

Светлана Георгиевна ГОЛОВИНА¹
Лидия Николаевна СМЕРНОВА²

УДК 334.73.01

ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НОВЫХ МОДЕЛЕЙ КООПЕРАТИВОВ В АГРАРНОЙ ЭКОНОМИКЕ РОССИИ*

¹ доктор экономических наук,
профессор кафедры экономики и организации агробизнеса,
Курганская государственная сельскохозяйственная академия
kkrav84@mail.ru

² кандидат педагогических наук,
доцент кафедры экономики и организации агробизнеса,
Курганская государственная сельскохозяйственная академия
lidia-1311@mail.ru

Аннотация

Аграрная кооперация в России рассматривается сегодня как важнейшее условие успешного функционирования сельскохозяйственной отрасли экономики, сохранения сельских территорий и сообществ. Однако, как демонстрируют результаты теоретического и эмпирического анализа развития отечественных кооперативных практик, кооперативная деятельность до сих пор отличается низкой эффективностью, несмотря на существенные усилия государства по поддержке кооперации. При этом одной из причин сложившейся ситуации в деятельности сельскохозяйственных потребительских кооперативов является то, что их организационная модель (традиционные кооперативы) не способна реализовать свой потенциал в новой стремительно меняющейся экономической среде (как глобальной, так и национальной).

В связи с этим в статье: 1) раскрываются особенности условий, в которых функционируют отечественные кооперативы, а также проблемы, с которыми они сталкиваются,

* Работа выполнена при финансовой поддержке РФФИ (грант № 18-010-01048).

Цитирование: Головина С. Г. Возможности использования новых моделей кооперативов в аграрной экономике России / С. Г. Головина, Л. Н. Смирнова // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2020. Том 6. № 1 (21). С. 322-344.

DOI: 10.21684/2411-7897-2020-6-1-322-344

реализуя в своем организационном устройстве сугубо традиционные принципы; 2) обосновывается необходимость трансформации модели функционирования кооперативов, а также формальных и неформальных институтов, определяющих развитие кооперации в сельском пространстве; 3) выделяются основные направления модификации традиционных кооперативных принципов, способные вывести кооперативные структуры на новый уровень эффективности и конкурентоспособности.

Главным результатом исследования является концептуальное определение трех альтернативных моделей кооперативов предпринимательского типа, отличающихся применяемыми стратегиями, а также различной степенью индивидуализации собственности, контроля и управления. Общим для предлагаемых разновидностей современных (предпринимательских) кооперативов являются следующие моменты: ограничение членства, применение современных финансовых инструментов для расширения внутренних и внешних инвестиционных возможностей, привлечение к кооперативной деятельности широкого круга участников (в качестве членов, узких специалистов, менеджеров) и использование различных мотивационных инструментов для стремительной экспансии кооперативной деятельности.

В заключение представлен алгоритм организационных и институциональных преобразований, необходимых для успешного внедрения предпринимательской модели сельскохозяйственных кооперативов в отечественную хозяйственную практику.

Ключевые слова

Аграрная экономика, сельскохозяйственная кооперация, сельскохозяйственный потребительский кооператив, институциональная среда, традиционные кооперативные принципы, предпринимательская модель кооператива, эффективность, конкурентоспособность.

DOI: 10.21684/2411-7897-2020-6-1-322-344

Введение

Развитие аграрной отрасли экономики в России предполагает не только технические и технологические инновации, но и инновации организационные, одна из которых — создание и успешное развитие сельскохозяйственных кооперативов, призванных устранить многие проблемы сельхозпроизводителей (особенно мелких и средних) и усилить их конкурентные позиции на аграрных рынках. Тем не менее, большинство предпринятых мер для решения этих задач, включая активную государственную политику поддержки сельскохозяйственной кооперации (в том числе финансовой), не дали пока значимых для отрасли результатов. Как демонстрируют многие теоретические и эмпирические исследования, препятствием к успешному развитию даже самых инновационных артефактов является главным образом несогласованность между формальными и неформальными институтами [9, 12], о чем свидетельствуют разного рода сложности в деятельности сельскохозяйственных потребительских кооперативов в регионах

Российской Федерации. К примеру, формальные институты (законодательство, прежде всего) предполагают функционирование кооперативов в традиционной его форме (с реализацией классических принципов), однако неформальные условия (низкий уровень доверия, слабые стимулы к кооперации, недостаточный опыт участия в организациях с демократическими принципами управления и др.) не позволяют реализовать конкурентные преимущества традиционных кооперативов при их незначительных размерах и высокой гетерогенности членов [3]. В результате появляются слабые кооперативные организации, которые характеризуются низкой жизнеспособностью и функционируют (в большинстве своем) лишь благодаря государственной поддержке. Анализ научной литературы и опыт зарубежных стран показывают, что для решения данной проблемы необходимы новые модели сельскохозяйственной кооперации, которые важно определить (в первую очередь) концептуально, детализируя в последующем их основные параметры.

В связи с этим обозначены цели данного исследования, в числе которых, во-первых, спецификация концептуального соответствия атрибутов моделей сельскохозяйственных кооперативов (традиционного и предпринимательского) тем или иным параметрам среды; во-вторых, обоснование необходимости трансформации традиционной организационной модели сельскохозяйственного кооператива в более современную (в сложившихся мобильных условиях среды); в-третьих, определение альтернативных траекторий развития сельскохозяйственных кооперативов с учетом контента формальных и неформальных институтов, детерминирующих кооперативную деятельность.

В работе предложены возможные альтернативные кооперативные модели предпринимательского типа, инкорпорация которых в отечественную хозяйственную практику позволит сельскохозяйственным кооперативным организациям аккумулировать достаточный для инновационной деятельности капитал, облегчит решение проблем, обусловленных несоответствием традиционных кооперативных принципов сложившимся условиям среды, обеспечивая тем самым эффективную деятельность кооперативов.

