

В.В.Зіновчук

Кооперативна ідея
в сільському
господарстві
України і США

В.В.Зіновчук

***Кооперативна ідея
в сільському господарстві
України і США***

Видання друге, доповнене і перероблене
(українською мовою видається вперше)

НБ ПНУС



611083

Київ Логос 1996

ББК 65.9(4УКР)32

3-63 **Зіновчук В. В.** Кооперативна ідея в сільському господарстві України і США. — К.: Логос, 1996. 224 с.

ISBN 5-87534-140-8

Монографія присвячена дослідженню можливостей відродження в Україні сільськогосподарських кооперативів ринкового типу. Подано ретроспективний аналіз формування існуючої організаційної структури сільського господарства України з висвітленням генезису, еволюції та занепаду кооперативного руху.

На матеріалах фермерських кооперативів США показано можливості та механізм кооперування сільськогосподарських товаровиробників у сучасному агробізнесі. Запропоновано модель використання кооперативної ідеї для здійснення ринкової трансформації сільського господарства України.

Перше видання монографії англійською мовою було здійснено в Університеті штату Північна Дакота (США), друге видання, доповнене і перероблене, виходить вперше українською мовою.

Для науковців, працівників сільського господарства, викладачів, студентів, широкого кола читачів.

Друкується за дозволом кафедри економіки сільського господарства Університету штату Північна Дакота і Кооперативного центру ім. Квентина Бьордика (США)

Науковий редактор

Девід В. Кобія, директор Кооперативного центру ім. Квентина Бьордика, професор кафедри економіки сільського господарства (*Університет штату Північна Дакота, США*)

Рецензенти

Уільям С. Нелсон, професор кафедри економіки сільського господарства
Уільям У. Уілсон, професор кафедри економіки сільського господарства
(*Університет штату Північна Дакота, США*)

В.П.Німчук, кандидат економічних наук, провідний науковий співробітник (*Інститут аграрної економіки УААН, Україна*)

Редактори

Чендіс М. Джонсон, Л. Л. Ткач та Л. Д. Прокопенко

3 **3702000000-29**
221-96

Без оголошення університет © **В. В. Зіновчук, 1996**

ISBN 5-87534-140-8

БІБЛІОТЕКА
611083

КООПЕРАТИВНА ІДЕЯ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ УКРАЇНИ І США

Зміст

Слова подяки	4
Вступ	5
Розділ I. РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ	7
1.1. Погляд у більш віддалене минуле	9
1.2. Забута реформа або столипінський Ренесанс	13
1.3. Перші українські кооперативи	23
1.4. Насильницька колективізація: методи	32
1.5. Насильницька колективізація: наслідки	44
1.6. “Ера великих обіцянок”	54
1.7. Плюси і мінуси <i>перестройки</i>	67
1.8. Тернистий шлях незалежності	77
Розділ II. МІСІЯ, ПРИНЦИПИ І ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КООПЕРАТИВІВ США	85
2.1. Хто є хто в сільському господарстві США	87
2.2. Фундаментальні принципи кооперації	97
2.3. Організаційний плюралізм	105
2.4. Демократичний менеджмент	117
2.5. Маркетингові альтернативи	127
2.6. Фінансова стабільність	136
2.7. Структурна динаміка	151
2.8. Антимонопольне законодавство	162
Розділ III. МОДЕЛЬ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ	169
3.1. Неминуча приватизація	171
3.2. Самодіяльні організації і конкурентне середовище	178
3.3. Кооперативна ініціатива	187
3.4. Муніципальна реформа	196
<i>Postscriptum</i> : До можливих наслідків ринкової трансформації в сільському господарстві України	203
Бібліографічні джерела	206
Список інтерв'ю в США	220

Ідея цього дослідження народилася декілька років тому, але його здійснення стало можливим завдяки спеціальному гранту фонду імені Джеймса У. Фулбрайта (США). Виявлення інтересу цієї авторитетної, всесвітньовідомої організації до проблем реструктуризації сільського господарства України було для мене одночасно великою честю і надзвичайною відповідальністю. І я повинен засвідчити, що без розуміння, доброї волі і підтримки різних людей, яких мені пощастило зустріти в Сполучених Штатах і в Україні, це дослідження залишилося б лише мрією.

Моя найглибша вдячність доктору Девіду В. Кобії, чий високий професіоналізм дослідника, величезний кооперативний досвід і щира віра у велике майбутнє нашої країни зробили мою співпрацю з ним результативною і незабутньою.

Я щиро вдячний за цінні поради докторам Уільяму С. Нелсону, Уільяму У. Уілсону, Девіду Л. Уоту, Девіду М. Саксовські (м. Фарго, США), кандидатам економічних наук В.П. Німчуку, М.Й. Маліку, Ю.О. Лупенку, В.А. Пуліму, доктору історичних наук В.І. Марочку (м. Київ, Україна).

Я глибоко зобов'язаний професору Миколі Івановичу Нижньому (м. Київ, Україна), який вчив мене, наскільки важливі економічні стимули і якою дорогою ціною обходиться їх ігнорування, а також професору Йеркеру Нільсону (м. Упсала, Швеція), що зробив мене завзятим прихильником кооперативної ідеї.

Видання українською мовою стало можливе завдяки спонсорській допомозі Громадянської спілки розвитку агробізнесу (Citizens Network for Foreign Affairs).

І наприкінці (на жаль, як завжди), особливе задоволення складає для мене подяка моїй дружині і колезі Наталії, яка була консультантом, першим читачем і суворим критиком, а також сину Ростиславу, який терпляче чекав свого батька довгими дакотськими зимовими вечорами.

Віталій Зіновчук
автор

Фарго — Київ, 1995—1996 рр.

Вступ

Один з найяскравіших спогадів мого дитинства — мій батько і я, шестирічний хлопчик, стоїмо в довгій черзі за хлібом. Був 1963 р. Нам пояснювали, що ця тимчасова трудність викликана несприятливими погодними умовами. Нас також запевняли, що наша країна — це могутня держава, яка впевнено прямує до комунізму, і от тоді всього буде вдосталь і черги зникнуть. Правда, мій батько жартував, що не буває нічого більш постійного, ніж тимчасові труднощі. І коли у другій половині 90-х років, на порозі століття, що минає, вже мій шестирічний син стоїть зі мною у довгій черзі за хлібом (якщо він взагалі є в магазині), я — поза ідеологічними ілюзіями про потенціальні можливості нашої економічної системи. Я глибоко переконаний, що система, побудована на командних методах і знеціненій селянській праці, ніколи не дозволить зникнути чергам навіть в Україні, у країні з найкращими землями, принаймні у Європі.

Але крім переконань людям потрібен хліб. Це спонукає їх обирати найкоротший і найдешевший шлях до бажаного результату. Так народжується віра в моментальний ефект. Нове рішення партії, нова постанова уряду, нова аграрна програма, нова реорганізація управління, нове централізоване підвищення державних закупівельних цін, тисячі нових спеціалістів щорічно, нові державні інвестиції, кредити та інші ресурси (коли це ще було можливим) тощо, — з усім цим були пов'язані надії на докорінні зміни в сільському господарстві. На якийсь момент це дійсно спрацювало і навіть ще більше підсилювало впевненість у правильності обраного шляху. Але це було тільки на якийсь момент. А далі знову виникала аграрна криза, нове загострення продовольчого дефіциту, нова необхідність державної інтервенції у справі сільського господарства.

Чи був інший шлях для колективізованого сільського господарства? Напевно, ні. Досвід посткомуністичних країн демонструє певну варіацію продуктивності і ефективності сільського господарства, але в цілому кожна країна постала перед тим же набором проблем колективного господарювання:

- залежність від державного контролю і постійної державної підтримки;
- знеосіблення власності;
- командні методи управління і бюрократизація;
- неефективне використання ресурсів;
- відсутність мотивації ефективного управління і підприємництва;
- втрата індивідуальних стимулів праці;
- екологічні проблеми.

Ці риси колективного сільського господарства не слід вважати як тимчасові недоліки або недосконалу практику господарювання. Вони є фундаментальними характеристиками системи, інстольованими в ній. Їх було неможливо подолати, оскільки для цього потрібно було б докорінно змінити політичну систему та відмінити панування комуністичної ідеології. Але ці, здавалося б, неймовірні події вже відбулися. Колапс тоталітарного режиму і утворення суверенної української держави відкривають величезні можливості для прогресу в аграрній сфері. Проблема реформування сільського господарства переміщається з політичної в економічну площину.

Дисфункціональний характер існуючої системи колективного господарювання в Україні є суттєвою перешкодою для нової незалежної держави забезпечити достатнє і стабільне постачання продовольством, що в свою чергу є передумовою для вирішення багатьох інших гострих економічних і соціальних проблем. Враховуючи щедру обдарованість природними ресурсами, вигідне географічне розташування, відносно високий рівень освіти населення, Україна здатна не тільки вирішити цю внутрішню проблему, але й зайняти належне місце у світовій системі господарювання і відігравати більш важливу роль на міжнародному ринку та у світовому балансі продовольства.

Не викликає сумніву, що перший крок до більш досконалої організації сільського господарства повинен включати відродження господаря на українській землі шляхом приватизації та створення рівних юридичних прав і економічних можливостей для розвитку і здорової конкуренції усіх доцільних форм господарювання на селі. І над цією проблемою працюють багато українських вчених-аграріїв. На жаль, сучасна економічна криза не дає змоги приділяти увагу більш віддаленій перспективі організаційного розвитку сільського господарства. Не існує чіткого розуміння механізму, завдяки якому сільськогосподарські товаровиробники зможуть вижити в умовах, коли держава поступово полишає економічну діяльність у сільському господарстві. Досвід багатьох країн світу показав, що **кооперативна ініціатива** незалежних товаровиробників здатна протистояти сповзанню до організаційного і економічного хаосу в сільському господарстві. Справжні кооперативи (на відміну від колгоспів або псевдокооперативів, утворених в результаті насильницької колективізації) протилежні за своєю природою командній економічній системі. Саме тому протягом тривалого періоду цей важливий напрямок економічної думки практично був поза увагою радянської економічної науки. Декілька поколінь українських дослідників мають лише поверхову уяву про кооперативи в розвинутих країнах та принципи їх діяльності.

Це дослідження — лише спроба сприяти більшому розумінню підвалин кооперації у сільському господарстві, переваг кооперативного шляху розвитку сільського господарства і можливостей його відродження в Україні. Предметом дослідження є **організаційна структура сільського господарства**, тобто механізм, за допомогою якого товаровиробники утворюють єдину цілісну систему, яка діє за своїми законами незалежно від дій або бажань її окремих членів. Не слід ототожнювати поняття “структура” і “склад”, як, на жаль, це часто роблять. Для ілюстрації терміна “структура” можна нагадати про таке його вживання, як “структура речовини”, “структура ґрунту”, “структура тканини”, “структура суспільства”.

І, нарешті, декілька слів про текстові акценти. Іншомовні слова, що подані мовою оригіналу, виділені в роботі курсивом (наприклад, *кулак*, *перестройка*, *Magna Carta*, *marketing agencies-in-common*). Жирним шрифтом позначені найважливіші поняття і категорії (наприклад, **кооперативне товариство**, **принципи кооперації**, **дивіденди**), а також найважливіші висновки. Цитати в перекладі автора спеціально позначені в тексті. Посилання на бібліографічне джерело включає: [прізвище автора, сторінка]. У випадках, коли в список літератури включено дві або більше публікацій одного автора, вказується ще й рік видання. Список бібліографічних джерел подано по розділах.

Р о з д і л І

Ретроспективний аналіз формування організаційної структури сільського господарства України

1.1. Погляд у більш віддалене минуле

Предмет цього дослідження не пов'язаний з історією безпосередньо, але певний історичний контекст зробить більш зрозумілими витоки економічної ситуації, яка сьогодні склалася в сільському господарстві України. Історія дозволяє простежити деякі аналогії в минулому і тим самим дає уроки майбутнім реформаторам. Вона також може покарати тих, хто нехтує цими уроками. Згадаємо як приклад колективізаторів, які ігнорували суспільну психологію селянства, національні особливості і об'єктивний розвиток економічного процесу. Або, наприклад, критиків “культу особи”, які зберегли той самий стиль управління сільським господарством, яким користувались їх попередники; чи “нових мислителів *перестройки*”, що прагнули побудувати ринкові відносини в сільському господарстві на підвалинах командної економіки тощо. На жаль, саме українським селянам все ще доводиться платити за цей багаж історії.

Інший важливий аргумент для включення певного історичного ревію в це економічне дослідження полягає в тому, що в багаточисельних попередніх наукових працях вчених по обидві сторони “залізної завіси” основна увага приділялася Росії, мається на увазі Російська імперія в цілому або пізніше Радянський Союз, без особливого розгляду чітко виражених особливостей аграрної історії України. Щодо внеску українських дослідників, то їх увага головним чином була спрямована на політичну і культурну частину історії та розвиток національної ідеї. Варто подивитися на історичний процес в Україні з точки зору аграрної економіки, концентруючи увагу на таких поняттях, як власність, продуктивність, капіталовкладення, стимули, відносини розподілу, ринок, господарство, колектив, громада та ін. Враховуючи специфічність мети даного дослідження, розкриття певних історичних етапів, безумовно, може здатися занадто поверховим і схематичним.

У відповідності з історичними свідченнями перші **землеробські громади**, що вирощували сільськогосподарські культури і розводили домашніх тварин, існували на території України ще за часів Трипільської культури, тобто 3000—2000 рр. до нашої ери [Smith, с.104]. У IV—VI століттях нашого літочислення вже були поширені рільництво і тваринництво. Землеробські громади були відносно гомогенними і стабільними, але господарство велося надто примітивно. Заняття сільським господарством було пов'язане з частим переміщенням до нових територій, які були в той час легкодоступними. Завдяки цьому питання **приватної власності** на землю не було таким важливим. В цих громадах також не було покороення або поневолення собі подібних [Hubbard, с.10].

Протягом IX—XII століть, коли з'явилась перша держава на території нинішньої України, зроблено певні спроби централізованого регулювання економічних відносин. Найважливіше значення в цьому відношенні мало узаконення за правління Ярослава Мудрого приватної власності на землю і запровадження системи землеволодіння у зв'язку з прийняттям найпершого кодексу законів, який називався "Руська Правда". Це був крок до більш цивілізованої організації сільського господарства, але в той же час він призвів до гетерогенності сільської громади, тобто її майнового і соціального розшарування. Проте збагатілі землевласники швидше витрачали свої доходи на споживацькі цілі, ніж на інвестування виробництва. Товарний рівень виробництва був дуже низьким. Зовнішня торгівля сільськогосподарською продукцією (віск, мед, хутро, льняне і конопляне прядиво), хоча і мала певне значення для розвитку Київської Русі, проте була відносно обмеженою через низьку продуктивність сільського господарства і проблеми безпеки транспортування.

Щедро обдарована природними ресурсами і вигідно географічно розташована, наша земля завжди приваблювала багаточисельних загарбників. У результаті цього етнічна територія України входила до складу різних держав. Тому подальший розвиток сільського господарства і формування сільської громади відбувалися у неоднакових історичних, політичних і культурних умовах. Боротьба українських селян за економічну свободу водночас завжди була боротьбою за національну незалежність.

Іноземні загарбники і місцеві землевласники вимагали від селян непосильних податків, а це вело до приниження і врешті-решт зубожіння сільського люду, який був переважаючою частиною населення. Протягом XII—XIV століть українські селяни, які раніше ніколи не знали поневолення, зіткнулися з величезними боргами, втрачали свою економічну свободу. Маленькі господарства поступово зникали, а на їх місці виникали великі маєтки, що належали князям і дворянству [Hrushevsky, с.85].

У XV—XVI століттях становище селян залишалося виключно тяжким. Наприклад, вони були позбавлені багатьох соціальних прав, навіть не могли покинути маєток, на території якого вони народилися [Hrushevsky, с.172]. Починаючи з кінця XVI століття фатальна залежність від землевласників, головним чином польських, спричинила виникнення **кріпацтва** серед українських селян, що було їх найбільшою бідою аж до другої половини минулого століття.

Виникнення кріпацтва пов'язане з розширенням сільськогосподарського ринку внаслідок збільшення попиту на українське зерно і худобу в Західній Європі. Збільшення площі під зерновими культурами і використання знеціненої селянської праці стало більш вигідним для земельних магнатів, ніж отримувати від селян натуральний податок. В той же час захват селянської землі досяг небачених розмірів. Більшість селянських родин мали тільки маленький клатик землі, щоб якимось чином лише

підтримувати своє існування. Селянам нічого не залишалося, як сприйняти можливість працювати на панщині, і це вони робили, тому цінували свою працю менше, ніж продукти і гроші [Hrushevsky, c.174]. Поширення кріпацтва принесло суттєве збагачення поміщикам, але це не зацікавлювало їх підвищувати рівень інтенсивності виробництва через нові інвестиції. Вони віддавали перевагу життю в розкоші і надлишках.

Така соціальна несправедливість спричинила багато драматичних подій у XVII столітті, особливо пов'язаних з козацькими війнами. Розпочавши боротьбу з панською Польщею, українські козаки значно підняли ентузіазм селянства. Багато польських поміщиків було вбито, а інші були змушені втікати із своїх маєтків в Україні. Але польському королю вдалося досягти компромісу з козацькою старшиною і кріпацтво повернулося назад в Україну разом зі старими польськими і новими українськими панами. Багато кріпаків втікло з Правобережної України (де кріпацтво народилося, і де вплив Польщі був значнішим) до менш заселених східних земель, які формально перебували під контролем Росії. На якийсь короткий проміжок часу українські селяни на нових землях відчули дух свободи.

Але вплив Росії на Україну почав зростати, особливо після підписання Переяславського договору 1654 р. та російсько-польської домовленості про розподіл сфер впливу в Україні, досягнутої в кінці XVII століття. Російський цар узаконив право земельної власності козацької старшини і навіть подарував їй представникам нові землі, підтримавши виникнення великих маєтків. Поступово українські поміщики отримали такі ж права, як і російські. Це була своєрідна плата за позбавлення їх місцевого самоврядування. Поширення кріпацтва у Лівобережній Україні не примусило себе довго чекати: міграція селян була заборонена, поміщики-землевласники почали вимагати відпрацювання повинностей. Україна все більше втягувалася в російський сільськогосподарський ринок.

Вісімнадцяте століття не принесло будь-яких позитивних змін в економічних відносинах сільського господарства. Той час був позначений посиленням експлуатації кріпаків як у Правобережній, так і в Лівобережній Україні, а також багаточисельними виступами селян, що часом досягали розмірів справжнього повстання. Російський цар Петро I, відомий своїми нововведеннями, прагнув підвищити продуктивність сільського господарства шляхом зміни фіскальної політики. Він посилив подушний податок, що не залежав від кількості землі в обробітку. Новий податок був особливо тяжким для великих сімей, тому що сплачувати його повинні були усі чоловіки незалежно від їх віку. Петровські реформи зменшили для селян, які не були кріпаками, залежність від держави завдяки введенню для них оподаткування у грошовій і натуральній формі [Seton-Watson, c. 22]. Для підтримки промисловості, що почала активно розвиватися, Петро I дозволив купцям скуповувати цілі села із залежними селянами (що раніше було виключним привілеєм дворянства), якщо це сприяло розвитку там промислового виробництва [Hubbard, c.19].

Кріпацтво досягло свого апогею у другій половині XVIII століття, під час правління Катерини II. Вона припинила існування Запорізької Січі і запровадила найжорстокіше російське регулювання щодо становища кріпаків на ту частину території України, що входила до складу Російської імперії. Поміщики отримали необмежену владу вершити суд над кріпаками і карати їх, дозволяти одруження, продавати і купляти кріпаків цілими сім'ями або поодинці, розпоряджатися ними за власним розсудом. У Правобережній Україні поміщики менше вдавалися до таких крайніх заходів, тому що боялися гніву повсталих селян. Однак наприкінці XVIII століття частина України, що контролювалася Польщею, була поділена між Росією і Австрією внаслідок послаблення польської держави. Це ще більше розширило і посилювало панування російського режиму в Україні. Селянське життя в Західній Україні під австрійською регуляцією було дещо кращим, ніж на решті українських земель.

У першій половині XIX століття кріпацтво перетворилося у найбільшу економічну і соціальну проблему Російської імперії. З економічної точки зору воно було перешкодою для подальшого розвитку сільсько-господарського виробництва, тому що можливості зростання продуктивності сільського господарства за рахунок посилення експлуатації кріпаків і розширення їх повинностей були вичерпаними. Досягнення науки і техніки у Західній Європі й Америці, а також розширення внутрішнього і зовнішнього сільськогосподарського ринку, змушували поміщиків зрозуміти необхідність зміни організації сільського господарства та більш ефективних капіталовкладень, розширення товарного виробництва і більшої орієнтації на ринок. У цей час на поміщицьких землях зростають площі під технічними культурами (цукрові буряки, соняшник, льон), починає розвиватися переробна промисловість (шаповальні, цукроварні, винокурні, склозаводи, паперові фабрики тощо). Важка і гірничодобувна індустрія, що почали інтенсивно розвиватися, вимагали стабільного джерела дешевої робочої сили. В губерніях центральної України, де розмір земельних наділів був дуже малим, робочих рук було надміру. Проблема полягала в тому, як послабити зв'язок селянина з землею. Але вирішити цю проблему можна було лише відповівши на два принципових питання: скільки землі слід дати селянам і на яких умовах; і що повинно стати новою системою правосуддя і місцевою владою. Реформа була вкрай необхідною, особливо в Україні, де кріпаки становили 42% населення, тоді як в цілому по Російській імперії тільки 35% [Subtelny, с. 258].

Анахронізм кріпацтва суттєво підривав авторитет Російської держави на міжнародній арені. Ставлення до селян піддавалося особливо гострій критиці і з боку прогресивно настроєної частини інтелігенції в самій імперії. Громадська думка також рішуче підтримувала скасування кріпацтва. Деякі ліберальні заходи було вжито, але вони тільки затягнули принципове вирішення проблеми. І от в лютому 1861 р., після тривалих приготувань і

вагач, цар Олександр II нарешті підписав маніфест про скасування кріпацтва. Суть реформи полягала в тому, що:

- селяни виходили із залежності поміщиків;
- земля залишалася у власності поміщиків;
- селяни наділялись певними земельними ділянками, але вони повинні були за них заплатити;
- вводилася нова система місцевого управління і правосуддя.

Земля навколо селянської оселі переходила у власність сім'ї без спеціального погодження з поміщиком. Панську землю, яку селяни обробляли при кріпацтві, вони могли викупити, але за згодою поміщика. Доки селяни не внесли останньої частини сплати за землю, вони мали статус "тимчасово залежних" від поміщика.

Формально селяни стали вільними, але фактично опинилися в дуже скрутному становищі. У багатьох випадках розмір їх земельного наділу був навіть меншим від того, який вони обробляли для власного споживання за кріпацтва. Особливо це відчувалося в густонаселених українських губерніях, де переважали чорноземи. Винятком були лише західноукраїнські губернії, де царський уряд проводив дискримінаційну політику по відношенню до польських поміщиків. Щодо абсолютного розміру селянських наділів в Україні, то після реформи вони були найменшими в Російській імперії [Timoshenko, с.52]. Найкращі орні землі, а також ліси, луки та водоймища залишалися власністю поміщиків. Викупні виплати не відповідали рівню доходів селянського господарства. Дуже часто ринкова ціна землі значно перевищувала її реальну вартість. Судді, що вирішували спірні питання, як правило, були представниками класу поміщиків, і тому селяни не сподівалися на їх об'єктивні рішення.

Таким чином, навіть після довгоочікуваної реформи 1861 р. селяни залишилися залежними від поміщиків-землевласників. Вони були змушені орендувати землю на дуже невигідних умовах, часто повертаючи борги власною працею, як і за часи кріпацтва. Отже реформа була не на користь селян. Недосконалість реформи полягала, по-перше, в тому, що вона остаточно не усунула залежність селян від поміщиків; по-друге, нові, не менш болючі проблеми постали перед напіввизволеними селянами. Їм ніде було заробити грошей, тому й не було можливості купити землю. Але формально це вже було початком нової сторінки в аграрній історії України.

1.2. Забута реформа або столипінський Ренесанс

Наступна віха в розвитку організаційної структури сільського господарства України пов'язана з реформою, яка справедливо була названа на честь її ініціатора — російського прем'єр-міністра П. А. Столипіна. Йому дійсно вдалося за відносно короткий проміжок часу досягти суттєвих змін в організації і продуктивності сільського господарства, однак з

ідеологічних мотивів радянські історики обійшли мовчанням позитивні результати цієї реформи. Такі подальші бурхливі події, як перша світова війна, Жовтнева революція, громадянська війна певним чином затінили той період. Проте він відіграв принципову роль в аграрній історії України.

Незважаючи на очевидну прогресивність столипінської реформи вона завжди була об'єктом критики як правих, так і лівих сил у суспільстві. Поміщики і прибічники їх інтересів вважали реформу занадто радикальною, і такою, що зменшує їх ключову роль в житті села, і, безумовно, позбавляє їх вигоди від існування пережитків кріпацтва, що залишилися після реформи 1861 р. Ліві партії звинувачували П. А. Столипін у соціальній стратифікації селянства, насаджуванні приватно-власницької ідеології, підтримці багатих селян тощо.

Особливо гостро виступила проти столипінських нововведень російська соціал-демократична партія (більшовиків). Це пояснювалося тим, що реформа відвертала увагу селянства від соціальної революції, яку вони наполегливо готували, і пропонувала вирішення аграрної проблеми через консолідацію психології селянського індивідуалізму і інституту приватної власності на землю, що було несумісним з марксистською теорією. Після Жовтневої революції 1917 р. аж до недавнього часу точка зору радянської економічної науки була дуже упередженою щодо особи П.А.Столипін та його реформи. Наприклад, Український Радянський Енциклопедичний Словник, виданий в 1968 р., дає таке визначення поняттю “столипінська аграрна реформа”:

“Ряд законодавчих актів царського уряду, спрямованих на зміцнення куркульства, як соціальної підпори царизму на селі. За указом 9 (22). XI 1906 кожний селянин дістав право одержати свій земельний наділ у приватну власність, продати цю землю або вийти з нею на хутір чи відруб ...”¹

Ім'я П. А. Столипін стало знову популярним лише наприкінці 80-х років, коли завдання щодо ринкової трансформації сільського господарства пролунали дуже співзвучно столипінським ідеям: підтримати селян у їх бажанні вийти з колективної залежності, відродити сільського господаря, створити економічно міцні сімейні господарства і посилити ринкову орієнтацію сільського господарства. Так що ж зробив П. А. Столипін, щоб пережити одинадцять замахів на своє життя, врешті отримати смертельне поранення у Києві, бути майже забутим і, нарешті, тріумфально відродитися у своїх ідеях через багато років? Феномен столипінської реформи у сільському господарстві полягає у фундаментальних змінах, що торкнулися самої суті аграрної проблеми:

- реформа усунула залежність селян від поміщиків, що не було зроблено навіть після їх формального звільнення у 1861 р.;

¹ Український Радянський Енциклопедичний Словник. — К.: АН УРСР, 1968. — Т. 3, с.398.

- реформа підірвала “святу святих” Російської імперії — патріархальний уклад життя селян як основу їх закостенілого консерватизму;
- реформа сприяла виникненню і формуванню міцних селянських господарств, які стали первинними структурними одиницями або серцевиною організаційної структури сільського господарства;
- реформа заклала підвалини державного регулювання ринкових відносин у сільському господарстві, враховуючи в першу чергу інтереси товарного виробництва.

Може здатися дивним, але звільнення селян у 1861 р. в Росії не супроводжувалося піднесенням сільськогосподарського виробництва. Високі викупні платежі спричиняли нестачу капіталу у переважної більшості сільськогосподарських товаровиробників, внаслідок цього їх засоби і технології виробництва були досить примітивними, а отже, і низькопродуктивними. Досягнення агрономії і розвиток сільськогосподарської техніки залишалися поза фінансовими можливостями вчорашніх кріпаків. Виробництво гостро потребувало диверсифікації, більш інтенсивних методів господарювання, простішого і стабільного виходу на ринок. Занадто малі розміри власних земельних ділянок підштовхували селян шукати землю. Цей факт увійшов в історію як “**земельний голод**” [Масеу, с.18]. Ситуація погіршувалася також у зв’язку із значним приростом сільського населення, що було безпосереднім результатом звільнення селян. Об’єктивно сільське господарство України, особливо в чорноземних регіонах, не потребувало такої великої кількості робочих рук.

“Земельний голод” і залежність від поміщиків, яка ще залишалася, не були лише єдиними бідами українських селян. Ще одна болюча проблема крилася в самій організації сільського життя. Дійсно, в результаті реформи 1861 р. селяни отримали можливість обробляти ту землю, на якій вони працювали і до реформи. Але отримали вони її не прямо, а через **сільські общини** (поземельні громади). Виникнення общин бере свій початок ще в ранній період кріпацтва, коли поміщики зрозуміли, що краще мати справу з селом в цілому, ніж з кожним селянином окремо. Община в цілому, а не окремі селяни, була суб’єктом оподаткування. Важлива функція общини полягала в розподілі і зборі податку відповідно до кількості “ідців” і розміру земельної ділянки. Вона також організовувала спільний відрібок трудових повинностей і надавала вільні земельні ділянки. Усереднені общини існувала кругова порука за виплату податків і відпрацювання трудових повинностей її членами. Але община не мала ніяких прав на володіння, розподіл і перерозподіл землі, як і не була задіяною у місцевому управлінні і судочинстві [Икономов, с.35].

Спочатку общин в українських селах не було [Seton-Watson, с.8; Atkinson, с.17], як і не було ніякого перерозподілу землі [Yaney, с.169] на відміну від Росії, де сільська община завжди відігравала значну роль у житті селян і

навіть часом ототожнювалася з моделлю примітивного соціалізму [Radkey, с.10—11]. Виникнення общин в українських селах було викликане поширенням кріпацтва і його російських законів. Після реформи 1861 р. общини стали з'являтися в Україні навіть там, де про них не знали раніше [Bilimovich, с. 312] і зразу опинилися на перешкоді подальших організаційних перетворень, перш за все в густонаселених регіонах, якими характеризувалася Україна.

Суть проблеми полягала в тому, що земля, яка оброблялася селянами, була поділена на дві частини: подвірне господарство (тобто навколо оселі, де сім'я мешкала) і общинну землю. Розмір останньої був об'єктом обговорення і періодичного розподілу. Індивідуальний пай селянської сім'ї в общинній землі весь час змінювався, тому що він залежав від загальної кількості членів общини. Коли діти одружувалися, землю доводилося ділити в обох місцях: навколо хати і в общині. Молода сім'я змушена була жити зі своїми батьками. Голова селянської родини не міг передати у спадщину земельний наділ чітко визначеного розміру. Селянські наділи ставали все меншими і меншими.

Общини намагалися досягти справедливого розподілу землі з урахуванням її якості, відстані від села та інших можливих переваг. Саме через це система перерозподілу значно ускладнилася. Одна сім'я, наприклад, могла отримати аж до 10 клаптиків землі, розміщених на відстані кількох верст один від одного [Yaney, с.164]. В деяких густонаселених селах чорноземних регіонів земельні клаптики були менше метра в ширину і до 200—300 метрів у довжину [Medvedev Zhores, с. 11]. На общинних землях від селян вимагали дотримуватися тієї ж самої сівозміни на кожному наділі. Це була низькопродуктивна, дуже заплутана, але обов'язкова система. Поза будь-якими сумнівами виникла потреба невідкладної структурної трансформації сільського господарства. Селянам вкрай потрібно було компактне землекористування, незалежна сівозміна і підвищення рівня сільськогосподарських знань.

Слід нагадати, що столипінська реформа почалася з указів уряду, які скасували залежність селян від поміщиків, а також їх взаємну залежність в общині. У 1903 р. було скасовано кругову поруку за борги і податки членів общини, в 1906 р. виплата викупних платежів була припинена, а в 1907 р. взагалі скасована для усіх селян. Нарешті звільнення селян, розпочате в 1861 р., було завершено [Rogger, с. 243].

У відповідності до указу П. А. Столипіна, що вийшов з його ініціативи у листопаді 1906 р. (пізніше він був прийнятий Державною Думою як закон), практика постійного перерозподілу общинної землі серед селян була припинена. Селянська сім'я отримувала документ на приватну власність на земельну ділянку, яку вона обробляла. Якщо фактичний розмір земельного наділу був більшим за середній (стандартизований) по общині, то селяни могли різницю викупити, але за ціною 1861 р., що, звісно, була

значно нижче ринкової. Одній сім'ї не дозволялося купувати більше шести стандартизованих наділів. Общинна форма власності таким чином поступово замінялася на приватну власність. Але щодо села в цілому, то дозвіл на початок земельної трансформації давали загальні збори його мешканців. Для селян, що не хотіли залишатися в обшинній залежності, законодавство передбачало можливість отримати компактний (консолідований) земельний наділ. Якщо при цьому селянин з сім'єю залишався жити у своєму селі, а його земельний наділ був за межами села, то такий наділ називався **відрубом**, а якщо селянин оселявся на своїй землі поза общиною, то це називалося **хутором**. В обох випадках земля вилучалася з обшинного землекористування. Були створені регіональні і місцеві комісії, які відповідали за здійснення земельної реформи і вирішували спірні питання. До складу комісій входили обрані представники селянства і чиновники, призначені державою.

Дуже важливу роль у здійсненні земельної реформи відіграв Селянський поземельний банк. Він був створений в 1882 р. в основному з метою надавати позики селянам (як фізичним особам, так і общинам) для купівлі землі. Але обсяг операцій банку був дуже незначним. Це пояснювалося селянською бідністю, високими процентами за кредит, дуже коротким терміном його повернення. У кінці минулого століття діяльність банку була значно реформована. Банк отримав дозвіл купляти землю на власний рахунок, а після цього перепродавати її селянам за вигідними для них цінами і на вигідних для них умовах. Для цього були виділені певні державні кошти. Купівельна активність селян почала зростати. Однак "земельний голод" не зник, незважаючи на збільшення кількості фактів купівлі землі селянами.

Пожвавлений попит відразу підняв ціну на землю, зробивши вигідним її продаж для поміщиків. З метою заохочення купівлі землі селянами через банк, а також забезпечення доступності його послуг для менш заможних селян, уряд вдався до додаткових заходів. Було дозволено видавати безземельним селянам займи у розмірі усїєї вартості землі, що ними куплялася, вводилося кредитування під заставу нерухомості і ще раз були знижені проценти за кредит. Це виявилось ефективним стимулом значного зростання купівельної активності селян (рис. 1). Дати селянам можливість купити землю, а поміщикам отримати гроші, безперечно, було продуманою державною політикою, але коштувало царському уряду 140 млн. рублів протягом 1906—1916 рр. [Bilimovich, с.39].

Завдяки сприятливій державній політиці українські селяни масово залишали общини. Кількість сімей, що вийшла з обшин на хутори і відруби за 1907—1916 р., становила близько півмільйона, або понад 15% їх загальної кількості. Це було значно вищим показником, ніж в цілому по Російській імперії (табл.1). Пояснення цьому слід шукати в особливій гостроті земельної проблеми в густонаселених регіонах, чужій для

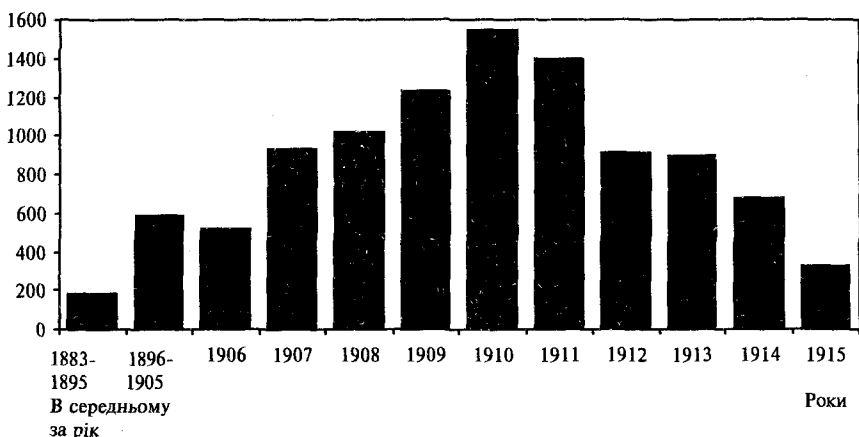


Рис. 1. Площа землі, що в середньому за рік куплялася через Селянський поземельний банк протягом 1883—1913 рр. (Російська імперія в цілому).

Разраховано за даними: Bilimovich, Alexander D. 1930. "The Land Settlement in Russia and the War". *Russian Agriculture During the War*. New Haven: Yale University Press, с.321—353.

українських селян природі общини, їх нестримному потязі до господарської самостійності. І відбувалося це, незважаючи на те, що ціни на землю в Україні були значно вищими, ніж в інших регіонах імперії [Шмарчук, Ференєць, с.116].

Отримуючи довгоочікувану землю в приватну власність, селяни обожествляли її. Їх природна турбота про землю не зникла за часів общинних порядків, але тепер результати їх дбайливого ставлення до землі належали тільки їм і їхнім дітям. В практичному плані це проявлялося у збільшенні асортименту вирощуваних сільськогосподарських культур, поголів'я худоби і птиці, прояві інтересу до технічних нововведень. Столипінська земельна реформа була одним із найефективніших стимулів зростання продуктивності сільського господарства в історії України. Навіть загальні для Російської імперії цифри і факти, де Україна була "продовольчим кошиком", відображають неперевершене значення столипінської реформи (рис.2).

Піднесення сільського господарства було основою розширення зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією (табл.2). В структурі всього експорту Російської імперії продукція сільського господарства відігравала провідну роль. Наприклад, у 1913 р. продукція рослинництва (включаючи переробку) становила 58%, у тому числі зернові — 40%, цукор і алкоголь — 3%, продукція тваринництва (включаючи переробку) — 18% всього зовнішньоторгівельного обороту. Росія стала одним з

Таблиця 1. Формування консолідованих земельних наділів типа “хутір” і “відруб” в Україні та інших регіонах Російської імперії, 1907—1916 рр.

