдательного совета, распределение финансового результата, избрание правления и других органов;

- вопросы, требующие утверждения общим собранием: внесение возможных изменений в устав или внутренний регламент, вступление кооператива в союз, ассоциации или созданные филиалы, важные инвестиции или другие проблемы деятельности кооператива, вынесенные на рассмотрение правлением;

- «разное»: ограниченное время отводится вопросам, которые предлагаются для обсуждения членами кооператива непосредственно на собрании;

- презентации гостей (они могут присутствовать с самого начала собрания или в конце, но не должны вмешиваться в рассмотрение вопросов, которые выносятся на голосование);

- возможно обсуждение вопросов стратегического характера.

Утверждение финансового отчета на общем собрании требует тщательной подготовки. Финансовый отчет представляет не бухгалтер, а член правления, который непосредственно отвечает за финансовые вопросы. Правлению необходимо подготовить отчет.

Всем членам кооператива не обязательно быть специалистами в бухгалтерском учете, однако финансовый отчет нужно составить таким образом, чтобы он был понятен. Наглядным пояснением к нему могут служить схемы и графики.

В финансовом отчете отображаются:

- бухгалтерский баланс (форма № 1) и отчет о прибылях и убытках (форма № 2), отражающие результат хозяйственной деятельности;

- себестоимость каждой услуги и стоимость каждой статьи затрат (заработная плата, расходуемые материалы, транспортные расходы, банковские проценты и др.);

- предложения относительно распределения предварительного результата для отчислений в резервные фонды, осуществления кооперативных выплат и начислений на паи.

Финансовый отчет необходимо представить наблюдательному совету заблаговременно для того, чтобы у него было время для проверки данных.

Члены кооператива принимают участие в работе общего собрания с правом одного решающего голоса. Членами кооператива считаются только те, кто выполнил свои обязательства относительно взносов. Если устав не предусматривает другого, член кооператива может быть представлен на собрании другим членом, но рекомендуется, чтобы каждый член кооператива представлял не более одного другого члена.

Члены, которые приняты в кооператив по решению правления, начали выполнять свои обязательства, и сотрудничают с кооперативом еще до утверждения этого решения общим собранием, имеют право принимать участие в голосовании по всем вопросам деятельности кооператива, кроме вопроса о своем вступлении в него.

Ассоциированные члены имеют право присутствовать на общем собрании и пользоваться правом совещательного голоса.

Однако их участие в собрании не обязательно, рекомендуется организовывать предварительные совещания с ассоциированными членами, что должно предусматриваться внутренним регламентом.

Как правило, на общее собрание приглашаются исполнительный директор, бухгалтер и, возможно, другой персонал. Однако они не отчитываются, отчет делает правление, поскольку только этот орган подотчетен общему собранию. Исполнительный директор может предоставлять дополнительную информацию.

Среди приглашенных могут быть представители местной власти, другого кооператива, которые могут поделиться своим опытом, представители ассоциации фермеров, союза кооперативов, других общественных сельскохозяйственных объединений, а также консультанты кооператива. Гостям может быть предоставлено слово для выступления, и председатель может, если есть потребность, взять слово после такого выступления, это может стать поводом официального и открытого уведомления власти о потребностях и позиции кооператива.

Председатель должен следить за тем, чтобы гости не вмешивались во внутренние дискуссии кооператива. Исключение можно сделать для консультантов, если председатель даст на это согласие.

До начала работы собрания председатель или уполномоченный им член проверяют действительность мандатов. Если на общем собрании присутствует больше половины членов кооператива, то собрание считается открытым. Избирается президиум (эту функцию может выполнять правление). Обязательно принимаются повестка дня и регламент. После его согласования общее собрание начинает работу в соответствии с утвержденной повесткой дня. Кворум при принятии решений, если уставом кооператива не установлено иное, должен составлять не менее: на общем собрании членов кооператива, лично присутствующих — 25% от общего числа членов кооператива, имеющих право голоса, но не менее 5 членов кооператива в случае, если число членов кооператива составляет менее 20 членов; на собрании уполномоченных — 50% от общего числа избранных уполномоченных, но не менее 50 уполномоченных.

Роль председателя собрания является очень важной: с одной стороны, он должен следить, чтобы собрание велось в полном соответствии с правилами, установленными уставом, а с другой — чтобы обсуждение вопросов было оживленным и открытым.