Методы и результаты

Институциональная и рыночная среда функционирования сельскохозяйственных потребительских кооперативов в России меняется постоянно и существенно, что связано как с глобализацией мировой экономики, так и с системными отечественными экономическими реформами. Для сельскохозяйственных кооперативов (не только российских) эти процессы оборачиваются ужесточением конкуренции (между собой и с организациями других форм агропродовольственного бизнеса) и перманентной адаптацией к новым условиям функционирования, а именно:

- 1) стремительному технологическому развитию (биотехнологий, нанотехнологий, информационных технологий и др.);
- 2) укрупнению производства путем концентрации и интеграции вдоль агропродовольственной технологической цепи (для извлечения эффекта масштаба и, как следствие, максимизации прибыли);

- 3) изменениям (предельной дифференциации) в предпочтениях конечных потребителей, включая стремление иметь экологически чистую и полезную для здоровья продукцию;
- 4) ужесточению условий (по срокам, качеству, технологиям производства) закупки сырья и продукции переработчиками и продавцами продуктов питания;
- 5) необходимости выполнения требований по охране окружающей среды и других общественных предпочтений (применение гуманных способов забоя скота, сохранение сельских традиций и т. д.).

В сложившейся и постоянно меняющейся институциональной среде именно кооперативы нового (предпринимательского) типа представляют собой перспективную организационную форму, способную адаптировать свое внутреннее устройство к новым трендам и флуктуациям, наблюдаемым в макроэкономических, социальных и институциональных условиях аграрной отрасли экономики в России. За счет возможностей внешнего финансирования, дифференциации продукции и других атрибутов современных бизнес-стратегий предпринимательская модель способна обеспечивать кооперативу значимые конкурентные преимущества. Так, например, применение в хозяйственной практике различных форм контрактов обуславливает строгое соблюдение условий поставок, фиксирует объемы закупаемой у фермеров продукции и, как следствие, максимизирует прибыль, а отказ от идеологии равенства в условиях гетерогенности членов кооператива дает ему возможность освободиться от безответственных и некомпетентных производителей, повышая тем самым эффективность деятельности.

В свою очередь, индивидуализация контроля (через дифференциацию в процедурах голосования) и индивидуализация собственности (через современные финансовые инструменты — акции, права поставок и др.) открывают новые возможности привлечения финансовых средств, позволяя тем самым внедрять новые технологии и новые хозяйственные практики. Как показывает опыт, наиболее успешные сельскохозяйственные потребительские кооперативы, стремясь к устойчивому развитию, находят возможности для модификации своего организационного устройства посредством введения тех или иных новшеств относительно положения членов кооперативов как патронов, управляющих и собственников, игнорируя при этом некоторые традиционные принципы. Адаптируя таким образом свое внутреннее устройство к современным условиям, формирующимся в сельском хозяйстве и в границах сельских территорий, сельскохозяйственные кооперативы нового (предпринимательского) типа призваны выступать сегодня в обновленном формате, представляя собой уникальный артефакт, организационная структура которого направлена на стимулирование инвестиционной активности своих членов, сокращение рисков в аграрной отрасли экономики, культивирование многофункциональной деятельности кооперативов, развитие сельской инфраструктуры, повышение занятости сельских жителей и увеличение их доходов, сохранение сельских сообществ и сельских территорий.

Обозначенные тенденции в окружающей среде сельскохозяйственных кооперативов обусловили модификацию кооперативных принципов в сторону

рыночно-ориентированных (предпринимательских) стратегий. В связи с этим развитие сельскохозяйственной кооперации предполагает 1) определение возможных моделей кооператива, 2) четкую идентификацию параметров их организационного устройства, 3) уточнение применяемых ими стратегий. При этом алгоритм исследования включает

- 1) определение условий среды, в которых традиционная модель функционирования сельскохозяйственных кооперативов обеспечивает им существенные конкурентные преимущества;
- 2) идентификацию основных проблем, возникающих вследствие несоответствия атрибутов кооперативной модели сложившимся условиям среды;
- 3) спецификацию основных параметров возможных вариантов предпринимательской модели кооперативов, располагающихся (по организационному устройству) между традиционным кооперативом и инвестор-ориентированной фирмой.

Синтез полученных в ходе исследований результатов с теоретическими выводами относительно особенностей отечественных условий развития кооперации (формальных и неформальных) [16, с. 115], эмпирическими заключениями, подтверждающими неэффективность деятельности сельскохозяйственных потребительских кооперативов в России [8] и итогами идентификации причин низкого уровня реализации потенциала традиционной модели кооператива [4] позволил сформулировать предложения по совершенствованию реализуемой в отечественной практике модели кооперации, наметить основные параметры ее возможных вариантов.

Исследования последних лет показывают, что сельскохозяйственный кооператив представляет собой феномен динамический (а не статический), а условия эффективности функционирования той или иной организационной модели кооператива следует рассматривать не вообще (в целом), а лишь в определенном институциональном и социально-экономическом контексте [16, с. 113-114]. Так, традиционная модель сельскохозяйственного кооператива, инициируемая государством через существующее законодательство и многочисленные методические материалы успешно реализуется в традиционной (конкурентной) среде, однако в существенно модифицированных в настоящее время условиях, наоборот, оборачивается низкой эффективностью функционирования кооперативов. При этом современное состояние аграрной отрасли экономики, характеризующееся существенными новшествами как в технологиях, так и в окружающих ее условиях, детерминирует появление новых (или модификацию существующих) моделей организации сельскохозяйственной деятельности, в том числе и кооперативной (таблица 1).

Потенциальные преимущества традиционного кооператива обеспечивают на протяжении десятилетий данной уникальной форме организации сельскохозяйственной деятельности длительную (и во многих странах успешную) историю существования, а также способствуют в адекватной рыночной обстановке росту