Губернії	Кількість господарств			Площа землі, десятин		
	всього	в тому числі з консолідованими землями	%	Всього	в тому числі господарств з консолідованими землями	%
Чернігівська	367 400	14 600	4,0	2 329 200	94 100	4,0
Катеринославська	270 800	90 500	33,4	2 531 100	825 300	32,6
Харківська	364 100	87 800	24,1	2 662 100	534 300	20,0
Херсонська	294 300	70 700	24,0	2 291 200	529 900	23,1
Київська	383 500	35 400	9,2	2 106 800	163 600	7,7
Подільська	458 800	11 300	2,5	1 754 200	34 800	1,9
Полтавська	446 900	50 100	11,2	2 195 500	229 700	10,4
Таврійська	132 900	42 600	32,0	1 957 500	487 500	24,9
Волинська	292 400	37 400	12,8	2 298 900	272 000	11,8
Всього по Україні	3 011 100	440 400	14,6	20 126 500	3 171 200	15,8
Інші регіони Російської імперії	8 938 900	862 900	9,7	98 030 400	8 985 700	9,2

Розраховано за даними: Bilimovich, Alexander D. 1930. “The Land Settlement in Russia and the War”. *Russian Agriculture During the War*. New Haven: Yale University Press, с.386-387.

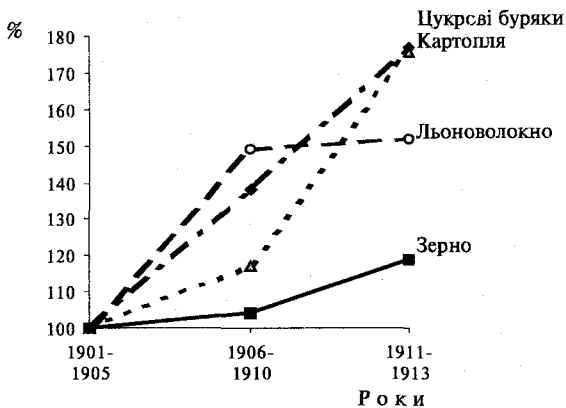


Рис. 2. Динаміка валового збору основних сільськогосподарських культур за період століпінської реформи (1901—1905 рр. = 100%).

Разраховано за даними: Antsiferov, Alexis N., Alexander D. Bilimovich, Michael O. Batsev, and Dimitry N. Ivantsov. 1930. "Russian Rural Economy During the War". *Russian Agriculture During the War*. New Haven: Yale University Press, с. 53, 63, 64, 67.

провідних експортерів зерна в світі, захопивши 25% світового ринку пшениці, 66% ринку ячменю, 33% ринку вівса. Основними імпортерами російського зерна були Німеччина, Голландія, Великобританія, Італія та Франція. Російський сільськогосподарський експорт був втричі більшим за сільськогосподарський експорт, який в той час включав лише кофе, какао, чай та деякі екзотичні продукти [Antsiferov *et. al.*, с.107—109].

Однак століпінська реформа залишилася незавершеною через вбивство її ініціатора, а невдовзі і початок першої світової війни. Досягнення довоєнного сільського господарства були лише частиною довгострокової програми, справжній потенціал якої так і залишився нерозкритим до кінця. Мабуть, слід погодитися з такою думкою:

“Час, відведений для реформи, був дуже коротким, кількість людей, на яких реформа вплинула, була занадто малою, вигоди від неї були дуже далеко у майбутньому, щоб змінити умови і світогляд більшості селян, а державі і економіці дати достатньо велику кількість ефективних виробників, які б мали власність і належну організацію”¹ [Roger, с.245].

Для об'єктивності слід зазначити, що проведення століпінської реформи супроводжувалося певним зростанням соціальної напруженості на селі. Концентрація земельних ресурсів в оптимальних розмірах і зростання на цій основі соціальної значності певної частини селянства, безумовно,

¹ Переклад автора. У цьому та інших випадках автор бере відповідальність за адекватність перекладу.

Таблиця 2. Динаміка сільськогосподарського експорту в часи
століпінської реформи

Види продукції	В середньому за рік по періодах		1909—1913 рр.
	1904—1908 рр.	1909—1913 рр.	в % до 1904—1908 рр.
Зернові, млн. пудів	562,5	727,4	129,3
Льонволокно, млн. пудів	13,2	15,1	114,4
Коноплі-волокно, млн. пудів	2,0	2,2	110,0
Масло, тис. пудів	2,666	4,162	140,3
Яйця, млн. штук	2,755	3,299	119,7

Розраховано за даними: Antsiferov, Alexis N., Alexander D. Bilimovich, Michael O. Batsev and Dimitry N. Ivantsov. 1930. "Russian Rural Economy During the War". *Russian Agriculture During the War*. New Haven: Yale University Press, с. 109, 112, 113, 114.

відбувалися за рахунок інших: якщо хтось вигравав — комусь приходилося і втрачати. Серед останніх була значна кількість селян, які втратили переваги від общинної знеосібленості у землеволодінні, отримавши земельні наділи занадто малого розміру для забезпечення достатнього рівня доходів, і які змушені були з різних причин продавати свою землю. З метою зменшення соціальної напруги на селі, що була викликана аграрною реформою, уряд розробив і почав здійснювати спеціальну програму переселення селян, які бажали облаштуватися в малообжитих регіонах. Спеціальне законодавство дозволило селянам імігрувати до цілинних земель Сибіру, Середньої Азії та Далекого Сходу. Селянський поземельний банк розпочав видачу займів тим, хто бажав оселитися на нових землях. Державне фінансування програми переселення постійно збільшувалося. В регіонах переселення були також створені місцеві організації, що займалися виділенням земельних наділів і розселенням прибулих. Переважну більшість переселенців складали вихідці з України [Маслов, с. 24]. Близько одного мільйона українських сімей переїхало до Сибіру у 1906—1912 рр.

Безумовно, століпінську реформу не слід ідеалізувати. З точки зору, ширшої від чисто економічної, очевидним є той факт, що протягом реформи і навіть після неї російський уряд дотримувався політичної стратегії здобути симпатії заможних селян, які були найбільш впливовою і перспективною частиною сільського населення, і за допомогою яких можна було витіснити зайву робочу силу із сільського господарства. І це робилося зовсім недемократичним шляхом. Цілі селянські родини змушені були залишити рідні місця і шукати нової долі в містах, на чужині і навіть за океаном. Типові конфліктні ситуації мали місце в українському селі через зростаючу нерівність в економічному становищі тих, хто виграв, і тих, хто втратив в результаті століпінської реформи. В Правобережній Україні знову почалися

селянські виступи [Yaney, с.189]. Переважна більшість сімей, що були переселені до Сибіру та інших місць, повернулися в Україну, тому що не змогли прижитися в чужому краю. Може це і було причиною, що П. А. Столипін увійшов в історію як консервативний ліберал або найбільш суперечливий державний діяч Росії.

Але все ж столипінська аграрна реформа мала визначальні економічні наслідки для сільського господарства. Суть її уроків для сьогодення можна узагальнити такими твердженнями:

- Уряд визнав існуючу організаційну структуру сільського господарства, що базувалася на общинному землекористуванні, як недосконалу та не виправно консервативну і однозначно перестав її підтримувати. Було запропоновано реальний і ефективний механізм трансформації землі у приватну власність. Це стало відправним моментом.
- Уряд чітко уявляв, хто і що зможе замінити цю дисфункціональну систему. Вибраний сектор селянства, якому відводилася провідна роль, отримав всебічну підтримку через сприятливі закони і фінансову допомогу.
- Бажані структурні зміни досягалися скоріше через заохочення і фінансову допомогу, ніж примусовими або іншими адміністративними методами стосовно до сільськогосподарських товаровиробників. Свобода вибору для селян була завжди гарантованою.
- Спеціальна увага приділялася унікальній природі селянської сім'ї, що поєднувала в собі первинну виробничу і господарську одиницю. Міцна селянська сім'я розглядалася як основа міцної держави.

З точки зору цього дослідження особливе значення столипінської реформи полягало у закладенні підвалин нової організаційної структури сільського господарства, орієнтованої на ринкові відносини. Економічно розвинуте приватне господарство сімейного типу, здатне до сприйняття досягнень науково-технічного прогресу, організаційних нововведень і, безумовно, ринкових стимулів, мало стати серцевиною такої структури. Реформа П. А. Столипіна значно прискорила об'єднання селян у повністю ними контрольовані, самодіяльні організації, або **кооперативи**, для досягнення вищої продуктивності виробництва на основі надійного постачання, виходу на стабільний ринок і завоювання певної ринкової влади.

1.3. Перші українські кооперативи

Кооперативна ідеологія прийшла в Україну із Західної Європи. Рочдельське споживче товариство в Англії і Райфайзенське кредитне товариство в Німеччині слугували моделями для перших українських кооператорів, як врешті і для всього світу. Але в Україні селянські організації з ознаками справжніх кооперативів з'явилися не відразу. Освітній рівень українських селян був надто низьким, щоб вони зрозуміли суть закордонного досвіду. Тому дуже важлива роль в укоріненні кооперативних ідей на українському ґрунті належала окремим інтелектуальним ентузіастам. Як правило, вони були засновниками та членами добровільних сільсько-господарських товариств, хліборобських артілей або працювали в земствах. В доповнення до сприяння розвитку кооперативних ідей вони займалися організацією виробництва, збуту, переробки продукції, а також розповсюдженням серед селян знань щодо агрономії, селекції рослин і розведення тварин, ветеринарії та ін. Це робилося через читання лекцій, консультування, друкування літератури, організацію бібліотек тощо.

У кінці минулого і на початку нинішнього століття серед українців були і такі, що внесли певний вклад в теоретичний розвиток кооперативної ідеї і систематизацію кооперативного досвіду (М. Драгоманов, І. Подолинський, М. Левитський, М. Туган-Барановський, Б. Мартос, І. Подольський, пізніше В. Бородаєвський, О. Мицюк, І. Витанович та багато інших). Михайло Туган-Барановський, вчений-кооператор українського походження, був широко визнаний у світі [Atkinson, с.127]. Він активно підтримував розвиток організаційної структури сільського господарства кооперативного типу і вважав, що кооперативний шлях веде до руйнування тоталітарної держави і розвитку місцевого самоврядування.

Хоча взаємодопомогу українських селян можна вважати вродженою, все ж таки спроби до більш організованих спільних дій були зроблені українськими селянами лише після відміни кріпацтва у 1861 р. До цього їх підштовхувала виключна бідність, відсутність засобів виробництва, несприятливе ринкове оточення, неадекватність цін на сільськогосподарську та промислову продукцію. Традиційними для українських селян були такі форми співробітництва, як сусідська допомога у виконанні трудомістких сільськогосподарських робіт, гасіння пожеж, забезпечення безпеки транспортування продукції, купівля у складчину і спільне використання дорогого реманенту. Безумовно, що такі форми взаємодопомоги ще були дуже далекими від справжніх кооперативів, але все ж певний економічний інтерес згуртовував селян. Першими селянськими організаціями з ознаками справжніх кооперативів в Україні були споживчі і кредитні товариства [Марочко, с. 18—19]. На початку 1870-х років існувало вже 20 споживчих товариств в Центральній, Східній та Південній Україні. Перше кредитне товариство було засноване у Полтаві в 1869 р. Сільськогосподарська кооперація з'явилася в Україні дещо пізніше.

Кооперативна ініціатива активно розвивалася і в Західній Україні. В 1883 р. перше споживче товариство у цьому регіоні почало свою діяльність у Львові з метою запобігти впливу посередників, що дорого коштували споживачам. Робота кооперативу була успішною, і завдяки цьому з часом товариство перетворилося в центр споживчої кооперації. Перші кредитні товариства з'явилися в Західній Україні у 1894 р., а у 1898 р. був створений крайовий кредитний союз (Центробанк) — перше українське кооперативне об'єднання [Васюта, с.77–78]. Спеціальний закон, прийнятий у 1903 р., вимагав обов'язкового самоконтролю і фінансової ревізії для кооперативних організацій, що зробила роботу кооперативів ефективнішою. В свою чергу це надало важливого імпульсу для розширення членства в існуючих кооперативах і сприяло виникненню нових. У 1910 р. в Західній Україні вже було близько 320 споживчих товариств і понад 2 тисячі місцевих кредитних товариств [Галаган, с.13].

Але справжня епоха української кооперації почалася за часів століпінської реформи. Кооперативна діяльність набула поширення і в сільському господарстві. Селяни знаходили певні спільні економічні інтереси головним чином у збуті продукції, постачанні та кредиті. На початку 1915 р. в Україні було близько 1500 сільськогосподарських кооперативів, або 40% їх загальної кількості в Російській імперії [Прокопенко, 1992а, с.15]. За період реформи сільськогосподарська кооперація набула розгалуженої структури, започаткувала ринкові економічні відносини, мала досвідчених фахівців і навіть налагодила міжнародні контакти. Значну активізацію кооперативної діяльності серед сільськогосподарських товаровиробників у той час можна пояснити такими факторами:

- Структурна трансформація сільського господарства сприяла збільшенню кількості орієнтованих на ринок селянських господарств. Приріст виробництва став надбанням ринку.
- Зростання продуктивності сільського господарства вимагало більш організованого збуту продукції.
- Необхідність протистояння приватному бізнесу, особливо у сфері переробки і торгівлі, та бажання уникнути ринкових посередників вимагало спільних дій сільськогосподарських товаровиробників.
- Значно зріс попит на кредит, який міг би компенсувати нестачу власного капіталу.
- Селянський поземельний банк надавав кредити селянським кооперативам.

У перші десятиріччя нашого століття існували два основних типи кооперативних організацій у сільському господарстві України. Перший — **кооперативні товариства** — були місцевими чи регіональними організаціями сільськогосподарських товаровиробників. Більшість товариств виконувало кілька функцій, менша частина була більш спеціалізованою, тобто мала справу з однією галуззю або окремим видом діяльності.

Товариства часто використовувалися для пропаганди досягнень науки, передового досвіду і освіти, і часом незавжди діяли за чітко вираженими кооперативними принципами. Прикладом такого товариства було Полтавське сільськогосподарське товариство. Як правило, кооперативні товариства були відносно невеликими — 50—100 членів. Кількість членів залежала від регіону охоплення, часу існування, престижу організації. Товариства не були достатньо економічно сильними і не могли існувати лише на внески своїх членів, які часто були символічними. Постійно були потрібні субсидії уряду. Безумовно, були й винятки. Наприклад, одне з найбільших сільськогосподарських товариств ефективно працювало у Харкові. Це товариство охоплювало 14 найбільш важливих сільськогосподарських губерній південної України і Росії. В 1912 р. до складу Харківського товариства входило 34 підрозділи, в тому числі Американське Бюро в м. Мінеаполісі (штат Мінесота, США), що займалося продажем насіння цукрових буряків для американських фермерів [Antsiferov, с.365].

Другим типом кооперативних організацій були **кооперативні спілки**. Вони створювалися товаровиробниками або кооперативними товариствами (спілки федеративного типу) у специфічних галузях і швидко поширювалися, маючи чітко виражені комерційні цілі. Вони не були так зв'язані з певною територією, як кооперативні товариства. Приблизно три чверті усіх кооперативних спілок охоплювали виробників молока, меду, овочів та фруктів, виноградарів, а також постачання сільськогосподарського інвентаря [Antsiferov, с.360]. Як правило, спілки, завдяки своїй комерційній природі, були економічно міцними структурами, що і в цьому відношенні відрізняло їх від кооперативних товариств. Це було особливо характерним для кооперативних спілок федеративного типу, насамперед тих, які створювались молочарськими кооперативами.

Нові можливості, які столипінська реформа відкрила перед сільськогосподарськими товаровиробниками, вимагали суттєвого стартового і оборотного капіталу. Найпростіший шлях до нього і найвигідніші умови здатна була забезпечити лише кооперація. Саме тому новий етап розвитку селянської кредитної кооперації відбувся одночасно з аграрною реформою. Охоплення населення кредитною кооперацією в Україні відбувалося швидше за інші регіони Російської імперії (табл. 3).

Робота кооперативних кредитних товариств поживалася зі створенням спілок кредитних товариств. Їх головними функціями були: забезпечення співробітництва між місцевими кредитними кооперативами для кращого використання фінансових засобів; використання коштів загального фондового ринку для кооперативного кредиту; постійний і систематизований аудиторський контроль для своїх товариств, а також розширення системи кооперативного кредиту шляхом допомоги в створенні нових кредитних товариств на місцевому рівні. Приклад Київської кредитної спілки може показати, наскільки ефективною була така робота. В 1907 р. спілка

Таблиця 3. Розвиток кредитної кооперації в Україні та інших регіонах Російської імперії, 1914 р.

Показники	Україна ¹	Інші регіони Російської імперії
Кількість кредитних товариств	3 450	9 876
Чисельність членів товариств	2 258 400	5 371 900
Загальна кількість сімей	6 892 000	21 167 000
Охоплено кооперацією, %	32,8	25,4

Розраховано за даними: Antsiferov, Alexis N. 1929. "Credit and Agricultural Cooperation". *The Cooperative Movement in Russia During the War*. New Haven: Yale University Press, с. 266, 269.

об'єднувала лише 4 товариства, а в 1913 — вже 91, або 36% від їх загальної кількості в цьому регіоні [Antsiferov, с.302]. В результаті еволюції кредитної кооперації в Україні у 1913 р. був створений Український кооперативний народний банк. В період розквіту своєї діяльності його акціонерами були 34 кредитні спілки, 55 спілок кредитних товариств, 2 сільськогосподарські спілки та 33 спілок змішаного типу [Antsiferov, с.353].

Однак розквіт української кооперації не був тривалим у зв'язку з початком першої світової війни в 1914 р. Багато кооператорів були мобілізовані до армії, а решту змушували продавати своїх коней, худобу та продовольство на невідгідних умовах. Селяни втратили підтримку уряду, а з нею і надію на економічну стабільність. Вони значно знизили активність щодо купівлі землі, а в кінцевому результаті поступово почався спад сільськогосподарського виробництва. Якщо взяти до уваги той факт, що селянські господарства були відносно малого розміру (табл.4), то війна була дуже великим випробуванням для них. У 1917 р. 19% українських селянських сімей не мали посівів, 41% — коней, 34% — корів [Галаган, с.15]. У той же час в інших регіонах Росії, які були далекими від військових дій, як наприклад в Західному Сибіру, кооперація все ще залишалася реальною альтернативою деструктивним процесам в економіці:

“Єдиний промінь світла, який можна було розпізнати в чорному хаосі економічного життя Росії підчас війни і революції, була діяльність, здійснювана різними кооперативними організаціями”² [Leites, с.53].

¹ Губернії: Київська, Волинська, Подільська, Чернігівська, Харківська, Полтавська, Херсонська, Таврійська, Катеринославська, а також неукраїнські території Бессарабії та Дону.

² Переклад автора.

Таблиця 4. Розміри селянських господарств в Україні, 1917 р.

Розмір, десятин	Кількість господарств	Загальна земельна площа, десятин
До 1	80 000	39 400
1- 2	132 942	215 600
2- 5	1 083 051	3 817 900
5- 7	579 503	3 457 900
7-10	602 887	5 017 000
10-15	363 454	4 380 000
15 і більше	133 000	3 045 700

Джерело: Borys, Juriy. 1980. *The Sovietization of Ukraine 1917—1923: Communist Doctrine and Practice of National Self-Determination*. Revised Ed. Edmonton: The Canadian Institute of Ukrainian Studies, с. 280.

Жовтнева революція 1917 р. і вихід Росії з першої світової війни не змінили принципово несприятливі обставини для кооперативного руху в Україні, хоча соціальна активність селян, особливо бідних і безземельних, суттєво зросла. Це пояснювалось дією Декрету про землю, одного з найперших радянських декретів, у відповідності з яким поміщицька власність на землю була скасована, і земля перейшла у власність лише тих, хто її обробляв. Така політика викликала суттєве піднесення ентузіазму селян і підтримку ними революційних дій з самого початку. В багатьох місцях в Україні селяни почали самі розподіляти землі поміщицьких маєтків, стихійно і без дозволу та допомоги нової влади [Volin, с.130]. Їх намагання були зрозумілими, якщо взяти до уваги соціальну нерівність, викликану переважно нерівністю економічною, і спокусу позбутися цієї нерівності, отримавши землю безкоштовно. Але за короткий період селянам стало зрозуміло, що новий режим використовує навіть більш організовані методи експропріації результатів їх праці, ніж це робили всілякі тимчасові окупанти.

Особливо слід підкреслити, що радянська влада скасувала право приватної власності на землю, формально передавши її у користування селянам, але фактично узаконила державну монополію на землеволодіння. Таким чином, селяни стали лише землекористувачами, утративши право приватної власності на землю, яке вони отримали напередодні революції. Але це не дуже їх турбувало, тому що ніхто від них цієї землі ще в той час не забирав, вони жили і обробляли землю як і раніш. Конфлікти виникали переважно у випадках зрівняльного розподілу землі між більш заможними і бідними та безземельними селянами. Але спроби центрального радянського уряду запровадити колективне землекористування негайно знаходили опозицію навіть з боку селянської бідноти [Borys, с.282, 284]. Індивідуалізм українського селянства мав глибокі історичні і економічні корені.

У роки громадянської війни (1918—1920 рр.) на значній території України відбувалися активні бойові дії. Часта зміна політичних влад з

різними ідеологіями і програмами, якщо такі були взагалі, реально селянству нічого не давали, а тільки від нього забирали. Експропріація продуктів харчування, здійснювана радянською владою, увійшла в історію під назвою *політика воєнного комунізму*. Вона передбачала пряму конфіскацію зерна, а також встановлювала найсуворіший контроль за цінами і розподілом продуктів харчування та інших матеріальних благ. Сільська торгівля, товарно-грошові відносини і будь-яка комерційна діяльність заборонялись. Селяни швидко втрачали стимули до збільшення виробництва, а розширення сільськогосподарського імпорту не було можливим через відсутність необхідних коштів та міжнародну ізоляцію. Країна стикнулася з нечуваним дефіцитом продуктів харчування. Населення міст опинилося на грані фізичного голоду.

Нова влада націоналізувала промислові підприємства, транспорт та банки, які до цього знаходилися у приватній власності. Дуже скоро така практика почала поширюватися і на кооперативні організації. У 1918—1920 р. спеціальні радянські декрети паралізували, а в деяких випадках і навіть припинили існування найважливіших кооперативних центрів. Їх власність було експропрійовано і також націоналізовано. Решту кооперативних організацій змушували злитися з радянською адміністративною системою, що призводило до втрати ініціативи і свободи дій кооператорів. Уряд розглядав кооперативи як ще один можливий канал реквізиції продуктів харчування. Багато кооперативних лідерів, хто не погоджувався з такою політикою, було заарештовано і ув'язнено [Leites, с. 214].

Необхідність *воєнного комунізму* в якійсь мірі можна пояснити складнощами війни і післявоєнного періоду. Але для сільського господарства поза будь-якими сумнівами його практика була руйнівною. Зростання напруги серед селянства ставало однією з найголовніших соціально-політичних проблем радянського режиму. Саме тому в 1921 р. з ініціативи В. І. Леніна було запроваджено більш гнучку державну економічну політику. Одним з перших кроків **нової економічної політики**, або НЕПу, була заміна необмеженої реквізиції зерна, основного сільськогосподарського продукту, на стабільний натуральний податок. Та частина зерна, що залишалася після сплати такого податку, використовувалася селянами за їх власним розсудом. Їм надавалося право продавати залишки зерна через державні заготівельні організації або приватні канали реалізації. Уряд також розробив декілька успішних заохочувальних заходів для зростання продуктивності сільського господарства шляхом налагодження постачання сільськогосподарського реманенту та інших засобів, поширення агрономічних знань, більш толерантного ставлення до сільськогосподарських кооперативів.

Відродження сільськогосподарської кооперації стало одним з важливих елементів нової економічної політики. Окремим декретом центрального

радянського уряду було проголошено необхідність розвитку кооперації в сільському господарстві та її підтримки. Відновлення діяльності сільськогосподарських кооперативів відбувалося дуже швидко і пояснити це можна такими чинниками:

1. Багато виробників сільськогосподарської продукції вже мали уявлення про переваги кооперативної форми реалізації своїх економічних інтересів, яке було сформовано в часи розквіту кооперативного руху напередодні війни.
2. Приватний торгово-посередницький бізнес, який в минулому був найголовнішим конкурентом селянських кооперативів, був обмежений, ослаблений, а з часом взагалі заборонений радянською владою.
3. Сприятлива державна політика відкрила простір економічним асоціаціям і ринковій торгівлі.

Лібералізації економічної системи певною мірою сприяв також новий земельний кодекс, прийнятий у 1922 р. Хоча відміна приватної власності на землю проголошувалася вже в перших його статтях, як і заборона продажу, купівлі та застави землі, проте нове законодавство підтримувало сільське господарство сімейного типу і визнавало за нинішніми землекористувачами практично необмежене право землеустрою за їх власним міркуванням. Земельний кодекс також дозволяв оренду землі і використання найманої робочої сили, але за певних умов [Timoshenko, с.86,87]. З історичної точки зору земельний кодекс 1922 р. був останнім радянським документом, який надавав рівних прав індивідуальному селянському господарству.

Уряд настійливо стимулював розвиток колективного сільськогосподарського виробництва, але уникав примусових методів. В той час почали формуватися два основних типи колективних господарств. Перший тип, або радгоспи, були державними сільськогосподарськими підприємствами, утвореними переважно на конфіскованих землях поміщицьких маєтків, земля яких не була розподілена між селянами. Організація роботи радгоспів здійснювалася у відповідності з принципами і законодавством, яке стосувалося усіх державних підприємств. Як правило, радгоспи були спеціалізованими господарствами. Вони утворювалися там, де потрібні були контроль та спеціальна фінансова підтримка у вигляді періодичних державних субсидій. Наприклад, селекція рослин і насінництво, розведення племінної худоби, виробництво високовитратних технічних культур були зосереджені в радгоспах. У 1925 р. в Україні було 90 радгоспів та інших держгоспів із загальною площею лише 551,6 десятин [Male, с.26].

Поступово почали виникати і недержавні колективні господарства. Їх колективний характер полягав у спільному виконанні сільськогосподарських робіт. Були і такі господарства, де селяни усупільнювали не тільки працю, але й землю і засоби виробництва повністю або частково. У 1925 р. загальна

кількість недержавних колективних господарств в Україні дорівнювала 56. Питома вага державних і недержавних колективних господарств у цьому році в загальній площі земельних угідь становила лише 3,7% [Male, с.26]. Таким чином, кооперація у сфері виробництва не була дуже поширеною в радянській Україні¹, якщо порівняти її з розвитком у сфері збуту і постачання.

Завдяки новій економічній політиці сільськогосподарські кооперативи ринкового типу почали відроджуватися в Україні дуже активно, особливо після створення Всеукраїнського кооперативного союзу в 1922 р., який об'єднав усі кооперативні організації республіки. Кількість первинних кооперативних товариств зросла з 8,1 тис. у 1923 р. до 26,1 тис. у 1928 р., кооперативних спілок — з 68 до 114, а питома вага селян, що брали участь в кооперації, з 8,2 до 59,9 %². У кінці 1929 р. в Україні працювали 4 тис. багатофункціональних кооперативів, 691 кредитне товариство, 1191 кооператив буряководів, 390 молочарських і м'ясних кооперативів, 102 кооперативи у птахівництві та багато інших. Тривав процес формування кооперативних спілок у національному масштабі. Переважна більшість виробників м'яса, молока, яєць, овочів, картоплі, фруктів, майже усі виробники технічних культур були задіяними у кооперації [Сытник, с.12–13]. Сільськогосподарським кооперативам належали також переробні потужності. В 1926 р. загальна кількість таких підприємств сягала 2000, серед яких було 800 млинів і крупорушок, 400 молочних і сирзаводів. Серед кооператорів 31% складали бідні селяни, 59% — середняки, і 10% — заможні [Прокопенко, 19926, с.17].

Зміна офіційного ставлення до кооперативів значною мірою була пов'язана з еволюцією особистого розуміння В. І. Леніним значущості кооперації. Об'єктивно кажучи, його точка зору була суперечливою і до кінця нез'ясованою. Невідповідність кооперативної ідеї принциповим положенням теорії К. Маркса, які саме реалізувалися в результаті революції, була в основі негативного ставлення В. І. Леніна до кооперативного руху протягом відносно тривалого періоду. З ініціативи вождя революції були навіть ліквідовані деякі кооперативні організації в 1918—1920 рр. Але реальність все ж таки привернула його думку до кооперативів: в економічному аспекті як до значної рушійної сили у мотивації виробника, і в соціальному плані як до істинно демократичної інституції. В.І. Ленін не лише визнав свою помилку, але й намагався її виправити. В результаті у 1923 р. з'явилася його всесвітньовідома праця “Про кооперацію”, яка в

¹ У відповідності з Ризьким договором 1921 р., який Росія уклала з Польщею, територію України було поділено на Українську Радянську соціалістичну республіку і Західну Україну, що увійшла до складу Польщі.

² Деякі дослідники вважають, що в кооперації брали участь 82,5% селян [Галаган, с.16] і навіть 85% [Витанович, с.295].

значній мірі вплинула на офіційну політику щодо кооперативів. В.І. Ленін вважав:

“...Ряд привілеїв економічних, фінансових і банківських — кооперації; в цьому повинна полягати підтримка нашою соціалістичною державою нового принципу організації населення.. Лад цивілізованих кооперативів .. це є лад соціалізму” [Ленін, с.355].

Безумовно, постановка питання була далека від офіційного вибачення за несправедливе ставлення до кооперативів та підтримки приватної власності у сільському господарстві радянським керівництвом і виглядала скоріше як політичний маневр, але все ж таки більш конструктивна політика у ставленні до кооперативів була проголошена на найвищому рівні. На жаль, нестача часу і серйозна хвороба не дозволили В.І. Леніну достатньо чітко сформулювати свої ідеї і в подальшому розвинути їх. Його догматизовані послідовники не були спроможними впроваджувати далі гнучку економічну політику у відповідності з реаліями життя, як це було зроблено В.І. Леніном в 1921 р., або генерувати нові конструктивні підходи. В кінці кінців, прикриваючись ленінськими цитатами, вони вели сільське господарство до диктатури.

Сільськогосподарські кооперативи при радянській владі суттєво відрізнялися від тих, які існували до революції. Перш за все нова хвиля відродження кооперативів починалася за умов величезної нестачі у них власних фінансових коштів. Члени кооперативів теж настільки збідніли, що допомога з їх боку не була реальною. Це зразу ж поставило кооперативи в залежність від державної допомоги, і як можна було сподіватися, після цього послідувало жорстке державне регулювання цін, податків, розподілу доходів тощо. Кооперативні організації почали все більше набувати ознак державних структур. Процес “одержавлення” кооперативів особливо посилювався у другій половині 20-х років.

Коли радянські кооперативи поступово втрачали справжні кооперативні риси, в Західній Україні кооперативний дух залишався стійким. Структура і чисельність кооперативів у цьому регіоні не постраждали, як це трапилося в радянській Україні. Однак діяльність західних кооперативів була не скрізь і не завжди успішною. Особливо негативний вплив мали високі темпи інфляції польської валюти, що спричинили виникнення суттєвих фінансових проблем в кооперативах, особливо в 1914—1923 рр. Але після ефективної валютної реформи в 1924 р. кількість кооперативів значно зросла, як і обсяг кооперативного бізнесу взагалі. Кредитні, постачальницькі, молочарські, м'ясні та споживчі кооперативи були особливо популярними серед сільського населення. Третина усіх українців (враховуючи членів сімей), які мешкали на території тодішньої Польщі, брала участь у кооперації [Васюта, с.80]. Будучи національною меншістю, українці в кооперативах знаходили певний соціальний захист, а як сільськогосподарські товаровиробники вони були захищені від посягань приватного бізнесу.

Кооперативний рух у Західній Україні став ще міцнішим у 30-х роках, але, на жаль, був повністю зруйнованим після об'єднання України в 1939 р. і встановлення в результаті цього радянських порядків.

Таким чином, перші кооперативи як у радянській, так і в Західній Україні, були переважно селянськими організаціями. І коли уряд проводив політику, більш орієнтовану на селян та їх кооперативи, наприклад, як за часів століпінської реформи або в період НЕПу, країна отримувала бажане зростання обсягів сільськогосподарського виробництва і в результаті — економічну стабільність. Кооперативи були серцевиною сільського господарства. Слід нагадати основні результати розвитку сільського господарства України кооперативного типу, що були досягнуті до початку масової насильницької колективізації:

1. Селянське господарство сімейного типу було первинною структурною одиницею у сільському господарстві і тільки за наявності економічного інтересу цілком добровільно селяни вступали в будь-які асоціації, в тому числі і виробничого характеру.
2. Кооперація виробників знайшла широке розповсюдження у різних сферах діяльності і галузях сільського господарства. Практично завершилося формування кооперативних структур у місцевому, регіональному і національному масштабі.
3. Покращання і стабілізація продовольчої ситуації, без чого неможливий розвиток промислового виробництва, досягнуто завдяки контролю кооперативами сільськогосподарського ринку з наданням переваги економічним стимулам над адміністративним втручанням.

Існуюча організаційна структура сільського господарства радянської України дедалі більше входила в протиріччя з загальною логікою розвитку зростаючої соціалістичної економіки. Командні методи набули поширення у різних галузях народного господарства, і тільки сільське господарство з його кооперативами залишалося відносно незалежним і орієнтованим на ринкові відносини. Проблема знову перемістилася з економічної площини в політичну.

1.4. Насильницька колективізація: методи

Кінець 20-х років був періодом формування радянської економічної системи. Головні риси цієї системи ставали все більш очевидними: централізація економічної влади, бюрократична машина управління, перевага командних методів у досягненні економічних результатів, використання державного розподілу та перерозподілу ресурсів і результатів виробництва у нечуваних масштабах. Система почала приносити певні бажані зрушення, але якою ціною вони діставалися — це не обговорювалося. Ключовим питанням цього процесу була індустріалізація. Зростаючим галузям промисловості і великим містам вкрай необхідними були надійний

інвестор і стабільне джерело дешевого продовольства. Система не була здатною запропонувати будь-які реальні економічні стимули, а лише все більш орієнтувалася на примусові методи і державний перерозподіл. Теоретики соціалізму обґрунтовували, що селяни повинні зробити свій внесок в індустріалізацію країни через плату за промислові товари за завищеними цінами і реалізацію власної продукції за заниженими [Lewin, 1990, с.99]. Таким чином, нова економічна політика закінчила своє існування і Й.В.Сталін, який в той час узурпував усю державну владу, став генеральним реконструктором напівприватизованого сільського господарства.

Розвиток сільського господарства протягом періоду НЕПу не відповідав сталінській моделі соціалізму, як “великій фабриці, мудро і далекоглядно керованій зверху”. Це можна пояснити трьома основними причинами. По-перше, приватні селянські господарства та їх кооперативи були повністю чужими таким підвалинам марксистської теорії, як суспільна власність на засоби виробництва, державний контроль за виробництвом і розподілом матеріальних благ, підпорядкування індивідуальних інтересів суспільним тощо. В “Маніфест Комуністичної партії” Карл Маркс і Фрідріх Енгельс достатньо чітко визначили:

“Пролетаріат використовує своє політичне панування для того, щоб вирвати у буржуазії крок за кроком весь капітал, централізувати всі знаряддя виробництва в руках держави, тобто пролетаріату, організованого як пануючий клас, і якомога швидше збільшити суму продуктивних сил” [Маркс і Енгельс, с. 429].

Друга причина сталінського негативного ставлення до існуючої організаційної структури сільського господарства була породжена результатами нової економічної політики. Відмова від практики жорсткого адміністрування і розвиток ринкових відносин у сільському господарстві за часів НЕПу відновили і посилили економічну й соціальну стратифікацію селянства [Mutran, с.70]. Але, беручи до уваги той факт, що Жовтнева революція і *воєнний комунізм* значною мірою сприяли вирівнюванню стартових можливостей кожної селянської сім’ї, майнове і земельне розшарування, яке мало місце при НЕПі, було спричинене головним чином тим, що хтось виявився кращим господарем, ніж його сусід. Це було своєрідним ринковим відбором у сільському господарстві.

Третя причина полягала в особистій недовірі Й.В. Сталіна до приватного сільського господарства. Лише поверхнево знайомий з сільським господарством, він ніколи не розумів унікальної ролі селянської родини, важливості економічної самостійності сільського господаря, його природної бережливості, яка з чистієї недалекої точки зору могла здатися скупістю. Український селянин завжди високо цінував своє право власника. Земельна власність сім’ї була священною в українському селі. Але в уявленні Й.В. Сталіна сільське господарство завжди було другорядною галуззю,

підпорядкованою розвитку промисловості. Він був переконаний, що тільки велике за масштабом і контрольоване державою сільське господарство здатне сприймати досягнення науки та техніки і на цій основі бути ефективним товаровиробником (цей сталінський міф породив догматичну гігантоманію, яка, на жаль, досі живе в психології величезної кількості господарських керівників). Організаційно-технічний аспект сталінського ставлення до аграрної проблеми завжди домінував над мотиваційно-психологічним. Проте організаційна структура сільського господарства України була приреченою.

Фактично остаточне рішення про здійснення **колективізації** сільського господарства було прийняте XV з'їздом ВКП(б) у 1927 р. Це означало, що усупільнення власності і праці селян було визнано єдино вірним (безумно з точки зору тих, хто приймав це рішення) шляхом розвитку сільського господарства. Було абсолютно зрозуміло, що неможливо будувати нову державу на двох протилежних основах: великомасштабної і централізовано контрольованої промисловості та незалежного, головним чином приватного, аграрного сектора народного господарства. Однак навіть у вищому ешелоні партійної влади були особистості (М.І. Бухарін, О.І. Риков, М.П. Томський), які не погоджувалися з грубими методами політичної інтервенції в сільське господарство. Вони підкреслювали специфічність господарського мислення селянства, необхідність збереження стимулів власності, створення колективних господарств на виключно добровільній основі, забезпечення свободи економічного вибору селянства, здійснення організаційних перетворень поступово, по мірі насичення сільського господарства технікою і спеціалістами.