Важно избегать ситуации, когда выступающие говорят на разные темы, не связанные между собой. Это неинтересно и мешает вести настоящую дискуссию. Регламент должен быть гибким: когда для выступления отводится 5 мин, и выступающий не имеет важной информации, аудитория будет слушать его без интереса, а для другого выступающего этого времени может не хватить. Умение председателя вести собрание с демократическим и активным обсуждением вопросов является наилучшей гарантией успешного проведения общего собрания.

Особенное внимание следует уделять протоколу собрания. Тут, наоборот, необходимо придерживаться процедур. Протокол общего собрания необходимо вести согласно с порядком, предусмотренным внутренним регламентом.

Правление кооператива

Правление кооператива, если уставом кооператива не установлено иное, состоит из трех человек. Председатель кооператива, правление кооператива избираются общим собранием членов кооператива из числа членов кооператива на срок не более чем пять лет.

Председатель кооператива является членом правления кооператива и возглавляет его.

Правление руководит кооперативом. Оно несет полную ответственность за управление кооперативной организацией. Хотя правление и может делегировать функцию принятия решений исполнительному директору, председателю, члену правления. Это лицо должно отчитаться перед Правлением, которое несет полную ответственность за принятые решения перед Общим собранием и отчитывается перед ним.

Правление выполняет следующие функции:

- прием заявлений о вступлении в члены кооператива или ассоциированные члены кооператива, выходе из членов кооператива или ассоциированных членов кооператива;
- предварительное рассмотрение вопросов об исключении из членов кооператива или ассоциированных членов кооператива;
- заключение договоров с ассоциированными членами кооператива;
- утверждение размера и формы возвращаемого пая при выходе из кооператива, установление места нахождения земельного участка в случае, если в счет пая выходящему из кооператива выделяется земельный участок;
- формирование повестки дня, общего собрания членов кооператива и его созыв;
- принятие совместно с наблюдательным советом кооператива решения о погашении приращенных паев, выплате дивидендов или кооперативных выплат, предоставлении кредитов членам кооператива или ассоциированным членам кооператива;

- совершение не отнесенных к компетенции общего собрания членов кооператива сделок;
- рассмотрение совместно с наблюдательным советом кооператива заключения аудиторского союза, касающегося результатов аудиторской проверки кооператива, и определение мер по устранению выявленных нарушений;
- утверждение рыночной стоимости неденежных взносов, вносимых в качестве паевых взносов;
- решение иных отнесенных уставом кооператива или решением общего собрания членов кооператива к компетенции правления кооператива вопросов.

Правление делегирует функцию текущего управления исполнительному директору (если он есть, в противном случае — председателю).

В большинстве случаев правление может принимать любое решение относительно управления деятельностью кооператива.

Однако очень важные решения, от которых зависит будущее кооператива, требуют предварительного одобрения общим собранием.

К тому же, когда речь идет о капиталовложениях или о заявке на получение кредита, внутренним регламентом должны определяться ограничения, вне которых решение о получении кредита должно быть одобрено общим собранием.

Заседания правления проводятся регулярно. Рекомендуется проводить их каждый месяц, хотя при особых обстоятельствах или в критический для развития кооператива момент заседания можно проводить чаще.

Очень важно, чтобы члены правления постоянно посещали заседания. Правление осуществляет управление кооперативом, и это длительный процесс, трудно соответствующим образом рассмотреть проблемы управления, если несколько членов не имеют нужной информации по определенным вопросам из-за отсутствия на предыдущем заседании, а несколько других членов, присутствующих в прошлый раз, отсутствуют на следующих заседаниях.

Более того, уклонение от участия в заседаниях может мешать работе правления, когда невозможно обеспечить кворум, в уставе необходимо указать, что член правления, отсутствующий на заседаниях определенное количество раз, складывает с себя полномочия.

Исполнительный директор, присутствующий на заседании правления, имеет право совещательного голоса, но по просьбе правления в случае необходимости он должен покинуть заседание.

Для обеспечения результативности заседаний правление должно иметь четкую повестку дня. Ее определяет председатель, учитывая предложения исполнительного директора. По просьбе члена правления любой вопрос может быть внесен в повестку дня следующего заседания.

Вопросы, внесенные в повестку дня, обсуждаются свободно.

Роль председателя заключается в том, что он ведет дискуссию и должен останавливать тех, кто не соблюдает регламент и отклоняется от темы, интересоваться мнением тех, кто не принимает участия в обсуждении, обобщать предложения и ставить решения на голосование.