Таблица 1

Рыночная среда как условие выбора модели сельскохозяйственного кооператива

Table 1

Market environment as a condition for choosing an agricultural cooperative model

Конкурентная рыночная среда	Атрибуты традиционного кооператива
<ol style="list-style-type: none"> 1. массовое унифицированное производство ограниченного перечня сельскохозяйственной продукции; 2. отсутствие узкой специализации в деятельности сельскохозяйственных субъектов; 3. относительная обособленность стадий технологической агропродовольственной цепи; 4. высокие производственные риски, связанные со спецификой отрасли; 5. равноправная конкуренция между всеми участниками агропродовольственной цепи. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. базирование деятельности кооператива на традиционных кооперативных принципах; 2. многоаспектность деятельности кооперативов с позиции его функций; 3. размещение сегментов деятельности кооператива на «дофермерской» и/или «послефермерской» технологических ступенях; 4. экономия от масштаба — основное конкурентное преимущество кооперативной деятельности; 5. главное условие расширения кооперативной деятельности — инвестиции в физический капитал.
Современная рыночная среда	Атрибуты современного кооператива
<ol style="list-style-type: none"> 1. широкий перечень сельскохозяйственной продукции и продовольствия как следствие разнообразных предпочтений потребителя; 2. узкая специализация производства, органично сосуществующая с его диверсификацией; 3. необходимость четкой координации и применения строгих контрактов в отношениях между всеми (тесно связанными между собой) участниками агропродовольственной цепи; 4. преобладание рисков, связанных с оппортунистическим поведением рыночных агентов; 5. жесткая конкуренция неравноценных по силе участников агропродовольственного рынка. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. модификация традиционных кооперативных принципов в сторону коммерциализации деятельности и развития ее предпринимательской направленности; 2. фокусирование сельскохозяйственного кооператива на определенную функциональную (производственную) нишу; 3. охват кооперативом звеньев технологической цепи, всё более удаленных от основного производства; 4. развитие контрактных интеграционных связей кооператива со своими членами и партнерами; 5. главное условие роста масштабов и эффективности кооперативной деятельности — инвестиции в человеческий капитал, информационные (цифровые) технологии.

Примечание: разработано авторами.

Note: developed by the authors.

объемов трансакций, экономии на масштабе, максимизации прибыли и оптимизации цен на приобретаемые аграрные ресурсы, оказываемые услуги и реализуемую продукцию. В новой рыночной среде эти преимущества становятся для кооперативов препятствием в достижении необходимых конкурентных позиций, например, на агропродовольственных рынках. Это объясняется рядом следствий, детерминированных классическими (традиционными) кооперативными принципами:

- 1) участием в кооперативной деятельности неэффективно функционирующих хозяйств (открытое добровольное членство);
- 2) невозможностью четкого внутрифирменного планирования (отсутствие ограничений в поставках);
- 3) ограниченностью инвестиций (отсутствие четкой спецификации прав собственности на инвестируемые средства и объекты);
- 4) ослаблением стимулов к росту коллективной собственности (различия в объемах вкладов в кооператив со стороны старых и новых его членов);
- 5) отсутствием корреляции между инвестициями и получаемым от кооперативной деятельности доходом (невозможность получения дивидендов);
- 6) сложностями в принятии оптимальных коллективных решений (растущая гетерогенность интересов членов кооператива, агентская проблема, угроза оппортунистического поведения) [11].

Степень влияния данных обстоятельств на эффективность деятельности сельскохозяйственного кооператива определяется стремительностью изменений социально-экономического и институционального контекста его существования, остротой противоречий между внутренним устройством кооператива и средой его функционирования. В том случае, если кооперативное устройство развивается эволюционным путем, достигнув определенного этапа, кооператив (столкнувшись с вышеотмеченными противоречиями) переходит в неоптимальное (неэффективное) состояние, при котором издержки (с учетом трансакционных) стремительно приближаются к извлекаемому от деятельности доходу. В этой ситуации преимущества эффекта масштаба нейтрализуются многочисленными проблемами, обусловленными невозможностью реализации традиционных принципов в новой среде, а кривая средних издержек при этом начинает резко стремиться вверх. Разумеется, отрицательный эффект масштаба может возникнуть и из-за экстремального роста размеров кооперативной организации, как это часто происходит на Западе, когда кооператив либо безгранично расширяет сферы своей деятельности и территориальные границы (становится международным), либо растет и развивается благодаря слияниям и поглощениям [6].

В отечественной практике ситуация неоптимальной (неэффективной) кооперативной деятельности возможна уже на этапе создания кооператива из-за особенностей рыночной и институциональной среды развития кооперации, а именно: территориальной рассредоточенности аграрных хозяйств и их малых размеров; неразвитости производственной и социальной инфраструктуры сельских территорий; низкого уровня доверия производителей друг к другу и от-

сутствия достаточного опыта участия в кооперативной деятельности; слабых социальных связей между производителями и низкой мотивацией к сотрудничеству и взаимопомощи; ограниченных финансовых возможностей и т. д.

Таким образом, если классическая кооперативная теория утверждает, что успешное функционирование кооператива тесно (и прямо) коррелирует с полной реализацией традиционных кооперативных принципов (добровольным и открытым членством, демократическим управлением, неограниченными транзакциями членов с кооперативной организацией и др.), то интеграция этих принципов в отечественные нормативно-правовые акты деятельности кооперативов на современном этапе детерминирует рост издержек на поддержание работоспособности созданной организации. Вместо постепенной модификации кооперативной модели, по мере трансформации институциональной и рыночной среды, искусственное навязывание в деятельность кооперативов традиционной модели оборачивается постоянными высокими затратами, которые компенсирует либо сам кооператив, функционируя при этом неэффективно, либо государство, расходуя на это немалые финансовые ресурсы [17].

В то же время, анализируя мировой опыт деятельности кооперативов и достижения международной теории кооперации [13, 15], можно констатировать, что значимые организационные инновации в устройстве сельскохозяйственного кооператива в новой бизнес-среде необходимы и целесообразны как для самих кооперативов, так и для государства. Логика развития любой организации при этом такова, что если инкорпорируемые в ее деятельность принципы тормозят развитие, детерминируя недостатки (а не преимущества), то принципы деятельности необходимо менять. Задача государства помогать организации в ее институциональных преобразованиях, например, иницируя своевременные изменения формальных институтов (законодательства, инструментов господдержки), поощряя совершенствование институтов неформальных. Если неформальная институциональная среда такова, что традиционная кооперативная идеология для членов кооператива становится непривлекательной, но перестроить неформальные институциональные условия сложно, необходимо менять (в определенной мере) саму кооперативную идеологию. Таким образом, учитывая 1) важность сельскохозяйственных кооперативов (и других форм сотрудничества и взаимопомощи) для отечественных аграрных производителей в условиях экономической, социальной и политической нестабильности и 2) высокую культурную и социальную значимость кооперации на селе, необходимо формировать новые кооперативные структуры, что является важным этапом и актуальной проблемой дальнейшего развития отечественной сельхозкооперации.