Восени 1928 р. М.І. Бухарін, безперечно лідер сталінської опозиції, опублікував статтю "*Заметки экономиста*" про можливі підходи до вирішення економічних проблем країни. Він виступив за обмеження тиску на заможних селян, розвиток кооперації і проведення зваженої цінової політики. М.І. Бухарін вважав, що індустріалізація повинна йти в ногу з розвитком сільського господарства, а не досягатися за рахунок сільського господарства [Medvedev Roy, 1980, с.19]. Це стало приводом до гарячої дискусії, яка, як це і слід було очікувати в той час, була програна представниками так званої "правої опозиції". Пізніше вони заплатили життям за свої переконання і виклик офіційній політиці партії. Й.В. Сталін віддав перевагу своїм власним планам щодо майбутнього сільського господарства.

Найбільше незадоволення Й.В. Сталіна викликав стан справ з заготівлею зерна. Без зерна неможливо було здійснювати індустріалізацію: робітників треба було годувати, а промисловості потрібні були імпортні машини, які неможливо було придбати без експорту зерна. Експропріювати зерно у приватних товаровиробників було більш складним завданням, ніж у колективних і державних сільськогосподарських підприємств. Вилучення у селян зерна, як основного продукту харчування і найважливішого

експортного товару, було щонайпершим завданням колективізації. Розширенням експорту зерна Й.В. Сталін також переслідував мету дестабілізувати світовий ринок продовольства і таким чином посилити економічну кризу, яка охопила в той час західні країни [Krawchenko, c.15]. Враховуючи, що Україна була найбільшим виробником зерна в Радянському Союзі, колективізація тут була поставлена під особливий контроль. Радянський режим не міг існувати без українського зерна, а найзручніший шлях до його реквізиції пролягав через колективізоване сільське господарство.

У 1929 р., який був названий Й.В. Сталіним як “*год великого перелома*”, усі плани щодо строків і масштабу колективізації були переглянуті. Кількість колективних господарств була надто незначною, щоб задовольнити прагнення радянського керівника. Наприклад, в Україні було охоплено колективною формою господарювання в червні 1929 р. лише 4,3% особистих селянських господарств [Lewin, 1968, c.427].

Широка атака на селянство почалася по всьому фронту в другій половині 1929 р. Безумовно, самого лише рішення комуністичної партії не було для цього досить: була розроблена велика і всебічна стратегія боротьби з приватним сільським господарством. Узагальнюючи, можна виділити чотири ключові складові цієї боротьби:

1. Ідеологічна пропаганда.
2. Реорганізація сільського життя за допомогою методів терору (примусове вилучення зерна, конфіскація майна, висилка, арести, ув'язнення, заслання).
3. Економічний тиск (встановлення квот на поставки зерна і податків у залежності від рівня добробуту селян, заборона використання найманої праці та оренди землі, надання найгірших земель тим, хто бажав вийти з колективної залежності тощо).
4. Державна підтримка колективного сільського господарства (отримання колгоспами землі в безстрокове і безкоштовне користування, надання кредитів, які, як правило, не поверталися, та іншої фінансової підтримки, поставки сільськогосподарської техніки та інших ресурсів, організація машинно-тракторних станцій, орієнтація сільськогосподарської освіти на усупільнене сільське господарство та ін.).

Ідеологічна кампанія включала ретельну обробку суспільної думки, контроль над пресою, усім суспільним життям і непримиримість до таких понять, як індивідуальний економічний інтерес, приватна власність, економічна самостійність, комерційна діяльність, заможність тощо. Замість цього насаджувалася нова термінологія: загальнонародні інтереси, колективізм, суспільна свідомість, дисципліна, соціалістичне змагання. І, безперечно, пропагандистській машині потрібний був образ ворога, який би, на її думку, гальмував поступ до соціалізму. Таким чином, **кулаки**,

тобто заможні селяни, стали найлютішим ворогом радянської влади. Ліквідацію *кулаків* як класу офіційно було висунуто Й.В.Сталіним як найперше завдання. Слід зазначити, що з цим завданням він успішно справився. Величезну кількість людей цілими сім'ями було вислано з рідних місць, з повною конфіскацією майна, і фізично знищено.

Хто такі були *кулаки* і де вони взялися? Збільшення числа заможних селян в 20-ті роки було одним із результатів нової економічної політики, що розвивала приватну ініціативу, стимулювала зростання виробництва і розширення сільськогосподарського ринку. Юридичний статус *кулака* часто змінювався в залежності від того, як це було потрібно уряду. В 1927 р., наприклад, державна статистика СРСР відносила до *кулаків* тих селян, вартість засобів виробництва яких досягала 1600 рублів (для порівняння нагадаємо, що середня зарплата робітника промисловості в той час становила 600—700 руб. у рік) [Medvedev Zores, с.75]. Використовувалися в ідеологічній кампанії також і додаткові характеристики, такі як “останній клас капіталізму”, “експлуататори”, “паразитичні елементи”. *Кулаки* використовували найману працю і орендували землю, що в той час не було заборонено законом. Ці факти розцінювалися як експлуатація селян і були найголовнішим аргументом офіційної пропаганди. Але до найманої праці зверталися також інваліди першої світової і громадянської війн, вдови, малодітні сім'ї [Maksudov, с.27]. Варто прислухатися і до такої думки:

“*Кулак* став *кулаком* тому, що він був розумнішим і більш здатним до підприємницької діяльності, ніж середній селянин, і, безперечно, він міг виторгувати для себе щось вигідне; однак завжди це було угодою взаємодії між тими, хто давав і брав, що траплялося серед усіх верств сільської громади. Бідний же селянин, як правило, був бідний через свою глупість і марнотратство, а не тому, що його експлуатував та пригноблював *кулак*”¹ [Hubbard, с.92].

Поза сумнівами, що *кулаками* була найбільш досвідчена, здатна до господарського мислення та енергійна частина селянства. Не буде й помилкою розглядати їх як лідерів економічного життя села. Передаючи результати перш за все власної праці із покоління в покоління, вони розвивали сімейну форму бізнесу у сільському господарстві. Вони також спроможні були першими приносити інновації у сільське господарство. В українському селі слово “*кулаки*” вживалося, як правило, для позначення сім'ї, що мала пару коней, або більш ніж одну корову, або декілька свиней, або технічний засіб любого виду, і саме головне — хто був здатний вести своє господарство економічно самостійно і виробляти певні лишки продукції для вільного продажу.

Ліквідовані *кулаки* були провідними агентами ринкових відносин у сільському господарстві. Знищити їх як клас і експропріювати їх власність було дуже надійним шляхом зруйнувати існуючу організаційну структуру

¹ Переклад автора.

сільського господарства і впровадити командну систему на її місці. Безумовно, менталітет *кулаків* не сприймав соціалістичної зрівнялівки і перерозподілу, як пануюча ідеологія не сприймала їхнє існування. Й.В.Сталін використав це протиріччя у своїй віроломній тактиці: поставити заможних селян в несприятливі або навіть наперед неможливі для прийняття економічні і соціальні умови; протиставити індивідуальні і колективні інтереси, провокуючи тим самим конфлікти всередині сільської громади; а далі це представити як результат загострення класової боротьби, виправдовуючи цим використання репресивних акцій. Наприклад, спеціальна постанова уряду Української РСР (підготовлена звичайно за командою зверху), що була опублікована в 1929 р., уповноважувала загальні збори села визначати і розподіляти квоти збору зерна серед окремих господарів. Непокора у виконанні цього рішення каралася — від штрафу у п'ятикратному розмірі до конфіскації всього майна взагалі [Atkinson, с.354]. Врешті кожного, хто не поспішав з виконанням квоти, було заклеювано *кулаком*. У 1929 р. майно більш ніж 30 тисяч селянських господарств в радянській Україні було конфісковане повністю або частково через відмову в поставках зерна [Medvedev Zores, с.67; Krawchenko, с.16].

Тиск на *кулаків* ще більш зріс на початку 1930 р. З ініціативи Й.В. Сталіна практика економічного пресингу і обмежень діяльності тих, хто був віднесений до *кулаків*, була замінена прямим терором проти них. ОГПУ, міліція, партійні і комсомольські організації, сільські Ради, комітети бідноти і навіть групи робочих з міст були задіяні на конфіскацію зерна та інші репресивні акції. За даними офіційної радянської статистики, 8 тисяч комуністів були направлені до українських сіл проводити тотальну колективізацію [Радянська Україна, с.137], але деякі незалежні дослідники вважають, що їх кількість була значно більшою — 15 тисяч восени 1929 р. і приблизно ще 47 тисяч прибули в січні 1930 р. [Subtelny, с.410]. Багато з них мали зброю, що було привілеєм членів партії до 1936 р. Регулярні військові частини були готові підтримати кампанію. Людей судили і виносили вирок без елементарного дотримання судової процедури. Радянська виправна система не могла справитися з навантаженням: в'язниці і табори були переповненими. Тисячі нових *спецпоселених* закладені в Сибіру, Північному Уралі, Далекому Сході і Казахстані, де люди були приречені на каторжні роботи, голод, замерзання, хвороби і врешті смерть. Вся історія Російської імперії не знала прецеденту такого насильства, і жодна аграрна реформа в світі не мала такої величезної кількості жертв. Дослідники вважають, що неможливо точно визначити, скільки людей постраждало в той період, але загальна кількість людей, яких змусили насильно покинути Україну в 1929—1930 рр., сягає декількох сотень тисяч. Приблизно 100 тисяч українців загинули в результаті депортації [Maksudov, с.30]. Але ще більш жахливі і трагічні події були попереду.

Проведення своєї лінії на *раскулачивание* Й.В.Сталін виправдовував захистом інтересів найбіднішого селянства. Це був достатньо продуманий крок, тому що серед цієї частини сільського населення було чимало тих, хто підтримував зрівняльні перерозподільні процеси, і кому було мало чого або зовсім нічого усупільнювати. **Бідняк** став головною дієвою особою в колективізації і об'єктом офіційної симпатії, незважаючи на походження своєї бідності (велика сім'я, безземелля, відсутність капіталу, низькі врожаї, невдача чи ледачкуватість, глупство та п'янство). В любому випадку бідняк був дуже активним прибічником колективізації, іншими словами, провідником офіційної аграрної політики. Таким чином здійснювалася диктатура пролетаріату. Але після знищення *кулаків*, стало зрозуміло, що бідняки не дуже надійні помічники в створенні нової організаційної структури сільського господарства. Отже, акцент особливої уваги був зміщений на селян середнього достатку — **середняків**.

Чому середняк був таким важливим для радянської влади? Причин на це було декілька. По-перше, середняки становили найбільшу частину сільських господарів (більше 60% до початку колективізації). По-друге, вони були основними сільськогосподарськими товаровиробниками (майже 60% валової продукції сільського господарства в кінці 20-х років). По-третє, їх несприйняття соціалізму було не таке відверте, як у *кулаків*. Середняки виглядали більш помірними, нерішучими і політично інертними. Їх вибір міг визначити успіх колективізації. По-четверте, вони часто були жертвами тих насильницьких методів, включаючи і репресії, що фактично спрямовувалися проти *кулаків*. Врешті це було визнано великою помилкою. Середняки — це були люди, які тяжко працювали, уникали використання найманої праці і тому аж ніяк не могли бути віднесені до антисоціалістичних елементів. Це ідеологічне кліше в даному випадку не спрацьовувало. Саме тому Й. В. Сталіну прийшлося вдатися до хитрішої тактики.

У березні 1930 р. з'явилася його знамените "*Головокружение от успехов*". Хтось міг вважати цю статтю офіційним визнанням помилок і вибаченням за *перегибы* в аграрній реформі. Й.В. Сталін звинувачував місцевих керівників, які адміністративними методами примушували селян об'єднувати своє майно і землі. Він розцінював порушення принципу добровільності входження до колективних господарств як недопустиме. За словами Й.В. Сталіна, у деяких місцевих керівників "запаморочилося в голові від перших успіхів", коли колективізація була здійснена за один-два місяці. Часом усупільнення майна доводили до абсурду: усупільнювалися дрібні домашні тварини, птиця, житло і навіть одяг та взуття.

"Нельзя насаждать колхозы силой. Это было бы глупо и реакционно. Колхозное движение должно опираться на активную поддержку со стороны основных масс крестьянства... Надо тщательно учитывать разнообразие условий в различных районах СССР при определении темпа и методов колхозного строительства" [Сталин, с.193].

Ця стаття справила певний ефект. На якийсь період насильницька кампанія була послаблена, і навіть намітився рух у зворотньому напрямку. Наприклад, у березні-травні 1930 р. кількість господарств, охоплених колективізацією, зменшилася з 63 до 41%, а ріллі — з 69 до 50% [Krawchenko, с.19]. Однак ті, хто залишив колективні господарства не могли отримати назад свою колишню землю і тварин. Як правило, вони отримували наділ найгіршої землі і певну суму грошей в порядку компенсації їх майнового внеску в колективне господарство, але розрахованого за явно заниженими цінами. Тому більшість селян, що вийшли з колективних господарств весною 1930 р., повернулися до них назад в кінці того ж року.

Дуже скоро стало зрозуміло, що Й.В. Сталін і не збирався відмовлятися від своєї політичної стратегії руйнування організаційної структури сільського господарства і використання для цього методів терору. Його стаття була лише спробою перекласти всю вину за *перегиби* в колективізації на плечі місцевих керівників, і за допомогою цього заспокоїти громадську думку та консолідувати віру в правильність вибраного ним курсу. Ні про реабілітацію репресованих селян, ні про компенсацію збитків, нанесених селянам насильницькою колективізацією, не було навіть згадано. Колективізація ставала більш планомірною, більш регульованою, але й більш задушливою. В 1930 р. колективним господарствам були надані суттєві переваги в оподаткуванні, а для індивідуальних товаровиробників податок навпаки зріс. На них була також поширена система державної контракції поставок зерна.

Як і раніше дуже серйозні заходи вживалися до тих, хто відмовлявся або був неспроможний виконати заготівельні квоти. Будь-яке заперечення зразу же розцінювалося як політичний виступ проти існуючого ладу. Величезний механізм репресій все ще працював, навіть вдосконаливши свою практику. Але забирати зерно від індивідуальних товаровиробників силою стало складніше: крупні товаровиробники зникли, а менші мали настільки низький рівень виробництва, що не вистачало зерна навіть прогудувати свою сім'ю і забезпечити себе насінням на весну. Українське село опинилося в скрутному становищі. Нічого не залишалось селянам, як вступати до колективних господарств і змиритися з ситуацією.

Фарисейство Й.В.Сталіна полягало також у звинувачуванні бюрократичного апарату в його небажанні брати до уваги місцеві умови і традиції. Приклад України може показати, як він сам особисто це ігнорував. Повністю інформований про складнощі з колективізацією, Й.В.Сталін, проте, наполягав на немислимому прискоренні її темпів, в першу чергу в Україні: в 1931 р. підлягало колективізації 80% селянських господарств, а в 1932 р. колективізацію планувалося завершити [Hryshko, с.79; Danilov, с.117]. Радянському режиму конче була потрібна сільськогосподарська продукція з України, особливо зерно, а забрати його легше від колективних господарств, незважаючи на те, що це може негативно вплинути на процес

відтворення. Таким чином, Україна, найбільший сільськогосподарський товаровиробник у Радянському Союзі, поступово просувалася до небувалої національної трагедії — штучно організованого голодомору 1932—1933 рр. Три головні причини сприяли виникненню цього явища:

- масовий забій худоби селянами напередодні вступу до колективних господарств;
- загальний хаос у сільському господарстві і відсутність економічних стимулів підвищення продуктивності усуспільненої праці;
- надмірна експропріація зерна в 1931, і особливо в несприятливому 1932 р.

Насильницьке усуспільнення власності селян відразу викликало деякі дуже небезпечні наслідки. Одним із таких наслідків був масовий забій худоби селянами напередодні їх вимушеного вступу до колективних господарств. Вони використовували цю останню можливість отримати результати своєї багаторічної праці, не дати їм бути розчиненими в масі знеосібленої власності. Радянське керівництво було дуже стривожене масовим забоєм худоби і вдалося до деяких адміністративних заходів, але було вже запізно. Був прийнятий спеціальний закон, який забороняв забій худоби, але, незважаючи на це кількість поголів'я худоби в Україні впала катастрофічно (рис.3).

Млн. голів

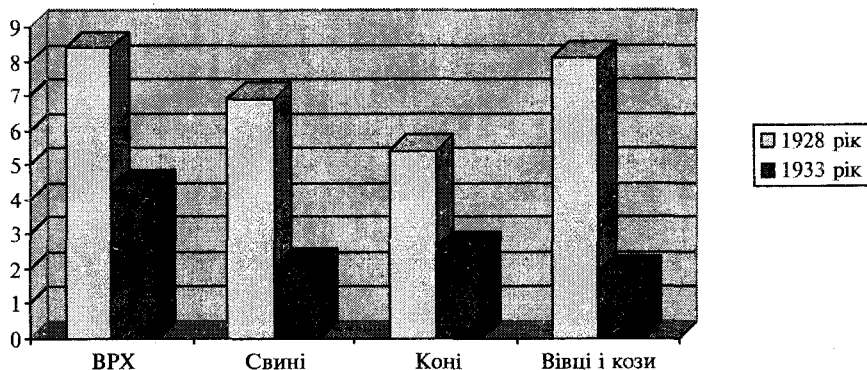


Рис. 3. Зменшення поголів'я худоби в Україні протягом 1928—1933 рр. Разраховано за даними: Yasny, Naum. 1949. *The Socialized Agriculture of the USSR: Plans and Performance*. Stanford, California: Stanford University Press, с. 634.

Колективні господарства почали свою діяльність в досить складних умовах. Гостро не вистачало кваліфікованих кадрів. Найбільш досвідчені селяни були депортовані, землеустрій був не належному рівні, колективізм був занадто чужим для психології селянського індивідуалізму. Керівники

господарств часто призначалися районними партійними комітетами (хоча формально вони обиралися загальними зборами під тиском представників влади) з осіб без будь-якого сільськогосподарського або управлінського досвіду, навіть з числа робітників з міста. Здатність виконувати директиви щодо заготівель сільськогосподарської продукції була основним критерієм відбору можливих кандидатів. Великі колективізовані господарства ставали занадто громіздкими для ефективного управління. Процес прийняття управлінських рішень почав набувати бюрократичних рис. Оскільки стимули приватної власності було втрачено, і селяни розуміли, що результати їх праці будуть привласнені державою без належної винагороди, продуктивність праці знижувалася. Селяни вишукували будь-яку можливість заробити гроші поза колективним господарством. Крадіжки і недбайливе ставлення до колективної власності стали поширеним явищем.

Як це є природним для командної економіки, “вакуум стимулів” був заповнений примусовими мірами. Уряд почав регулювати внутрішні відносини в колективних господарствах. Селянам заборонялося працевлаштовуватися поза колективними господарствами і уникати колективної праці. В серпні 1932 р. був прийнятий спеціальний закон щодо захисту соціалістичної власності. У відповідності з новим законом до осіб, дії яких призводили до втрат соціалістичної власності, застосовувалася вища міра покарання — розстріл, з конфіскацією усього майна, а при пом’якшуючих обставинах — десять років ув’язнення з конфіскацією усього майна. Згідно з цим законом навіть підбирання зернин, втрачених в полі під час жнив, вважалося тяжким злочином. Серед простих людей цей закон називався “законом п’яти колосків”, тому що зголоднілі колгоспники та члени їх сімей найбільше страждали від цього ненависного закону. Але в той самий час звіти, що надходили з місць до центру, що було запитом пропаганди, фальсифікували дійсний стан справ, перебільшуючи досягнення колективізації. Навіть досвідчені західні журналісти були введені в оману. В розпал боротьби з селянством Люїс Фішер, московський кореспондент американських газет “*The Nation*” і “*Baltimore Sun*” (1927—1937 рр.), писав на початку 30-х років:

“Той, хто повертається в цю країну, бачить тут не лише нові досягнення, радикально нову політику і нову суспільну атмосферу, але й могутню, всеохоплюючу, щойно звільнену хвилю або стіну енергії та ентузіазму¹ [Crowl, с.110]”².

Ще одна дискримінаційна міра проти селянства була розпочата в грудні 1932 р. З метою запобігання міграції з сіл до міст і контролю міського

¹ Переклад автора.

² Тенденційна інформація про ситуацію у сільському господарстві, особливо пов’язана з голодом 1932—1933 рр., також надходила від Вальтера Дюранті, кореспондента “*New York Times*” в Москві (1921—1933 рр.), який ставив під сумнів існування фізичного голоду в Україні. Про це наголошувалося в процесі слухань Комітету сільського господарства, харчування і лісового господарства Сенату США в 1983 р.

населення була введена нова паспортна система. Паспорти були видані усім громадянам Радянського Союзу крім селян, незважаючи на те, чи були вони членами колективних господарств, чи ні [Fitzpatrick, с.93]. Селяни, як кріпаки в минулому, стали прив'язаними до тих господарств, на території яких вони мешкали, і перетворилися на громадян “другого сорту”. Таке порушення елементарних людських прав вибору місця проживання і свободи пересування було відмінено лише наприкінці 60-х років.

Кількість колективних господарств, що неухильно зростала, сприяла розширенню державної інтервенції у сільське господарство. Звичайно, заготівля зерна була ключовим питанням моменту. Напружений стан в селах став ще більш відчутним. З одного боку, мало місце зниження продуктивності сільського господарства внаслідок несприятливих погодних умов, з другого — тиск влади — і місцевої, і центральної — став ще потужнішим (табл.5).

Таблиця 5. Питома вага квоти поставок зерна в загальному урожаї в Україні, 1926—1932 рр.

Роки	Всього зібрано	Заготівельна	% урожаю, що вимагався
	зерна	квота	
	млн. тонн		
1926	15,7	3,3	21,0
1930	23,1	7,7	33,3
1931	18,3	7,7 ¹	42,1
1932	14,6	6,6 ²	45,2

Розраховано за даними: Hryshko, Wasyl. 1983. *The Ukrainian Holocaust of 1933*. Edited and translated by Marco Carynnyk. Toronto: Banriary Foundation, SUZHERO, DOBRUS, с.80.

Krawchenko, Bogdan. 1986. “The Man-Made Famine of 1932—1933 and Collectivization in Soviet Ukraine”. *Famine in Ukraine 1932—1933*. Edited by Roman Serbyn and Bogdan Krawchenko. Canadian Institute of Ukrainian Studies, University of Alberta, с. 20.

Валовий збір зерна у 1931 р. був порівняно нижчим в Україні, але з цього ще 30% було втрачено через поломки техніки і безладної транспортної системи [Krawchenko, с.20]. Проте квота залишилася незмінною — 7,7 млн. тонн. В 1932 р. урожай зерна був лише 14,6 млн. тонн, але Москва запросила знов 7,7 млн. тонн. Все ж після неймовірних зусиль українського уряду квота була зменшена до 6,6 млн. тонн, що складало 45,2% всього урожаю. Знову загони робітників та партійних активістів було направлено до українських сіл вимагати зерно та інше продовольство. З величезними труднощами вдалося фактично зібрати лише 4,7 млн. тонн. Після заготівельної кампанії сільське населення України залишилося лише з 83 кілограмами зерна на душу населення аж до наступного врожаю [Hryshko, с.84].

¹ Фактично зібрано лише 7,0 млн. тонн (91% квоти).

² Фактично зібрано лише 4,7 млн. тонн (71% квоти).

1.5. Насильницька колективізація: наслідки

Після кризи 1932—1933 рр. Й.В.Сталін доклав чимало зусиль, аби переконати усіх і кожного в правильності обраного ним шляху. В першу чергу, за рахунок державних запасів зерна вдалося деякою мірою пом'якшити гострий дефіцит продовольства на селі. Незважаючи на виключно низький врожай 1934 р. (всього лише 12,3 млн. тонн), голод в Україні не повторився [Krawchenko, с.20]. Безумовно, трагедії 1933 р. можна було уникнути таким же чином. За дорученням Й.В.Сталіна певні державні кошти були направлені на прискорений розвиток галузей промислової; які обслуговували сільське господарство. Більше уваги почали приділяти матеріально-технічному постачанню колективних господарств. Значно зросли обсяги поставок ресурсів та техніки сільському господарству. Наприклад, наприкінці 30-х років в сільському господарстві України працювало вже 90 тис. тракторів, 50 тис. вантажних автомашин, 30 тис. комбайнів [Радянська Україна, с.294].

Однак колективні господарства не були фактичними власниками техніки, яка працювала на їхніх полях. З метою збереження монополії на технічне обслуговування сільського господарства уряд зосередив більш-менш складну сільськогосподарську техніку в машинно-тракторних станціях (МТС), що знаходилися у власності і під контролем держави. В МТС була повернута також техніка, яку придбали колективні господарства в попередні роки. Перша радянська МТС була організована в південній Україні ще в кінці 20-х років. Аргументами для створення МТС були можливість більш ефективного використання тракторів і комбайнів, забезпечення більш професійного ремонту техніки і агрономічного обслуговування. Але зрозуміло, що водночас це була можливість збільшення державного контролю і ще один канал ревізиції зерна колективних господарств, оскільки послуги МТС оплачувалися натурою [Timoshenko, с.120]. Щоб змусити колективні господарства звертатися до послуг МТС, були введені диференційовані квоти поставок зерна. Так, у 1933 р. для тих колективних господарств в Україні, що обслуговувалися МТС, квота була встановлена на рівні 2,5 ц на гектар умовної оранки, для решти колгоспів — 3,1 ц. У 1935 р. квоти були трохи зменшені, відповідно 2,3 та 2,4 ц [Jasny, 1949, с.372].

У 1937 р. тотальну колективізацію сільського господарства України було оголошено завершеною: колективізовано 96% селянських господарств, усупільнено 99,7% посівної площі і на цій основі створено 28 тис. колгоспів [Радянська Україна, с.140]. Сільське господарство почало набувати рис великомасштабного виробництва. Українські колгоспи були найбільшими серед колгоспів інших радянських республік. В той період 65,2% усіх колгоспів України мали площу понад 500 га і тільки 1,1% з них займали менше 100 га [Bienstock, с.137]. Безумовно, були переваги великомасштабного виробництва, такі як впровадження науково обґрунтованих сівозмін,

використання машин, покращання можливостей переробки і зберігання продукції. Але зростання розмірів господарств призводило до поглиблення різниці між простими селянами і керівниками, які були в переважній більшості ставлениками комуністичної партії. Цей розрив забезпечував реальну владу управлінців над рештою членів господарства. Великий розмір господарств був важливий і для підтримання ефективності центральної влади над колективними господарствами [Volin, 1967, с.16].

Щодо економічних результатів колективізації, то серед дослідників не існує спільної думки. Ті, хто користувалися радянськими статистичними джерелами, вважають, що, незважаючи на жорстокі примусові методи колективізації, реорганізація усєї системи господарювання на основі створення великих підприємств з широким застосуванням техніки і більш досконалої технології почала приносити позитивні результати. Наприклад, підвищення продуктивності ґрунтів, покращання селекційної роботи, і врешті, збільшення валового виробництва продукції [Bienstock, с.137]. Інші дослідники оцінювали нову організаційну структуру більш скептично, беручи до уваги ненадійність інформаційних джерел. Очевидним був той факт, що певне покращання справ у сільському господарстві все ж таки мало місце. Однак це був не фундаментальний прогрес, як це хотіла представити радянська пропаганда, а елементарна стабілізація рівня виробництва, досягнута адміністративними методами після хаосу і деструктивних процесів початку 30-х років.

Поза сумнівами були два основних мотиви (обидва неекономічної природи) для колективних господарств у досягненні кращих результатів виробництва: комуністичний ентузіазм і страх. Не тільки сільське господарство — усе життя в той час було проникнуте ними. Й. В. Сталіну вдавалося розвивати обидва мотиви, особливо другий. Нова хвиля арештів, яка увійшла в історію як великий терор 1937 р., прокотилася по всій країні. Громадські діячі і офіційні державні особи різних рангів, висококваліфіковані фахівці, вчені, інші представники інтелігенції, а врешті будь-яка особа з незалежною точкою зору називалися *“врагом народу”* і переслідувалися. Всі наукові школи, які були орієнтовані на економічні підходи, і які ставили під сумнів доцільність реконструкції сільського господарства, зробленої Й. В. Сталіним, були заборонені, а їх лідерів ув’язнено або фізично знищено. Атмосфера догматизму, псевдонаукових цінностей і дилетантства панувала в сфері науки і освіти. Такі умови ще багато років стримували прогресивну наукову думку.

Колективізоване сільське господарство було складним потворенням тоталітарного режиму. Його слід розглядати ширше, ніж лише тільки економічний феномен. Це була нова соціальна система, що докорінно змінила образ життя селян, їх соціальний статус і мотивацію праці. Члени колективних господарств були трансформовані в різновид найманих працівників з втратою традиційної селянської психології, господарського

мислення, свободи вибору і права вільного пересування. І тільки після робочого дня колгоспники знову ставали справжніми селянами, повертаючись до своїх присадибних ділянок. Узаконення підсобних господарств селян відбулося у зв'язку з тим, що суспільний сектор виробництва не міг забезпечити прожитковий мінімум для селянської сім'ї. Ситуація нагадувала ту, що вже існувала в минулому: кріпацтво повернулося в модифікованому вигляді. Це було **неокріпацтво**.

Що надає морального права порівнювати організаційну структуру сільського господарства, засновану на колективних господарствах сталінського типу, з кріпацтвом? Для відповіді на це питання корисним буде ознайомитися з таким визначенням:

Кріпак — це “особа, яка належить до будь-якого рангу нижчих класів, особливо в різних феодалних системах, кабально прив'язана до землі, більш-менш залежна від волі власника землі і може бути звільненою тільки з його дозволу”¹.

Спробуємо проаналізувати, якою мірою це визначення відповідає сталінській моделі організаційної структури сільського господарства.

1. **“Нижчий клас”**. Завдяки пануванню ідеологічної установки на пріоритетний розвиток промисловості, що неухильно проводилася в життя радянським керівництвом, селяни фактично були віднесені до нижчого класу. Їх громадянські і економічні права були нерівними з міським населенням, характер і умови їх праці були неадекватними винагороді, що вони отримували. Це досягалось за допомогою порушення паритету цін на сільськогосподарську і промислову продукцію, неможливістю отримати належну долю з фондів соціального споживання. Результатом був нижчий життєвий і освітній рівень селян.
2. **“Кабальний зв'язок з землею”**. Система паспортного регулювання обмежувала права селян у порівнянні з іншою частиною населення. Селяни не мали права змінити місце проживання, оскільки не мали паспортів і не могли прописатися в іншому місці. Це робило неможливим їх працевлаштування за межами колгоспу, на території якого вони мешкали.
3. **“Залежність від волі власника землі”**. У відповідності з Конституцією СРСР земля була надбанням усього радянського народу. Але “воля народу” в умовах тоталітарного режиму — це результат прийняття управлінського рішення певної особи або обмеженої групи осіб. Це означало, що завжди хтось (призначений “зверху” або формально обраний) формулював “волю народу”. Безумовно, особливо важливі рішення, або “воля всього радянського народу”, висловлювалися особисто Й.В.Сталіним. Маніпуляція селянством під час

¹ Webster's Third New International Dictionary, с. 2072. Переклад автора.

колективізації підтвердила його повну залежність від фактичного землевласника в особі радянського керівника.

4. “Звільнення за волею землевласника”. Така процедура навіть не була передбачена для членів колективних господарств. Але певній частині селян, особливо молоді, вдалося звільнитися від колгоспної кабали через службу в армії, одруження, спеціальні набори для роботи на шахтах та будівництві у віддалених регіонах країни.

Ще можна привести декілька додаткових аргументів, що дають право порівнювати колективізовані господарства з організаційною структурою, що існувала за кріпацтва. В обох випадках селяни були позбавлені свободи вибору, мали дуже обмежений розмір індивідуальної власності, який був недостатнім для них, щоб стати економічно незалежними сільсько-господарськими товаровиробниками, орієнтованими на ринок. В колективних господарствах ця обмеженість створювалася штучно. Наприклад, розмір присадибної ділянки і кількість голів худоби, що дозволено було утримувати сім'ї, періодично переглядалися. За кріпацтва селяни змушені були працювати на панській землі, а вже після цього на своєму власному шматочку землі. Такі ж умови виникли і після колективізації, лише з тією різницею, що місце конкретного землевласника-поміщика замінила абстрактна особа — держава. В обох випадках селяни були лише користувачами засобів виробництва. Як і селяни-кріпаки, колгоспники обкладалися натуральним податком у формі обов'язкового продажу державі (державою ж визначеного) обсягу продукції за цінами, що були значно меншими від вартості цієї продукції. Трудовою повинністю для колгоспників був обов'язковий мінімум трудової участі у суспільному секторі виробництва. У другій половині 30-х років працездатні члени колективних господарств, як мінімум, повинні були відпрацьовувати у суспільному виробництві в середньому 80 днів [Hubbard, с.304]. У зв'язку з неадекватністю витраченої праці, її тяжких умов і отриманої винагороди за цю працю правомірним буде твердження про існування в обох випадках однакового типу експлуатації селян. Сталінським селянам, як кріпакам в минулому, була заборонена міграція і пошуки роботи поза своїми господарствами.

Колгоспи були унікальним явищем і з економічної точки зору. З самого початку їх створення вони були проголошені кооперативними організаціями. Навіть колективізаційна кампанія в цілому названа реалізацією ленінського кооперативного плану. Але такий план не існував насправді. В.І.Ленін дійсно розвинув деякі ідеї щодо кооперації, про що вже згадувалося, але вони не були достатньо чітко сформульованими і не отримали форму конкретного плану або програми. Зрозуміло, що Й. В. Сталін і його прихильники використовували авторитет В. І. Леніна для просування свого варіанту реструктуризації сільського господарства. Запровадивши окремі риси справжніх кооперативів, колективізатори насаджували ілюзію існування демократичної, економічно самостійної організації (рис.4).

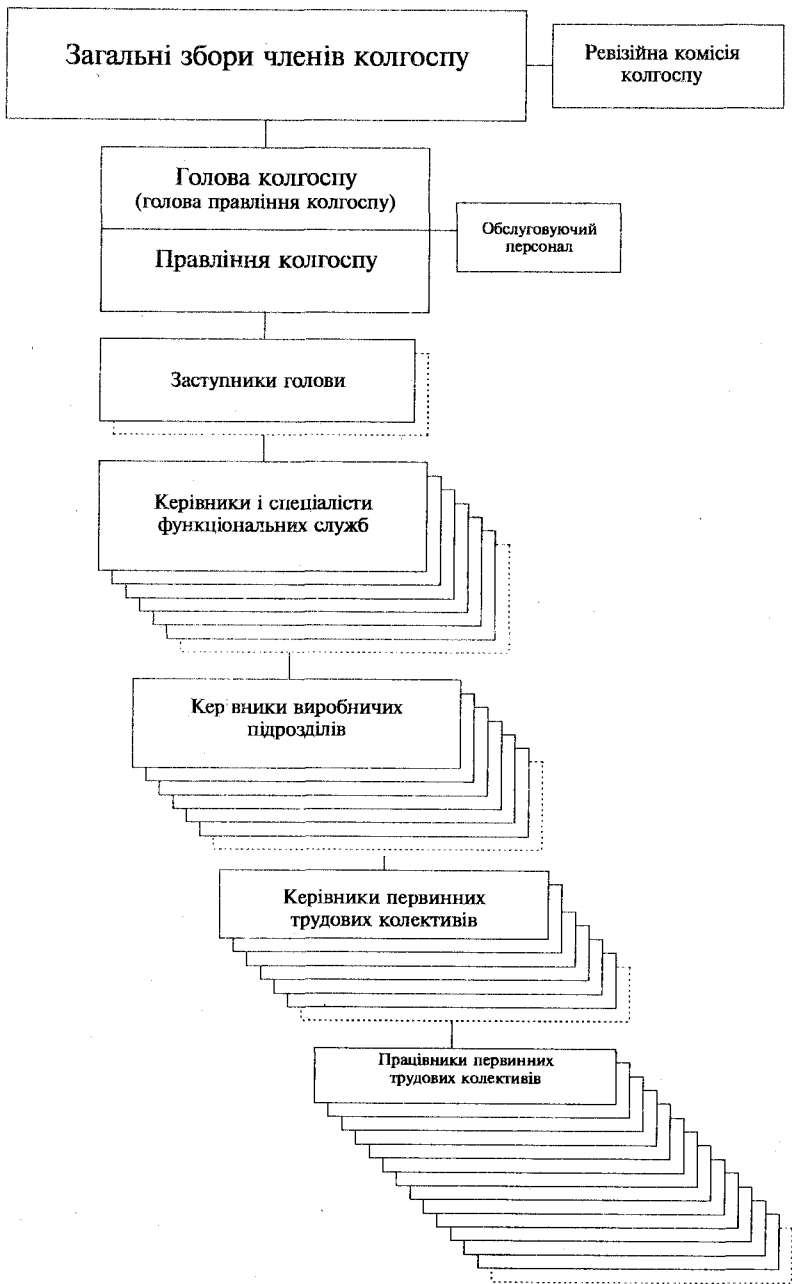


Рис. 4. Організаційна ієрархія в колгоспах

У відповідності з примірним статутом колективного господарства (сільськогосподарської артілі), розробленого під керівництвом Й. В. Сталіна і ратифікованого партійним керівництвом та центральним урядом в 1935 р., загальні збори членів господарства були вищим органом управління в колгоспах. Дійсно, збори обирали правління колгоспу, його голову і ревізійну комісію, приймали рішення щодо членства, організації праці, вирішення певних соціальних проблем тощо. Але вони ніколи не обговорювали планів державних закупок продукції, цін на вироблену продукцію, каналів і строків її реалізації, вибору джерел матеріально-технічного постачання, тобто найсуттєвіших економічних питань. Все це було регламентоване “зверху” і в директивному порядку доводилося до колгоспів. Колгоспи не були залученими до визначення політики їх розвитку. Навіть поняття “політика розвитку” ніколи не використовувалося у практиці колективного господарювання. Виконувати директиви вищої організації було єдиною політикою колгоспів. Голова колгоспу, як правило, повинен бути надійним членом партії, і рішення про його кандидатуру було прерогативою партійних органів.