Если почти все члены правления не согласны с определенным решением, то вряд ли оно правильное. Это означает, что проблема еще досконально не изучена, и решение, если это возможно, желательно отложить.

Иногда принятие решения требует детального изучения дела, а члены правления не имеют времени досконально рассмотреть все вопросы. Поэтому правление может поручить одному из членов или исполнительному директору рассмотреть отдельную проблему, например, выбор средств производства или оборудования, оценка рынка и др. Это лицо собирает и анализирует необходимую информацию, разрабатывает определенные предложения и представляет их на следующих заседаниях правления, которое будет принимать решение по этому вопросу. С этой же целью правление может создавать комиссии, которые состоят из членов кооператива и возглавляются членом правления.

Правление может делегировать функцию принятия решений исполнительному директору или члену правления. Это лицо рассматривает проблему и принимает решение соответственно ориентирам, предварительно определенным правлением, и потом отчитывается перед ним.

Решения, принятые правлением, фиксируются в протоколе.

Один из членов правления назначается ответственным за подготовку этого протокола, который в начале собрания подписывается председателем и который заносится в специальный реестр. Ознакомиться с этим реестром может каждый член кооператива. Несмотря на это, правление должно позаботиться о том, чтобы члены кооператива были информированы о принятых решениях.

Следует обратить внимание, что в отличие от решений, о принятии которых следует уведомлять, внутренние дискуссии членов правления конфиденциальны. Когда решение принято, нет смысла обсуждать расхождения или недоразумения.

Член правления выполняет тройную миссию:

- принимает участие в управлении кооперативом, разрабатывает стратегию, принимает решения, контролирует их выполнение и последствия этих решений;
- представляет интересы других членов кооператива;
- разъясняет политику кооператива другим членам и представляет правление.

Первая функция — участие в принятии управленческих решений — требует определенных управленческих навыков и опыта.

Однако член правления не обязательно должен быть специалистом в сфере управления. Для того, чтобы принимать соответствующие решения, член правления нуждается в информации и определенных знаниях. Ему необходима документация, выходящие материалы или статистические данные, которые позволят ознакомиться с сущностью вопросов, понять их и принять решения. Эти материалы должны быть подготовлены специалистом — исполнительным директором или другим наемным работником кооператива, экспертом из консультационного центра или членом кооператива.

Член правления нуждается также в приобретении знаний по определенным вопросам управленческого характера. Очень часто член правления представляет определенную категорию членов кооператива, например, фермеров одного села или фермеров, занимающихся производством определенной продукции, или представителей, имеющих одну форму собственности. Это не значит, что член правления будет защищать интересы именно этой категории членов по отношению к другим и даже в меньшей мере собственные интересы. Каждый член правления представляет всех членов кооператива и принимает решения, учитывая общий интерес кооператива. Однако во время дискуссий он обнаруживает потребности определенной категории членов для того, чтобы принятые решения также устраивали их.

Член правления должен наладить связи между кооперативом и членами той категории, которую он представляет. Он информирует членов о ситуации в кооперативе, разъясняет принятые решения и их обоснование, т.е. побуждает принимать активное участие в деятельности кооператива и выполнять свои обязательства. Но прежде всего член правления должен быть хорошим членом кооператива, который выполняет свои обязанности, в частности, обязательства по ведению деятельности в кооперативе, и соблюдает то, что требует от других.

Член правления должен не только досконально понимать кооперативные принципы и механизмы деятельности кооператива, но и иметь определенные личные качества:

- быть преданным общим интересам кооператива;
- уметь слушать людей, быть внимательным к членам кооператива;
- иметь чувство ответственности;
- быть активным, принимать участие в дискуссиях правления;
- быть творческой личностью, реалистом и способным вносить рациональные предложения;
- уважать принятые сообща решения, даже если не согласен с этим решением, он должен принять его и претворить в жизнь.

Не всегда легко найти достаточно таких людей среди членов кооператива. Кооператив постоянно должен искать людей, имеющих потенциал для того, чтобы быть достойными членами правления, а также обеспечить их обучение с целью улучшения их понимания кооперативных принципов и улучшить их управленческие навыки.

Председатель правления

Председатель играет ключевую роль в кооперативе, он обеспечивает активную работу кооператива и следит за текущим управлением, представляет внутреннюю жизнь кооператива и кооператив извне.