Следует подчеркнуть, что в условиях стремительных технологических изменений основным конкурентным преимуществом организации является ее способность к инновациям (изобретениям, внедрению новых технологий, уникальным организационным преобразованиям) или своевременной имитации новшеств, изобретенных конкурентами и партнерами по бизнесу. Однако, как показывают исследования, некоторые традиционные кооперативные принципы в современной рыночной

среде препятствуют инновационному развитию кооперативной организации, создавая две наиболее серьезные проблемы: 1) недостаточность инвестиций; 2) невозможность принятия оптимальных (коллективных) решений.

Немаловажной сущностной причиной трансформации традиционного кооператива в любые современные его модели является несовершенная (хотя и уникальная) структура прав собственности в кооперативе и множество вытекающих отсюда проблем (особенно в меняющейся среде). При этом, как известно, права собственности включают, во-первых, остаточные права контроля и, во-вторых, права на остаточный доход (или остаточные требования) [5]. Под остаточными правами контроля подразумеваются права принимать решения по поводу тех аспектов использования кооперативных активов, которые не специфицированы законом (и другими нормативными актами) и, кроме того, не определены заключенными контрактами. Распределение остаточных прав контроля внутри организации обуславливается особенностями ее внутреннего устройства и потому существенно различается в кооперативе и инвестор-ориентированной фирме. Права на остаточный доход (остаточные требования) представителями институциональной теории трактуются как права на чистый доход, который остается после выполнения организацией всех принятых ею обязательств. Таким образом, обладатели остаточного дохода одновременно являются и носителями остаточных рисков, т. к. условия деятельности организаций в современных условиях характеризуются существенной неопределенностью [2]. Причем успех деятельности кооперативной организации в существенной мере определяется аллокацией остаточных прав на принятие решений (остаточных прав контроля) и прав на остаточный доход, определяемой особенностями формирования собственности и управления в кооперативе, хотя и другие атрибуты организационного устройства (порядок формирования собственного капитала, механизм распределения прибыли и др.) не менее важны для результатов его функционирования [7].

В процессе того, как сельскохозяйственные кооперативы в различных странах проходят этап динамичного (или по крайней мере успешного) развития за тот или иной период времени, в деятельности каждого из них наступает момент, когда результативность развития (с экономической, социальной и других точек зрения) начинает снижаться. По сути, пройдя определенные стадии жизненного цикла, любой сельскохозяйственный кооператив сталкивается с проблемами низкой эффективности и конкурентоспособности, имея при этом несколько альтернативных выходов:

- 1) члены кооператива, не видя иного выхода, решают ликвидировать организацию предусмотренным законом способом, в частности, кооператив
 - а) уходит с рынка совсем,
 - б) распадается на несколько более мелких и специализированных организаций,
 - с) сливается с другим более жизнеспособным кооперативом;

- 2) кооператив решает проблемы путем частичных организационных улучшений, что позволяет ему временно оставаться на рынке;
- 3) кооператив предпочитает радикальные организационные инновации, означающие модернизацию организационной модели функционирования.

Более того, кооператив в процессе развития сталкивается с такими ситуациями многократно.

В итоге, если позволяют условия, новая организационная модель является самым радикальным, но и самым действенным инструментом решения проблем, в результате чего сельскохозяйственный кооператив снимает с себя самое существенное ограничение — недостаток капитала. При этом новизна организационной модели может быть формализована по-разному. Многие европейские кооперативы, например, создают дочерние предприятия, которые появляются либо в результате приобретения нового бизнеса, либо вследствие сосредоточения конкретного вида деятельности непосредственно в материнской организации (с распределением других видов в дочерних организациях). Законодательство (чаще всего) позволяет функционировать дочерним фирмам в форме общества с ограниченной ответственностью, появление которых в рамках кооператива аргументировано как теорией, так и практикой: распределение рисков, применение современных инструментов контроля, неограниченное привлечение профессиональных управляющих и узких специалистов, выведение несвойственных кооперативу видов деятельности в отдельные структуры, диверсификация производства (услуг), неограниченное привлечение внешних инвесторов.

В качестве еще одного способа индивидуализации собственности кооператива и реализации его предпринимательской ориентации можно назвать активное использование современных инструментов привлечения капитала без изменения своего правового статуса и кардинального изменения внутренней структуры, в числе которых наиболее значимы следующие:

- 1) введение в кооперативную деятельность принципов, допускающих
 - a) распределение прибыли между членами кооператива и участие в принятии решений согласно объему вложений в кооператив,
 - b) получение дохода на инвестиции, осуществляемые лицами, которые не являются членами кооператива;
- 2) использование «прав поставок» в случае ограничения возможностей кооператива по закупу и (или) переработке продукции;
- 3) выпуск внутренних кооперативных акций, реализуемых членам кооператива и предполагающих получение дохода на собственность (инвестиции);
- 4) эмиссия (внешних) кооперативных ценных бумаг, позволяющих привлекать финансовые ресурсы внешних инвесторов (без участия в управлении);
- 5) эмиссия обращаемых на рынке привилегированных (с правами контроля) акций, дающих возможность и получать дивиденды (доход на акции), и участвовать в принятии инвестиционных решений;

- б) трансформация кооператива в акционерную компанию, акционерами которой могут быть только аграрные производители.

Отметим, что применение всех этих финансовых инструментов в практике деятельности отечественных кооперативов возможно лишь в определенных условиях (имеются в виду как условия развития самих кооперативов, так и условия внешней среды), однако в целом введение кооперативами организационных инноваций, предполагающих индивидуализацию собственности, управления, контроля (при сохранении определенных базовых кооперативных принципов) для повышения эффективности их функционирования неизбежно.

Проведенный в рамках данного исследования анализ позволяет уточнить специфицированный ранее возможный спектр организационных моделей [1], концептуально располагаемых (по особенностям спецификации прав собственности, управления и контроля) между двумя теоретическими конструкциями, в частности, традиционным кооперативом и инвесторо-ориентированной фирмой. Движение от одной бизнес-конструкции кооператива к другой, а точнее постепенное движение традиционного кооператива в сторону инвесторо-ориентированной фирмы происходит под влиянием институциональной и рыночной среды в зависимости от выбранной ими рыночной стратегии. Причем адаптируемые современными кооперативами стратегии ничем не отличаются от стратегий других организаций, включая (по М. Портеру) стратегию лидерства в издержках, стратегию дифференциации и стратегию фокусирования [14] (рис. 1).