Усі рішення загальних зборів, в тому числі вибори керівництва, приймалися відкритим голосуванням. Заперечення або навіть незалежні думки зразу знаходили політичну оцінку, розглядалися як незгода з офіційною стратегією соціалістичного будівництва і були ґрунтом для переслідування. Зростання розмірів колективних господарств робило роль їх загальних зборів більш формальною, а місію правління, і особливо голови колгоспу, більш значущою. Кожний колгосп був політизованою організацією. Вся діяльність колгоспу контролювалася і спрямовувалася партійним осередком, з кінця 50-х років аж до 1991 р. — партійною організацією. Партійний ватажок був впливовою особою в колгоспі, і його посада по значимості рівнялася заступнику голови колгоспу, а по деяких питаннях навіть голова колгоспу був йому підзвітний. Щодо спеціалістів, то колгоспам їх, безумовно, бракувало. Як правило, спеціалісти, наприклад агрономи, обслуговували два-три колгоспи і наймалися на роботу машинно-тракторними станціями. Це був ще один канал державного впливу на колективні господарства.

З бюрократизацією і політизацією управління рядові члени колективних господарств, що працювали в первинних трудових колективах, поступово втрачали будь-яку визначальну роль в процесі прийняття управлінських рішень як у виробничій, так і в соціальній сфері. Ті ж самі командно-адміністративні методи управління, що застосовувалися до колгоспу в цілому, переносилися й на керування його структурними підрозділами, а звідти і на кожного його члена. Це породжувало суттєву рису психології колгоспника — бути керованим. Звичайно, за таких обставин широкий розвиток економічної ініціативи і дух підприємництва були неможливі.

Наприкінці 30-х років механізм державного контролю колективізованого

сільського господарства остаточно сформувався. Безперечно, за більш як шістдесят років свого існування, колгоспна система пройшла через багаточисельні модифікації, але її “несучі конструкції”, створені Й.В.Сталіним, залишилися без змін. Після здійснення тотальної колективізації політика щодо колгоспів змінювалася у кращий бік багато разів. Історія колективного сільського господарства неодноразово знала зростання закупівельних цін, інвестицій, підвищення освітнього рівня колгоспників, направлення великої кількості спеціалістів, пільгове кредитування, покращання матеріально-технічного забезпечення, більш конструктивну соціальну політику. Але ніколи не змінювалися такі фундаментальні основи, як відносини власності, командний стиль управління, державне втручання у внутрішні справи колгоспів через розподіл і перерозподіл ресурсів та результатів виробництва (рис.5).

Навіть сьогодні дехто називає колгоспи кооперативною формою організації виробництва. Мабуть, це результат нерозуміння суті кооперації, а також відсутності знань про її принципи. Якось Й.В.Сталін зазначив, що “противопоставляют колхозы кооперации — значит издеваться над ленинизмом и расписаться в собственном невежестве” [Сталин, с.131]. Але перефразуючи це твердження, скажімо, що ототожнювати колгоспи з кооперативами — означає знущатися над ідеєю кооперації і також виявляти свою неосвіченість. Віднесення колективних господарств до кооперативних підприємств є помилковим з таких причин:

1. Колективні господарства створювалися насильницькими методами через усупільнення майна, землі і праці селян.
2. Селяни ніколи не мали права бути повноправними власниками продукції, створеної ними у громадському секторі виробництва.
3. Селяни ніколи не мали права залишити колективне господарство, взявши з собою ту частину колективної власності, яка була створена їх працею.
4. Управління в колективних господарствах завжди будувалося за принципом “зверху донизу”. Кандидатура керівника підбиралася вищою інстанцією, і його вибори були лише формальною процедурою.
5. Колективні господарства ніколи не були політично незалежними.

Колгоспи були створені командною системою і були мініатюрною моделлю цієї системи. Вони могли ефективно існувати лише при адміністративному управлінні, політичній і економічній підтримці та ідеологічній пропаганді. Цю можливість безпомилково передбачив ще напередодні колективізації М. І. Бухарін, головний сталінський опонент щодо реформування організаційної структури сільського господарства¹. Він гостро критикував сам підхід до колективізації, підкреслюючи, що такий тип реструктуризації сільського господарства може призвести до “воєнно-феодальної експлуатації” селянства [Cohen, с.320]. Він глибоко розумів

¹ М.І.Бухарін був засуджений і розстріляний в 1938 р. та офіційно реабілітований в 1988 р.

Основи державного контролю колективних сільськогосподарських підприємств



Рис. 5. Основи державного контролю колективних сільськогосподарських підприємств

якими економічними наслідками загрожувало насильницьке підпорядкування селянства бюрократичній машині тоталітарної держави. Яким далекоглядним був М.І. Бухарін, як міг він у такому короткому визначенні висловити суть безправ'я селянства, був спроможний передбачити універсальність цього механізму залежності — все це ще раз підтвердилося в роки фашистської окупації України.

Період червня 1941 р. — жовтня 1944 р. увійшов в історію українського сільського господарства, як найтяжчий через багатомільйонні людські жертви, жахливі зруйнування, експропріацію і насильство загарбників. Україна була окупована нацистами вже у перші місяці війни. Техніка, обладнання, сільськогосподарські тварини та інше цінне майно було евакуйовано лише частково. Найбільш кваліфіковані спеціалісти також підлягали евакуації. Величезна кількість селян була мобілізована до армії. Протягом Великої Вітчизняної війни територія України двічі ставала ареною активних великомасштабних військових операцій. У відповідності з радянськими джерелами інформації німецькі окупанти награбували в Україні і відправили до Німеччини або використали для власного споживання на окупованій території 12 млн. тонн сільськогосподарських продуктів, 7,8 млн. голів ВРХ, 3,3 млн. коней, 9,3 млн. свиней, 7,3 млн. овець. Вони також зруйнували чи спалили 28 тис. сіл, 500 тис. колгоспних будівель [Радянська Україна, с.294]. Шкоду від знищення полів та інфраструктури, військового забруднення, порушеного циклу відтворення тощо і, безумовно, ціну людських жертв підрахувати неможливо.

З самого початку війни Гітлер вже мав накреслені плани щодо використання економічного потенціалу українського сільського господарства у досягненні своїх мілітаристських цілей. У відповідності з цими планами сільське господарство України повинно було виконувати дві найважливіші функції: забезпечувати продовольством німецьку армію на окупованих територіях і поставляти лишки продовольства до Рейху [Schulte, с.71]. З перших же днів панування “нового порядку” окупаційною владою було проголошено про наміри широкої реструктуризації сільського господарства. Колективні господарства ліквідовувалися, земля та інші засоби виробництва повинні були перейти у приватну власність. Подальший розвиток сільського господарства планувався у напрямку запровадження відносин вільного ринку. Це було ключовою точкою нацистської політики з самого початку окупації України. Наприклад, у меморандумі Міністерства закордонних справ Німеччини, датованому липнем 1941 р., підкреслювалося, що обіцяння розпустити колгоспи може бути найефективнішим засобом пропаганди [Dallin, с.320].

Однак дуже швидко загарбники зіткнулися з двома фактами, які зробили їх менш оптимістично настроєними щодо можливості розбагатіти за рухунок сільського господарства України. Першим фактом була тотальна бідність українського селянства. Переважна більшість селянських сімей не мала

коней, корів, навіть елементарного знаряддя, не кажучи про техніку. Для них починати ведення приватного господарства було просто неможливим. Звичайно, не було також ніяких лишків продукції, що могли реалізуватися на ринку. Сільськогосподарський ринок був вкрай обмежений: переважно тільки життєво важливі товари мінялися на продовольство в порядку натурального обміну. Грошова система практично не функціонувала.

Інший факт, що збив пил окупантів, полягав у дуже низькому рівні організації сільськогосподарського виробництва. Окупаційна влада зрозуміла, що на той момент тільки існуюча система колективного господарювання може забезпечити більш-менш належний контроль за сільськогосподарським виробництвом і життям села в цілому. Врешті, вони погодилися зі сталінським варіантом організаційної структури сільського господарства України, підтримавши існування колективних господарств як негайного засобу витягування продовольства з селян, так і довгострокової експлуатації людей з окупованих територій [Mosely, с.51]. Це був найпростіший і найкоротший шлях експропріації продовольства. Таким чином, колективні господарства знадобилися нацистському режиму, хоча німецька система заготівлі продовольства в українських селах, зрозуміло, була не такою ефективною, як радянська.

Після визволення від німецьких загарбників колективні господарства зразу стали об'єктом пильної уваги радянського уряду. Мета залишалася тією ж — забезпечити надходження в країну продовольства будь-якими засобами. В зруйнованих і ослаблених українських колгоспах при відсутності чоловічої робочої сили жінка стала головною діючою особою. Один типовий приклад з життя українського колгоспу може слугувати ілюстрацією до післявоєнної ситуації в сільському господарстві України. За спогадами колишнього голови колгоспу, опублікованими на Заході, серед 1358 членів його колгоспу працездатних чоловіків у віці до 60 років було лише 71; із 336 дворів 125 взагалі не мали мешканців чоловічої статі. Але всі ключові посади, лише за одним виключенням, належали чоловікам [Belov, с.107—109]. Загальна політика того часу була ставити колишніх армійських офіцерів на відповідальні управлінські пости. Командирський досвід високо цінувався в сільському господарстві.

Організаційні і економічні проблеми повоєнного сільського господарства лишилися тими ж, що й до війни, але пояснювалися вони зруйнуваннями війни та труднощами відбудовного періоду. Трохи згодом додалося ще одне пояснення скрутного економічного становища — “зростання агресивності світового імперіалізму”. Радянська ідеологічна машина робила все можливе, щоб відвернути увагу людей з економічних проблем на політичні. Без сумніву, *status quo* колективного сільського господарства був поза обговоренням. Навіть смерть Й. В. Сталіна в 1953 р. не принесла будь-яких принципових змін. Система пережила свого творця.

1.6. “Ера великих обіцянок”

Після Й.В.Сталіна сільське господарство України продовжувало розвиватися за законами командної економіки, і, як це можна було очікувати, роль “командира” була дуже ваговою. Саме тому кожному нову стадію формування організаційної структури сільського господарства доцільно асоціювати з тим, хто був відповідальний за прийняття управлінського рішення на найвищому рівні. Після короткочасної боротьби за владу новим радянським лідером став М.С. Хрущов. Його особистий вклад у викриття культу особи Й.В. Сталіна всесвітньо визнаний як історичний. Він також зробив чимало для подолання наслідків сталінізму в різних сферах життя суспільства.

Однак його виконання цієї видатної місії було дуже суперечливим. Щодо аграрної сфери, то, з одного боку, завдяки своєму сільському походженню, кращому розумінню людей села і аграрних проблем він розпочав багато позитивних змін, які суттєво підвищили продуктивність сільського господарства, зупинили практику реквізиції сільськогосподарської продукції, зруйнували атмосферу страху і насильства, зробили сільське життя більш оптимістичним. Вперше принципові рішення почали прийматися після неформального і демократичного обговорення, з широким залученням сільськогосподарських експертів, вчених і практиків. Була зроблена перша спроба відкрито представити реальні економічні проблеми села. Але, з іншого боку, М.С. Хрущов не зміг піднятися над стереотипним мисленням — продуктом пануючої ідеології. Він залишив недоторканими фундаментальні основи колективізованого сільського господарства, закладені його попередником. Навіть у своїй історичній доповіді ХХ з'їзду КПРС в 1956 р. він підкреслив позитивну (в його розумінні) роль Й.В. Сталіна в створенні централізовано контрольованої економіки і знову виступив з нападками на так звану “праву опозицію” у сільському господарстві:

“...Политическая линия .. бухаринцев по существу вела к реставрации капитализма, к капитуляции перед мировой буржуазией. Представим себе на минуту, что бы получилось, если бы у нас в партии в 1928—1929 годах победила политическая линия правого уклона, ставка на “ситцевую индустриализацию”, ставка на кулака и тому подобное. У нас не было бы тогда мощной тяжелой индустрии, не было бы колхозов, мы оказались бы обезоруженными и бессильными перед капиталистическим окружением” [Хрущев, с.132].

Перший крок нового радянського керівництва був дійсно ефективним. Він передбачав впровадження економічних стимулів для зростання продуктивності особистих підсобних господарств селян. Запропоновано більш помірно оподаткування таких господарств, створені сприятливі умови сім'ям, що бажали мати худобу в особистому господарстві. Розмір податку залежав від розміру земельного наділу, а не від кількості отриманої продукції,

як це було раніше [Wadekin, с.246]. Це зацікавило селян у підвищенні продуктивності власного підсобного господарства, збільшенні поголів'я худоби в індивідуальній власності, що було не тільки в споживчих інтересах сім'ї, але й могло стати надбанням ринку. Негайно лишки сільсько-господарської продукції наповнили колгоспні ринки.

Наступним важливим нововведенням була нова система закупівельних цін. Проблема полягала в тому, що державні закупівельні ціни були дуже низькими. Наприклад, ціни на зерно були встановлені ще в 1929 р., ціни на тваринницьку продукцію подвоїлися з 1929 по 1940 р., але з того часу залишилися незмінними. Винятком були лише ціни на технічні культури, що були підвищені після війни. В той же час оптові і роздрібні ціни, за якими колгоспи закупляли матеріально-технічні ресурси, підвищились у декілька разів [Bornstein, с.119]. Наприклад, в 1940 р., щоб купити п'ятитонну вантажну автомашину, українському колгоспу необхідно було продати 99 тонн зерна, в 1948 р. — 124 тонни, в 1949 — 238 тонн [Medvedev Roy, 1989, с.68]. В період війни роздрібні ціни на продовольство були “заморожені”, але після закінчення війни почали поступово зростати. Підвищення державних закупівельних цін стимулювало колективні господарства розвивати і розширювати виробництво. Вперше завдяки адміністративному підвищенню цін система колективного господарства дала значний приріст продуктивності. Наприклад, за даними радянських статистичних джерел в Україні за період 1950—1960 рр. виробництво зерна збільшилося на 7%, молока — на 106%, м'яса — на 73%, вовни — на 132%, яєць — на 106% [Радянська Україна, с. 298, 302]. Практика підвищення державних закупівельних цін стала постійною (рис.6).

У той час підвищення державних закупівельних цін ще не призводило до спіральноподібної інфляції: роздрібні ціни були ще достатньо високими, і тому уряду не потрібно було дотувати продовольство (за винятком м'яса). Але М. С. Хрущов розбудив “сплячого звіра” майбутньої інфляції. Після кожного підвищення закупівельних цін уряд змушений був здійснювати інші додаткові заходи для запобігання деяких гострих соціально-економічних проблем (рис.7). Отже, інфляційні проблеми, що захлинули Україну в 90-х роках, взяли своє коріння в часи хрущовського правління.

Зростання продуктивності сільського господарства додало М.С. Хрущову впевненості в своїх діях, і його експерименти стали більшими за масштабом та ризикованішими. Прикладом може бути освоєння цілинних земель Казахстану, що подавалося як величезна заслуга партії, а насправді обійшлося Україні втратою 80 тис. досвідчених працівників і спеціалістів сільського господарства (багато з них оселилися на освоєних землях постійно), величезної кількості тракторів, комбайнів та іншої сільськогосподарської техніки, а також погіршенням у постачанні необхідними ресурсами [Subtelny, с.504]. Треба було тепер довше чекати від держави необхідних капіталовкладень та інших можливостей щодо

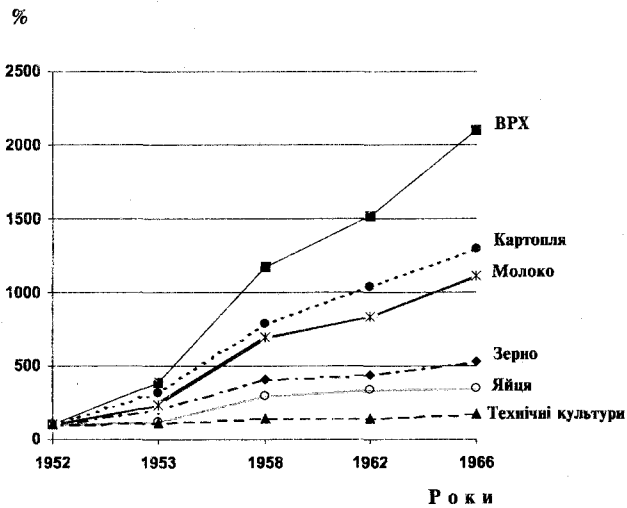


Рис. 6. Динаміка зростання державних закупівельних цін у 1952—1966 рр. Розраховано за даними: Bornstein, Morris. 1970. "Soviet Price Theory and Policy". *The Soviet Economy: A Book of Readings*. Edited by Morris Bornstein and Daniel R. Fusfeld. 3d Ed. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., с. 20.

підвищення інтенсивності сільськогосподарського виробництва [Stebelsky, с.113]. Результати освоєння цілини не виправдали сподівань, але це ніколи не було предметом офіційного обговорення, навіть після того, як величезна екологічна шкода від розорювання цілинних земель була широко визнана через свою очевидність.

Помітною зміною в організації сільського господарств стала ліквідація МТС в 1958—1959 рр. Як вже відмічалось, вони були створені під час колективізації в зв'язку з тим, що новостворені колгоспи були занадто бідними, щоб мати свою власну техніку і здійснювати її технічне обслуговування. Організувати і володіти нею було державною монополією. Крім того, МТС являли собою додатковий канал державного контролю над колгоспами. Послуги МТС оцінювалися у вартісному виразі, але оплачувалися натурою, тобто сільськогосподарською продукцією. Постійне підвищення державних закупівельних цін призводило до зменшення фактичних виплат за послуги МТС. Держава перестала отримувати належну віддачу від витрат на утримання МТС, зарплату їх працівників і капіталовкладень на придбання нової техніки. Рішенням уряду було з'єднання МТС з колективними господарствами, але таким шляхом, щоб останні викупили техніку МТС. Офіційно це називалося "подальшим розвитком самостійності колективних господарств", але, на жаль, це був лише один бік справи. Колективні господарства змушені були платити не

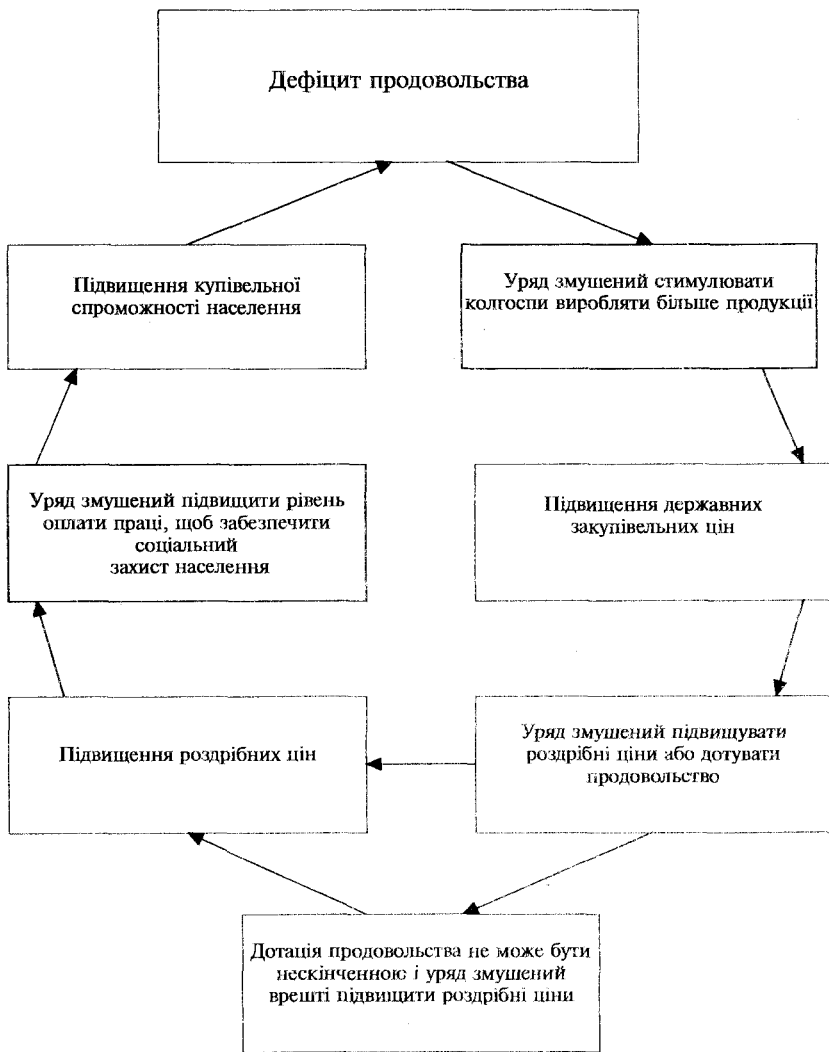


Рис. 7. “Зачароване коло” продовольчого дефіциту при командній економіці

лише за техніку, але й за її зберігання, заправку, сховища для зберігання палива, інші виробничі засоби, а також зарплату працівникам МТС. Водночас відбувалося значне зростання цін на нову техніку і запасні частини, наприклад на запчастини ціни в 1958—1959 рр. зросли на 100—120% [Karcz, с.232]. Багато досвідчених працівників і спеціалістів не погодилися стати членами колективних господарств, що було досить зрозумілим. Вони віддали перевагу пошуку роботи в містах. Ліквідація МТС в цілому погіршила фінансове становище колгоспів. Їх значна частина втратила як спроможність придбання нової техніки, так і нормального обслуговування вже купленої. Це було однією з причин кризи, що мала місце в сільському господарстві на початку 60-х років.

З послабленням диктаторських методів загострилася проблема мотивації праці сільськогосподарських виробників. Намітилася чітка тенденція зниження зацікавленості щодо участі у громадському секторі виробництва. Оплата праці колгоспників здійснювалася за трудовими днями, а це означало, що вони отримували нагороду за свою працю тільки після виконання своїх зобов'язань перед державою. Система була дуже непопулярною, оскільки практично не передбачала оплати праці протягом року. Особливо колгоспникам не вистачало оплати готівкою. В Україні до того ж були найнижчі темпи зростання оплати праці у порівнянні з іншими республіками (табл.7).

Таблиця 7. Темпи зростання оплати одного трудодня в окремих радянських республіках, % (1950 р. = 100%)

Республіка	1955 р.	1958 р.
РСФСР	364,5	637,6
Білорусія	774,3	851,5
Україна	249,6	400,0

Розраховано за даними: Nove, Alec. 1963. "Incentives for Peasants and Administrators. Soviet Agriculture and Peasants Affairs. Edited by Roy D. Laird. Slavic Studies Series I. Lawrence, Kansas: University of Kansas Press, с.55.

Колгоспам дозволили застосовувати щомісячне авансування. З підвищенням закупівельних цін вони отримали більше можливості платити аванси готівкою. Поступово натуральна частина оплати замінялася грошовою. Але ефективність цього процесу була під знаком питання. Зменшення натуральної частини оплати не компенсувалося розвитком торговельної мережі у сільській місцевості. Селяни змушені були частіше приїжджати до міст для купівлі продуктів харчування, перш за все хліба,

масла, по можливості — деяких м'ясних продуктів. Це певним чином дестабілізувало продовольчу ситуацію і збільшило дефіцит споживчих товарів в містах. Авансування також не вирішило проблему рівня оплати праці: зарплата робітників промисловості та інших галузей народного господарства, а також державних службовців була значно вищою. Наприклад, за розрахунками західних експертів для того, щоб досягти хоча б рівня оплати робітників радгоспів, колгоспникам України в 1962—1964 рр. було потрібно додатково виплатити 750 млн. карбованців, а також видати 6,4—7,5 тис. тонн зерна [Volin, 1970, с.416].

Дивна метаморфоза відбулася з офіційною точкою зору щодо ролі особистого підсобного господарства селянської сім'ї. Відомо, що це було пов'язано з позицією самого М.С. Хрущова. Він був прихильником приватного сектора і навіть ефективно його підтримав у початковий період свого правління, але потім, у своїй подальшій діяльності розпочав тиск на особисте підсобне господарство. Безумовно, для цього були деякі причини. Природно, що колгоспники надавали перевагу роботі на особистій ділянці, ніж на колгоспному полі. Продуктивність землі і тварин в особистих господарствах була, без сумніву, вищою. Колгоспники намагалися компенсувати недостатній рівень оплати їх праці за трудоднями через можливість продати якусь продукцію на ринку. Питома вага "напівприватного" сільського господарства в споживчому кошику жителів міст ставала більш відчутною, особливо овочів, картоплі, фруктів, м'яса і молочних продуктів. Але це було не в інтересах колективного сільського господарства.

М.С. Хрущов, який непохитно вірив у можливості соціалістичного сільського господарства, не міг сприйняти появу такої альтернативи. Саме тому адміністративний тиск, незамінний інструмент командної економіки, знову був приведений в дію. Розміри присадибних ділянок і кількість поголів'я, що могли бути у власності однієї сім'ї, було обмежено в централізованому порядку. Селян змусили продати зайву худобу колгоспам. Результати виявилися дуже швидко: надходження на ринки знизилися, ціни на колгоспних ринках стрибнули вгору [Wadekin, с.303]. Колективні господарства не могли упоратися зі зростаючою кількістю поголів'я через нестачу кормів і пасовищ. Вони дедалі все більше залежали від державних поставок комбікормів та інших кормових ресурсів. Примусові методи, спрямовані проти приватного сектора, не привели до бажаного зростання рівня продуктивності праці у громадському секторі виробництва.

Оскільки Україна була найголовнішим сільськогосподарським виробником серед інших радянських республік, хрущовські організаційні починання часто започатковувалися саме тут, або він використовував досвід України для поширення своїх ідей в інших регіонах СРСР. Одним з найкращих прикладів було примусове нав'язування деяких сільськогосподарських культур. Кукурудза, або як її тоді називали "*королева полей*",

не визрівала нормально навіть в деяких регіонах України [Yasny, 1963, с.230], а її змушували сіяти аж до північних областей Росії. Те ж саме було з цукровими буряками, китайським просом, кавунами, гарбузами, виноградом тощо. Як і його попередник, М.С. Хрущов був ентузіастом лисенковської теорії про можливість успадковості рослинами заданих характеристик. Ця псевдонаукова теорія була ідеологізованим варіантом біології і призвела до розколу в радянській науці (значно ширше за біологію і сільське господарство) і політичних переслідувань багатьох видатних вчених. М.С. Хрущов також зробив спробу втручання в систему сівозмін. За його командою питома вага парів в орних землях в Україні була зменшена до 2,6% [Anderson, с.257], хоча, наприклад, у Північній Дакоті (США) в аналогічних природних умовах і при подібному наборі вирощуваних культур пари займали 26% [Yasny, 1963, с.219]. Таке нововведення вилилося в серйозну шкоду продуктивності ґрунтів і природному навколишньому середовищу. Верхній шар ґрунту був знесений вітром (в прямому розумінні цього слова) з мільйонів гектарів цілих земель.

М.С. Хрущов також витратив багато енергії на територіальні, галузеві і кадрові реорганізації. Більшість з них була неуспішною, а часом навіть справжнім провалом. В останні роки правління реорганізації дратували людей, навіть адміністративних і господарських керівників усіх рівнів, хто страждав від недостатньо продуманих рішень, ініційованих особисто М.С. Хрущовим. Але він ніколи не торкався фундаменту радянської аграрної проблеми — організаційної структури сільського господарства. Усі його реорганізації були лише новою комбінацією вже існуючих структурних елементів. У ставленні до колгоспів він продовжував сталінську “кооперативну демократію”. Економічна суть колективного сільського господарства була непорушною. В своїх нереалістичних планах, як наприклад “догнати і перегнати Америку”, та неуспішних реорганізаціях М.С.Хрущов зайшов так далеко, що зупинити його зміг лише Жовтневий (1964 р.) Пленум ЦК КПРС, який запропонував його відставку. Звичайно, на це було багато причин і без сільського господарства, але ж все-таки невдачі в аграрній сфері суттєво усугубили його інші помилки.

Новий радянський лідер Л.І. Брежнєв почав своє правління з широко проголошеної економічної реформи, що була розроблена і здійснювалася під керівництвом Голови Ради Міністрів СРСР О.М. Косигіна. В концентрованому вигляді ідея реформи полягала у використанні економічних інтересів різних рівнів (галузей, підприємств, працівників) у збільшенні обсягів виробництва і підвищенні його ефективності. Реформатори намагалися удосконалити систему планування, впровадити більш гнучкий механізм стимулювання, розширити самостійність підприємств і децентралізувати процес прийняття управлінських рішень [Adam, с.52]. Запропонована програма мала вигляд всебічної і економічно обґрунтованої (в межах, які могла дозволити командна економіка), ніж всі, які

пропонувалися до цього часу. Вона будувалася на таких незвичних і поновому проголошених економічних поняттях, як прибуток, премія, ціна, фінансування тощо. Економічна реформа була розрахована на охоплення усіх галузей народного господарства, і сільське господарство вбачалося її ключовим об'єктом.

Перша ініціатива нових лідерів у сільському господарстві, що енергійно стала розвиватися вже протягом першого місяця після відставки М.С.Хрущова, була спрямоване на виправлення помилок в офіційному ставленні до особистого підсобного господарства (до речі, М.С.Хрущов починав теж з цього). Спеціальним рішенням уряду багато обмежень щодо особистих господарств було послаблено чи взагалі відмінено. Було рекомендовано колгоспам збільшити розміри підсобних господарств до колишніх і відновити поголів'я тварин у цих господарствах, що волюнтаристським шляхом було зменшене за правління попередньої адміністрації. Максимальний розмір земельної ділянки для сільської сім'ї в Україні був збільшений до 0,40 га. Уряд Української РСР пропонував навіть ще більший розмір земельної ділянки для особистого господарства — до 0,6 га, але пропозиція була відхилена центральним урядом [Wadekin, с.326]. В 1977 р. мінімальний розмір земельної ділянки був збільшений до 0,5 га. Членам колективних господарств почали надавати можливість використовувати пасовища для випасу власної худоби, а також отримувати корми в рахунок натуральної оплати або за пільговими цінами. Індивідуально-приватний сектор сільського господарства України почав знову відігравати важливу роль в забезпеченні населення міст продовольством. Поступово питома вага приватного сектора досягла 33% загального обсягу виробництва сільськогосподарської продукції, при цьому в індивідуальному користуванні знаходилося лише 3% сільськогосподарських угідь. Індивідуальне підсобне господарство приносило 40% доходу селянській сім'ї в Україні [Schoeder, с.178].

У березні 1965 р. Пленум ЦК КПРС прийняв нову комплексну програму розвитку сільського господарства. Це була одна з найважливіших програм в історії радянського сільського господарства. Вона визначила аграрну політику майже на двадцять наступних років. Ключові політичні підходи щодо розвитку аграрної сфери можна сформулювати таким чином:

1. Починаючи з 1965 р. розвиток сільського господарства був визнаний найболючішою проблемою радянської економічної політики. Зусилля уряду були спрямовані не лише на розвиток сільськогосподарського виробництва, але й на соціальний розвиток села. Офіційне ставлення до людей аграрної праці стало підкреслено поважним. Уряд щиро намагався вирівняти права і життєвий рівень сільського населення для того, щоб зупинити падіння престижу життя в селі і праці в сільському господарстві¹. Селяни врешті отримали паспорти, чим була виправлена ще одна сталінська несправедливість.

¹ У той час вже слово “колгосл” і “колгоспник” в обивательській мові стало грубим і образливим символом відставання і неосвіченості.

2. Індивідуальний тиск першої особи в прийнятті найважливіших рішень був замінений колективною відповідальністю Політбюро ЦК КПРС. Рішення Політбюро, як правило, будувалися на результатах попереднього обговорення з широким залученням науково-дослідних і проектних організацій. Особливу увагу почали приділяти науковому дизайну рішення, що приймалося, але сама процедура його впровадження почала обростати бюрократичними рисами.
3. Економічні аспекти рішень нового керівництва збільшили потребу в спеціалістах у галузі економіки. З кінця 60-х років більше уваги стало приділятися економічній освіті і економічній науці. Були масово відкриті економічні факультети у вищих навчальних закладах і економічні відділи в науково-дослідних установах. Кількість дипломованих спеціалістів, які направлялися на роботу в колективні господарства, постійно збільшувалася. Вони відігравали важливу роль організаторів виробництва, що особливо мало значення в умовах ускладнення завдань координації і контролю за великомасштабним сільськогосподарським виробництвом. Безумовно, в той час вплив комуністичної ідеології був ще дуже значним, і мислення аграрних економістів було орієнтовано на командну економіку. Однак нове покоління економістів було більш здатним до критичного аналізу, розуміння значення індивідуальних економічних стимулів і професійного управління.

Один з найголовніших напрямків реформування економічних відносин на селі після березня 1965 р. стосувався впровадження нової системи оплати праці у сільському господарстві. Використання оплати за трудоднями суттєво стримувало зростання життєвого рівня колгоспників, що був значно нижчим, ніж міського населення. Уряд визнав невідкладним завданням виправити становище. Для цього вводилася гарантована (як на державних підприємствах) оплата праці в колгоспах. Відповідно до нових умов колгоспникам забезпечувався певний мінімум грошової оплати щомісяця, основну частину оплати вони тепер отримували не виробленою продукцією, а готівкою. Це сприяло зростанню грошових доходів колгоспників і було, безперечно, важливою віхою соціального розвитку села. Але в той же час зв'язок між отриманою платнею і кінцевими результатами виробництва був суттєво послаблений. Такий зв'язок був прямий при системі оплати за трудоднями. Колгоспам почали надавати певні фінансові ресурси для авансування оплати праці до отримання продукції та її реалізації. Багато колгоспів набрали стільки кредитів, що були неспроможними їх повернути. Заборгованість колгоспів почала зростати дуже швидко. Стимулююча роль оплати праці у нарощуванні обсягів виробництва продукції була втрачена.

Незважаючи на енергійні спроби уряду, проблема пошуку ефективних стимулів праці в колективних господарствах так і не була вирішеною. Існує вона і сьогодні. Запропоновані форми зв'язку між індивідуальними

інтересами працівників і кінцевими результатами їх колективної діяльності часто були дуже громіздкими, заплутаними і малозрозумілими для тих, кому вони призначалися. Стимулююча роль оплати праці втрачалася за чисельними розрахунками і перерахунками. Універсальної системи економічних стимулів підвищення продуктивності і ефективності виробництва так і не було знайдено. Не виключено, що в командній економіці її взагалі не існує. Підвищення рівня оплати праці, що підкреслювалося в усіх програмних документах партії і уряду того часу, призводило до зростання заборгованості колгоспів і врешті до інфляційних процесів.

Впровадження гарантованої оплати праці і пенсій для колгоспників зробило різницю між ними і робітниками радгоспів менш відчутною. Політика зближення цих двох типів сільськогосподарських підприємств почалася ще при М.С. Хрущові, але його послідовники проводили її більш активно. Державне регулювання, що застосовувалося для державних підприємств, все частіше направлялося і до колгоспів у формі рекомендацій (звичайно, обов'язкових для виконання). Щодо радгоспів, то тут державна також поступово переносила на них відповідальність за результати власної виробничої і господарської діяльності (раніше держава могла покрити збитки одного радгоспу за рахунок прибутків інших). Колгоспи завжди самі відповідали за свої витрати. Саме тому закупівельні ціни для них були трошки вищими. В кінці 60-х років держава почала використовувати колгоспні ціни для розрахунків з радгоспами для збільшення їх прибутків. Ця міра була застосована з метою підвищення самостійності радгоспів, але після цього вони були позбавлені деяких пільг, якими користувалися раніше. Вищі для колгоспів ціни на матеріально-технічне постачання також були відмінні [Clark, с.426]. Отже, обидва типи господарств мали однакові ціни на продукцію і постачання, подібну організацію виробництва, більш менш однаковий ступінь самостійності і відповідальності за результати своєї діяльності, майже однаковий ступінь залежності від державного регулювання.

Фінансова нестабільність сільськогосподарських підприємств серйозно турбувала уряд. Проблема часом пом'якшувалася за рахунок періодичного підвищення закупівельних цін. Таке державне втручання допомагало колективним і державним господарствам покращити тимчасово ситуацію, а також забезпечити підвищення індивідуальних доходів їх членів. Наслідком цього було прискорення інфляційного циклу (див. рис.7). Як і слід було очікувати, відмічені дії уряду не приносили стабільності колективному господарюванню і суттєвого покращання продовольчої ситуації. Щоб запобігти підвищенню роздрібних цін, уряд змушений був розширювати дотування продовольства, а імпорт сільськогосподарської продукції в цей період, особливо зерна, досяг небачених розмірів.

Експорт дешевої нафти і внутрішня торгівля алкогольними напоями за цінами, астрономічно вищими за реальну вартість цієї продукції, давали

можливість формувати відносно стабільний державний бюджет. Уряд ще був спроможний забезпечувати сільське господарство величезними капіталовкладеннями у будівництво, обладнання, хімізацію, меліорацію, витратити значні кошти на дотацію цін і продовольства, стимулювання праці тощо. Протягом 1965—1985 рр. українське сільське господарство отримало колосальну (в порівнянні з іншими періодами, до і після цього) суму державних інвестицій.