Председатель кооператива должен выполнять следующие основные функции:

- созывать общее собрание и определять повестку дня. На собрании председатель, как правило, председательствует;

- возглавлять правление, определять повестку дня и созывать заседания правления, вести и стимулировать дискуссии, стараясь привлечь всех членов правления к активной работе;
- претворять в жизнь решения правления;
- отчитываться от имени правления перед общим собранием;
- согласно функций, делегированных ему правлением, заниматься текущим управлением кооператива. Если в кооперативе нет исполнительного директора или в виду его отсутствия председатель выполняет его функции;
- представлять кооператив в отношениях с третьими лицами, председатель поддерживает контакты с властью на всех уровнях, а также представляет кооператив в суде;
- заботиться о внутренней жизни кооператива, налаживать отношения с членами кооператива, проверять, выполняют ли они свои обязательства, и действует ли кооператив в кратко и долгосрочных интересах всех членов.

Председатель правления должен быть лидером, которого признают все члены. Однако у него должен быть соответствующий стиль лидерства, он должен быть коммуникабельным, уметь выслушивать людей, а также разъяснять политику кооператива. Председатель должен чувствовать и понимать общую ситуацию в кооперативе, ускорять его развитие и предлагать обоснованные предложения относительно реализации соответствующих стратегий.

Председатель никогда не принимает решений один, независимо от того, в чьей оно компетенции. Во время заседания правления его задача заключается в том, чтобы выслушать всех членов, обобщить всю информацию и попытаться найти решение, устраивающее всех. В случае, когда председатель сам принимает решение, когда это в его компетенции или такую функцию ему делегировало правление, он должен знать мнение других членов и исполнительного директора. Он должен уметь выслушивать все мнения и, если необходимо, принимать на себя ответственность за принятие окончательного решения. **Когда решение принято, председатель оповещает об этом членов правления и кооператива.**

Одна из главных задач председателя — появление новых лидеров в кооперативе. Он убеждает членов принимать на себя обязательства в кооперативе и отмечает тех, кто мог бы стать членом правления. **Поскольку никто не становится председателем на всю жизнь, настоящий председатель, немаловажное значение уделяет тому, чтобы подготовить себе смену, подыскивая человека, подходящего для этого, и как можно больше приобщая его к управлению кооперативом.**

В процессе создания кооператива важную роль играет лидер, и, как правило, именно он становится председателем кооператива.

Но настоящий лидер инициативной группы не обязательно может стать наилучшим председателем, который должен заботиться о процессе развития кооператива, **настоящий лидер знает, когда ему следует передать свое дело другому.**

Исполнение обязанностей председателя требует много времени.

Несколько раз в неделю председатель проводит встречи с исполнительным директором и уделяет время для контроля управлением кооператива. Он тратит время на ознакомление с документацией и подготовку предложений по дальнейшему развитию кооператива.

Он посещает собрания кооператива, а также проводит систематические встречи с партнерами и администрацией. При этом не следует забывать, что одновременно он остается сельхозпроизводителем, которому необходимо заботиться о собственном хозяйстве.

Хотя функции председателя осуществляются на общественных началах, кооператив может решить назначить ему денежную компенсацию, которая позволит возместить ущерб из-за его отсутствия в собственном хозяйстве. Если председатель выполняет функции исполнительного директора, он должен получать соответствующую компенсацию, но рекомендуется избегать ситуации, когда председатель правления становится наемным работником кооператива, который получает заработную плату.

Согласно определенной законом компетенции председателя и делегированными ему общим собранием функций, решения, которые он принимает, имеют большое значение. Однако неприемлемой является ситуация, когда решения в кооперативе принимаются единолично.

Общие собрания могут собираться чаще и исполнять часть функций правления. Однако даже в небольших кооперативах не все члены могут быть заинтересованы в частом посещении собраний. Если в кооперативе всего только два или пять членов, проблем не возникает, поскольку только два юридических лица или, по крайней мере, пять человек должны принять решение. Но если в кооперативе девять членов, и только четыре человека достаточно мотивированы, чтобы регулярно посещать собрания, кворум не будет достигнут.

К тому же, нельзя путать роль общего собрания и роль правления. Это два совершенно разных органа, и оба они имеют большое значение. Управление кооперативом требует времени для выполнения всех процедур и четкого соблюдения устава (это входит в компетенцию Общего собрания), а также времени для обдумывания, достижения консенсуса и принятия решений (это функция правления кооператива). Очень трудно выполнять вместе эти две функции, к тому же есть риск, что обе функции не будут реализованы должным образом.