Обсуждение

Для идентификации разновидностей новых (бизнес-ориентированных) кооперативов следует, прежде всего, четко определить отличия между кооперативом традиционным и кооперативом предпринимательским как сугубо теоретическими конструкциями кооперативных организаций (таблица 2).

Опираясь на траектории развития институциональной и рыночной среды и спектр выбираемых кооперативами альтернативных стратегий, развитие кооперативных практик происходит в направлении формирования трех основных предпринимательских моделей сельскохозяйственных кооперативов (предпринимательский кооператив первого, второго или третьего типа — ПК-1, ПК-2, ПК-3), детальная спецификация и апробация которых применительно к отечественным условиям предполагается в дальнейших исследованиях, а концептуальное их определение является результатом данного исследования (таблица 3).

Отметим, что механизмы собственности, управления и контроля тесно связаны между собой, однако структура прав собственности является в этой конструкции «краеугольным камнем». В *предпринимательских кооперативах первого типа* (ПК-1) права собственности принадлежат непосредственно членам кооператива, но часть из них уже выкупаема и, следовательно, частично оцениваема (путем выпуска кооперативных акций и их внутреннего обращения). Финансовым инструментом, с помощью которого существенная часть капитала кооператива такой модели может быть индивидуализирована, являются именно кооперативные акции,



Рис. 1. Альтернативные стратегии сельскохозяйственных кооперативов

Fig. 1. Alternative strategies for agricultural cooperatives

которые могут продаваться кооперативом его членам и быть либо связанными, либо не связанными с правами поставок. Такие кооперативы не привлекают капитал из внешних источников, но расширение деятельности кооператива происходит за счет дополнительной мотивации к получению прибыли на кооперативные акции, а также к увеличению объемов транзакций, часто увязанных с инвестициями членов в кооператив. Членами кооператива в таком случае становятся не только фермерские (и другие мелкие) хозяйства, но и более крупные по размерам организации, для которых участие в деятельности кооператива приобретает значимый смысл. Как правило, это могут быть и сельскохозяйственные организации, и организации из смежных звеньев технологической цепи, что создает для кооператива дополнительные конкурентные преимущества. Трансформируясь организационно из традиционного кооператива в предпринимательский кооператив первого типа, кооперативная организация меняет стратегию деятельности от «лидерства в издержках» к «дифференциации». Кооператив, придавая ассортименту продукции и услуг существенное разнообразие и уникальные атрибуты, учитывая самые изысканные предпочтения покупателей, дистанцирует свою продукцию от соперников, снижая тем самым возможную конкуренцию. Кроме того, более высокие цены на востребованную

Таблица 2

**Различия кооперативов
традиционного
и предпринимательского типа**

Table 2

**Differences between traditional
and entrepreneurial cooperatives**

Концептуаль- ные основы	Традиционный кооператив	Предпринимательский кооператив
члены кооператива — участники деятельности	открытое членство	членство согласно определенным условиям
	реализация всей произведенной членами кооператива продукции через кооператив (могут и обязаны)	объем поставок продукции кооперативу согласно обязатель- ствам поставок («delivery obligations»), возможность реализации продукции через другие структуры, привлечение кооперативами в качестве постав- щиков нечленов кооператива
	равноправное участие членов в деятельности кооператива, несмотря на их гетерогенность	участие членов в деятельности кооператива дифференцируется посредством современных финансовых инструментов
члены кооператива — управляющие	распределение между членами кооператива согласно объему транзакций	распределение прибыли в зависимости от патронажа и объема инвестированных в кооперативную деятельность средств
	управление на демократических началах («один член — один голос»)	сочетание в управлении как демократических принципов, так и современных бизнес-подходов
члены кооператива — собственники	включение в состав совета только членов кооператива	включение в состав совета и членов кооператива, и внешних специалистов
	собственность кооператива представляет собой коллективный (неиндивидуализированный) феномен	собственность кооператива представлена как коллективной ее частью, так и индивидуализи- рованной (посредством эмиссии ценных бумаг)
	собственниками кооператива являются только его члены	собственниками кооператива являются и его члены, и внешние инвесторы

Источник: разработано авторами с
использованием [10].

Source: developed by the authors
using [10].

Таблица 3
 Спецификация основных моделей сельскохозяйственных кооперативов

Организационные атрибуты	Традиционный кооператив			ПК-1			ПК-2			ПК-3		
	1	2	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5
вход		свободный	ограниченный	ограниченный	ограниченный	ограниченный	ограниченный	ограниченный	ограниченный	ограниченный	ограниченный	ограниченный
участники кооперативной деятельности		мелкие с/х производители	мелкие и средние с/х производители	мелкие и средние с/х производители	мелкие и средние с/х производители	мелкие и средние с/х производители	с/х производители любых размеров	с/х производители любых размеров	с/х производители любых размеров	с/х производители любых размеров	с/х производители любых размеров	с/х производители любых размеров
индивидуализация собственности		нет	через кооперативные акции	через кооперативные акции	через кооперативные акции	через кооперативные акции, имеющие внутреннее обращение, и акции дочерних предприятий, выходящие на вторичный рынок	через кооперативные акции, имеющие внутреннее обращение, и акции дочерних предприятий, выходящие на вторичный рынок	через кооперативные акции, имеющие внутреннее обращение, и акции дочерних предприятий, выходящие на вторичный рынок	через кооперативные акции, имеющие внутреннее обращение, и акции дочерних предприятий, выходящие на вторичный рынок	через кооперативные акции, имеющие внутреннее обращение, и акции дочерних предприятий, выходящие на вторичный рынок	через кооперативные акции, имеющие внутреннее обращение, и акции дочерних предприятий, выходящие на вторичный рынок	через кооперативные акции, имеющие внутреннее обращение, и акции дочерних предприятий, выходящие на вторичный рынок
механизм голосования (принятия решений)		один член — один голос	один член — один голос	один член — один голос	один член — один голос	один член — один голос	один член — один голос; для инвесторов — в зависимости от стоимости акций	один член — один голос; для инвесторов — в зависимости от стоимости акций	один член — один голос; для инвесторов — в зависимости от стоимости акций	один член — один голос; для инвесторов — в зависимости от стоимости акций	один член — один голос; для инвесторов — в зависимости от стоимости акций	один член — один голос; для инвесторов — в зависимости от стоимости акций
основные лица, осуществляющие контроль и управление		члены кооператива	члены кооператива	члены кооператива	члены кооператива	члены кооператива	члены кооператива и (ограниченно) инвесторы	члены кооператива и (ограниченно) инвесторы	члены кооператива и (ограниченно) инвесторы	члены кооператива и инвесторы	члены кооператива и инвесторы	члены кооператива и инвесторы
внешнее участие		нет	нет	нет	нет	нет	да	да	да	да	да	да
деятельность, создающая добавленную стоимость		ограничена	проникновение в соседние звенья технологической цепи	проникновение в соседние звенья технологической цепи	проникновение в соседние звенья технологической цепи	проникновение в соседние звенья технологической цепи	охват всей технологической цепи	охват всей технологической цепи	охват всей технологической цепи	охват всей технологической цепи	охват всей технологической цепи	охват всей технологической цепи