Логіку такого інвестування можна прослідкувати за допомогою виробничої функції ТРР (рис.8). Відповідно до закону зменшення віддачі [Samuelson & Nordhaus, с.33] залежність між рівнем інвестицій і продуктивністю сільського господарства не може бути прямою. Такі відносини мало бралися до уваги радянськими плановиками. Вирішення проблеми щодо підвищення продуктивності бачилося ними переважно за рахунок додаткових капіталовкладень. Так, користуючись лише лінійними міркуваннями, могло б здаватися, що досягти необхідного рівня продуктивності P при певному рівні ефективності капіталовкладень RE_1 можливо збільшенням капіталовкладень з A до A_1 . Це був важливий поштовх до агресивної інвестиційної політики, тобто різкого нарощування капіталовкладень. Але вже при рівні інвестицій B і новому рівні їх ефективності RE_2 ставало очевидним, що поставлену ціль досягти вже неможливо. Невідкладно необхідний був рівень інвестицій B_1 . Таким чином, помилка була в зосередженні уваги на нових капіталовкладеннях, а не на упередженні дії факторів, що знижували ефективність капіталовкладень вже зроблених. Безумовно, така інвестиційна політика не могла існувати тривалий час, оскільки кошти є завжди обмеженими. Уже в середині 80-х років рівень інвестицій різко зменшився. Держава стала неспроможною підтримувати інвестиційні програми в колишніх обсягах: підприємства були змушені самі шукати кошти на капіталовкладення.

Щедрі інвестиції у сільське господарство мали місце водночас із зміною політики щодо розмірів і спеціалізації господарств. Розуміючи необхідність еволюції сільського господарства, але не втрачаючи відданості марксистській догмі про переваги великомасштабного виробництва, уряд розпочав і рішуче підтримував практику концентрації виробництва і підвищення рівня його спеціалізації. Створення величезних господарств стало головним завданням певного періоду. З метою підкреслення бажаних фундаментальних змін широко впроваджувалися нові поняття, такі як “агропромислове підприємство”, “міжгосподарська кооперація”, “агропромислова інтеграція”, “агропромисловий комплекс”.

Як завжди, коли зміни мотивуються більше командами, ніж економічними інтересами, що базуються на свободі вибору, нова кампанія призвела до несподіваних результатів. На цей раз природне навколишнє середовище і уклад сільського життя піддалися змінам більше, ніж рівень продуктивності сільського господарства. Неосяжні розміри нових господарств робили їх занадто громіздкими для управління і щоденного

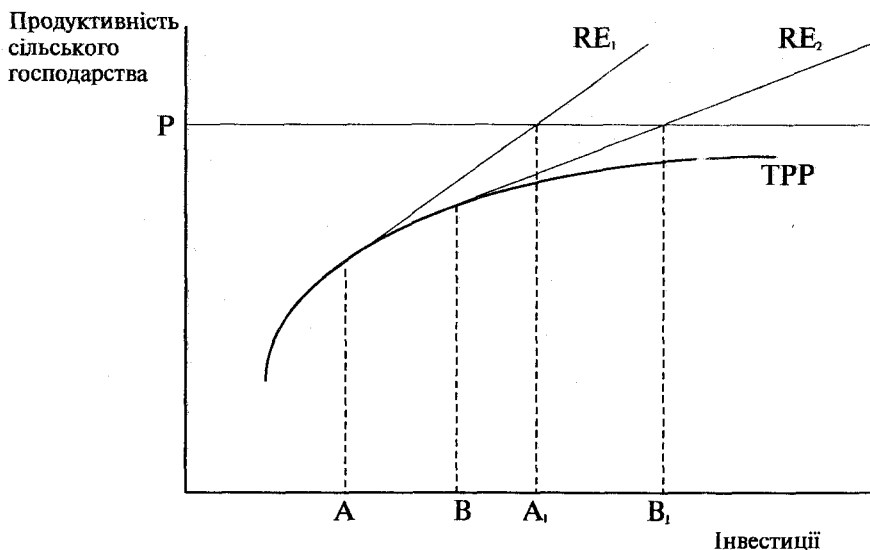


Рис. 8. Логіка нарощування інвестицій

ефективного контролю, без чого колективне сільське господарство існувати не може. Наприклад, в українському Поліссі, де розмір полів в середньому 30—40 гектарів, були створені господарства — загальною площею 10—12 тис. гектарів.

Проблеми транспорту і зв'язку в нових господарствах були невирішеними. Для виправлення помилки з непередбаченою концентрацією виробництва шляхом подрібнення господарств робилося кілька спроб. Цей процес триває й досі. Щодо ліквідації екологічних наслідків концентрації виробництва, то тут справи залишалися гіршими. Особливо негативний наслідок являло забруднення водних ресурсів в місцях великої концентрації худоби, а також хімічне забруднення в результаті зростання рівня хімізації сільського господарства. В соціальному плані виникла проблема “перспективних” і “неперспективних” сіл. Це означало, що з'явилася певна дискримінація у ставленні до тих людей, що мешкали в селах, які не вписувалися у концепцію концентрації виробництва через свою малочисельність, віддаленість або з інших причин. Вони були позбавлені нормального забезпечення роздрібною торгівлею, медичинським обслуговуванням, дитячими установами, дорогами, зв'язком, транспортом тощо. Населення вузькоспеціалізованих господарств також постраждало, оскільки припинення виробництва деяких сільськогосподарських продуктів не було компенсоване розвитком роздрібною торівлі на селі [Stebelsky, с.120].

Спеціальний імпульс уряду був даний для розвитку міжгосподарської кооперації і агропромислової інтеграції. Обидва напрямки були особливим

феноменом командної економіки. Безумовно, доцільно підтримувати процес горизонтальної і вертикальної інтеграції у сільському господарстві, але в дійсності нові підприємства акумулювали риси своїх фундаторів. Ідея міжгосподарського кооперування полягала в тому, що господарства-учасники створювали виробничу структуру, яка певним чином обслуговувала їх і тим самим задовольняла їх певні економічні інтереси. Але що можна було очікувати від міжгосподарського підприємства, скажімо, по відгодівлі молодняка ВРХ, коли воно було створене по команді “зверху”, існувало в умовах повної державної монополії у сфері реалізації, постачання, банківських послуг, і його засновниками були фактично псевдокооперативи? Безспірно, що міжгосподарська кооперація могла принести певні переваги, але вона була дуже далека від справжньої реструктуризації. Агропромислова інтеграція, часто між переробним підприємством і спеціалізованими сільськогосподарськими підприємствами, була також об’єктом державної регламентації. Великі переробні підприємства у більшості випадків належали державі, і тому через участь в агропромисловій інтеграції посилювалася залежність сільськогосподарських товаровиробників від держави. Діяльність агропромислових виробничих систем особливо страждала від відомчої відокремленості, залежності від вищої організації, серйозних технічних і технологічних проблем переробної промисловості, нестабільності сільського господарства як економічного партнера, незадовільної виробничої інфраструктури.

Правління Л. І. Брежнєва закінчувалося прийняттям Продовольчої програми — останнього, найгучніше проголошеного і найдорожчого радянського проекту розвитку сільського господарства. Напередодні його схвалення було багато сподівань, що ця програма принесе кардинальні зміни. Але ці сподівання не виправдалися: публікація програми в травні 1992 р. показала, що радянське керівництво не бачить нових підходів до вирішення аграрної проблеми. Продовольча програма була типовим продуктом командної економіки: більше інвестицій, більше техніки, хімікатів та добрив, вищі закупівельні ціни, вища оплата праці, нові реорганізації державних органів управління сільським господарством, і особливо на районному рівні. Брежнєвське керівництво було вже не спроможне ні до проведення радикальних змін, ні навіть критично проаналізувати ситуацію в сільському господарстві, а тільки звинувачувало несприятливі погодні умови в неврожаях останніх років. Усі завдання Продовольчої програми були виконані, за виключенням одного — збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції [Medvedev Zhores, с.407]. І знову, як і багато разів раніше, усі спроби реформування економічних відносин на селі не були успішними, тому що не торкалися організаційної структури сільського господарства, вони в крайньому разі пропонували нову комбінацію вже існуючих структурних утворень.

Протягом хрущовсько-брежнєвського періоду сільське господарство

України залишалося у залежності від центрального уряду. Використання інструментів державної аграрної політики, таких як розміщення найважливіших капіталовкладень, постачання обмежених ресурсів, фінансова і цінова політика, стимулювання і визначення рівня доходів, розвиток особистих підсобних господарств, соціальний розвиток села тощо, — було прерогативою московського керівництва. Система управління сільським господарством стала уніфікованою в усіх регіонах Радянського Союзу. Національні і регіональні аграрні традиції не брались до уваги і просто забувалися.

Нове покоління українських аграріїв було виховане за часів колективізованого сільського господарства. Через “холодну війну” вони не були знайомі з перевагами ринково орієнтованого сільського господарства. Вони не уявляли, як сільськогосподарські товаровиробники можуть бути незалежними, як можуть контролювати свою власну справу, що таке демократичне управління, і яким важливим може бути вклад сільського господарства в національну економіку. Вони також не знайомі були з справжньою аграрною історією своєї країни, особливо розвитком кооперації до початку сталінської колективізації. Фальсифікація та ігнорування історичних фактів і економічної реальності постійно використовувалися для створення нових ілюзій про потенціальні можливості колективного сільського господарства.

Життєвий рівень на селі був значно нижчим, ніж в містах. Умови праці і побуту залишалися на примітивному рівні. Сільська молодь в масовому порядку йшла з рідних місць у міста, погоджуючись з будь-якою роботою і чекаючи довгими роками вирішення житлової проблеми. Це було небезпечним і для сіл, і для міст. Менш освічені і старшого віку люди лишилися для роботи на землі і з сільськогосподарськими тваринами. Крадіжка, п'янство і недбайливість перестали бути рідкістю. Економічна і соціальна індиферентність покрила українські села. Так закінчувалася “ера великих обіцянок”.

1.7. Плюси і мінуси перестройки

У середині 80-х років в Україні, як і в усьому Радянському Союзі, розпочався процес кардинальних соціально-економічних реформ, спрямованих на просування до демократичного суспільства і ринкової економічної системи. Цей процес, широко відомий у світі як *перестройка*, був пов'язаний з ім'ям М.С.Горбачова, нового радянського лідера. З політичної точки зору *перестройка* розпочалася успішно, з розумінням і підтримкою як широких народних мас всередині країни, так й світової співдружності. Припинення “холодної війни” і перегрупування сил на світовій арені на користь миру та міжнародної безпеки було її найважливішим і найсуттєвішим результатом. З такою ж наполегливістю

і оптимізмом новий радянський лідер розпочав внутрішні економічні реформи в країні. Однак в сфері економіки результати були відчутно скромнішими і часто пов'язаними з виникненням нових несподіваних проблем.

На початку горбачовських реформ країну потрясла катастрофа глобального масштабу. 26 квітня 1986 р. на Чорнобильській атомній електростанції трапилася найбільша в світі технологічна аварія з викидом в атмосферу величезної кількості радіоактивних речовин. В результаті чорнобильського лиха 3,5 млн. гектарів сільськогосподарських угідь і 1,5 млн. гектарів лісу, що становить в сумі понад 8% загальної території України, опинилися забрудненими довгоживучими радіонуклідами. Понад 1 тис. населених пунктів постраждало від радіаційного забруднення. В кінці 80-х років сільськогосподарські роботи були обмежені або заборонені на території площею понад 500 тис. гектарів [Marples, с.10]. Величезна кількість людей була змушена залишити рідні місця і оселитися на безпечніших територіях. Чорнобильська трагедія поглинала незбагненні кошти державного бюджету, відвертала увагу від вирішення інших проблем і таким чином зменшувала ефект від економічних реформ, що проводилися з ініціативи нового радянського керівника. Стагнація сільського господарства залишалася однією з найболючіших серед них.

Пошук панацеї для виходу сільського господарства із затяжної кризи ні до чого не привів: дефіцит продовольства збільшився. Незважаючи на те що фундаментальна реструктуризація була вкрай необхідною, М.С. Горбачов підтвердив свою відданість колгоспно-радгоспній системі та явно безперспективній Продовольчій програмі СРСР. У політичному плані у нього й не було іншого вибору: він був одним з авторів цієї програми, оскільки відповідав за сільське господарство в останній команді Л.І. Брежнєва. Перший і останній радянський президент щиро вірив у невикористані переваги організаційної структури сільського господарства колективізованого типу. Це сприяло чисельним експериментам та структурним перетворенням. Концептуально головні ідеї горбачовських реформ у сільському господарстві можна викласти у такому вигляді:

- надати як можна більше (наскільки дозволяли можливості командної економіки) самостійності організаційним формуванням різного рівня, знизити роль централізованого планування, впровадити більш гнучку систему управління виробництвом, визнати рівними юридичні та економічні права різних форм власності і типів господарств;
- приділити більше уваги внутрігосподарській організації виробництва шляхом створення стабільних первинних виробничих колективів з самоуправлінням, територіальною і технологічною автономією, а отже, й вищою відповідальністю за кінцеві результати виробництва;
- сприяти демократизації виробничих відносин в аграрній сфері і сільського життя в цілому.

Вперше за радянських часів офіційно було проголошено більш реалістичне розуміння ролі планування. До цього (як це часто траплялося: з ідеологічних мотивів, але з економічними наслідками) роль централізованого планування занадто перебільшувалася, що призводило до надмірної деталізації показників, які доводилися сільськогосподарським підприємствам вищою організацією. Це певною мірою обмежувало їх економічну незалежність і фактично являло собою один з найголовніших командних методів управління, виявлення економічної влади держави. Завдяки новій економічній політиці була значно обмежена роль суб'єктивних факторів на стадії розробки планів та їх доведення до господарств. Кількість показників, що доводилася до господарств, була значно зменшена. Вимагалось наукове обґрунтування їх абсолютного значення з урахуванням ресурсного потенціалу господарств. Однак суть плану, як обов'язкової для виконання директивної вимоги держави, поки що залишилася без змін. Через плани, як і раніш, контролювалися виробництво і розподіл найважливіших видів сільськогосподарської продукції, хоча це вже носило назву **державного замовлення**.

До горбачовських реформ планування було також особливою формою контролю фінансового стану сільськогосподарських підприємств. Хоча держава не мала юридичного права прямого втручання в справи колективних господарств, вона фактично це робила непрямым шляхом. Для прикладу можна згадати планування “від досягнутого рівня”, тобто коли планові показники збільшувалися, якщо в попередній період було досягнуто кращих результатів. Така практика в дійсності була прихованою формою оподаткування ефективно працюючих господарств. Інший приклад — “вирівнювання економічних умов”, тобто штучне створення більш сприятливих економічних умов для відстаючих господарств (не беручи до уваги причин цього відставання) за рахунок тих, хто працював краще. Ще один приклад — легкодоступність державних кредитів (звичайно, до яких частіше зверталися економічно слабші господарства), що періодично списувалися. Рішення економічних проблем одних колективних господарств за рахунок інших сприяло поширенню утриманських настроїв серед перших і підризу економічної зацікавленості других. За горбачовських реформ такі форми державної інтервенції у сільське господарство почали поступово зникати. Це мало місце, перш за все, завдяки цілеспрямованості реформ.

В епоху *перестройки* були зроблені також чисельні спроби структурних реформацій. Слід виділити такі рівні організаційних перетворень того часу:

- рівень державного управління сільським господарством;
- рівень міжгалузевих і міжгосподарських формувань;
- рівень внутрігосподарських формувань.

На державному рівні управління сільським господарством усі реорганізаційні процеси, як це було завжди за радянських часів,

здійснювалися за ініціативою партії і уряду і мали гучний резонанс у суспільстві. Однак не встояло подолати інертність низових ланок, “раціональне зерно” нової ідеї швидко загублювалося в потоці бюрократичних інструкцій. Управлінський апарат, який повинен був зменшуватися, насправді швидко збільшувався, обростаючи новими функціями. Нова реорганізація перетворювалася в чергову кампанію і ставала об’єктом справедливої критики за свою нездатність привести до будь-яких позитивних результатів. Природно, що цей процес повторювався на всіх рівнях управлінської ієрархії з аналогічним ефектом.

На міжгалузевому і міжгосподарському рівні було досягнуто певної різноманітності організаційних форм. В Україні, у другій половині 80-х років працювали 43 агропромислових комбінати, 30 агропромислових об’єднань, 48 агрофірм і 18 агроторгових об’єднань. Понад 1700 колгоспів і радгоспів, близько 200 промислових підприємств, 500 торгових, обслуговуючих та інших організацій були залучені до їх роботи [Саблук, Щепиенко, с.17]. Головне завдання цих новоутворень полягало в пошуку такої виробничо-господарської системи, яка б була достатньо гнучкою, щоб подолати перешкоди, створені командно-адміністративними методами управління та галузевою відокремленістю. З цією метою сільсько-господарські підприємства об’єднували свої зусилля з підприємствами переробної промисловості, торговими і обслуговуючими організаціями. Такі форми вертикальної інтеграції були націлені на створення певного стимулюючого ефекту для сільськогосподарських підприємств, координацію їх дій з іншими партнерами агропромислового комплексу та зміцнення відповідальності обох сторін за кінцеві результати — задоволення потреб споживачів.

Найбільш поширеними новими типами підприємств вертикальної інтеграції, які почали активно розвиватися за роки *перестройки*, були¹ :

- 1. Агропромислові комбінати і агропромислові об’єднання.** Ці виробничі системи формувалися на територіально-виробничій основі. Вони базувалися на об’єднанні дій економічно незалежних (безумовно, відносно незалежних) сільськогосподарських підприємств та підприємств переробної промисловості. Такий альянс був підпорядкований спільним економічним інтересам і орієнтований на задоволення потреб значної групи споживачів, наприклад, великого міста або навіть певного регіону. Для агропромислових підприємств характерні концентрація переробної промисловості і тісна вертикальна інтеграція. Але загальні проблеми агропромислової інтеграції, такі як неузгодження економічних інтересів сільського господарства і переробної промисловості, низький технічний рівень переробної промисловості, нестабільність сільського господарства як економічного партнера не знайшли конструктивного вирішення.

¹ Слід враховувати, що багато цих підприємств продовжують працювати і досі.

2. **Агрофірми.** Цей тип виробничих підприємств базується на економічно стабільних колективних або державних господарствах, що мають в своєму розпорядженні достатні потужності для переробки та зберігання сільськогосподарської продукції. Вертикальні інтеграційні процеси також їх характерна риса. В часи *перестройки* створювати агрофірми було доцільно, тому що вони мали дещо більший ступінь економічної незалежності в сфері фінансів, ціноутворення, заробітної плати, зовнішньоекономічної діяльності. Це сприяло їх наближенню до споживачів, а з часом й більш швидкій орієнтації на ринкові відносини. Але кількість таких підприємств, що успішно адаптувалися до ринкових умов, була і залишається поки що незначною. Вони також не обминули проблем, характерних для колективного сільського господарства в цілому.
3. **Агроторгові підприємства.** Вони створювалися, головним чином, для постачання у великі міста або окремі райони свіжих овочів і фруктів з метою скоротити до мінімуму шлях продукції від виробника до споживача, уникаючи різних посередників. До таких підприємств належали сільськогосподарські підприємства, а також овочесховища і спеціалізовані магазини. Чисельність агроторгових підприємств була дуже незначною, а їх функціонування не виходило за рамки експерименту.
4. **Науково-виробничі системи.** Це форма організації виробництва утворилася на базі співробітництва науково-дослідних установ та передових господарств для широкого впровадження прогресивних технологій у рослинництві та тваринництві. Такі системи будувалися на договірній основі з урахуванням взаємних інтересів і регламентованим поділом відповідальності. Науково-виробниче співробітництво сприяло досягненню кращих результатів і тим самим демонструвало потенційні можливості сільського господарства. Але навіть при позитивній оцінці таких намагань науково-виробничі системи були нетиповою формою організації виробництва: їх функціонування підпримувалося штучно, відбувалося в рамках передових або експериментальних господарств. Вони, безумовно, мали кращі можливості матеріально-технічного постачання, реалізації продукції, виховання досвідчених і висококваліфікованих кадрів. Виробничі функції відвертали певну увагу науково-дослідних установ від їх первинного завдання — проведення наукових досліджень. Певним чином відбувалася також орієнтація науковців на прикладні дослідження, що спрямовані на швидке отримання практичного результату. Це поступово знижувало питому вагу фундаментальних досліджень у сільському господарстві, без яких неможливий прогрес у більш віддаленій перспективі.

У 80-х роках також продовжувала спостерігатися тенденція до

міжгосподарського кооперування. Наприкінці десятиліття в Україні існувало 2,4 тисячі міжгосподарських формувань, 703 з яких займалися виробництвом, інші були залучені до переробки сільськогосподарської продукції та обслуговування. Найбільш поширеною кооперація була на відгодівлі тварин і птиці: 150 міжгосподарських підприємств спеціалізувалися на відгодівлі ВРХ і свиней і 474 вирощували птицю [Щепаєнко, Палий, с.8]. Участь у міжгосподарських підприємствах приносила певну вигоду своїм господарствам-засновникам. Такий тип підприємств відповідав моделі великомасштабного виробництва і тому мав офіційну підтримку. В той же час міжгосподарська кооперація мала очевидні проблеми, які стримували оптимізм навіть завзяті її прихильники. Перш за все використання терміну “кооперація” було дуже умовним, оскільки ці підприємства не завжди ґрунтувалися на виключно добровільній основі: ідея кооперування народжувалася не в господарстві, а в районі чи області. Така кооперація не кожного разу урахувала інтереси усіх її учасників, але, підпорядковуючись командам “зверху”, вони змушували підтримувати існування підприємства. Нерідко участь у міжгосподарських формуваннях могла бути розцінена як вимушена. Партійні і господарські органи таким же чином втручалися у справи кооперативних господарств, як це вони робили стосовно державних і колективних сільськогосподарських підприємств. Міжгосподарські формування також не минули проблеми великомасштабного сільського виробництва з усіма їх економічними, екологічними і соціальними наслідками.

Особливі надії того періоду були пов’язані з економічними реформами на первинному рівні, тобто з реформуванням економічних відносин у самих сільськогосподарських підприємствах. Багато господарств прагнуло впровадити нові форми організації та стимулювання праці. Більше уваги приділялося формуванню стабільних **первинних трудових колективів**, за якими закріплювалися на тривалий час площа землі, техніка, будівлі, інші засоби виробництва. Система оплата праці в таких колективах ставилася в залежність від кількості і якості отриманої продукції, матеріально-грошових витрат на її виробництво. Іншими словами, просліджувалося намагання наблизити первинні трудові колективи до повної відповідальності за кінцеві результати їх виробництва.

Такі колективи будували свої відносини з правлінням господарства на договірній основі, тобто на **колективному підряді**. Договір визначав зобов’язання трудового колективу щодо обсягу виробництва продукції, її якості та витрат. З іншого боку, керівництво господарства зобов’язувалося створити належні умови виробництва, забезпечити колектив необхідними ресурсами і оплатити працю за чітко визначеними наперед розцінками за продукцію. У договорі також передбачалися права сторін і відповідальність за порушення зобов’язань.

Багато підрядних колективів користувалися землею та майном колективного господарства на умовах **оренди**. Вона була рекомендованою в двох формах:

1. У формі різниці цін — державних заготівельних (за якими господарство продавало свою продукцію державі) і розрахункових (за якими господарство розраховувалося з колективом-орендарем).
2. У формі прямої орендної плати з отриманого доходу.

Друга форма орендної плати була найбільш досконалим варіантом внутрігосподарських відносин. Це сприяло підвищенню заінтересованості первинних трудових колективів у збільшенні виробництва, оскільки по суті усі обмеження щодо рівня оплати праці були зняті. Кількість і якість отриманої продукції були єдиним критерієм оцінки витраченої праці (рис.9). Механізм розподільних відносин передбачав, що з грошової виручки за вироблену (реалізовану) продукцію колектив у першу чергу відшкодовує фактичні матеріальні витрати. Сума, що залишалася, утворювала **валовий дохід** підрядного колективу. Отже сума зниження планових матеріальних витрат, що було досягнуте завдяки раціональному і дбайливому ставленню до використання ресурсів, поповнювала валовий дохід. Колектив був зобов'язаний сплатити обов'язкові платежі, серед яких найважливішим була орендна плата. Решта валового доходу переходила у повне розпорядження трудового колективу. Її розподіл був справою самого колективу. Орендарям рекомендували не розподіляти усю суму до оплати праці, а створювати певні фонди в довільному розмірі. Безумовно, ця схема була здатна працювати в ідеальних економічних умовах. На жаль, зростаюча інфляція, нестача ресурсів, криза фінансово-розрахункової системи, порушення паритету цін сільського господарства та інших галузей народного господарства зробили неможливим використання такого механізму розподільних відносин, хоча б в найближчій перспективі.

У роки *перестройки* спостерігалися певні елементи демократизації виробничих відносин у первинних трудових колективах. Наприклад, стати членом підрядного колективу було виключно добровільною справою кожного працівника, що часто трактувалося як найперший принцип організації колективного підряду. Первинним колективам надавалася оперативно-виробнича самостійність, тобто вони самі вирішували поточні виробничі питання, мали більше прав у розподілі зароблених коштів та їх перерозподілі всередині самого колективу з урахуванням особистого внеску кожного працівника в досягнення кінцевих результатів виробництва. Друга форма оренди надавала широкі права орендарям у виборі напряму виробничої спеціалізації.

Деякі підрядні колективи дійсно досягли значних результатів. Це відбувалося, головним чином, завдяки компетенції і авторитету прогресивно мислячих керівників і спеціалістів господарств, які були здатними захистити свої нововведення від негативного впливу консервативного оточення. Це означало, що вони гарантували відносно високий ступінь оперативно-господарської самостійності підрядним колективам, уникали щоденних директив і зайвої регламентації виробничих функцій, організовували

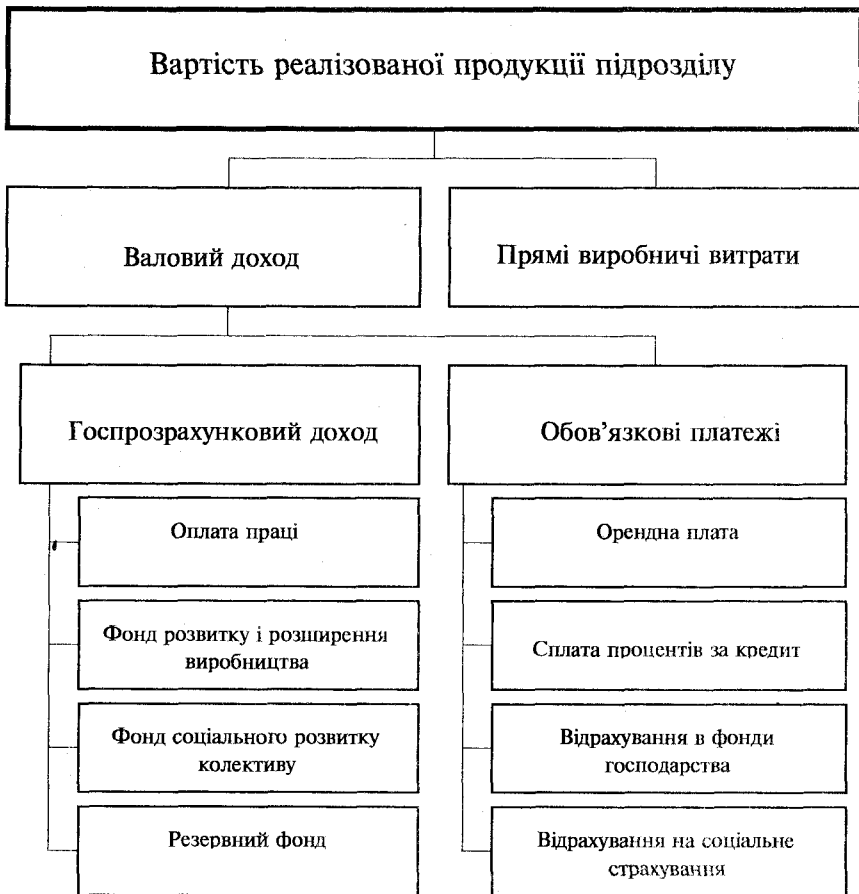


Рис. 9. Схема розподілу доходів підрядного колективу на орендні

стабільне матеріально-технічне забезпечення, особисто координували їх діяльність з іншими виробничими партнерами та інфраструктурою, намагалися задовольняти позачергово їх соціальні потреби. Така штучна автономія підрядних колективів сприяла становленню робочої атмосфери серед їх членів, поширилася тенденція називати такі підрозділи **внутрігосподарськими виробничими кооперативами**.

Ідея створення так званих виробничих кооперативів стала привабливою і популярною серед багатьох вчених і економістів, хоча ставлення до неї практичних працівників було досить обережним. З одного боку, не було сумнівів, що це прогресивна ідея в порівнянні з попередньою практикою командно-адміністративної системи і відносно ефективний шлях

покращання справ у сільському господарстві та його подальшому розвитку, що не потребував додаткових інвестицій [Палій, с. 23—24]. Але з іншого боку, ця ідея була приреченою з самого початку, оскільки по суті була опозицією до все ще пануючої командної економіки, вона була чи не єдиною раціональною клітинкою в загальній дисфункціональній системі.

Здатні швидше адаптуватися до економічних методів управління виробничі кооперативи в умовах командної економіки бути змушені постійно боротися за своє виживання. Теоретично стан справ виглядав досить обнадійливо, але все ще існував державний план в новій, модифікованій формі, який треба було виконувати, державні закупівельні ціни продовжували перекачувати гроші з сільського господарства в інші галузі народного господарства, потрібні були неймовірні зусилля отримати нову техніку, запасні частини, паливо, будівельні матеріали тощо. Саме тому часто ставлення реалістичних господарників до кооперативних “сходів” було навіть більш ніж спокійним. Можна було створити штучну оболонку навколо внутрігосподарських підрозділів, але неможливо було створити її для колективного господарства в цілому. Врешті-решт загострення економічної кризи негативно вплинуло як на колективні господарства, так і на їх підрядні підрозділи, спричинивши їх розвал і повернення до колишніх, малоефективних форм організації виробництва.

Чи були “виробничі кооперативи” справді кооперативами? Перший контраргумент — це відсутність приватної власності. У відношенні до засобів виробництва, до яких належить і земля, члени внутрігосподарських кооперативів були завжди лише користувачами. Щодо створеного ними кінцевого продукту, то й він їм повністю не належав: не було вибору каналів реалізації, цін, часу поставок та інших для ринкової діяльності умов. Виробничі кооперативи навіть не були задіяними у ринковій діяльності, оскільки не мали статусу підприємства як юридичної особи. Купівля їх продукції господарством-замовником була по суті лише різновидом відрядної форми оплати праці. Другий контраргумент полягав у тому, що господарства ніколи не ділилися прибутком зі своїми внутрігосподарськими кооперативами. Безумовно, що і всі збитки внутрігосподарських кооперативів, якщо це мало місце, господарства повинні були відшкодовувати за власний рахунок, тобто відповідальними за кінцеві результати виробничої та комерційної діяльності фактично залишалися колективні господарства в цілому. І ще один контраргумент стосувався демократичного контролю. Рішення загальних зборів колективного господарства було завжди обов’язковим до виконання внутрігосподарським кооперативом, тобто для виробничого кооперативу завжди існувала вища інстанція, що контролювала його діяльність. Внутрігосподарські кооперативи фактично залишалися підпорядкованими голові колгоспу.

З точки зору цього дослідження характеристика періоду *перестройки* буде незавершеною без підкреслення однієї суттєвої помилки реформаторів.

Це стосується досить легкої маніпуляції з поняттям “кооперація” і “кооперативи”. М.С.Горбачов і його команда, очевидно, прагнули знайти якісь аналогії в минулому. Вони нагадали широкому загалу про успішну нову економічну політику 20-х років, що була тісно пов’язана з розвитком кооперації, підтримку В.І. Леніним кооперативного шляху економічного розвитку. Навіть було переглянуто офіційне ставлення до столичинської реформи. Отже, відродження інтересу до кооперативної ідеї може розглядатися як один з результатів *перестройки*. У травні 1988 р. був прийнятий Закон СРСР “Про кооперацію в СРСР”, і це було могутнім поштовхом до повсюдного виникнення кооперативів. З ними були пов’язані надії на створення альтернативи неефективному державному сектору народного господарства і компенсування його певної недосконалості. Чимало кооперативів виправдали ці надії і досі ефективно працюють.

Нові кооперативи були вікном для недержавного (фактично приватного) бізнесу в системі командної економіки. Їх загальна кількість постійно зростала. Врешті, майже всі недержавні підприємства отримали статус кооперативу. В той час радянське законодавство просто не знало іншої законної форми приватного бізнесу. Найбільшого поширення кооперативи набули у виробництві товарів широкого споживання, роздрібній торгівлі, наданні послуг, торгово-закупівельних операціях тощо. Однак вони функціонували як підприємства, орієнтовані на прибуток, і не мали нічого спільного із загальноновизнаними в світі принципами організації кооперативних підприємств. Через відсутність суворого державного контролю навколо деяких кооперативів почали концентруватися дільці від “чорного ринку” і навіть злочинні елементи. Використання службового положення і ресурсів, що належали державі, певною частиною керівників державних підприємств і установ, які активно включилися в “кооперативну” діяльність, почали серйозно турбувати уряд. Багато “кооператорів” було засуджено за економічні злочини. Рекет, до цього невідомий, впевнено ступив на ґрунт радянської дійсності. Немає потреби доводити, що такі “кооперативи” були дуже далекими від справжніх кооперативних ідеалів і цінностей.

Заходи державного регулювання діяльності кооперативів і прийняття законів про інші форми приватного бізнесу запізналися. Для переважної більшості простих людей образ кооперативів епохи *перестройки* асоціювався і досі асоціюється з низькою якістю продукції, гонитвою за наживою, економічною вседозволеністю, бажанням “робити гроші” будь-яким, навіть незаконним шляхом. Це дискредитувало саму ідею кооперації як форму взаємодопомоги людей і ще далі відсунуло перспективу розвитку реальних кооперативних процесів, у тому числі і в сільському господарстві. Зникнення більшості горбачовських кооперативів було таким же швидким,

як і їх поява. Невдовзі це економічне явище відійшло на другий план в економічному житті країни, а з часом взагалі затінилося такими неймовірними подіями, як колапс Радянського Союзу і виникнення нових незалежних держав.

1.8. Тернистий шлях незалежності

У серпні 1991 р. перший демократично обраний український парламент проголосив Україну незалежною і суверенною державою. Керівна і спрямовуюча роль комуністичної партії та інші ідеологічні догми в управлінні державою були скасовані. Перехід до ринкової економічної системи було визначено головним завданням державної економічної політики. Інститути приватної власності, конкуренції, обмеженої ролі уряду в економіці були визнані на політичному, академічному та суспільному рівні. Відбулися принципові зміни в психології величезної кількості людей, що сприяли їх розумінню переваг і необхідності розвитку ринкових відносин в економіці. Було започатковано ряд важливих політичних і економічних змін.

Зростання рівня економічної свободи дало поштовх розвитку підприємництва, малого бізнесу, широкої мережі недержавних комерційних організацій. Система ціноутворення стала більш орієнтованою на ринкові фактори. Підприємства та окремі індивіди почали приділяти більш уваги рівню витрат. Засоби масової інформації України відкрилися для висвітлення різних думок, дискусій, оцінок економічної ситуації в країні та її перспектив. Припинено переслідування людей за їх переконання і незалежні думки. Україна поступово стає рівноправним членом світової економічної співдружності, відкриває можливості для іноземних інвестицій в своє народне господарство, приєднується до важливих міжнародних угод і організацій.

Незважаючи на значні зміни в політичному житті країни, зупинення погіршення економічного стану виявилось значно складнішим завданням. Головні фактори, що негативно впливають на вирішення проблеми, можуть бути сформульовані таким чином:

- діаметральна протилежність колишньої економічної системи тій, що визнана перспективною;
- відсутність конкретної, національно визнаної стратегічної програми економічного розвитку, а також майбутньої моделі національної економіки;
- руйнація централізованої системи управління без заміни її іншим ефективним механізмом;
- недосконалість, незавершеність або навіть відсутність необхідної законодавчої бази економічних реформ;
- гальмування ринкової трансформації багатьма державними

чиновниками, відповідальними за прийняття управлінських рішень, займання ключових позицій в політичній і економічній сфері представниками колишньої партійної номенклатури.

Як і раніше, держава залишається монополістом у багатьох галузях виробництва і комерційної діяльності. Значні кошти державного бюджету, отримані із сфери виробництва, знову повертаються туди, головним чином для підтримки неприбуткових підприємств за рахунок тих, хто працює краще. Ця штучна підтримка явно збиткових підприємств лише затягує принципове вирішення проблеми і посилює дефіцит державного бюджету. Для залучення необхідних коштів у державний бюджет суттєво ускладнюється податкова система, що містить у собі антистимулюючий ефект для нарощування виробництва. Підприємства змушені підвищувати ціни на свою продукцію, і врешті споживачі фактично повинні розраховуватися за нові податки. Через відсутність конкуренції немає стимулів зниження цін, підвищення якості, ефективного використання ресурсів. Процес приватизації просувається неприпустимо повільно. Найголовнішим результатом економічної кризи є падіння життєвого рівня населення.

Економічна криза особливо боляче вдарила по сільському господарству. Аграрна сфера завжди була найслабшою ланкою командної економічної системи, але в останні роки тут відбулося беспрецедентне падіння виробництва (рис.10).

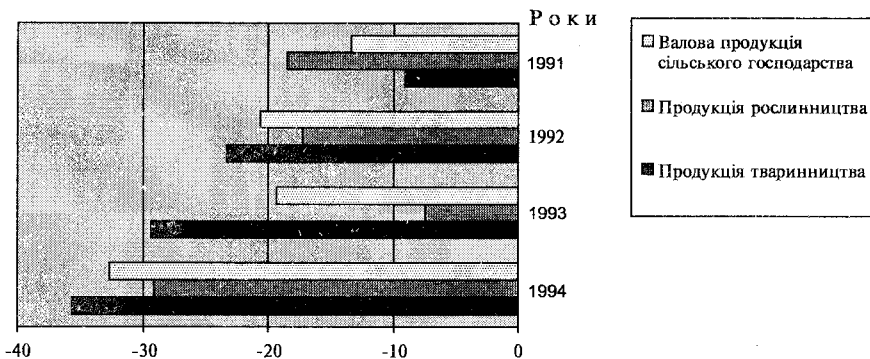


Рис.10. Спад рівня сільськогосподарського виробництва в Україні, 1991—1994 рр. (1986—1990 рр. = 100%)

Розраховано за даними: Сільське господарство України: Статистичний збірник. — К.: Міністерство статистики України, 1995. — С.7.