Именно поэтому необходимо создать группу из трех-четырех человек, которые будут постоянно принимать участие в принятии решений. Например, кооператив может избрать двух заместителей председателя и оговорить во внутреннем регламенте, что определенные категории решений принимаются совместно председателем и его заместителями.

Исполнительный директор

Исполнительный директор отвечает за текущее управление деятельностью кооператива. Он выполняет решения правления и

управляет кооперативом соответственно ориентирам и директивам, обозначенным правлением и систематически отчитывается перед ним.

Исполнительный директор организует работу кооператива, руководит производственным процессом, организует закупку и продажу продукции. В зависимости от размера кооператива директору могут помогать в работе его заместители. Он руководит работой работников кооператива. Следует отметить, что работник должен получать указания только от этого человека. Член правления или председатель никогда не должны давать прямых указаний вместо исполнительного директора или его заместителя. В случае необходимости член правления может поручить исполнительному директору дать соответствующие инструкции определенному работнику. Этот принцип должен распространяться и на специалистов кооператива.

Исполнительный директор постоянно сотрудничает с председателем кооператива. Во время систематических встреч исполнительный директор докладывает о значительных событиях, произошедших за последние несколько дней, обсуждает текущие дела и планы и советуется относительно принятия будущих решений.

Взаимоотношения исполнительного директора и председателя кооператива играют очень важную роль. Они должны доверять друг другу, создавать тандем, в котором каждый играет определенную роль, председатель должен быть дальновидным, иметь стратегическую точку зрения и защищать интересы членов, тогда как исполнительный директор должен решать текущие вопросы и дела тактического характера, а также заботиться об экономической эффективности деятельности.

Занимаясь главным образом ежедневным управлением, исполнительный директор должен внимательно относиться к проблемам долгосрочного и стратегического характера. При этом он не имеет права принимать любые важные решения, поскольку это входит в компетенцию правления. Исполнительный директор должен представлять правлению свои предложения и помогать в принятии соответствующих решений.

Исполнительный директор собирает необходимую информацию, определяет возможные альтернативные решения, оценивает ожидаемые результаты, преимущества и недостатки каждой альтернативы, предоставляет свои выводы правлению для того, чтобы оно могло принять определенное решение, имея полную информацию по рассматриваемому вопросу. Правление также может просить исполнительного директора рассмотреть определенное дело, бухгалтера — подготовить необходимую документацию. Бухгалтер помогает также подготовить финансовый отчет.

При подготовке документации исполнительный директор должен быть объективным и нейтральным, не оказывать давления на членов правления. С другой стороны, когда его приглашают на заседание правления, он высказывает свою точку зрения. Когда решение принято, он должен его выполнить, несмотря на то, согласен он с ним или нет.

Исполнительный директор назначается правлением. Размер и условия оплаты труда исполнительного директора и его заместителей

определяет правление. Выбор исполнительного директора — очень ответственная и нелегкая задача. Правление должно уделить внимание следующим характеристикам:

-кандидат должен иметь соответственные навыки управления, знать соответствующие технологии и рынки;

-хорошо знать и понимать кооперативные принципы и механизмы, а также осознавать свою роль в кооперативе;

-должен быть коммуникабельным и пользоваться доверием членов;

После избрания исполнительного директора необходимо заключить с ним трудовой контракт, отвечающий трудовому законодательству.

Принятие решений в кооперативе

Устав определяет компетентность каждого уровня органа управления кооперативом, в том числе общего собрания и правления, а в то же время, ограничения устанавливаются внутренним регламентом, а также контрактом с исполнительным директором.

Компетенция каждого органа управления делами кооператива определяется членами кооператива и фиксируется в уставе кооператива. При этом члены кооператива должны ответственно подойти к определению прав и обязанностей каждого создаваемого ими органа управления, так как именно они будут в дальнейшем реально влиять на деятельность кооператива. Именно от них будут во многом зависеть результаты финансово-хозяйственной деятельности.

Возможная компетенция органа управления кооператива представлена в таблице.