Table 3 (end)

Окончание таблицы 3

1	2	3	4	5
профессиональные менеджеры	нет	не всегда	чаще всего	обязательно
механизм формирования капитала членов кооператива	равные доли	на основе кооперативных акций или продаваемых прав поставок	на основе кооперативных акций и акций, обращающихся на рынке	на основе всевозможных ценных бумаг
распределение дохода	согласно объему сделок с кооперативом	согласно объему сделок с кооперативом и в качестве дивидендов на кооперативные акции	члены — согласно объему сделок с кооперативом и в качестве дивидендов на кооперативные акции, инвесторы — в качестве дивидендов на акции дочерних предприятий	члены — согласно объему сделок с кооперативом и в качестве дивидендов на всевозможного вида акции
приоритетные направления инвестиций	расширение основной деятельности	маркетинг и логистика	новые технологии	НИОКР и человеческий капитал
стратегии	стратегия лидерства в издержках	стратегия дифференциации	стратегия фокусирования	стратегия лидерства в издержках, дифференциации, фокусирования

Note: author's own presentation.

Примечание: составлено авторами.

ванную (в определенной мере специфическую по свойствам) продукцию приносят кооперативу бóльший доход, который позволяет покрыть издержки на расширение спектра продукции, улучшение ее качества, развитие кооперативной деятельности посредством проникновения кооператива в соседние звенья технологической цепи.

Модель кооперативов, отличающихся (от всех остальных) используемыми финансовыми инструментами и организационной структурой, а главным образом тем, что их собственность не ограничена лишь членами кооператива, представлена *предпринимательскими кооперативами второго типа* (ПК-2). Индивидуализация собственности и применение современных финансовых инструментов для неограниченного привлечения средств инвесторов происходит на уровне дочерних предприятий, созданных кооперативом (причем кооператив владеет ими либо полностью, либо частично). При этом внешние инвесторы вкладывают средства не непосредственно в кооператив, а именно в дочерние компании. Кооператив же получает часть их прибыли в зависимости от количества находящихся в собственности кооператива акций (доли капитала в дочерних компаниях) и обладает правами контроля наряду с внешними инвесторами, но, как правило, с перевесом в свою пользу. Следствием существования кооперативной организации такого типа является существенный рост ее капитала и объемов деятельности, диверсификация производства с проникновением во все звенья технологической цепи. Однако результатом гетерогенности интересов, сложившейся вследствие такой структуры собственности, могут стать противоречия между стремлением инвесторов максимизировать прибыль на инвестиции и стремлением членов кооператива увеличивать хозяйственные выгоды от кооперативной деятельности. В то же время, сосредотачивая бóльшую часть акций дочерних компаний в своих руках, кооперативы успешно лоббируют главным образом свои интересы, оставаясь, по сути, именно кооперативом, интересы которого связаны непосредственно с сельхозпроизводителями, а не с владельцами капитала.

Такие кооперативы привлекательны не только для сельхозпроизводителей малых и средних размеров, но и для крупного аграрного бизнеса, имеющего в результате кооперации еще больше конкурентных преимуществ и бизнес-возможностей за счет интеграции в целостную (замкнутую) технологическую цепь. Главное, меняя свою стратегию (со стратегии дифференциации на стратегию фокусирования), кооператив сосредотачивается на отдельном рыночном сегменте (уникальном ассортименте товаров, особой группе покупателей, особом географическом пространстве), получая при этом и преимущества дифференциации, и выгоды эффекта масштаба, как итог, функционируя успешнее своих конкурентов, охватывающих более широкие рыночные границы. Финансовые возможности кооператива позволяют ему оптимизировать многие аспекты деятельности (логистику, маркетинг и др.), сокращая при этом как производственные, так и транзакционные издержки.

Предпринимательский кооператив третьего типа (ПК-3) по структуре собственности, управления и контроля еще в большей мере приближен к инвестор-ориентированной фирме, т. к. основной инструмент индивидуализации собственности (акции) позволяет распределять прибыль между всеми участниками (членами кооператива и нечленами) пропорционально принадлежащим им акциям, и лишь некоторые ограничения относительно участия внешних инвесторов в управлении и контроле позволяют идентифицировать организацию в качестве кооператива. Остаточные требования кооператива (через куплю-продажу акций) свободно передаются через фондовую биржу (открытую продажу) тем, кто желает инвестировать в кооператив. Обеспечивая выкупаемость и передаваемость кооперативных остаточных требований, а также определяя их текущую стоимость, вторичный рынок устанавливает в соответствии с этим цену на остаточные требования, достоверно отражающую поток текущих и будущих доходов. Более того, аккумулируя всю доступную информацию о функционировании кооператива в сложившихся условиях, такой механизм спецификации прав собственности привлекает (в случае успешного функционирования) других инвесторов, генерируя тем самым оптимальные инвестиционные решения, принимаемые кооперативом. Преимущество рыночной оценки остаточных требований заключается в том, что их обладатель имеет возможность в любое время капитализировать текущую стоимость потока будущих доходов, продавая эти требования по установленной рынком цене. Размеры кооператива и неограниченные возможности привлечения капитала позволяют ему вкладывать средства во все звенья основного производства и (для обеспечения финансовой устойчивости) практиковать несвойственные ранее виды деятельности. Сложная система прав собственности, управления и контроля предпринимательского кооператива третьего типа позволяет кооперативу использовать все три возможные стратегии (лидерства в издержках, дифференциации, фокусирования), обеспечивая тем самым значительные конкурентные преимущества и выгоды как членам кооператива, так и его внешним инвесторам.