Спостерігається чітка тенденція зменшення площі посівів сільськогосподарських культур і кількості поголів'я. Нестача палива, добрив, хімікатів, запасних частин, інших важливих ресурсів, з одного боку, і дисфункціональна організація виробництва в поєднанні з

безвідповідальністю бюрократичного апарату — з іншого, призводить до того, що значна кількість вже отриманої продукції втрачається, псується, розкрадається і незаконно вивозиться за межі країни. Звичні методи контролю, які були ефективними за часів командної економіки, втрачають свою силу.

Падіння виробництва особливо відчутне в громадському секторі сільського господарства України (рис.11 і 12). Втрачаючи періодичні державні податки і переваги від перерозподільних процесів, більшість колективних і державних сільськогосподарських підприємств демонструють свою повну нездатність діяти самостійно як ринково орієнтовані організації. Вони практично балансують на грані банкрутства. Лише штучна підтримка колективного сільського господарства відтягує це банкрутство. Гучно проголошені заклики до захисту колективних господарств не мають під собою реальних економічних аргументів і можуть розглядатися лише як лобістські дії певних політичних сил.

Падіння сільськогосподарського виробництва збільшує продовольчий дефіцит, що в свою чергу призводить до нестримного зростання роздрібних цін. Через низький рівень доходів і високі ціни на продовольство частина людей в Україні позбавилася повноцінного і достатнього харчування. Проблема якості харчування набула рівня національної. Одночасно з падінням виробництва сільськогосподарської продукції намітилася тенденція зменшення її товарності, зростання ресурсоемкості, вивозу за кордон за демпінговими цінами і бартерними угодами. Сільськогосподарські товаровиробники змушені продавати більшість своєї продукції заготівельним організаціям, більшість з яких є державними (табл.8). Звернення до такого посередництва (що є прямим результатом нерозвинутості кооперативних процесів) призводить до низьких закупівельних і високих роздрібних цін, від чого страждають як виробники, так і споживачі. Держава не розраховується з товаровиробниками своєчасно. Виплати, що надходять із запізненням, значно здешевлюються інфляцією. Державні закупівельні ціни настільки низькі, що не можуть забезпечити сільськогосподарським підприємствам нормальний рівень доходів [Лукінов, с.5].

Останнім часом ціни на промислові товари зростали приблизно в 2,5 раза швидше, ніж ціни на сільськогосподарську продукцію. Більшість колективних і державних сільськогосподарських підприємств не направляли ніяких коштів на капіталовкладення. Вони, по суті, припинили будівництво, реконструкцію, модернізацію виробництва, придбання обладнання і сучасних технологій, обмеживши себе лише підтримкою існуючої матеріально-технічної бази, яка швидко фізично і морально старіє [Лукінов, Шепетько, 1994, с.3—4]. Високі темпи інфляції негативно впливають на значимість оплати праці, через що втрачається її стимулююча роль.

Аграрна криза в Україні дала дуже небезпечні соціальні наслідки. Рівень народжуваності не забезпечує навіть простого відтворення населення. Традиційно великі селянські сім'ї зникли. В деяких українських селах немає жінок дітородного віку. Через політику гігантоманії деякі села, що були в

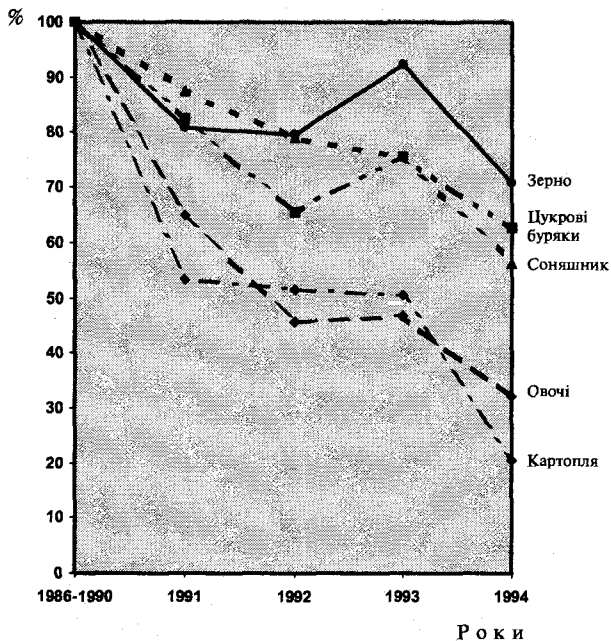


Рис. 11. Спад рівня виробництва рослинницької продукції в громадському секторі сільського господарства України (1986—1990 рр. = 100%)

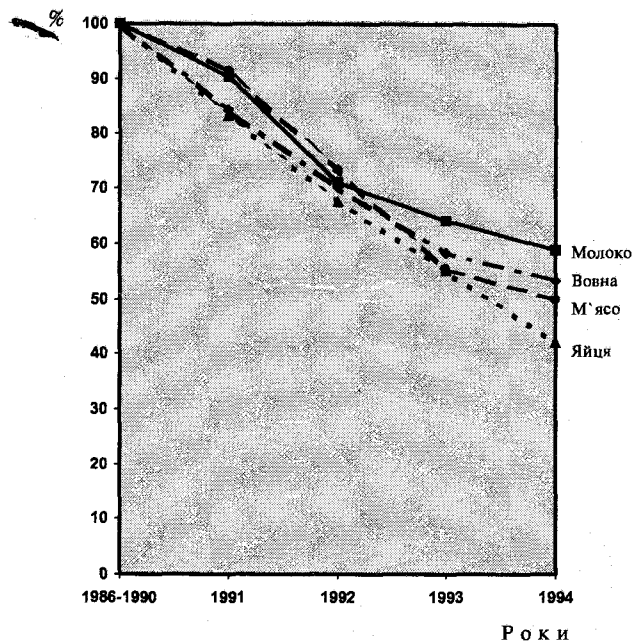


Рис. 12. Спад рівня виробництва тваринницької продукції в громадському секторі сільського господарства України (1986—1990 рр. = 100%)

Таблиця 8. Питома вага основних каналів реалізації продукції сільськогосподарськими підприємствами, %

Види продукції	Канали реалізації				
	Заготівельні організації	Споживча кооперація	Населення	Ринок	Бартерні угоди
Зерно	63	-	25	10	2
Олійні культури	27	1	12	24	36
Картопля	27	5	28	36	4
Овочі	51	6	12	28	3
Плоди та ягоди	49	3	10	35	3
Хулоба та птиця	66	2	11	16	5
Молоко і молочні продукти	94	-	2	4	-
Яйця	63	1	5	27	4
Вовна	93	6	-	1	-

Джерело: Сільське господарство України: Статистичний збірник.—К.: Міністерство статистики України, 1995. — С.34.

свій час визнані неперспективними, зникли. Відбувається швидке старіння сільського населення, на що впливають важкі умови праці, низький життєвий рівень¹, відсутність задовільного медичного обслуговування. Кожне нове покоління все менше зацікавлене працювати у сільському господарстві і жити в селі [Онищенко, Юрчишин, с.12].

Безумовно, найлегше звинувачувати державних керівників і парламентаріїв у виникненні такої ситуації в сільському господарстві України. Але заради об'єктивності слід зазначити, що сучасна аграрна криза бере свої коріння значно глибше — ще з часів сталінської колективізації. Вона стала логічним результатом грубої ідеологічної помилки, яка рано чи пізно себе виявила б. До факторів, що призвели до сучасної аграрної кризи, слід віднести:

- відчуження селянина від засобів виробництва, позбавлення його права володіти землею і виробленою продукцією;
- ігнорування селянської сім'ї як особливого економічного феномену;
- заміна економічних стимулів регламентованим адмініструванням, практика суб'єктивного втручання в об'єктивні економічні процеси, розповсюдження і домінування командних методів управління в сільському господарстві;

¹ Сьогодні лише 2% сільських будинків мають центральне опалення і каналізацію, 6,4% — водопровід, 8,3% — природний газ. Майже 13% сіл не мають доріг з твердим покриттям [Прейгер, с.50].

- небажання рахуватися із світовим досвідом, догматична гігантоманія у виборі пріоритетів і напрямків розвитку сільського господарства;
- індустріальний фетишизм, що став основою дискримінації селянства.

Наслідки насильницької колективізації повною мірою стали відчутними лише за умов сучасної економічної кризи. Традиційні економічні стимули для колективного сільського господарства, такі як періодичне підвищення закупівельних цін, постійне зростання номінального рівня оплати праці, дешеві державні кредити, привілеї в розподіленні ресурсів повністю себе вичерпали. Держава нездатна і не повинна здійснювати контроль та втручатися в справи колективних господарств, як це було раніше. Лише фундаментальне реформування відносин власності, демократизація управління, нові організаційні підходи можуть захистити великомасштабне сільське господарство від повної деградації.

Деякі важливі кроки у цьому напрямку вже зроблено. Концепція плюралізму різних форм власності і типів господарювання стала лейтмотивом реструктуризації сільського господарства. Багато колективних і державних сільськогосподарських підприємств заявили про свої чіткі наміри розпаювати майно і землю та реорганізуватися в приватні підприємства. Завдяки Закону України “Про селянське (фермерське) господарство”, прийнятому в 1992 р., нарешті визнано статус фермерського господарства і запропоновано механізм його започаткування для бажаних індивідуально вести своє господарство. Це значною мірою сприяло різкому зростанню таких господарств. І основне, що поступово досягається прогрес в найголовнішому питанні — визнанні і реалізації права **приватної власності на землю**. Початок цьому процесу закладено у відповідному Указі Президента України, підписаному в листопаді 1994 р..

Певний прогрес в розумінні значення приватизації самими аграріями і деякі законодавчі ініціативи — це ще прелюдія до процесу фундаментальної зміни організаційної структури сільського господарства України. Ключове питання на порядку денному: що і як може замінити дисфункціональний суспільний сектор виробництва. Враховуючи, що фермерство, хоч і перспективний, але поки що несуттєвий сектор сільського господарства (рис.13), колективні та державні сільськогосподарські підприємства залишаються основними сільськогосподарськими товаровиробниками України. В 1994 р., вони виробили 92% зерна, 97% цукрових буряків, 91% соняшника, 35% овочів, 60% молока, 56% м'яса, 46% яєць, 74% вовни¹. Але валове виробництво, як і питома вага в ньому, ще не свідчать про рівень продуктивності та ефективності виробництва. Оскільки нестабільність вартісних показників не дає можливості їх застосувати, залишається обмежитися деякими натуральними показниками, щоб певним чином проілюструвати рівень розвитку сільського господарства України, ступінь використання чи навпаки невикористання її аграрного потенціалу (табл. 9).

¹ Сільське господарство України: Статистичний збірник.—К.: Міністерство статистики України, 1995. — С.22, 23, 26.



Рис. 13. Структура валової продукції сільського господарства по категоріях господарств, 1994 р.

Джерело: Сільське господарство України: Статистичний збірник.—К.: Міністерство статистики України, 1995. — С.12.

Дух колективізації досі впливає на менталітет тих, хто відповідає за прийняття принципових рішень в державі. Розвиток промисловості, розподіл державних ресурсів, система освіти та багато іншого має першочергову орієнтацію на колективізоване, великомасштабне сільське господарство. Колективні господарства давно вийшли за межі чисто економічного феномена. Вони обернулися в складну соціальну систему. Більшість сільського населення, особливо людей старшого віку, залежить від цієї системи, не уявляє собі життя без неї. Економічна неспроможність колективного сільського господарства прирікає цих людей на низький життєвий рівень і соціальну дискримінацію.

Таким чином, комуністична ідеологія колись створила організаційну структуру сільського господарства. І зараз ця структура є носієм цієї ідеології, навіть коли держава, уряд і суспільство від неї офіційно відмежувалися. Сталінська модель колективізації досі визначає образ сільського господарства України. Саме тут сталінізм пустив такі глибокі метастази, що навіть після його офіційного осудження, викорінювання та громадської анафемі, ідея колективізації все ще живе, працює і, як раніше, веде Україну з її багатющими ресурсами в безвихідь недорозвинутості. Ідея колективізованого сільського господарства настільки живуча, що підтримується сьогодні багатьма чесними людьми, які взагалі не мають нічого спільного з сталінізмом, яких скоріше можна назвати антисталіністами, але які так і не змогли піднятися над цією, напевно найглибшою оманю комуністичного режиму.

Таблиця 9. Деякі показники розвитку сільського господарства США, Європи і України, 1993 рік

Показники	США			Україна в % до	
	Європа			США	Європи
			Україна		
Урожайність, ц/га					
зернові і зернобобові	42,7	41,0	32,1	75	78
картопля	356,8	234,1	136,9	38	58
цукрові буряки	418,7	498,6	221,9	53	45
Середньорічний надій на корову, кг	7067	4404	2273	32	52

Розраховано за даними: Сільське господарство України: Статистичний збірник.— К.: Міністерство статистики України, 1995.— С. 196, 198, 200, 209.

Аграрна реформа завжди була певною мірою справою політичною. Однак в радянський період політичне забарвлення програм розвитку сільського господарства завжди домінувало над їх економічним змістом. Може саме тому представлене економічне рев'ю аграрної історії України може здатися занадто політизованим. Але висока політизація була найважливішою характеристикою життя нашого суспільства. Без прийняття до відома цього факту неможливо зрозуміти суть аграрної проблеми України і розробити прийнятні висновки для майбутнього. Будемо сподіватися, що з демократизацією і деполітизацією суспільства прийде нагода для економічних дій.

Р о з д і л ІІ

**Місія, принципи і економічний механізм
сільськогосподарських кооперативів США**

2.1. Хто є хто в сільському господарстві США

Можливо для когось в посткомуністичних країнах поняття “аграрна країна” асоціюється з низьким рівнем індустріального розвитку і загальним економічним відставанням. Проте Сполучені Штати Америки дійсно аграрна країна. Шлях, пройдений від піонерського гомстеду (земельного наділу першопроходців) до сучасного агробізнесу, досягнення у продуктивності і ефективності виробництва, роль аграрного сектора у національній економіці та глобальна значимість американського сільського господарства дають право назвати США великою аграрною країною.

Розвиток американського сільського господарства був таким же драматичним, як і історія цієї країни. Прогрес у сільському господарстві став ключовим моментом формування американської нації і американської державності. Образ американського фермера-трударя став символом мужності, незламності, нестримного потягу до політичної і економічної незалежності та демократії. Великий американський політик і сільськогосподарський фундаменталіст, третій президент США Томас Джефферсон писав:

“Ті, хто обробляють землю — найцінніші громадяни. Вони найенергійніші, найнезалежніші, найблагодіяльніші, і вони найміцнішими узами зв'язані зі своєю країною та її інтересами”¹ [Jefferson, c.426].

Формування організаційної структури сільського господарства США відбувалося під впливом різних факторів: природних, історичних та економічних. Завдяки великій кількості вільних земель було відносно легко кожній бажуючій сім'ї отримати земельний наділ. За винятком деяких густонаселених регіонів фермерські родини, як правило, не мешкали у селах, що було типовим для Європи. Вони віддали перевагу проживанню на власній землі у значній віддалі від своїх сусідів. Це було основою фермерського індивідуалізму, незалежності та впевненості у власних силах. Обмежена ринкова торгівля і відносно низький попит на сільськогосподарську продукцію на місцевому рівні сприяли розвитку конкуренції між фермерами. В свою чергу це змушувало їх вишукувати шляхи підвищення продуктивності власної праці на основі зростання урожайності культур і продуктивності тварин.

Прогрес у продуктивності сільського господарства був особливо відчутний в другій половині XIX століття. Широко відомий Закон про гомстеди 1862 р. зміцнив систему сімейного фермерства шляхом безкоштовного або майже безкоштовного розподілу земель в західних

¹ Переклад автора.

штатах. Кількість фермерів значно зросла і досягла свого апогею на початку нинішнього століття. На жаль, попит на сільськогосподарську продукцію не зростав такими швидкими темпами, як кількість фермерів та вихід валової продукції. Результатом цього було зниження цін на продукцію і загального рівня доходів фермерів. Однак, починаючи з кінця минулого століття, фермерський рух сформувався як достатньо впливова політична сила для ведення переговорів з федеральним урядом щодо державної підтримки сільського господарства. Сільськогосподарські товаровиробники також розвивали свої власні економічні організації для взаємодопомоги. Уряд ставився до цього з розумінням і підтримував таку ініціативу.

У роки першої світової війни попит на продовольство різко зріс. Ціни стали формуватися на користь фермерів. Знаходячись дуже далеко від регіонів бойових дій і використовуючи нагоду послаблення іноземних конкурентів, американські фермери швидко нарощували обсяги сільськогосподарського виробництва. Такого зростання рівня інтенсивності виробництва американське сільське господарство до цього часу ще не знало. Однак цей “золотий вік” для американського фермерства не був дуже тривалим. Вже на початку 20-х років ціни почали падати. Багато фермерів опинилися нездатними продовжувати свою сільськогосподарську діяльність. Вони були змушені продавати землю, а часом просто її втрачали, щоб розрахуватися з банком за свої борги. Збанкрутілим фермерам нічого не залишалось, окрім поповнювати зростаючу армію безробітних.

Найтяжчим випробуванням для сільського господарства США була Велика депресія 30-х років, уроки якої мали величезне значення для майбутнього. Уряд зрозумів необхідність особливої турботи про сільське господарство як однієї з базових галузей національної економіки, і відтоді це стало важливим і постійним напрямком економічної державної політики. Активізація законотворчого процесу з орієнтацією на сільськогосподарських товаровиробників, федеральні програми підтримки сільського господарства, увага політичних лідерів до аграрних проблем зробили майбутнє фермерів більш визначеним. Безумовно, аграрний сектор США інколи переживає певні кризи, але вони ніколи не досягають небезпечних пропорцій 30-х років.

У 40—50-х роках в формуванні організаційної структури сільського господарства США домінували технологічні та ринкові фактори. Складна техніка, зростаючі обсяги застосування добрив та хімікатів, зрошення, використання гібридного насіння та високопродуктивних порід тварин — усі ці інновації вимагали більшої концентрації виробництва і капіталу, а отже, й більших розмірів фермерських господарств. Стало очевидним, що для країни було б вигідніше мати менше фермерів і менше ферм [Rusmussen & Stanson, с.35]. Конкуренція, що зростала у сільському господарстві, прискорила процес зникнення малих сімейних ферм. Чимало фермерів були поставлені перед дилемою: або розширювати свій бізнес, або залишити сільськогосподарську діяльність взагалі. Протягом 1959—1964 рр. кількість фермерських господарств з площею до 5 га зменшилася на 20%, а у

1959—1974 рр. — майже на 50% [Census of Agriculture 1992, с.8]. Реструктуризація сільського господарства спричинила серйозні соціальні проблеми, і саме тому були прийняті декілька державних програм підтримки сільськогосподарського виробництва і соціального розвитку сільської місцевості, особливо в 60—70-х роках. Однак тенденція зменшення кількості фермерських господарств і зростання їх розмірів і обсягів реалізації продукції продовжується і сьогодні (табл. 10).

Таблиця 10. Кількість фермерських господарств США, їх середній розмір і вартість реалізованої продукції в розрахунку на одне господарство, 1900—1992 рр.

Роки	Кількість ферм	Середня площа ферми, акрів ¹	Вартість реалізованої продукції, доларів ²
1900	5 739 657	147	н.о. ³
1910	6 365 822	138	н.о.
1920	6 453 991	149	н.о.
1930 ⁴	6 295 103	157	н.о.
1940	6 102 417	175	н.о.
1950	5 388 437	216	н.о.
1959	3 710 503	303	8 218
1964	3 517 857	352	11 176
1969	2 730 250	389	16 669
1974	2 314 013	440	35 231
1978	2 257 775	449	47 424
1982	2 240 976	440	58 858
1987	2 087 759	462	65 165
1992	1 925 300	491	84 459

Розраховано за даними: *Census of Agriculture 1992. Volume 1 "Geographical Area Series". Part 51 "United States: Summary and State Data".* Washington, D.C.: U.S. Department of Commerce, Economic and Statistic Administration, Bureau of the Census, с.8.
Agricultural Statistics 1993. National Agricultural Statistics Service, USDA, Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, с.347.

І все ж **сімейна ферма** досі залишається основною первинною виробничою одиницею американського сільського господарства. Питома вага сімейних ферм у загальній кількості ферм, або іншими словами виробничих сільськогосподарських підприємств, становить 86% (рис.14). Згідно із статистикою США фермою вважається виробниче утворення, що протягом року реалізувало чи нормально могло б реалізувати

¹ 1 акр дорівнює 0,4 га.

² Тут і далі доларів США.

³ Неможливо отримати.

⁴ З цих пір включено Аляску і Гаваї.

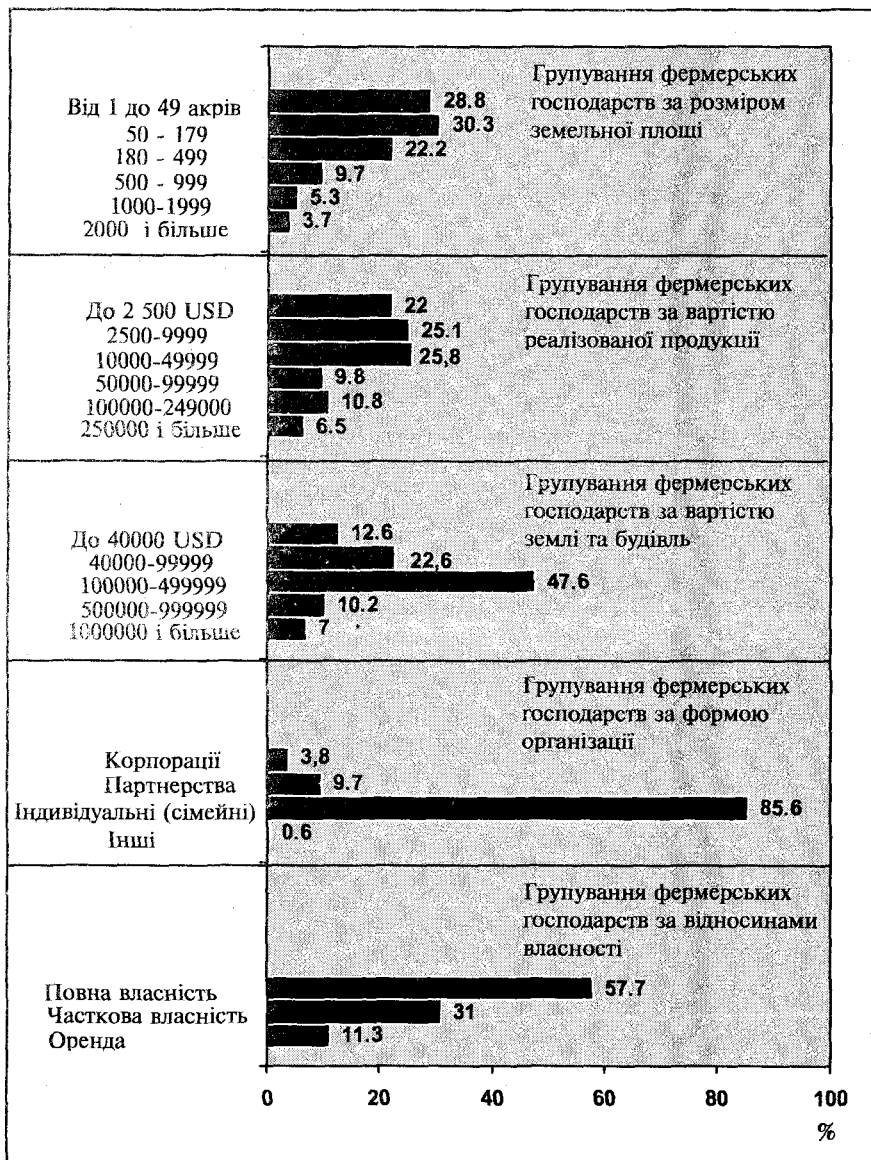


Рис. 14. Профіль сільського господарства США, 1992 рік

Джерело: *Census of Agriculture 1992. Volume 1 "Geographical Area Series". Part 51 "United States: Summary and State Data"*. Washington, D.C.: U.S. Department of Commerce, Economic and Statistic Administration, Bureau of the Census, с.4.

сільськогосподарської продукції на 1000 доларів США або більше [Agricultural Statistics 1993, с.345]. Особливі критерії ідентифікації сімейної ферми могли бути сформульовані у такому вигляді:

- управління і виробничий процес здійснюються в основному самим фермером та його сім'єю;
- тісна інтеграція між домашнім господарством і бізнесом;
- функція контролю повинна належати самому фермеру;
- сімейні ферми повинні отримувати більшу частину своїх доходів від сільського господарства [Knutson, Penn & Boehm, с.271].

Інші типи фермерського господарства відрізняються перш за все організацією управління господарством, відносинами власності, розподілом відповідальності за кінцеві результати виробничої та комерційної діяльності. Крім сімейної ферми або індивідуального бізнесу, ферми можуть бути організованими на **партнерській** та **корпоративній** основі. Хоча їх кількість невелика, проте роль у сільськогосподарському виробництві дуже суттєва. Корпоративні ферми, або такі, власники яких делегують право оперативного управління найманому управлінському персоналу, мають найвищі показники щодо обсягів реалізації продукції в розрахунку на одне господарство. В 90-х роках середній обсяг реалізації на одну корпоративну ферму становив 465 тис. доларів, на господарство партнерського типу — 151 тис. доларів і на сімейну ферму лише 46 тис. доларів [Agricultural Fact Book, с.19]. Середня площа була також найбільшою на корпоративних фермах.

За останнє десятиріччя американське сільське господарство стало більш ефективним. Чистий дохід у сільському господарстві виріс як у абсолютному значенні, так і відносно матеріально-грошових витрат (рис.15). Важлива роль в піднесенні ефективності сільського господарства США належить існуючій системі **фермерської кооперації**. Ця система стала ключовим елементом організаційної структури американського сільського господарства, оскільки забезпечує вихід на ринок для більшості, перш за все, сімейних ферм, а також матеріально-технічне постачання цих господарств за найвигіднішими цінами. Кооперативи допомагають фермерам не лише вижити, а бути конкурентоспроможними і отримувати прибуток не тільки від сільськогосподарського виробництва безпосередньо. Завдяки існуванню власних комерційних організацій фермери також досягають значної ринкової влади. Кооперативна структура сільського господарства США — це феномен, ширший за лише економічну організацію. В доповнення до своїх первинних економічних функцій, що полягають в обслуговуванні господарств їх власників, кооперативи забезпечують соціальний розвиток сільської громади.

В історичному контексті слід відзначити три взаємопов'язані зовнішні фактори, що сприяли розвитку сільськогосподарської кооперації в США:

- перший фактор — це економічні умови (як сприятливі, так і несприятливі), що викликали необхідність групових дій

Млрд. доларів

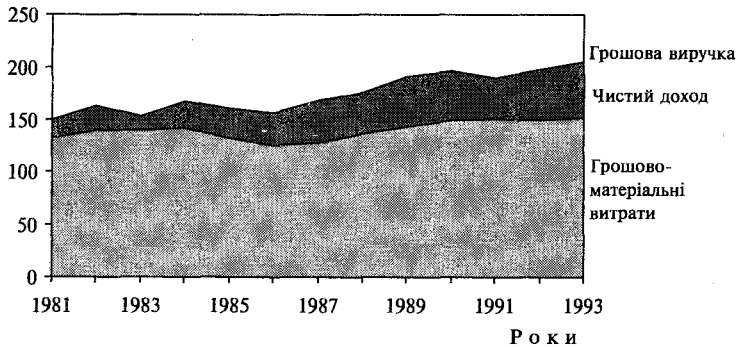


Рис. 15. Динаміка доходів і витрат фермерів США у 1981—1993 рр.

Розраховано за даними: *Statistical Abstract of the United States 1995: The National Data Book*. 114th Edition. Washington, D.C.: U.S. Department of Commerce, Economic and Statistic Administration, Bureau of the Census, с.671.

сільськогосподарських товаровиробників. Наприклад, економічна депресія, зловживання монополістичних елементів, нездатність ринку забезпечити надання необхідних послуг, посилення агресивності конкурентного середовища та зміни у технологічному процесі;

- другий фактор — підтримка з боку фермерських громадсько-політичних організацій. Такі організації визначали мотивацію фермерів у приєднанні до кооперативів, забезпечували їх соціальний захист, впливали на офіційну аграрну політику і навіть активно включалися, на добровільній основі, в створення кооперативів;
- третій фактор — створення законодавчої бази, федеральної і на рівні штатів, що забезпечувала сприятливі умови групових дій сільськогосподарських товаровиробників.

Формування кооперативної структури сільського господарства США було результатом тривалого процесу. Як найперші спроби кооперування слід згадати починання “батьків-пілігримів” (перших переселенців, що приїхали до Нового Світу на кораблі “*Mayflower*” в 1620 р.). Вони вважаються першими американськими кооператорами, оскільки підписали між собою угоду про взаємодопомогу, і після прибуття на американський континент разом розчищували землі від лісу, зводили будівлі, прокладали дороги, обробляли землю і захищались від нападів ворогів. У 1752 р. Бенджамін Франклін, один з тих, хто підписав Декларацію про незалежність,

створив найперше комерційне кооперативне підприємство в Сполучених Штатах. Це була страхова компанія, що шляхом матеріальної взаємодопомоги певним чином пом'якшувала збитки потерпілим від пожеж. У 1780 р. зроблені перші спроби кооперації у сільському господарстві: фермери з Пенсільванії організували товариство для імпорту чистопородної великої рогатої худоби. Пізніше вони розширили свою діяльність, поставляючи худобу в міста Східного узбережжя [Abrahamsen, 1987, с.1].

Підприємства у сільському господарстві з більш чіткими ознаками кооперативних організацій з'явилися у минулому столітті. В 1810 р. об'єднані групи фермерів-виробників молока організували кооперативи по виробництву сиру в м.Госхені (штат Конектікут) і м.Південний Трентон (штат Нью-Йорк). За їх прикладом було організовано багато різних кооперативів, орієнтованих на виробництво певних продовольчих товарів, але існування цих організацій не було тривалим. У 1820 р. група фермерів зі штату Огайо розпочала спільний забій свиней та їх транспортування водним транспортом до ринків м. Монреалю (Канада). В 1840-х роках члени Мормонської церкви, що оселилися в західних регіонах країни, запровадили кооперативну систему зрошення, робота якої була дуже ефективною. В 1857 р. в м. Медісон (штат Вісконсін) розпочав роботу перший кооперативний елеватор. В 1863 р. фермери містечка Ріверхед (штат Нью-Йорк) створили кооператив для купівлі добрив [Abrahamsen, 1976, с.89].

Протягом 1870-1920 рр. були створені чисельні місцеві і регіональні кооперативи. Вони набули поширення майже в усіх штатах. Важливу роль у формуванні кооперативного руху США у національному масштабі відіграли великі громадсько-політичні організації фермерів, такі як Національна асоціація фермерів (*National Grange*), Фермерський альянс, Освітня і кооперативна спілка фермерів Америки, що з часом об'єдналися в Національний фермерський союз. У 1916 р. були організовані дві перші національні кооперативні торговельні асоціації — Кооперативна ліга США і Національна асоціація виробників молока, штаб-квартири яких були розташовані у м. Вашингтоні. Також у 1919 р. розпочало свою роботу Американське бюро-федерація сільського господарства, що сьогодні є найбільшою сільськогосподарською організацією США. Згадані національні організації підтримували розвиток кооперативів як економічних організацій, а також розширювали їх вплив на політичній арені [Ingalsbe & Groves, с.112].

Наступний етап формування кооперативної структури сільського господарства був викликаний сільськогосподарською кризою 20-х років і Великою депресією (до 1933 р.). В цей період були прийняті дуже важливі урядові рішення щодо підтримки кооперативного маркетингу. Ще на початку 20-х років серед фермерів стала популярною ідея створення достатньо великих кооперативів, здатних контролювати ціни в межах штату або певного регіону. Автором цієї ідеї був видатний каліфорнійський юрист

Арон Шапіро. До цього увага фермерів концентрувалася на створенні невеликих, переважно місцевих кооперативних організацій [Abrahamsen, 1976, с.94]. Уряд США визнав важливість розвитку кооперативного маркетингу і затвердив деякі нормативні документи, щоб його підтримати. Найважливішим документом став Закон Кеппера — Вольстеда, який назвали *Magna Carta* (у символічному порівнянні з Великою хартією вольностей) сільськогосподарської кооперації. Цей законодавчий акт визначав, яким чином антимонопольне законодавство повинно стосуватися сільськогосподарських маркетингових кооперативів. Це означало, що для кооперативів сільськогосподарських товаровиробників узаконювалася можливість координації ринкової діяльності, чого інші суб'єкти ринку були позбавлені. Безумовно, це було значним поштовхом в подальшому розвитку кооперативної структури сільського господарства.

У період 1933—1945 рр. спостерігалася значне зростання обсягу кооперативного бізнесу і чисельності кооперативних організацій у сільському господарстві. Це був період виникнення великомасштабних кооперативів і численних торгово-посередницьких асоціацій на кооперативній основі. Все частіше кооперативи вдавалися до поєднання маркетингових і постачальницьких функцій. Завдяки покращенню фінансової ситуації багато кооперативів стали приділяти увагу переробці сільськогосподарської продукції та розвитку власного виробництва добрив, хімікатів, паливно-мастильних матеріалів, засобів механізації, запасних частин тощо. Ними також була визнана необхідність розширення науково-дослідних робіт у зростаючому агробізнесі, освіти членів кооперативів, систематизованого підвищення кваліфікації директорів, а також спеціальної підготовки менеджерів та іншого найманого персоналу. В цей період також сформувалася система кредитування у сільському господарстві. Став більш відчутним внесок кооперативних банків у покращення фінансових можливостей кооперативів [Abrahamsen, 1987, с.17—18].

Після 1945 р. розпочалася сучасна стадія розвитку кооперативної структури сільського господарства США. Зміни у технології і методах бізнесу величезною мірою вплинули на кооперативний рух. Відкрилися нові можливості розширення ділової активності на міжнародному сільськогосподарському ринку. Але більш складний бізнес і зростаюча конкуренція висунули нові вимоги до кооперативів. Вони повинні були стати більшими за розмірами і економічно міцнішими, щоб відповідати вимогам ринкового середовища, що змінилося. Це стало причиною змін у процесах вертикальної і горизонтальної інтеграції у кооперативній діяльності. Почастішали випадки консолідації та злиття кооперативів, найбільше тих, що об'єднували виробників молока, зерна, овочів та фруктів, а також постачальницьких. Організація багатьох кооперативів стала більш складною, з'явилися дочірні компанії кооперативів, спільні підприємства кооперативних і некооперативних організацій, а також міжнародні

комерційні організації за участю кооперативів [Ingalsbe & Gloves, с.119; Vistrup, с.361—363].

Важливість кооперативів не змінилася для фермерів і сьогодні. В 1993 р. питома вага кооперативного маркетингу становила 30% вартості усієї реалізованої продукції. Це на 3% більше, ніж у 1992 р., і найвищий показник після 1984 р. Щодо постачання, то питома вага кооперативів в 1993 р. становила 28%. Як у сфері маркетингу, так і у постачанні спостерігається певне розширення кооперативного бізнесу після деякого його спаду у 1987—1988 рр. Особливо вагома роль кооперативів, що об'єднують виробників молока: в 1993 р. за участю кооперативів було реалізовано 85% товарного молока. Зростання питомої ваги кооперативних каналів маркетингу молока триває. Кооперативи також відіграють важливу роль у реалізації зерна, овочів та фруктів, бавовни і худоби (рис.16). За останні п'ять років відмічено тенденцію до збереження стабільних обсягів постачання за допомогою кооперативів (рис.17). Найбільше (понад 40%) фермери використовують нагоду кооперативного співробітництва для закупівлі паливно-мастильних матеріалів та добрив [Kraenzle, с.4—5].

Сільськогосподарські кооперативи США відіграють важливу роль у підтримці кооперативного руху за кордоном. Провідні американські кооператори протягом багатьох років розповсюджують ідеї і концепції, що сприймаються і застосовуються в усьому світі. Цю роботу координує Організація міжнародного кооперативного розвитку у сільському господарстві (ACDI), що була створена на початку 60-х років. Завдяки зусиллям цієї організації у багатьох країнах світу здійснені проекти розбудови і зміцнення кооперативних організацій, що знаходяться у власності сільськогосподарських товаровиробників [Bader, с.12]. Досвід кооперування у сільському господарстві США може бути корисним для реструктуризації сільського господарства країн, що проходять етап ринкової трансформації. До таких країн належить і Україна. Безумовно, неможливо і нерозумно копіювати заокеанський досвід, проте фундаментальні принципи кооперації, інші важливі організаційно-економічні аспекти заслуговують на їх детальне висвітлення.