Вопросы	Кто принимает решение
Вступление новых членов	Правление принимает решение, а общее собрание утверждает их
Исключение членов	Правление принимает решение, а общее собрание утверждает их
Выход членов из кооператива до окончания периода их обязательств	Правление принимает решение, но спорные вопросы передаются на рассмотрение общего собрания
Обязательства членов по осуществлению деятельности и внесение паев	Определяются внутренним регламентом, утвержденным общим собранием
Распределение предварительного результата (кооперативные выплаты и начисления на паи)	Общее собрание принимает решение о распределении предварительного результата деятельности (кооперативные выплаты, начисления на паи и др.). Правление определяет принципы, по которым осуществляются кооперативные выплаты (распределение по видам деятельности)
Возврат паев (период ожидания и условия)	Решение принимает правление в рамках внутреннего регламента

Что касается управленческих дел, то компетенция органов определяется в каждом кооперативе по-своему и поэтому в данном пособии невозможно учесть каждый случай. Можно лишь рекомендовать определенные правила (табл. 6).

Компетенция органов управления кооператива

Вопросы	Кто принимает решение
Бюджет кооператива	Готовится и одобряется правлением
Инвестиции	Решение принимает правление, но если размер инвестиций превышает установленные внутренним регламентом ограничения, то требуется предварительное согласие со стороны общего собрания
Получение кредита	Применяются те же правила, но ограничения могут быть разными
Покупка малогабаритного оборудования и используемых материалов	Исполнительный директор, уполномоченный заниматься закупкой в пределах утвержденного бюджета, за пределами этого лимита решение принимает правление
Предоставление отсрочки оплаты для членов кооператива	Решение принимает правление
Выбор средств производства и поставщиков (кооператив по поставке средств производства)	Первое, что необходимо сделать – определить перечень (каталог), т.е. какие виды семян и химических веществ будут предложены членам кооператива. Это решение принимает правление, потом исполнительный директор выбирает поставщика
Реализация продукции	Решение принимает исполнительный директор, но если предложена цена ниже минимальной, установленной правлением, необходимо согласие последнего
Установление предварительных цен на услуги и продукцию	Решение принимает правление по предложению исполнительного директора
Организация и планирование предоставления услуг	Решение принимает исполнительный директор, спорные вопросы рассматривает правление
Наем исполнительного директора и бухгалтера	Решение принимает правление после согласования с исполнительным директором
Наем работников	Решение принимает исполнительный директор

Данный список вопросов является ориентировочным. Его можно дополнять и уточнять соответственно ситуации в конкретном кооперативе.

Орган контроля

Наблюдательный совет кооператива должен состоять не менее чем из трех человек, избираемых общим собранием из числа членов кооператива. Порядок принятия решений наблюдательным советом устанавливается уставом кооператива. Председатель избирается из числа членов наблюдательного совета.

Собрания наблюдательного совета должны проводиться не реже, чем один раз в квартал.

Наблюдательный совет не имеет управленческой власти, его роль заключается в выполнении следующих функций:

- контроль за деятельностью правления кооператива и председателя, проводит ревизию деятельности кооператива. Наблюдательный совет кооператива вправе потребовать от правления, председателя или исполнительного директора кооператива отчет об их деятельности, а также ознакомиться с документацией кооператива, проверить состояние кассы кооператива, наличие ценных бумаг, торговых документов, провести инвентаризацию и другое;

- проверка бухгалтерского баланса, годового отчета, обязан давать заключения по предложениям о распределении годовых доходов кооператива и мерах по покрытию годового дефицита. О результатах проверки наблюдательный совет кооператива обязан доложить общему собранию членов кооператива до утверждения бухгалтерского баланса;

- дает заключения по заявлениям с просьбами о приеме в члены кооператива и выходе из него;

- созывает общее собрание членов кооператива, если это необходимо в интересах кооператива. Председатель наблюдательного совета выполняет обязанности председателя при проведении заседаний общих собраний членов кооператива, если иное не предусмотрено уставом.

Уставом кооператива могут быть предусмотрены и иные полномочия членов наблюдательного совета кооператива, который представляет свои замечания правлению и отчитывается перед общим собранием.

Наблюдательный совет кооператива представляет кооператив в случае, если кооперативом предъявлено исковое заявление к членам правления, председателю или исполнительному директору в соответствии с решением общего собрания членов кооператива. В случае предъявления исковых требований к членам наблюдательного совета кооператив представляют уполномоченные на то лица, избранные общим собранием членов кооператива.

Согласие наблюдательного совета кооператива необходимо в случае предоставления кредита члену правления, а также в случае, если он выступает в качестве поручителя при предоставлении кредита члену кооператива.