Заключение

Подводя итоги проведенного исследования, можно заключить, что развитие кооперативных практик в современной среде представляется как динамичный, кумулятивный и мультипликационный процесс, разворачивающийся в определенной (специфической для стран и регионов) институциональной и рыночной среде, общий тренд которого можно представить в виде концептуально-логической цепочки:

- 1) на начальных этапах формирования сельскохозяйственные кооперативы образуются вокруг мелких аграрных производителей, функционирующих в границах общего географического пространства, имеющих гомогенные интересы, идентичные проблемы и взгляды;
- 2) кооперативную форму организации деятельности не следует рассматривать как стационарное («застывшее» во времени) явление, т. к. ни теория, ни

практика не демонстрируют прямой корреляции между степенью реализации традиционных кооперативных принципов и эффективностью деятельности кооперативов;

- 3) кооперативные ценности важны всегда, но для их воспроизводства необходимо предоставлять кооперативу возможность совершенствоваться и развиваться по мере изменения условий, а не консервировать его деятельность, в то время как окружающая его среда уже существенно изменилась;
- 4) по мере того, как рыночная среда становится более мобильной и непредсказуемой, хозяйствующие субъекты — вертикально интегрированными, рынки — менее конкурентными (монополизированными крупными бизнес-организациями), экономика — фокусированной на различного рода инновациях, организационные модели сельскохозяйственных кооперативов переживают существенную трансформацию от своей традиционной формы в направлении инвесторо-ориентированных фирм;
- 5) любая современная организация в условиях глобализации экономики, стремительного технологического прогресса и изменений концепций экономического роста (учитывающих значимость науки, информации, человеческого капитала, экологического состояния территорий и др.) не может эффективно функционировать в условиях финансовых ограничений, а расширение возможностей привлечения различных видов капитала (физического, финансового, человеческого) в процессе становления и развития кооператива становится одним из важнейших условий его жизнеспособности и конкурентоспособности;
- 6) адаптируясь к изменениям среды, современный кооператив сохраняет лишь основные принципы своего организационного устройства, означающие его ориентацию на интересы аграрных производителей (а не инвесторов), но заимствует многие финансовые и организационные инновации от других форм бизнеса;
- 7) в зависимости от состояния рынка и наличия ниш сельскохозяйственный кооператив может выбирать для своей деятельности любую из известных стратегий:
 - a) стратегию лидерства в издержках, основанную на положительном эффекте масштаба;
 - b) стратегию дифференциации, предполагающую выбор целого спектра видов деятельности, востребованных потребителем;
 - c) стратегию фокусирования, означающую концентрацию кооператива на узких сферах деятельности (рыночных сегментах), в которых он имеет конкурентные явные преимущества;
- 8) в новых организационных кооперативных моделях гомогенность интересов членов, их географическая близость и общность взглядов менее важны, т. к. возможные отрицательные следствия и риски, вытекающие из крупных размеров организации, гетерогенности ее членов, отсутствия доверия и других отклонений от первоначальных (традиционных) условий объеди-

нения сельхозпроизводителей в кооперативы нейтрализуются современными финансовыми и другими инструментами спецификации прав собственности, управления и контроля.

По сути, адаптация кооперативов к рыночной среде (в том числе посредством изменений организационных моделей и стратегий) всегда локальна и индивидуальна, и потому теория может предложить лишь концептуальные альтернативные варианты организационной трансформации, реализация которых на практике требует и скрупулезной идентификации различных организационных аспектов, и их детальной апробации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Володина Н. Г. Организационные модели аграрных кооперативов: монография / Н. Г. Володина, С. Г. Головина, П. Е. Подгорбунских. Курган: Изд-во КСХА, 2009. 498 с.
2. Fama E. F. Separation of ownership and control / E. F. Fama, M. C. Jensen // *Journal of Law and Economics*. 1983. No. 26. Pp. 301-326.
3. Golovina S. Assessment of agricultural cooperatives' performance in Russia: the case of the Kurgan Region / S. Golovina, M. Antonova, E. Abilova // *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 2020. Vol. 392. Pp. 370-376.
4. Golovina S. Difficulties for the development of agricultural cooperatives in Russia: the case of the Kurgan Region / S. Golovina, J. Nilsson // *Journal of Rural Cooperation*. 2009. Vol. 37 (1). Pp. 52-71.
5. Grossman S. The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration / S. Grossman, O. Hart // *Journal of Political Economy*. 1986. Vol. 94 (4). Pp. 691-719.
6. Hakelius K. Members' attitudes towards cooperatives and their perception of agency problems / K. Hakelius, H. Hansson // *International Food and Agribusiness Management Association*. 2016. No. 19 (4). Pp. 1-14.
7. Hansmann H. Ownership of the form / H. Hansmann // *Journal of Law, Economics, and Organization*. 1988. No. 4. Pp. 267-304.
8. Medvedeva T. Assessment of solvency and financial stability of agricultural consumer cooperatives / T. Medvedeva // *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 2020. Vol. 392. Pp. 331-335.
9. Ménard C. Organization and governance in the agrifood sector: How can we capture their variety? / C. Ménard // *Agribusiness*. 2018. No. 34 (1). Pp. 142-160.
10. Nilsson J. The emergence of new organizational models for agricultural cooperatives / J. Nilsson // *Swedish Journal of Agricultural Research*. 1998. No. 28. Pp. 39-47.
11. Nilsson J. New generation farmer co-ops / J. Nilsson // *Review of International Cooperation*. 1997. No. 90 (1). Pp. 32-38.
12. Orr A. Introduction to special issue: smallholder value chains as complex adaptive systems / A. Orr, J. Donovan // *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*. 2018. No. 8 (1). Pp. 2-13.