Успіх фермерів США та інших розвинутих країн, як у виробництві, так і в сполучених сферах (постачання, маркетинг, кредит, технічне та технологічне обслуговування, освіта, підвищення кваліфікації тощо) ґрунтується на можливостях, які існують для реалізації індивідуальних інтересів незалежних товаровиробників через спільні дії. Найдосконалішою формою таких дій є створення та використання підприємства, що знаходиться у володінні і під контролем тих, хто безпосередньо користується його послугами. Саме такі підприємства мають статус кооперативних. Вони дають змогу товаровиробникам бути залученими до великого бізнесу, отримувати прибуток не лише від сільського господарства, а також від стадій подальшого руху створеної ними продукції, подолати ринкові зловживання, використовувати професійний менеджмент, отримати певну

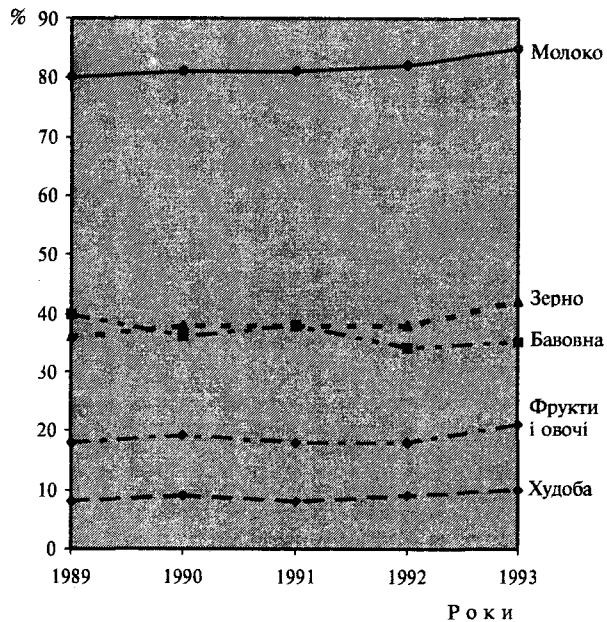


Рис. 16. Питома вага кооперативного сектора в маркетингу сільськогосподарської продукції

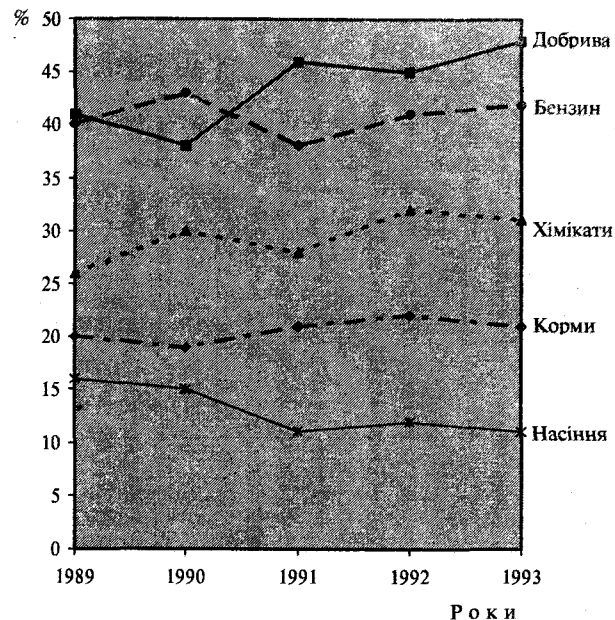


Рис. 17. Питома вага кооперативного сектора в постачанні фермерських господарств

Розраховано за даними: Kraeze, Charles A. 1995. "Cooperatives' Share of Farm Marketings Hits 10-Year High". *Farmer Cooperatives* (February, 1995), с. 4—5.

ступінь ринкової влади, щоб конкурувати на рівних в агресивному ринковому середовищі. Слід відмітити, що кооперативи — це підприємства вертикальної інтеграції і практично не існують безпосередньо у сфері сільськогосподарського виробництва (однак це не виключає можливість взаємодопомоги і взаємовиручки сільськогосподарських товаровиробників у виробничому циклі).

2.2. Фундаментальні принципи кооперації

Фермери беруть участь у кооперативній діяльності головним чином для досягнення ефекту, який неможливий або не настільки можливий, якщо вони будуть діяти поодиночі. Це найперший, індивідуальний мотив фермерів до розпочинання групових дій або приєднання до вже існуючих. Ефект об'єднання зусиль товаровиробників можна розглядати у відносно широкому ракурсі: від політичного впливу на прийняття законодавчих і урядових рішень (аграрний лобізм) до потреби нормальної людини у міжособистому спілкуванні та моральному задоволенні від внеску, зробленого для соціального розвитку своєї громади. Однак сільськогосподарські кооперативи — це комерційні організації, і тому очікуваний ефект від кооперативної діяльності, як правило, повинен мати форму конкретної матеріальної вигоди для товаровиробника.

З економічної точки зору існує декілька мотиваційних причин для фермерської взаємодії, які більш конкретно пояснюють економічну природу кооперативних організацій. Усі ці фактори пов'язані з недосконалістю сільськогосподарського ринку (навіть у розвинутих країнах). Сільське господарство — занадто складна економічна система, що не забезпечує можливості товаровиробникам одночасно приділяти достатню увагу і виробництву, і комерційній діяльності, а саме маркетингу виробленої ними продукції, пошуку і придбанню необхідних ресурсів та послуг за прийнятними цінами. В такій ситуації зростає небезпека для тих, хто зосередив основну увагу на виробництві продукції, опинитися в залежності від різного типу посередників, суб'єктів несільськогосподарського бізнесу, навіть просто шукачів легкої наживи. Це призводить до експлуатації сільськогосподарських товаровиробників. У найгіршому випадку постачання і послуги можуть взагалі стати недоступними через надмірно високі ціни, а ринок збуту власної продукції зникне. Реальна альтернатива розвитку подій у такому напрямку для товаровиробників — створення власних структур агробізнесу. Отже, **фактори кооперування** можуть бути сформульовані в такому вигляді:

1. Вигода від участі у великих за обсягом ділових операціях.

Бізнес великого масштабу надає фермерам деякі очевидні переваги. Наприклад, постійні витрати на управління можуть бути розподілені на більший обсяг операції; використання потужніших машин зменшує витрати праці і пального на одиницю реалізованої

продукції або придбаного товару; більші за розмірами об'єми сховищ зменшують витрати на одиницю продукції, що там зберігається, тощо [Schader, с.125]. Приєднання до великих за обсягом ділових операцій дозволяє фермерам уникнути конкуренції, що також є безпосередньою економічною вигодою від кооперації.

2. Можливості отримувати прибуток не тільки від виробництва.

В певній маркетинговій системі віддача на одиницю вкладеного капіталу неоднакова на різних рівнях цієї системи. Наприклад, вкладення капіталу в переробку сільськогосподарської продукції може принести більший прибуток, ніж у виробництво, а торгівля продуктами харчування може бути ще більш вигідною. Без кооперативів сільськогосподарські товаровиробники позбавлені можливості отримувати прибутки з подальших стадій руху виробленої ними продукції в межах маркетингового ланцюжка певного товару (виробництво → збирання та зберігання → переробка → транспортування → оптова торгівля → роздрібна торгівля → споживання). Завдяки участі у вертикальній інтеграції кожна подальша стадія руху продукції, що отримує форму товару, здатна забезпечити товаровиробникам більшу віддачу від вкладеного капіталу. В сфері постачання кооперативи товаровиробників мають власні заводи по виробництву добрив, хімікатів, машин і обладнання, паливно-мастильних матеріалів, запасних частин, різноманітного сільськогосподарського реманенту. Це дає можливість отримувати їх клієнтам-власникам матеріально-технічне постачання за мінімальними цінами, які звичайно нижчі за ціни, що пропонують ринкові посередники. Інколи це називають обслуговуванням за собівартістю.

3. Вихід на ринки (в тому числі міжнародні) збуту, постачання і послуг.

Безумовно, товаровиробник може знайти вихід на ринок і без кооперативів за допомогою різних посередників або через участь в акціонерних підприємствах. Але в цьому випадку не існує гарантій, що його інтереси, як товаровиробника, будуть завжди враховані, а також, що на певному етапі акціонерне підприємство взагалі не відмовиться від нього як постачальника, чим позбавить його ринку збуту власної продукції. Кооперативний маркетинговий канал — найнадійніший і найсприятливіший, оскільки контролюється самими ж фермерами. Це має виключне значення, особливо для маркетингу продукції, що швидко псується (молоко, овочі, фрукти тощо). Навіть незначна ринкова дестабілізація у їх маркетингових каналах призводить до значних збитків.

4. Переваги від координації дій.

Кооперативи дають змогу фермерам координувати постачання своїх господарств, виробництво і маркетинг виробленої продукції. Окрім ринкових переваг від координації дій,

що дозволяється антимонопольним законодавством як виняток лише для кооперативів сільськогосподарських товаровиробників, важливе значення має узгодження роботи переробних підприємств з надходженням сировини. Відносно постійне і стабільне надходження продукції з фермерських господарств, що у більшості випадків регулюється договірними відносинами, дозволяє кооперативним переробним підприємствам ефективно використовувати свої виробничі потужності і працювати з мінімальними витратами.

5. Поділ ризику. Подолання індивідуальної невизначеності для кожного окремого товаровиробника шляхом поділу ризику серед членів групи собі подібних агентів ринкових відносин є для них важливим мотивом створювати кооперативи або приєднуватися до вже існуючих. Але поділ ризику між кооператорами — це не тільки програма страхування їх бізнесу. Включення товаровиробників у подальші стадії просування їх продукції у маркетинговому ланцюжку гарантує їм певну стабілізацію доходів навіть за умов спаду цін на сільськогосподарську сировину.

6. Отримання ринкової влади. Участь у кооперативному бізнесі забезпечує фермерам більшу економічну владу у маркетинговому каналі просування їх продукції, тобто певного контролю ситуації на ринку. З більшим рівнем монополізації кооперативи отримують безперечно важливі переваги для своїх членів. Визначене трактування антимонопольного законодавства у відношенні до кооперативів сільськогосподарських товаровиробників робить дуже привабливою для них участь у кооперативних процесах.

Що робить сільськогосподарські кооперативи унікальними економічними організаціями? Чим вони відрізняються від інших типів підприємств? Щоб дати відповідь на ці питання, необхідно розглянути особливі риси кооперативних організацій, які названі фундаментальними принципами кооперації. **Принцип кооперації** можна визначити як верховний закон керівництва, загальну основоположну істину, всебічний і універсальний порядок, що відображає особливі цілі і унікальність кооперативної форми бізнесу [Barton, с.23].

Слід відрізнити кооперативні принципи від кооперативної політики і кооперативної практики. **Кооперативна політика** — це напрямок, який вибрало керівництво кооперативу для досягнення мети кооперації найбільш ефективним шляхом. Прикладом кооперативної політики може бути рішення деяких кооперативів обмежити пайовий капітал своїх членів або навіть загальну кількість членів. Часте звернення кооперативів до певної дії або звичного для кооперативу методу ведення бізнесу називають **кооперативною практикою**. Наприклад, надавати послуги товаровиробникам або іншим суб'єктам ринку, які не є членами даного

кооперативу, є практикою деяких кооперативів. Розподіл частини прибутку кооперативу між тими, хто користувалися кооперативом, але не були при цьому його членами, також є практикою окремих кооперативних організацій.

Кооперативна політика і кооперативна практика є результатом процесу прийняття управлінського рішення на рівні окремого кооперативу або асоціації кооперативів. Безумовно, різні кооперативи можуть незалежно один від одного використовувати ту ж саму політику або практику. Більш важливо, що застосування одного з принципів кооперації не обов'язково пов'язано з певною політикою або практикою. Останні формуються під впливом різних обставин (наприклад, спеціалізації і розмірів фермерських господарств, сфери діяльності кооперативу, особистих якостей членів кооперативу тощо), тоді як кооперативний принцип залишається незмінним за будь-яких обставин. Принципи, на яких базуються сільськогосподарські кооперативи, не слід розглядати як щось дане раз і назавжди. Вони також динамічні як середовище, в якому здійснюється кооперативний бізнес. Реалії виробництва і ринку, що постійно змінюються, викликають необхідність періодичного перегляду кооперативних принципів. Деякі з них можуть стати другорядними для кооперативної організації, для деяких необхідно уточнити їх значення, деякі входять у протиріччя з середовищем, що змінилося і втрачають свою актуальність та універсальність. Таким чином можна пояснити еволюцію і варіацію підходів до класифікації принципів кооперації.

У більш віддаленому періоді сільськогосподарські кооперативи США, як і скрізь у світі, користувалися принципами Рочдельського товариства¹ [Vitaliano, с.145]. В сучасній інтерпретації вони можуть бути викладені в такому вигляді:

- відкрите, добровільне членство;
- демократичний контроль за принципом “один член кооперативу — один голос”;
- пайовий капітал підприємства створюється лише його членами, розмір індивідуального паю повинен бути обмеженим;
- дивіденди на капітал, якщо вони взагалі виплачуються, повинні бути обмеженими;
- прибуток кооперативу розподіляється між його членами пропорційно обсягу роботи, виконаної через кооператив;
- чесний бізнес, з помірним ризиком;
- політичний і релігійний нейтралітет;
- піклування про освіту членів кооперативу;
- розрахунки лише готівкою;
- використання ринкових цін.

¹ Рочдельське товариство споживачів було створене у 1844 р. в Англії. Завдяки успішній роботі воно стало всевітньовідомим і послужило прототипом багатьох кооперативних організацій, і не лише у сфері споживчої кооперації. У період діяльності товариства принципи його роботи не були сформульованими, це відбулося дещо пізніше.

Хоча Рочдельські принципи акумулювали в собі кращу практику різних кооперативних організацій першої половини минулого століття, вони все ще зберігають певне значення і для сьогодення. Ці принципи, в більшій або меншій мірі, можна прослідкувати в діяльності будь-якого кооперативного підприємства. Їх притягувальна сила виходить з того, що "піонерам Рочделю" вдалося втілити в них найголовніші **цінності кооперації**, такі як рівність, свобода, економічна справедливість, відкритість, демократія, взаємодопомога, освіта, що зробили кооператив особливою формою організації бізнесу.

Рочдельські принципи були дуже популярними і серед перших кооператорів у сільському господарстві. Деякі з цих принципів з часом були визнані лише як важлива кооперативна політика, але вони забезпечили основу для сучасного трактування принципів кооперації. Досвід кооперативного руху США дав можливість знайти більш чітку і лаконічну форму для визначення фундаментальних основ кооперативної організації, що може розцінюватися як подальша еволюція принципів кооперації. Після тривалого і всебічного обговорення вони отримали таке загальновизнане формулювання:

- робота (обслуговування) за собівартістю;
- право контролю належить членам-клієнтам кооперативу;
- право власності належить членам-клієнтам кооперативу;
- обмежені дивіденди на пайовий капітал;
- обов'язок кооперативу навчати своїх членів [Abrahamsen, 1976, с. 54].

Оскільки головна мета будь-якого кооперативу полягає у збільшенні доходів або підвищенні рівня добробуту його членів, то всі послуги надаються членам кооперативу за собівартістю, і це є ключовою відмінністю кооперативного підприємства. Якщо завданням будь-якої комерційної організації є отримання прибутку для тих, кому ця організація належить, тобто для її власників, то найперше завдання кооперативу — надати необхідні послуги своїм клієнтам і на цій основі забезпечити їм отримання прибутку. Таким чином, кооператив у першу чергу дбає про прибуток клієнтів, тобто тих, хто користується його послугами, а не про вигоди своїх інвесторів [Roy, с.6]. Здійснювати обслуговування за собівартістю означає розподіляти прибуток серед членів-клієнтів кооперативу пропорційно обсягу роботи, що вони виконали через кооператив (у маркетингових кооперативах це обсяг продукції, реалізованої за допомогою кооперативу, у постачальницьких кооперативах — обсяг закупок, зроблених через кооператив).

Демократичний контроль в кооперативі передбачає, що тим, хто користується цією організацією (тобто її членам-клієнтам) і отримує від неї певну вигоду, належить й право її контролю. В звичайній корпорації¹,

¹ Під корпорацією розуміють форму бізнесу, при якій інвестори передають право управління своєю власністю відокремленій від них юридичній особі з найманим управлінським персоналом. Корпоративна форма бізнесу існує в двох формах: а) корпорації, орієнтовані на інвесторів (найбільш поширені серед них акціонерні компанії); б) кооперативи.

тобто тій, що орієнтована на інвесторів, право контролю залежить від пайового капіталу її конкретного власника. Кооператив, перш за все, створюється не заради отримання прибутку його інвестором, а заради обслуговування його клієнтів-власників на найвигідніших для них умовах. Саме тому розмір вкладеного капіталу в кооператив не є основою для контролю за його діяльністю. Участь кооператорів у прийнятті принципових управлінських рішень в переважній більшості кооперативів базується на рівномірному голосуванні, тобто один член кооперативу — один голос. Доцільність цього очевидна: якщо гроші стануть основою контролю, то рішення будуть прийматися на користь інвесторів, а не на користь клієнтів, для задоволення потреб яких даний кооператив створений.

Принципова відмінність кооперативів полягає також в тому, що їх власниками можуть бути лише їх клієнти, тобто ті, хто користується послугами кооперативу. Право контролю, здійснюваного клієнтами, і право їх власності взаємопов'язані. Завдяки тому, що клієнти є одночасно власниками, в кооперативах створюється ефективна система контролю, побудована “знизу доверху”. Це ідеальна модель для реалізації економічних інтересів сільськогосподарських товаровиробників.

Особи, що інвестують інші форми корпоративного бізнесу, найперше зацікавлені в отриманні якомога більшого прибутку на вкладені кошти. Їх капітал бере на себе весь ризик. В кооперативах клієнти-власники самі безпосередньо беруть на себе головний ризик у бізнесі: ті, хто не використовує активно свій кооператив, отримує менше прибутку (оскільки він розподіляється у відповідності з роботою, виконаною через кооператив) та/або навіть втрачає частину капіталу, якщо капітал кооперативу створюється відрахуванням частини вартості операції або прибутку. Кооператори також отримують менше за свою продукцію та їх пайовий капітал не буде поповнюватися, якщо діяльність кооперативу не буде успішною. І, з іншого боку, розподіл переваг від кооперативної діяльності здійснюється у відповідності з тією ж логікою: вигоди надаються тим, хто активно користується кооперативом, при цьому дивіденди на вкладений капітал обмежені або взагалі не виплачуються. Це дуже суттєво для зацікавлення кооператорів в активному використанні своєї організації.

Враховуючи, що кооператив — це унікальна форма підприємницької діяльності, яка передбачає участь її клієнтів-власників у прийнятті принципових управлінських рішень та виконанні ними деяких інших організаційних функцій, існує потреба у забезпеченні певного рівня освіти членів кооперативів. Освітницька робота серед кооператорів важлива для досягнення мети кожного кооперативного принципу. Саме освіта створює необхідне серед членів кооперативу розуміння спільної продуманої та натхненної роботи [Knutson, с.40]. Однак деякі дослідники вважають, що

обов'язок навчати своїх членів є скоріше бажаною практикою, що покращує роботу кооперативу, ніж фундаментальним принципом кооперації [Voorhis, с.11].

Найостанніше і життєнеобхідне трактування кооперативних принципів було зроблено Міністерством сільського господарства США у спеціальному звіті Конгресу в 1987 р., де в найбільш концентрованому вигляді розкрито сучасний підхід до визначення суті кооперативу як форми бізнесу, орієнтованого на тих, хто користується його послугами. Ці принципи являють собою найбільш прийнятливі істини або закони, що сприяють виникненню і розвитку спільних дій сільськогосподарських виробників у агробізнесі. Таких принципів визначено лише три, але їх можна прослідкувати у роботі кожної кооперативної організації в сільському господарстві США:

1. Принцип отримання вигоди тими, хто користується кооперативом. Вигоди отримуються у формі:

- а) розподілу чистого доходу пропорційно роботі, виконаній через кооператив кожним його членом;
- б) вигідних цін (нижчих за ціни посередників у постачанні і наданні послуг та вищих — у сфері реалізації продукції), або іншими словами — обслуговування за собівартістю;
- в) виходу на ринок збуту, постачання і послуг, що неможливо без спільних дій товаровиробників.

2. Принцип володіння кооперативом тими, хто користується його послугами. Власність клієнтів може створюватися за рахунок:

- а) прямих інвестицій;
- б) частини чистого доходу, розподіленого у відповідності з роботою, виконаною через кооператив;
- в) включення відрахувань на капіталовкладення в ціну постачання кожної одиниці поставок або відповідним зменшенням реалізаційної ціни одиниці власної продукції.

3. Принцип контролю кооперативу тими, хто користується його послугами. Такий контроль досягається:

- а) рівномірним голосуванням (один член кооперативу — один голос);
- б) або пропорційним голосуванням у відповідності з обсягом роботи, виконаної через кооператив (стимулювання активного використання кооперативу);
- в) або пропорційним голосуванням у відповідності з розміром пайового капіталу (стимулювання інвестицій).

Слід підкреслити те нове, що внесено до останньої інтерпретації кооперативних принципів. По-перше, нові принципи узагальнили в собі деяку кооперативну практику, яка раніше розглядалася як окремий принцип кооперації. Наприклад, обмежені дивіденди на пайовий капітал включені в принцип отримання вигоди тими, хто користується кооперативом. По-

друге, нове трактування отримав принцип демократичного контролю. Визнано, що крім рівномірного голосування члени кооперативу можуть використовувати і пропорційний розподіл голосів у прийнятті принципових управлінських рішень. Це викликано необхідністю стимулювати членів кооперативу в активному використанні своєї організації та її інвестуванні. Але це не означає, що знижується членський контроль в порівнянні з рівномірним голосуванням. Відбувається лише перерозподіл голосів серед

Т а б л и ц я 11. Особливості корпорацій, орієнтованих на інвеститорів, та кооперативних товариств

Ознака відмінності	Корпорація, орієнтована на інвеститорів	Кооперативне товариство
Цільова орієнтація	Створювати прибуток власникам даного підприємства	Надавати послуги членам-клієнтам даного підприємства
Право участі	Надається особам, які можуть купити акції даного підприємства	Надається сільсько-господарським товаровиробникам, що працюють за профілем даного підприємства
Право пайової участі у капіталі підприємства	Продається і купується, розмір пайового капіталу не обмежується (за виключенням політики щодо контрольного пакету акцій)	Надається лише з початком користування даним підприємством, розмір пайового капіталу і дивідендів на нього суворо обмежений
Участь у прийнятті принципових управлінських рішень	Надається пропорційно розміру пайового капіталу	Як правило, діє принцип: один член кооперативу - один голос
Розподіл прибутку	Прибуток розподіляється у вигляді дивідендів пропорційно пайовому капіталу	Прибуток розподіляється пропорційно обсягу робіт, виконаних через кооператив
Порядок інвестування	Здійснюється за рахунок прямих капіталовкладень	Здійснюється за рахунок нерозподіленої частини прибутку або вартості операції
Оподаткування	Як прибуток підприємства, так і отримані дивіденди його власників є об'єктами оподаткування	Частина прибутку, що була розподілена пропорційно обсягу робіт, виконаних через кооператив, не оподатковується

членів-клієнтів з метою заохочування у використанні своєї організації, а не лише у підтриманні пасивного членства [Vitaliano, с.147].

Кооперативи є формою корпоративного бізнесу, але вони принципово відрізняються від корпорацій, орієнтованих на інвеститорів (табл. 11). Перша і найголовніша відмінність полягає у цільовій орієнтації цих організацій. Звичайні корпорації, тобто орієнтовані на забезпечення прибутку для своїх інвеститорів-акціонерів, менше пов'язані з якимсь чітко окресленим напрямом діяльності або функціями. Вони відносно легко перепрофілюють свою діяльність і маневрують капіталовкладеннями при виникненні обставин, що впливатимуть на їх прибутковість. Кооперативні організації більш обмежені рамками тієї діяльності, заради якої вони були створені. Вони не можуть змінити свого призначення надавати послуги сільськогосподарським товаровиробникам.

Корпорації, орієнтовані на інвеститорів, поповнюють свій капітал шляхом випуску акцій та їх продажу на ринку цінних паперів. На відміну від цього капітал кооперативу створюється лише за участю його членів з використанням таких можливих варіантів, як: а) прямі інвестиції (членські внески або продаж паю); б) угода між членами кооперативу про відрахування певної частини чистого доходу або вартості операції; в) встановлення постійних відрахувань на одиницю товару, купленого чи реалізованого, або на одиницю площі, на голову тварин тощо [Ingalsbe, 1989, с.7].

Капітал кооперативу не створюється для продажу на ринку. Як правило, перспективи зростання ринкової ціни кооперативного капіталу є дуже незначними в порівнянні з підприємствами інших типів бізнесу. І це має місце тому, що прибуток в кооперативах розподіляється не пропорційно пайовому капіталу, а пропорційно роботі, виконаній через кооператив. Незважаючи на можливість пропорційного голосування, переважна більшість кооперативів віддає перевагу рівномірному голосуванню, тобто незалежно від розміру індивідуального паю. Кооперативи сільськогосподарських товаровиробників США також мають певні привілеї в системі оподаткування і антимонопольному регулюванні. Всі ці відмінності роблять кооперативи унікальною формою організації бізнесу.

2.3. Організаційний плюралізм

Завдяки чіткій визначеності організаційних принципів всі кооперативні підприємства мають однакові риси, що ідентифікує їх як особливу форму організації бізнесу. Але це зовсім не означає, що вони обмежені якимись жорсткими організаційними рамками. Кооперативи настільки різні за своїми розмірами, організаційною побудовою, функціями, спеціалізацією та динамікою, що згрупувати, класифікувати та представити їх у вигляді цілісної системи є складним завданням. В основу їх класифікації можна покласти різні фактори: географічні, організаційно-економічні,

функціональні тощо. Але все ж, незважаючи на широке висвітлення в науковій літературі окремих питань класифікації сільськогосподарських кооперативів, спроб описати кооперативну систему США в цілому не так вже й багато.

Справа в тому, що в Сполучених Штатах не існує єдиної федеративної кооперативної організації, яка б об'єднувала усі сільськогосподарські кооперативи, як наприклад *LRF* в Швеції, *Reiffeissen Union* в ФРН або *ZENCHU* в Японії. Національні асоціації американських сільськогосподарських кооперативів, такі як Національна Рада фермерських кооперативів, Кооперативна ліга США та національні галузеві кооперативні організації зайняті головним чином торгівлею та громадсько-політичною діяльністю. Безумовно, їх роль як координаторів кооперативного руху дуже суттєва. Однак самі сільськогосподарські кооперативи є незалежними і самодіяльними комерційними організаціями, що діють лише у відповідності з діловими інтересами своїх членів та чинним законодавством. Вони можуть бути відокремленими або асоційованими, централізованими або федеративними. У функціональному плані офіційна статистика США підрозділяє усі сільськогосподарські кооперативи країни на маркетингові, постачальницькі та сервісні.

Маркетингові кооперативи — найбільш поширена форма кооперування сільськогосподарських товаровиробників. У 1994 р. в Сполучених Штатах діяло 2173 кооперативи такого типу, загальна кількість їх членів становила понад 1,8 млн., а товарооборот складав 65,5 млрд. доларів¹. Серед маркетингових кооперативів, в залежності від видів продукції, яка за їх допомогою реалізується, виділяють ще 13 спеціалізованих груп: молоко, зерно і насіння олійних культур, фрукти і овочі, худоба, бавовна, цукор, птиця, горіхи, рис, тютюн, боби і горох, вовна і мохер та інша продукція.

До **постачальницьких** в 1994 р. було віднесено 1496 кооперативів. Вони об'єднали понад 1,9 млн. членів, а їх товарооборот становив 20,8 млрд. доларів. Постачальницькі кооперативи надавали сільськогосподарським товаровиробникам широкий асортимент матеріальних засобів, серед яких найважливішими були паливно-мастильні матеріали, добрива, корми, засоби захисту рослин, насіння, обладнання, будівельні матеріали. Багато постачальницьких кооперативів також пропонували речі, необхідні для ведення домашнього господарства, і навіть продукти харчування.

У 1994 р. 505 кооперативів було віднесено до **сервісних**, тобто тих, які спеціалізуються на наданні різноманітних послуг сільськогосподарським товаровиробникам. Сервісні кооперативи нараховували 245 тис. членів, які отримали послуг на суму 3 млрд. доларів. Асортимент послуг включав зберігання, транспортування, сушіння та очистку продукції, штучне запліднення та ін. Деякі кооперативи можна розглядати як багатофункціо-

¹ Тут і далі товарооборот не включає ділових операцій, що здійснюється між кооперативами.

нальні, тобто вони були одночасно задіяні і в маркетингу, і постачанні, і навіть в наданні послуг. Існує ряд кооперативних організацій, створених мешканцями сільської місцевості, в тому числі фермерами, але які не належать до сільськогосподарських і враховують окремо. До них належать кредитні спілки, сільські кооперативи електропостачання, селекційні асоціації тощо [Richardson *et. al.*, с. 1,12,16,19].

З точки зору географічного охоплення серед кооперативів виділяють чотири групи (табл. 12):

- а) місцеві (бокс 1)¹ ;
- б) регіональні;
- в) міжрегіональні і національні;
- г) міжнародні.

Бокс 1

Нафтопродуктова компанія фермерської спілки в Едгелі (штат Північна Дакота)

Цей місцевий кооператив (*Farmer Union Oil Company of Edgele*) організований і діє для постачання фермерів паливно-мастильними матеріалами, добривами, хімікатами та фермерським реманентом. Постачання здійснюється через чотири торговельні точки. Кооператив є власником заводу по виробництву протана в м. Гекл. Зона обслуговування охоплює чотири округи радіусом приблизно 40 км. Членами кооперативу, що мають право голосу, є 542 місцевих фермери. З метою отримання переваг від великих за обсягом ділових операцій політикою кооперативу передбачено обслуговування також місцевих жителів (але, безумовно, вже не за собівартістю), які не беруть участі в управлінні справами кооперативу, що є прерогативою лише сільськогосподарських товаровиробників. Таким чином, послугами кооперативу користуються 900 клієнтів, серед яких лише фермери є клієнтами-власниками. В кооперативі працюють 15 найманих працівників. Капітал кооперативу становить 2,44 млн. доларів. У 1993 р. оборот кооперативу становив понад 4 млн. доларів на рік, серед членів-клієнтів кооперативу було розподілено понад 100 тис. доларів чистого доходу у відповідності з обсягами закупок, зробленими через кооператив. Ці кошти вони отримали в двох формах: готівкою та товаром [*Farmer Union Oil Company of Edgele: Annual Statement 1994*].

Сільськогосподарські кооперативи — це самодіяльні організації фермерів-товаровиробників. Тому, звичайно, організаційна ініціатива завжди бере своє починання на місцевому рівні. Після неофіційного обговорення і визначення доцільності створення кооперативу зацікавлені місцеві фермери або майбутні кооперативні лідери, як правило, шукають допомоги у осіб, що мають певний досвід у формуванні і реєстрації кооперативу. На цій початковій стадії кооперативні лідери визначають напрями майбутнього бізнесу, кому потрібні подібні послуги і хто потенційно може стати учасником такої кооперації. Майбутні кооператори повинні бути готовими

¹ В боксах наводяться ілюстрації з досвіду роботи різних сільськогосподарських кооперативів.

Таблиця 12. Порівняння різних типів кооперативів у залежності від зони їх обслуговування

Тип кооперативу	Зона обслуговування	Засновники	Мета
Місцевий	Відносно мала, в середньому у радіусі 15–45 км	Місцеві фермери	Первинна мета фермерської кооперації (маркетинг, постачання, обслуговування). Як правило, лише один місцевий сервісний підрозділ
Регіональний	Один або декілька штатів	Фермери і/або місцеві кооперативи	Збільшити обсяг ділових операцій, досягти впливу в торгово-посередницькому бізнесі, використовувати переваги великого бізнесу тощо. Як правило, декілька місцевих сервісних підрозділів
Міжрегіональний та національний	Частина або навіть усі США	Два або більше регіональних кооперативів	Досягти тих переваг, що недоступні регіональним кооперативам. Як правило, численні сервісні підрозділи
Міжнародний	Географічно не обмежена	Кооперативні організації США та інших країн	Використати переваги міжнародного співробітництва і виходу на світовий ринок

до конкуренції. Конкурентне середовище може вплинути на ідею створення кооперативу різними шляхами: запропонувати більш вигідні ціни, кращі умови контрактів, зручний сервіс тощо.

Наступний крок розвитку кооперативної ініціативи на місцевому рівні передбачає скликання попередніх зборів товаровиробників для визначення думки широкого загалу. Якщо ідея створення кооперативу в цілому підтримується, то збори ставлять перед собою три основних завдання:

- представити всебічно і ґрунтовно усім учасникам зборів суть і переваги кооперативної форми конкретного бізнесу;
- вибрати засновницький комітет;
- прийняти рішення про те, хто зробить техніко-економічне обґрунтування кооперативу, що утворюється.

Загальні збори майбутніх членів-клієнтів кооперативу можуть при необхідності скликатися декілька разів, наприклад для обговорення варіантів виробничої діяльності, аналізу ринку і витрат, фінансового аналізу, розгляду бізнес-плану тощо. Якщо результати техніко-економічного обґрунтування будуть схвалені, обраний комітет приступає до підготовки засновницьких документів. Знову на загальних зборах приймається рішення про реєстрацію, обговорюється і схвалюється статут, обирається Рада директорів кооперативу. Далі на цей новостворений орган управління покладається обов'язок скласти бізнес-план, створювати капітал, наймати менеджера (управляючого кооперативом), розпочинати конкретні ділові операції (бокс 2).

Бокс 2

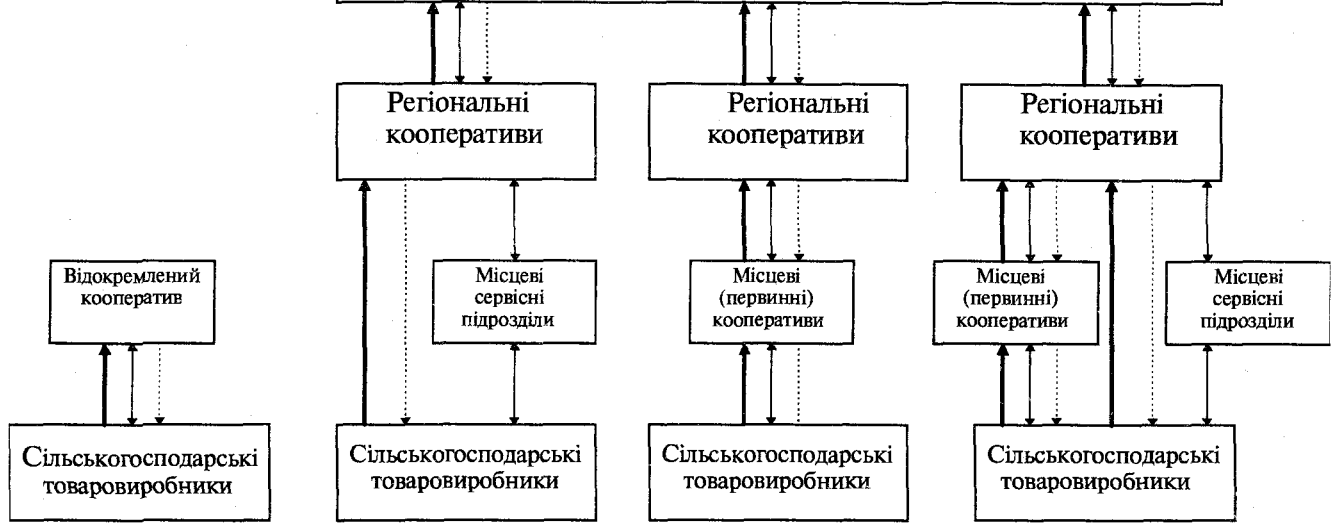
Дакотська компанія макаронних виробів (м. Карінгтон, штат Північна Дакота)

У 1992—1993 рр. виробники зерна твердої пшениці Північної Дакоти сформували місцевий кооператив для переробки власної сировини на борошно і виготовлення макаронних виробів широкого асортименту (*Dakota Growers Pasta CO*). Своїм географічним маркетинговим сегментом вони обрали північні рівнини США (центрально-північні штати). Перші організаційні дії проходили під керівництвом президента Асоціації виробників твердої пшениці США і засновницького комітету. Кожному фермеру було запропоновано зробити вступний внесок в розмірі 14 тис. доларів, як ризиковий капітал, щоб продемонструвати свою відповідальність і зобов'язання перед кооперативною організацією. На доопераційній стадії було виконано техніко-економічне обґрунтування вартістю 55 тис. доларів, які були виділені Комісією використання сільськогосподарської продукції Північної Дакоти, Комісією з виробництва пшениці в Північній Дакоті, Спілкою фермерів Північної Дакоти та самими майбутніми кооператорами. Обґрунтування показало, що запропонований проект створення кооперативу має високі можливості бути успішним. Далі, після формування пайового капіталу і отримання кредиту під гарантію Кооперативного банку м.Сент-Поль лідери кооперативу найняли на роботу професійних управлінських працівників, визначили з конкретним місцем розташування кооперативу і побудували завод макаронних виробів вартістю 40 млн. доларів річною виробничою потужністю 50 млн. фунтів¹ конкурентоспроможної продукції. Кооператив розпочав свою роботу в 1994 р., об'єднавши понад 1100 виробників пшениці [Torgerson, 1994, с.12].

Якщо члени-клієнти можуть контролювати свій кооператив і отримувати від нього вигоду напряму, то такий тип кооперативу називається **централізованим** (рис.18). Всі місцеві кооперативи належать до централізованого типу. Деякі централізовані кооперативи обслуговують досить значну територію і можуть належати не до місцевих, а до регіональних кооперативів. Їх члени також напряму зв'язані зі своєю організацією, але оперативне обслуговування їх господарств може здійснюватися через місцеві сервісні підрозділи, які по суті є виробничими

¹ Один фунт дорівнює 0,454 кг.

Міжрегіональні, національні і міжнародні кооперативи



Централізований тип

Федеративний тип

Змішаний тип

Рис. 18. Типи організаційної побудови кооперативів

філіями кооперативів. За такою схемою організовано більшість молочарських та спеціалізованих рослинницьких кооперативів. Типовий приклад централізованого регіонального кооперативу являє собою компанія Кес-Клей (бокс 3).