Наблюдательный совет вправе временно до решения общего собрания членов кооператива приостановить полномочия членов

правления и принять на себя осуществление их полномочий. В течение 30 дней со дня принятия этого решения наблюдательный совет обязан созвать общее собрание членов кооператива, которое должно отменить решение наблюдательного совета или избрать новых членов правления кооператива и (или) председателя кооператива.

В кооперативах, в которых в соответствии с п. 1 ст. 19 Федерального закона «О сельскохозяйственной кооперации» наблюдательный совет не создается, его полномочия и обязанности осуществляет общее собрание членов кооператива.

Роль органов контроля не ограничивается выявлением злоупотреблений, которые не должны иметь место. Они создают условия для того, чтобы члены выражали доверие своему кооперативу. Кооператив основывается на доверии, поскольку члены доверяют собственному кооперативу, они берут на себя и придерживаются обязательств по ведению деятельности, что дает возможность кооперативу эффективно функционировать и, в свою очередь, заслуживать доверие со стороны своих членов. Создание атмосферы доверия является залогом успеха, и значительную роль здесь играют органы контроля. Члены кооператива возлагают на избранных членов этих органов задачу контроля качества управления кооперативом.

Наблюдение и контроль — совсем не формальная деятельность, она не ограничивается предоставлением ежегодного отчета. Это важная задача, для выполнения которой необходимо обладать множеством качеств. Член органов контроля должен быть активной личностью, которая добросовестно выполняет свои обязанности, соблюдает определенную систематичность, умеет выслушать собеседника и проанализировать ситуацию. Более того, он должен стремиться совершенствовать навыки, принимая участие в образовательных программах.

ОСОБЕННОСТИ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ И УЧЕТА

В сельскохозяйственных потребительских кооперативах

Сельскохозяйственные потребительские кооперативы, которые относятся к некоммерческим организациям, создаются с целью удовлетворения материальных и иных потребностей его членов.

Они объединяют свои усилия для решения той или другой возникшей проблемы, например, сбыта продукции. Как уже отмечалось, основными видами деятельности таких кооперативов могут быть переработка сельхозпродукции, обслуживание и снабжение фермерских хозяйств, кредитные, страховые и иные виды деятельности. Сельскохозяйственные потребительские кооперативы носят разноплановый характер, но все они действуют согласно Закону «О сельскохозяйственной кооперации» и должны быть представлены в налоговых инспекциях как некоммерческие организации, хотя не всегда применяемая к ним система налогообложения соответствует им как некоммерческим организациям.

Система налогообложения зависит от системы учета в кооперативах и принятой системы взаимоотношений и взаиморасчетов между кооперативами и их членами. Данное положение находит отражение в

таких документах, регулирующих деятельность кооперативов, как устав, внутренний регламент, учетная политика кооператива. В большинстве из них возникает прецедент двойного налогообложения. Об этом много пишут и говорят. Попробуем разобраться, как это происходит. Например, при реализации сельскохозяйственной продукции через кооператив эта продукция облагается налогом у сельхозтоваропроизводителя и в кооперативе. На размер каких налогов оказывает влияние объем реализации продукции, который выступает налогооблагаемой базой у сельхозтоваропроизводителя и в кооперативе?

Система начисления налогов при реализации продукции через кооператив может быть разная, в зависимости от того, как осуществляется налогообложение сельхозтоваропроизводителей. В нашей стране по закону для упрощения налогообложения малого и среднего агробизнеса сельхозтоваропроизводители могут перейти на уплату налогов по единому сельскохозяйственному налогу, а могут остаться на обычной системе налогообложения.

Если сельхозтоваропроизводитель остается на **общепринятой системе налогообложения**, то возникает следующая ситуация. Сельхозтоваропроизводитель и кооператив (СПСК) уплачивают в бюджет следующие основные налоги: на добавленную стоимость (НДС), на прибыль, на имущество, единый социальный налог и т.д., а также отчисления во внебюджетные фонды.

При рассмотрении возможных систем взаимоотношений и взаиморасчетов кооператива с его членами-фермерами изучены четыре принципиальные схемы вариантов и их возможные комбинации.

Оптимальный вариант взаимоотношений и взаиморасчетов кооператива с клиентами, это договор комиссии. На наш взгляд, это наиболее удобная форма построения взаимоотношений кооператива с членами кооператива. Основным документом, регулирующим отношения, возникающие при заключении договоров комиссии, является Гражданский кодекс РФ (ГК РФ) ст. 990-1004.

Согласно договору и ст. 990 ГК РФ одна сторона (кооператив) обязуется по поручению другой стороны (член кооператива) совершить одну или несколько сделок от своего имени, но за счет члена кооператива.