13. Orr A. Smallholder value chains as complex adaptive systems: a conceptual framework / A. Orr, J. Donovan, D. Stoian // *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*. 2018. No. 8 (1). Pp. 14-33.
14. Porter M. 1983. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* / M. Porter. New York: The Free Press.
15. Royer A. Cooperatives, partnerships and the challenges of quality upgrading: a case study from Ethiopia / A. Royer, J. Bijman, G. K. Abebe // *Journal of Co-Operatives Organization and Management*. 2017. No. 5 (1). Pp. 48-55.
16. Wolz A. Reviewing changing institutional conditions for private farming in Russia / A. Wolz, S. Golovina, J. Nilsson, S. Hess // *Outlook on Agriculture*. 2016. No. 45 (2). Pp. 111-116.
17. Yanbykh R. Cooperative tradition in Russia: a revival of agricultural service cooperatives? / R. Yanbykh, V. Saraikin, Z. Lerman // *Post-Communist Economies*. 2019. Vol. 31 (6). Pp. 751-771.

Svetlana G. GOLOVINA¹

Lidia N. SMIRNOVA²

UDC 334.73.01

THE OPPORTUNITIES OF NEW COOPERATIVE MODELS APPLICATION IN RUSSIAN AGRICULTURAL ECONOMY*

¹ Dr. Sci. (Econ.), Professor,
Department of Economics and Organization of Agribusiness,
Kurgan State Agricultural Academy
kkrav84@mail.ru

² Cand. Sci. (Ped.), Associate Professor,
Department of Economics and Organization of Agribusiness,
Kurgan State Agricultural Academy
lidia-1311@mail.ru

Abstract

Agricultural cooperation in Russia is considered today as the most important condition for the successful functioning of the agricultural sector of the economy, as well as the development of rural areas and communities. However, as the results of theoretical and empirical analysis of domestic cooperative practices development demonstrate, cooperative activities, despite significant efforts by the State to support cooperation, are still low in efficiency. At the same time, one of the reasons for the current situation in the activities of agricultural consumer cooperatives is that their organizational model (traditional cooperatives) is unable to realize its potential in a new (rapidly changing) economic environment (both global and national). In this connection, the article 1) reveals the peculiarities of the conditions in which domestic cooperatives operate, as well as the problems they face in implementing strictly traditional principles in their organizational structure; 2) justifies the need to

* The research was supported by the Russian Foundation for Basic Research (grant No. 18-010-01048).

Citation: Golovina S. G., Smirnova L. N. 2020. "The opportunities of new cooperative models application in Russian agricultural economy". Tyumen State University Herald. Social, Economic, and Law Research, vol. 6, no. 1 (21), pp. 322-344.
DOI: 10.21684/2411-7897-2020-6-1-322-344

transform both the model of cooperatives and the formal and informal institutions that determine the development of cooperation in rural space; 3) highlights the main directions of traditional cooperative principles modification to bring cooperative structures to the new level of efficiency and competitiveness.

The main result of the research is the conceptual definition of three alternative models of business-type cooperatives with different strategies, as well as different degrees of individualization property rights, control, and management. The common features of the proposed varieties of contemporary entrepreneurial cooperatives include the restriction of membership, the application of up-to-date financial instruments to enhance additional investment opportunities, the involvement of a wide range of participants in cooperative activities (as members, specialists, managers), and the implementation of various motivational tools for rapid expansion of cooperative activities.

In conclusion, the author presents the algorithm of organizational and institutional changes, which are necessary for the successful introduction of the entrepreneurial model of agricultural cooperatives into domestic economic practice.

Keywords

Agrarian economy, agricultural cooperation, agricultural consumer cooperative, institutional environment, traditional cooperative principles, entrepreneurial cooperative model, efficiency, competitiveness.

DOI: 10.21684/2411-7897-2020-6-1-322-344

REFERENCES

1. Volodina N. G., Golovina S. G., Podgorbunskikh P. E. 2009. *Organizational Models of Agricultural Cooperatives: A Monograph*. Kurgan: Izdatelstvo KSKHA. [In Russian]
2. Fama E. F., Jensen M. C. 1983. "Separation of ownership and control". *Journal of Law and Economics*, no 26, pp. 301-326.
3. Golovina S., Antonova M., Abilova E. 2020. "Assessment of agricultural cooperatives' performance in Russia: the case of the Kurgan Region". *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, vol. 392, pp. 370-376.
4. Golovina S., Nilsson J. 2009. "Difficulties for the development of agricultural cooperatives in Russia: the case of the Kurgan Region". *Journal of Rural Cooperation*, vol. 37 (1), pp. 52-71.
5. Grossman S., Hart O. 1986. "The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration". *Journal of Political Economy*, vol. 94 (4), pp. 691-719.
6. Hakelius K., Hansson H. 2016. "Members' attitudes towards cooperatives and their perception of agency problems". *International Food and Agribusiness Management Association*, no. 19 (4), pp. 1-14.
7. Hansmann H. 1988. "Ownership of the form". *Journal of Law, Economics, and Organization*, no. 4, pp. 267-304.

8. Medvedeva T. 2020. "Assessment of solvency and financial stability of agricultural consumer cooperatives". *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, vol. 392, pp. 331-335.
9. Ménard C. 2018. "Organization and governance in the agrifood sector: how can we capture their variety?". *Agribusiness*, no. 34 (1), pp. 142-160.
10. Nilsson J. 1998. "The emergence of new organizational models for agricultural cooperatives". *Swedish Journal of Agricultural Research*, no. 28, pp. 39-47.
11. Nilsson J. 1997. "New generation farmer co-ops". *Review of International Cooperation*, no. 90 (1), pp. 32-38.
12. Orr A., Donovan J. 2018. "Introduction to special issue: smallholder value chains as complex adaptive systems". *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, no 8 (1), pp. 2-13.
13. Orr A., Donovan J., Stoian D. 2018. "Smallholder value chains as complex adaptive systems: a conceptual framework". *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, no. 8 (1), pp. 14-33.
14. Porter M. 1983. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
15. Royer A., Bijman J., Abebe G. K. 2017. "Cooperatives, partnerships and the challenges of quality upgrading: a case study from Ethiopia". *Journal of Co-Operatives Organization and Management*, no. 5 (1), pp. 48-55.
16. Wolz A. Golovina S., Nilsson J., Hess S. 2016. "Reviewing changing institutional conditions for private farming in Russia". *Outlook on Agriculture*, no. 45 (2), pp. 111-116.
17. Yanbykh R., Saraikin V., Lerman Z. 2019. "Cooperative tradition in Russia: a revival of agricultural service cooperatives?". *Post-Communist Economies*, vol. 31 (6), pp. 751-771.