Основной особенностью договора комиссии является то, что при отгрузке продукции кооперативу от сельхозтоваропроизводителя право собственности на нее к кооперативу не переходит, а остается за поставщиком продукции, так как в соответствии со ст. 996 ГК РФ вещь, поступившая от комитента к комиссионеру либо приобретенная комиссионером за счет комитента, является собственностью комитента. Определение понятия «право собственности», а также условия его возникновения и прекращения регулируются ст. 209-306 ГК РФ.

Сельскохозяйственная продукция, принятая на комиссию, является собственностью сельхозтоваропроизводителя, и право собственности на нее переходит от сельхозтоваропроизводителя непосредственно к покупателям, кооператив от начала и до конца исполнения своих обязательств по договору комиссии не будет являться собственником

сельхозпродукции. Поэтому сельхозпродукция, принятая от сельхозтоваропроизводителя, учитывается кооперативом на забалансовом счете «Товары, принятые на комиссию».

Очень важным вопросом является отражение комиссионного вознаграждения в бухгалтерском учете сельхозтоваропроизводителя. Согласно положению о составе затрат, включаемых в себестоимость продукции, оплата услуг посреднических организаций по сбыту продукции включается в издержки обращения по хозяйству. Объектом налогообложения на прибыль у сельхозтоваропроизводителя является прибыль, исчисленная как разница между выручкой от реализации продукции (без НДС) и затратами, относимыми на издержки обращения. Но в числе затрат, включаемых сельхозтоваропроизводителем в издержки обращения, отражается и сумма причитающегося кооперативу вознаграждения. При этом необходимо особо отметить, что согласно ст. 999 ГК РФ после исполнения поручения кооператив обязан передать сельхозтоваропроизводителю все полученное по договору комиссии.

Под словами «все полученное» подразумевается вся сумма денежных средств, полученных от покупателя в качестве оплаты за реализованную продукцию.

Таким образом, выручкой от реализации продукции будет являться весь объем денежных средств, уплачиваемых покупателями, включая удерживаемое кооперативом вознаграждение. В связи с тем, что право собственности на продукцию переходит от сельхозтоваропроизводителя непосредственно покупателю при получении ее покупателем, то начисление налогов производится в момент отгрузки продукции покупателю, т.е. в момент представления кооперативом отчета о реализации. Причем варианты взаиморасчетов кооператива с сельхозтоваропроизводителями по договору комиссии могут быть разные, в зависимости от того, на чей расчетный счет поступают денежные средства за реализованную продукцию от покупателя, т.е. участвует ли кооператив в расчетах с покупателями или нет, проходят ли деньги за продукцию через расчетный счет кооператива или непосредственно поступают от покупателей на расчетный счет сельхозтоваропроизводителя, минуя кооператив. Варианты взаиморасчетов зависят от того, как определяется комиссионное вознаграждение: как разница в ценах или фиксированный процент от стоимости реализованной продукции.

Необходимо еще раз напомнить, что продукция, принятая у сельхозтоваропроизводителя на комиссию в кооператив, является собственностью сельхозтоваропроизводителя, и это право собственности переходит от сельхозтоваропроизводителя непосредственно покупателю, кооператив же от начала до конца исполнения своих обязательств не будет являться собственником продукции.

Особенностью учета у кооператива является то, что порядок отражения расчетных операций различается в зависимости от того, участвует кооператив в расчетах с покупателями или нет, проходят ли деньги за продукцию через расчетный счет кооператива или непосредственно поступают от покупателей на расчетный счет сельхозтоваропроизводителя, минуя кооператив.

Налогообложение кооператива также имеет ряд особенностей.

Это касается и начисления НДС. Порядок его исчисления зависит от того, является ли кооператив участником расчетов за отгруженную продукцию. **Однако при комиссионной торговле с населением облагаемым оборотом по НДС является доход, полученный в виде комиссионного сбора (комиссионного вознаграждения), не зависимо от того, участвует кооператив в расчетах или нет.** Объектом налогообложения на прибыль кооператива является прибыль, исчисленная как разница между выручкой от реализации без НДС и затратами, включаемыми в себестоимость продукции.

Выручкой кооператива является комиссионное вознаграждение. Прибыль кооператива будет исчисляться как разница между полученным комиссионным вознаграждением и затратами, необходимыми для осуществления комиссионной деятельности.