Бокс 3

Кес-Клей Крімері Інкорпорейтед (м. Фарго, штат Північна Дакота)

Заснована в скрутні роки Великої депресії компанія Кес-Клей (*Cass-Clay Creamery, Inc.*) — це кооперативна асоціація, що об'єднує 800 фермерів-виробників молока в штатах Мінесота, Північна та Південна Дакота з територією збору молока приблизно 600 км на 750 км. До її персоналу входить 361 найманий працівник, річний оборот кооперативу становить 56 млн. доларів. Члени кооперативу об'єднані в десять округів. Кожний округ має свого представника (директора) у Раді директорів кооперативу. Директор повинен бути активним фермером, членом асоціації і бути обраним фермерами свого округу. Враховуючи специфіку молочарського бізнесу Кес-Клей для зручності організував численні місцеві пункти збору, розподілу і первинної переробки молока. У власності кооперативу також шість молочних заводів, розташованих в зоні діяльності його членів [*Cass-Clay Creamery, Inc.: Annual Report 1994*].

Регіональні кооперативи можуть бути також **федеративного** типу. В цьому випадку кооператив створюється не фермерами безпосередньо, тобто фізичними особами, а первинними місцевими кооперативами. Такий тип кооперативу також повністю контролюється товаровиробниками, оскільки створений з тією ж самою організаційною ідеєю: знизу доверху. Але контролюють фермери федеративний кооператив, отримують від нього вигоди і підтримують ділові контакти не напряму, а через свої місцеві кооперативи. На первинному рівні стосунки між федеративним кооперативом і місцевими кооперативами, що його утворили, ідентичні тим, що існують на первинному рівні, тобто між централізованим місцевим кооперативом і його клієнтами-членами. Багато постачальницьких, зернових та інших рослинницьких кооперативів організовані на федеративній основі (бокс 4).

Часто великі регіональні кооперативи поєднують в собі ознаки централізованих і федеративних кооперативів. У такому випадку вони називаються **змішаними**. Це означає, що їх членами є і фермери, як фізичні особи, і місцеві кооперативи. Наприклад, Саузен Стейтс Кооператив (*Southern States Cooperative, Inc.*) у м. Річмонд (штат Вірджинія) був створений для забезпечення добривами, паливно-мастильними матеріалами, насінням, кормами та іншими матеріальними ресурсами як окремих фермерів, так і місцевих кооперативних товариств, що стали його власниками після купівлі частини його пайового капіталу [Abrahamsen, 1976, с.39]. Часом змішані кооперативи стикаються з проблемою забезпечення рівномірного голосування для своїх гетерогенних членів. Крім

СЕНЕКС (м. Сент-Поль, штат Мінесота)

СЕНЕКС (*CENEX* або *Farmers Union Central Exchange*) — один з найбільших в США регіональних федеративних кооперативів. Він існує вже більше 60 років і за цей час став провідним постачальником паливно-мастильних матеріалів, пропана, шин і покришок, запчастин, засобів підживлення і захисту рослин, інформації та технологічного обслуговування фермерів від Великих озер до Тихоокеанського узбережжя на Північному Заході. СЕНЕКС сформований у 1931 р. 31 місцевим кооперативом з чотирьох штатів. Сьогодні до його складу належить 1800 місцевих кооперативів¹, що об'єднують 320000 товаровиробників з 15 штатів. З 1931 по 1994 рр. вартість поставок через кооператив зросла з 60 тис. до 1,8 млрд доларів, а чистий прибуток — з 18 тис. до 63,9 млн доларів. Стратегічним товаром в кооперативному бізнесі є рідке паливо. Члени СЕНЕКСу є власниками нафтопереробного заводу в м. Лоурел (штат Монтана) потужністю 42,5 тис. барелів² на добу, а також їм належить 75% статутного фонду Національної кооперативної асоціації нафтопереробки із нафтопереробним заводом в м. Мак-Ферсон (штат Канзас) потужністю 75 тис. барелів на добу. СЕНЕКС також має понад 1,5 тис. км нафто- і бензопроводів та 8 терміналів готової продукції. Обслуговування членів-клієнтів складає серцевину бізнесу СЕНЕКСу, але в той же час кооператив робить важливий внесок у розвиток ділової активності у сільській місцевості, сприяє її соціальному розвитку. Члени кооперативу задоволені його послугами, цінами та віддачею на свої капіталовкладення. За час свого існування кооператив розподілив між своїми членами 404 млн доларів, що становить 45% всього отриманого ним прибутку [*CENEX: Annual Report 1992*].

розповсюдженого правила “один член кооперативу — один голос”, дехто застосовує пропорційне голосування у відповідності з обсягом роботи, виконаної через кооператив, або розмірами інвестицій в його діяльність. Наприклад, широковідомий в світі кооператив Ленд О'Лейкс (*Land O'Lakes*) з м.Мініаполіса (штат Мінесота) 70% голосів розподіляє рівномірно між всіма членами, 20% голосів розподіляються пропорційно роботі, виконаній через кооператив, і 10% — пропорційно пайовому капіталу. Різниця в обсязі бізнесу, виконаного за допомогою кооперативу, також може братися до уваги при формуванні Ради директорів регіональних кооперативів (бокс 5).

З 4174 сільськогосподарських кооперативів США в 1994 р. 4059 були централізованими організаціями, головним чином місцевими. Федеративними визнали себе 73 асоціації, часто їх особливістю є значна відстань між місцем безпосередньої роботи з фермерами та центральними штаб-квартирами. Нарешті, 42 кооперативні асоціації мали змішану організаційну побудову своєї членської організації

¹ Згадана в боксі 1 Нафтопродуктова компанія фермерської спілки в Едгелі є місцевим кооперативом-членом СЕНЕКСу.

² Один барель дорівнює 138,97 літрів.

[Richardson *et. al*, с. 1–2]. Цікаво, що кожний тип кооперативу має певні переваги та недоліки (табл. 13).

Бокс 5

Санкіст Гроверс Інкорпорейтед (м. Вен Найз, штат Каліфорнія)

Санкіст Гроверс (*Sunkist Growers, Inc.*) — це змішаний регіональний маркетинговий кооператив, що вже понад сто років успішно обслуговує виробників цитрусових з штатів Каліфорнія і Арізона. Ця кооперативна організація об'єднала 6500 членів, серед яких є індивідуали і місцеві кооперативні товариства. Річний оборот кооперативу становить 1 млрд. доларів. Організаційна “піраміда” Санкісту включає регіональні біржі і місцеві пакувальні цехи. Регіональні біржі організовані як безприбуткові кооперативні асоціації, головне завдання яких збирати і обмінюватися інформацією між місцевими пакувальними цехами та управлінським персоналом кооперативу, координувати торгові замовлення і поставки. Щодо пакувальних цехів, то половина з них організована як місцеві кооперативні товариства, а інша — як ліцензовані (комерційні) агентства. Від усіх пакувальних цехів вимагається реалізовувати свою продукцію через регіональні біржі. Виробники цитрусових можуть стати членами місцевої біржі або через свої місцеві кооперативні товариства, або напряму, якщо вони обслуговуються ліцензованими пакувальними цехами. Місцеві кооперативні товариства обирають директорів своєї кооперативної біржі. Кожна біржа обирає свого представника для участі в роботі Ради директорів Санкіст Гроверс. Якщо питома вага в обсязі ділових операцій будь-якої біржі досягає певного проценту, члени біржі обирають додаткових директорів в Раду директорів Санкісту [Jacobs, с. 19].

З метою досягнення більш високої ефективності виробництва і комерційних операцій, розширення спектру діяльності, посилення ринкової влади тощо сільськогосподарські кооперативи можуть брати участь в роботі інших кооперативних і некооперативних організацій, і навіть виступати в ролі їх засновників. Як правило, великий регіональний кооператив має **дочірні підприємства**, тобто корпорації, які ним організовані, знаходяться у його володінні і повністю ним контролюються. Якщо кооперативу належить 100% уставного фонду підприємства, то це підприємство називається дочірньою компанією у повному володінні, а якщо питома вага більша за 50% — дочірньою компанією у переважному володінні [Kraenze, с.4]. Кооперативи у відношенні до своїх дочірніх компаній можуть відігравати роль **холдінгових компаній** і здійснювати контроль за їх діяльністю через Раду директорів дочірньої компанії. Холдінгові компанії переважно отримують вигоди від своїх дочірніх компаній у вигляді дивідендів на свої капіталовкладення, а не через отримання частини виручки за операції дочірнього підприємства (бокс 6).

Таблиця 13. Переваги і недоліки різних типів кооперативів

Тип кооперативу	Переваги	Недоліки
Централізований місцевий	<ul style="list-style-type: none"> • тісні персональні стосунки, простіші комунікаційні зв'язки, менший шанс розбіжності думок, більша підтримка з боку членів; • пряме голосування з принципових питань; • легко вибрати партнерів у бізнесі 	<ul style="list-style-type: none"> • обмежений вплив на торгово-посередницькі операції; • менше можливості отримати вигоду від великих ділових операцій
Централізований регіональний	<ul style="list-style-type: none"> • швидка адаптація до умов, що змінюються; • більша ринкова влада і координація; • більший вплив на торговельно-посередницькі операції; • один рівень адміністрації 	<ul style="list-style-type: none"> • ускладнюються комунікаційні зв'язки і можливість персональної участі членів у прийнятті управлінських рішень; • місцеві пункти обслуговування не мають незалежності; • при розподілі прибутку не враховується ефективність роботи на місцевому рівні
Федеративний	<ul style="list-style-type: none"> • краще відображаються інтереси виробників на місцевому рівні; • як правило, легше поповнювати статутний фонд; • більша можливість розподілу ризику; • професійні управлінці можуть входити в Раду директорів; • більша адаптація до ситуації, коли існують певні розбіжності між місцевими групами фермерів 	<ul style="list-style-type: none"> • менше можливості централізованих дій на місцевому рівні; • місцеві кооперативи можуть легко перейти до інших фірм; • можливість неспівпадання думок виробників про функції і розширення їх місцевого та федеративного кооперативу
Змішаний	<ul style="list-style-type: none"> • більша гнучкість до вимог кожної ситуації зокрема 	<ul style="list-style-type: none"> • складніша організаційна побудова; • складність у встановленні рівномірного голосування

ГТА Фідз (м. Сю-Фолз, штат Південна Дакота)

ГТА Фідз (*GTA Feeds*) є дочірньою компанією одного з найбільших в США кооперативів Гарвест Стейтс (*Harvest States Cooperatives*) і знаходиться у повному його володінні. Корпорація виробляє понад 300 ліцензованих кормових продуктів на 9 зернопереробних комбінатах в штатах Мінесота, Монтана, Південна і Північна Дакота. Вона забезпечує сільськогосподарських товаровиробників високоякісними кормами і різноманітними послугами, такими як лабораторний аналіз вироблених в господарствах кормів, інженерна допомога, консультації з фермерського менеджменту, комп'ютерна допомога в складанні і уточненні кормових раціонів тощо. Через розгалужену сітку, яку представляють понад 600 дилерів, ГТА Фідз реалізує свою продукцію у 18 штатах від Каліфорнії до Орегона, Мічигана та Іліноїса [*Harvest States Cooperatives: Annual Report 1993*].

Безумовно, дочірня компанія, що знаходиться у повному володінні, легше контролюється своїм кооперативом-власником, проте дочірні компанії, що знаходяться у переважному володінні, надають більше можливості розвивати ділові контакти з іншими кооперативами або навіть з партнерами, що належать до некооперативного сектора. Таке тісне співробітництво часто приводить до створення **спільних підприємств**. Під спільним підприємством прийнято розуміти асоціацію двох або більше учасників (фізичних осіб, партнерств, корпорацій, в тому числі кооперативів) для виконання специфічних, обмежених економічних операцій на основі створення підприємства, але із збереженням ідентифікаційних ознак учасників, які залишаються осторонь від своєї спільної власності і спільної діяльності в межах створеного підприємства [Hulse, с.2]. Учасники розподіляють на договірній основі витрати, прибутки, збитки та ризик. Предметом домовленості також є міра їх контролю за діяльністю підприємства. Участь у спільних підприємствах для кооперативів стає вигідною завдяки розподіленню постійних витрат, виключенню дублювання певних функцій, отриманню ринкових переваг новоствореного підприємства, нових джерел поставок або каналів реалізації (бокс 7).

Часом кооперативи об'єднують свої зусилля для покращання справ у реалізації продукції, створеної їх членами. Для цього вони формують особливий тип підприємства, який називається **спільні ринкові агентства** (*marketing agencies-in-common*). Історично це поняття вперше було запропоновано у вже згаданому Законі Кеппера — Вольстеда в 1922 р. для визначення шляху, яким кооперативи можуть координувати свою ринкову діяльність без порушення антимонопольного законодавства США. Хоч ці організації є різновидністю федеративних кооперативних асоціацій, однак існує певна аргументація для їх спеціального місця у загальній

Сан-Марк Лтд (м. Мензфілд, штат Огайо)

Два місцевих зернових маркетингових кооперативи Санрайз (*Sunrise Cooperative Inc.*) і Агри Марк (*Agri Mark Coop Inc.*) спільно почали орендувати елеватор ємкістю 1,1 млн. бушелів¹. Їх співробітництво отримало статус спільного підприємства під назвою Сан-Марк Лтд. (*SunMark Ltd.*). Елеватор знаходиться у власності регіонального кооперативу Кантрімарк (*Countrymark, Inc.*) з м. Індіанаполіс (штат Індіана), який утворили місцеві кооперативи з штатів Індіана, Огайо і Мічиган. Спільне підприємство створене для уникнення конкуренції між регіональним і місцевими кооперативами в зерновому маркетингу. Регіональний кооператив Кантрімарк вирішив проблему в кооперативному дусі: сприяв зміцненню своїх місцевих кооперативів, що врешті повинно зміцнити і його власні позиції. Для місцевих кооперативів переваги від участі у спільному підприємстві полягають у використанні зручно розташованого для фермерів, з географічної точки зору, елеватора, можливості розділити пополам ризик у використанні великого елеватора, найманні високопрофесійного управлінського персоналу, обмеженій відповідальності за результати роботи, що передбачено статусом новоствореного підприємства [Zdrojewski, c.18].

класифікації. Перш за все, спільні агентства організовані групами кооперативів для координації їх ринкової діяльності зі збереженням ексклюзивного права власності кожного його члена на частину їх фізичного або людського капіталу [Reynolds, c.5]. Вони фізично не мають справу з продукцією, до них переважно не переходить право власності на неї під час ринкових операцій [Cropp, c.49], хоча існують і виключення з цього правила. Наприклад, один з факторів, що спонукає молочарські кооперативи укласти ринкові угоди з кооперативом Ленд О'Лейкс (*Land O'Lakes*) для його використання у якості спільного ринкового агентства, полягає у використанні його марочної назви на масло, що широко відома на національному рівні. Єдина функція спільного агентства обмежена лише сприянням реалізації продукції і не передбачає залучення до переробки або інших операцій з продукцією, а також надання будь-яких послуг його учасникам (бокс 8). Як правило, їх виробничі фонди дуже обмежені. Спільні ринкові агентства мають менше членів, ніж звичайні федеративні кооперативи.

Найхарактерніша риса сучасного агробізнесу США полягає в домінуванні великомасштабних і дуже складних структур бізнесу. Кооперативи також шукають новий організаційний дизайн, щоб діяти ефективно в конкурентному середовищі сконцентрованої ринкової влади. Різноманітні організаційні новоутворення допомагають товаровиробникам подолати слабкі сторони їх традиційних організацій. Часто кооперативні організації змушені ставати більшими і складнішими. Але збереження

¹ Може зберігатися 28 тис. тонн зерна.

Американ Кристал (м. Мурхед, Мінесота)

Американ Кристал (*American Crystal Sugar Company*) — найбільший в США кооператив буряківників. За обсягами виробництва цукру ця компанія посідає друге місце в світі. Крім того, вона успішно здійснює реалізацію побічної продукції цукровиробництва. Наприклад, Американ Шугер володіє третиною статутного капіталу компанії МідВест Агри-Комодітіс (*MidWest Agri-Commodities*), яка організована як спільне ринкове агентство з ще двома кооперативами буряківників. Функція агентства полягає у реалізації жому і м'яси своїх засновників. Обсяги реалізації і відповідних витрат розподіляються пропорційно виробництву цукру за рік. Власники проводять авансування свого ринкового агентства під операції і ринкові витрати, які очікуються. Власники також виступають гарантами для отримання агентством короткострокових кредитів Кооперативного банку в м.Сент-Полі. В січні 1994 р. Американ Кристал також уклав ринкову угоду з корпорацією Юнайтед Шугер (*United Sugar Corporation*) про реалізацію цукру власного виробництва. Кооперативу належить 69% статутного фонду його нового ринкового агентства [*American Crystal Sugar Company: Annual Report 1994*, с. 30–31].

орієнтації на клієнтів-власників завжди є у фокусі уваги кожного наступного року до нової організаційної форми.

2.4. Демократичний менеджмент

Кооперативи, як особлива форма організації бізнесу, мають і особливий тип управління, що вимагається принципом членського контролю. Але члени кооперативу не можуть брати участі у розробці і прийнятті абсолютно усіх управлінських рішень. Потрібна система делегування повноважень. Це забезпечується шляхом виборів тими і серед тих, хто є клієнтами-власниками, директорів (членів Ради директорів) для делегування їм персональних інтересів та інтересів всього кооперативу в цілому. Рада директорів в свою чергу делегує щоденні управлінські функції комусь ще, хто достатньо кваліфікований і досвідчений. У федеративних кооперативах ті самі завдання вирішуються місцевими кооперативами-членами федерації. Таким чином, усі учасники управлінського процесу в будь-яких кооперативах поділені на три групи:

- рядові члени кооперативу;
- Рада директорів, обрана членами кооперативу;
- найманий професійний управлінський персонал.

Кожна група має чітко визначені функції і обов'язки. Рядові члени кооперативу, або по-іншому ті, хто одночасно є власниками і клієнтами кооперативу, повинні відповідати певним визначеним вимогам. До них ставиться вимога бути виробником сільськогосподарської продукції та сплатити вступний внесок (в різних випадках — від 1 долара до 10 тис.

доларів). Федеративні кооперативи вимагають, щоб їх членами були асоціації сільськогосподарських виробників, а вступні внески мають бути 25—1000 доларів і більше [Kirkman, с.2]. Дуже важливий обов'язок кожного члена кооперативу — користуватися послугами своєї організації (бокс 9).

Бокс 9

Кооператив Мей-Порт (м. Мейвіл, штат Північна Дакота)

Мей-Порт (*May-Port Farmers Co-operative*) — це місцевий кооперативний елеватор, що відкритий для будь-якого виробника, який мешкає на території зони комерційної діяльності кооперативу. Будь-яка особа, хто є фермером, може стати членом Мей-Порту, подавши письмову заяву і отримавши позитивне рішення зі свого питання від Ради директорів. Вступний внесок символічний, дорівнює 1 долару для усіх членів. Але від кожного члена вимагають використовувати свій кооператив щорічно. Членство в кооперативі автоматично припиняється і втрачається право голосу, якщо будь-який член кооперативу не використовував свого кооперативу протягом дванадцяти календарних місяців. Ця вимога мотивується необхідністю зниження витрат кооперативу на одиницю продукції, що реалізується, шляхом більш повного використання переробних потужностей і сховищ, що знаходяться у власності кооперативу. Членство може бути відновленим через звичайну процедуру подання заяви, затвердження і обов'язкового використання кооперативного сервісу [Berthhold, с.3].

В багатьох кооперативах їх члени, що не використовують послуги своєї організації один або два роки, втрачають право голосу, їх пайовий капітал отримує статус, який не дає права участі у прийнятті принципових управлінських рішень. У федеративних кооперативах існує вимога до їх місцевих кооперативних товариств виконувати не менше 50%, а часом усі 100% бізнесу через федеративну організацію. Від кооперативів вимагається бути достатньо ефективними і відчувати економічні потреби своїх членів, інакше для виробників не буде сенсу залишатися членами такої організації. Але й члени кооперативу повинні бути мудрими, сміливими і скромними.

Найбільша відповідальність усіх членів кооперативу полягає у підтримці і розвитку ідеї кооперації. Але це можливо, лише коли вони точно розуміють свою організацію: її мету, завдання, користь, переваги, існуючі обмеження, функціонування, фінансування, стратегію, перспективні плани і програми тощо. Члени кооперативу мають бути добре інформованими про стан справ своєї організації. За цих умов кооператори здатні здійснювати ефективний контроль за своїм власним бізнесом. Роль рядових членів в управлінні може бути представлена в більш концентрованому наборі завдань, що можуть бути викладені таким чином:

- розглядати і вносити поправки до юридичних документів кооперативу (свідоцтва про реєстрацію і статуту);
- відбирати найбільш здібних і найбільш кваліфікованих членів для роботи в Раді директорів, робити оцінку їх діяльності у виборному органі і відкликати некомпетентних директорів;

- через Раду директорів відбирати, наймати і контролювати роботу менеджера, виконання ним своїх обов'язків;
- регулярно брати участь у загальних зборах, обговорювати проблеми в конструктивній і доброзичливій манері;
- забезпечувати необхідний пайовий капітал, затверджувати структуру капіталу кооперативу;
- надавати кооперативу повну довіру і підтримку, оснований на активній роботі, ефективних ділових комунікаціях, справедливій критиці, якщо вона має бути;
- брати на себе частину ризику у кооперативному бізнесі пропорційно пайовому капіталу або роботі, що виконується через кооператив;
- затверджувати усі реорганізації і принципові зміни, що відповідають стратегії кооперативу;
- інформувати Раду директорів про будь-які питання стосовно спільних інтересів;
- сприяти вступу до кооперативу нових членів;
- виконувати рішення загальних зборів або залишати асоціацію, якщо є щось принципове неприйнятне.

Активна роль членів і їх сумлінне виконання своїх управлінських функцій є залогом успіху кооперативного підприємства. І навпаки, ігнорування членами участі в управлінні призводить до краху кооперативу, оскільки порушується один з фундаментальних принципів кооперації — принцип контролю кооперативу тими, хто користується його послугами. Для того щоб зробити своїх членів більш активними, кооперативи сприяють розвитку комунікаційних зв'язків з ними і між ними, а саме: налагоджують інформаційне обслуговування, проводять річні і спеціальні збори, підтримують особисті контакти, приділяють увагу освіті. Одне з найважливіших завдань кооперативів у розвитку управлінської активності своїх членів полягає у виявленні і підтримці лідерів серед рядових кооператорів.

Вважається оптимальним, якщо неформальні лідери одночасно є директорами (членами Ради директорів) кооперативу. До кваліфікації і особистих якостей директорів висуваються такі вимоги:

- щиро вірити у переваги і успіх кооперативного бізнесу, інвестувати і використовувати свій кооператив для власних комерційних операцій, не перериваючи своєї особистої діяльності, як товаровиробника;
- демонструвати свою здатність бути серед лідерів кооперативу, користуватися повагою своїх сусідів;
- бути достатньо досвідченим і кваліфікованим для розробки і прийняття управлінських рішень на рівні своєї організації;
- бути спроможним працювати в колективі, володіти організаційними здібностями;

- зберігати конфіденційну інформацію, яка стосується спільних інтересів;
- бути чесним, доступним і вміти пристосовуватися до різних особистостей;
- бути здатним сприймати і бажати впроваджувати перспективні нові ідеї;
- бажати зробити особистий внесок в успішне управління кооперативом.

Важливим моментом забезпечення демократичності в управлінні кооперативом є вибори його директорів. Часто для цього створюється спеціальний виборний комітет, що здійснює реєстрацію висунутих кандидатів і проведення самої процедури виборів. Кооперативам рекомендується проводити закрите голосування. Значна увага приділяється особистій участі членів кооперативу в голосуванні. Як загальне правило, голосування за довіреністю в кооперативах забороняється за винятком тих випадків, коли статутами кооперативу передбачено, що право голосування делеговане уповноваженими, обраними за територіальним принципом. Розподіл обов'язків в Раді директорів (голова, один або більше заступників, секретар та скарбник) у більшості кооперативів обираються членами самої Ради. Функції секретаря полягають у веденні протоколів засідання Ради, іншої документації і обробці кореспонденції. Скарбнику персонально доручається нагляд за веденням бухгалтерського обліку. Можуть вводиться додаткові обов'язки для інших членів Ради, функції секретаря і скарбника інколи об'єднують. Усі члени Ради директорів повинні мати пай в капіталі підприємства. Рядові члени кооперативу на загальних зборах можуть наполягати на перерозподілі функцій серед директорів, а також замінити тих, хто не відповідає їх вимогам [Minnesota Co-op Law, c.69].

Встановлення терміну перебування на посаді директора кооперативу — це внутрішня справа організації. В багатьох кооперативах цей термін склався в межах 1—3 років (табл.14).

Т а б л и ц я 14. Термін перебування на посаді директора в різних за розміром кооперативах, %

Термін перебування на посаді директора, років	Розмір кооперативу			Всього
	малий	середній	великий	
1-2	24	23	19	23
3	72	75	79	74
Понад 3	4	2	2	3

Джерело: Bigg, Gilbert W. 1978. *Farmer Cooperative Directors: Characteristics, Attitudes. Farmer Cooperative Service. Report 44.* Washington, D.C.: Economics, Statistics and Cooperatives Service, USDA, c.40.

Головним аргументом такої часті зміни директорів є думка, що нові члени Ради можуть принести нові ідеї та енергію, нові підходи у вирішенні традиційних проблем. Ротація директорів також важлива для зростання і просування неформальних кооперативних лідерів і може допомогти уникнути плутанини в справах, що з'являється, коли директор тривалий час обіймає свою посаду або з деяких інших причин його краще замінити [McBride, с.132]. Однак деякі кооперативи віддають перевагу більш тривалому терміну служби своїх директорів. Наприклад, 11 директорів регіонального централізованого кооперативу Кес-Клей мають такий індивідуальний строк роботи в Раді: 4, 6, 6, 8, 9, 10, 10, 12, 13, 19 і голова Ради — 23 роки. Це обумовлюється бажанням членів кооперативу забезпечувати послідовність в управлінських справах, використовувати компетенцію і досвід своїх директорів, продовжувати успішну політику, розроблену ними. Деякі кооперативи обмежують кратність обрання будь-якого члена кооперативу до Ради директорів.

Кількісний склад Ради директорів (табл. 15) також встановлюється в кожному кооперативі окремо. Закони штатів вимагають лише мінімальну кількість директорів. Наприклад, у відповідності з кодифікованим Кооперативним законом штату Південна Дакота кількість директорів для будь-якого кооперативу не може бути меншою п'яти, а в кооперативах із загальною чисельністю до 50 членів — не меншою трьох [SD Codified Co-op Law, 47-16-13]. Безумовно, інтереси кожного рядового члена кооперативу повинні бути представленими в Раді, але занадто великий кількісний склад Ради, як правило, не сприяє ефективному і гнучкому управлінню. Ці два критерії, демократичне представництво і економічна доцільність, врешті визначають оптимальний розмір Ради директорів у кожному конкретному випадку. Якщо члени кооперативу поділені на певні групи, наприклад регіони, округи, пункти обслуговування тощо, Рада директорів у переважній більшості випадків формується з представників, обраних у цих групах (бокс 10).

Т а б л и ц я 15. Кількісний склад Ради директорів у різних за розміром кооперативах, %

Кількісний склад Ради директорів, чоловік	Розмір кооперативу			Всього
	малий	середній	великий	
5 і менше	32	10	3	19
6-9	58	53	32	51
10-15	10	28	33	21
Понад 15	0	10	32	10

Джерело: Bigg, Gilbert W. 1978. *Farmer Cooperative Directors: Characteristics, Attitudes. Farmer Cooperative Service. Report 44.* Washington, D.C.: Economics, Statistics and Cooperatives Service, USDA, с.40.

Саузен Стейтс (м. Річмонд, штат Вірджинія)

Саузен Стейтс (*Southern States Cooperative, Inc.*) був створений понад 70 років тому як регіональний федеративний кооператив змішаної структури для постачання, переробки і виробництва високоякісних кормів, насіння, добрив, паливних матеріалів, фермерського, садівничого і домашнього реманенту для тисяч фермерів та іншого населення в штатах Вірджинія, Північна Кароліна, Західна Вірджинія, Делавер, Кентукі і Меріленд. Свої поставки кооператив здійснює через 550 місцевих дилерів в усіх шести штатах. Кооператив також займається маркетингом зерна пшениці, кукурудзи та соєвих бобів для фермерів певних територій. Будь-хто, фермер або не фермер, член кооперативу або ні, може стати покупцем в Саузен Стейтс. Але тільки сільськогосподарський товаровиробник може отримати право голосу в кооперативі після закупки як мінімум одного стандартизованого паю в капіталі кооперативу. Членство в кооперативі надає товаровиробникам інші переваги. Незважаючи на розмір пайового капіталу кожного члена та його особистих обсягів кооперативного бізнесу, він має лише один голос у прийнятті принципових рішень. Всього нараховується 375 273 члени в системі Саузен Стейтс, яка об'єднує федеративний і місцеві кооперативи. Деякі фермери мають пай і в місцевому, і в федеративному кооперативі, і тому враховані в загальній кількості членів кооперативної системи більше одного разу. Рада директорів федеративного кооперативу нараховує 17 чоловік, серед яких 11 представляють виборці дільниці з приблизно однаковою площею та обсягом кооперативного бізнесу. Цих 11 директорів обирають на трирічний термін на своїх зборах повноважені, які в свою чергу були обрані в своїх виборчих дільницях. До Ради входять також 6 громадських директорів (один від кожного штату, де здійснює свою діяльність Саузен Стейтс), які також обрані на трирічний термін через громадські організації, що зайняті підвищенням кваліфікації директорського складу. Рада з 17 членів розробляє політику своєї організації, відбирає і наймає менеджерів, контролює загальні витрати, наймає аудиторів, розподіляє чистий дохід, визначає виборчі дільниці і відповідає за використання капіталу кооперативу [*Southern States Cooperative, Inc.: Annual Report. 1994*].

Первинна функція Ради директорів — розробити кооперативну політику щодо фінансування, обслуговування членів, ціноутворення, кредитування, страхування, прийому і виходу з кооперативу, суспільних відносин, найманого персоналу, внутрішніх операцій, а також спрямовувати і контролювати діяльність всієї організації у відповідності з поставленими завданнями. Дуже важливо для директорського складу уникнути тих управлінських функцій, що мають виконуватися рядовими членами, а також не підміняти професійний управлінський персонал в щоденній роботі. Найкраще коли обов'язки і відповідальність директорів чітко окреслені (рис.19). Закон і моральна відповідальність перед своїми рядовими членами зобов'язують директорів розумно керувати справами кооперативу. Вони повинні діяти тільки в складі Ради, а не поодиночці. В усьому іншому директори нічим не відрізняються від рядових членів кооперативу.

Обов'язки і відповідальність директорів кооперативу



Рис. 19. Система обов'язків і відповідальності директорів кооперативу

Хоча закон накладає відповідальність за управління на Раду директорів, це не означає, що вони повинні займатися управлінням щоденно. Ця функція делегується генеральному менеджеру (виконавчому директору), який підвітний Раді за свої рішення і вчинки. Успіх кооперативу багато в чому залежить від того, наскільки Рада директорів вдало підбрала кандидатуру менеджера і зуміла налагодити з ним нормальні ділові стосунки і взаєморозуміння. На відміну від корпорацій, орієнтованих на інвеститорів, де посада члена Ради директорів і менеджера може поєднуватися, кооперативи завжди шукають менеджера поза своїм колом. Як правило, директори кооперативу — це сільськогосподарські товаровиробники, які не мають спеціальної підготовки і достатнього досвіду у щоденному управлінні підприємством в агробізнесі.

Щоб бути відібраним, менеджеру необхідно мати досвід і показати свою здатність до такого роду роботи. Він повинен вміти вирішувати різноманітні проблеми щодо техніки ділових операцій такі, як організація збуту, закупок, фізичний розподіл товару і послуг, ціноутворення тощо. Крім технічної компетенції від кандидата вимагається здійснювати ефективне управління людськими ресурсами, а також глибоко розуміти цінності і принципи кооперації. Існують деякі особливості роботи менеджера в кооперативах, що відрізняють її від роботи в інших організаціях і роблять її складнішою. Для менеджера кооперативу клієнти його компанії є одночасно її власниками. Не задовольнивши вимог клієнта, можна потрапити у конфлікт з власником, який приймає принципове рішення. Здібність балансувати між інтересами клієнта і власника в кожному члені кооперативу завжди високо цінується. Менеджер повинен бути здатним розвивати довіру і вірність своїх членів.

Обов'язки менеджера визначаються юридичними документами кооперативу і можуть відрізнятися залежно від типу, розміру і спеціалізації кооперативу (бокс 11). Як правило, менеджер відповідає за поточне і оперативне планування, організацію, управління і контроль за використанням найманого персоналу, капіталу, приміщень і обладнання. В обов'язки менеджера також входить закупівля товарів або сировини, надання послуг кооперативом. Дуже важлива функція менеджера наймати на роботу персонал, вповноважувати його використовувати ресурси і делегувати відповідальність за виконання поставлених завдань. Таким чином, найманий персонал, особливо ті, хто має безпосередній контакт з членами-клієнтами кооперативу, є ключовою ланкою, що зв'язує виконавчий апарат з рядовими членами. Адекватне і ефективне надання кооперативних послуг, що вимагаються членами кооперативу, буде можливим при умові, що навіть дуже кваліфіковані працівники, відібрані для роботи в кооперативі, будуть розуміти, до якого типу організації бізнесу вони залучені.

Елеватор фермерської спілки — *Farmers Union Elevator Company*
(м. Майнот, штат Північна Дакота)
“Стаття V. Управління”¹

§ 1. Менеджер: Рада директорів має право наймати на роботу менеджера, який повинен управляти справами кооперативу під наглядом і у відповідності з політикою Ради директорів, а також має право припинити роботу такого менеджера за власним розсудом.

§ 2. Обов'язки менеджера: менеджер повинен відповідати безпосередньо за керівництво справами кооперативу згідно з інструкціями і під контролем Ради директорів; наймати і звільняти з роботи працівників кооперативу у відповідності з повноваженнями, що надані йому Радою директорів; домагатися чіткості у веденні обліку ділових операцій кооперативу і надавати на першу вимогу згадані, а також всі інші матеріали (бухгалтерські книги, матеріали інвентаризації) та іншу інформацію для перевірки Радою директорів або аудиторам, яких призначила Рада директорів; розпоряджатися фондами кооперативу для сплати кредитів у відповідності з повноваженнями, що надані Радою директорів, правильно оформляючи відповідні документи; він повинен доповідати на щомісячних засіданнях Ради директорів про стан справ кооперативу; виконувати інші подібні обов'язки, якщо це буде визначено Радою директорів, включаючи обов'язки скарбника в його відсутність або іншого керівника кооперативу. Менеджер повинен ставитися до всіх членів однаково, не допускаючи дискримінації і привілеїв. Він відповідальний за збір всіх рахунків кооперативу.

§ 3. Аудит: Рада директорів повинна вимагати від менеджера і аудитора подавати на розгляд докладний звіт про фінансовий стан кооперативу і про здійснені ділові операції щомісячно, і щонайменше раз на рік або частіше, якщо в цьому є потреба, перевіряти бухгалтерські документи за допомогою ліцензованого аудитора, який працює в системі кооперації”.

Управління в кооперативах заслужено називають демократичним. Головна причина полягає, безумовно, в тому, що ті, хто користується цим підприємством, ті його і контролюють (рис. 20). Але демократія в кооперативах значно ширша, ніж лише контроль. Це вся та атмосфера, в якій ця організація існує і працює. Залучення нових членів, налагоджування ефективних ділових комунікацій, розв'язання конфліктів, навчання членів і навіть припинення кооперативної діяльності — будь-які проблеми вирішуються на користь усіх і кожного зокрема. Кожний член кооперативу впевнений, що його особистий інтерес буде взято до уваги. В той же час на кожному управлінському рівні неможливо будь-якій особі або групі осіб досягти виключного права в прийнятті управлінських рішень. Система побудована таким чином, що кожний вищий щабель управління підзвітний і повністю контролюється нижчим. Найбільша влада концентрується в руках тих, хто обробляє землю і вирощує сільськогосподарських тварин, хто власною працею причетний до створення найціннішого товару з усіх існуючих — продуктів харчування.

¹ Із статуту кооперативу. Переклад автора.



Рис. 20. Механізм розподілу управлінських функцій в кооперативах

2.5. Маркетингові альтернативи

Сучасний сільськогосподарський маркетинг США — це високо-розвинутий бізнес. Для того щоб бути не лише рівноправними суб'єктами ринку, але й досягати певних переваг у конкуренції, товаровиробники прагнуть до взаємодії. Ефективний маркетинг вимагає адекватного обсягу ділових операцій, що можливо лише за умов існування відносно великого підприємства. Діючи разом, фермери впливають на збільшення попиту на свою продукцію, сприяють кращому позиціонуванню своїх товарів, підвищують їх конкурентоспроможність і досягають більшого контролю в маркетингових каналах (рис. 21). Такі цілі ставлять перед собою усі маркетингові об'єднання. Крім того, сільськогосподарські кооперативи можуть мати свої специфічні цілі:

- пошук найбільш ефективних виходів на ринок;
- досягнення кращої координації між виробництвом і споживанням;
- контроль за реалізацією, в тому числі через роздрібні магазини;
- забезпечення лідерства у маркетинговому каналі, включаючи вертикальну інтеграцію, і навіть встановлення ринкової влади для своїх членів-клієнтів [Rhodes, с. 265].

Ідеальна концепція кооперативного маркетингу заснована на первинній увазі до потреб і побажань споживачів, що постійно змінюються, і трансформації цих потреб та побажань у виробничі і маркетингові рішення. Слідуючи цьому підходу до організації ринкової діяльності, сільськогосподарські кооперативи прагнуть досягти підвищення рівня прибутку для своїх членів за рахунок якнайповнішого задоволення реальних і відчутних очікувань споживачів їх продукції. За допомогою професійного управлінського персоналу кооперативів їх члени вивчають своїх споживачів та розуміють їх поведінку, впливають на їх думки і купівельні мотиви, створюють орієнтований на споживача комплекс маркетингу, включаючи розвиток нових товарів, контроль каналів розподілу і вигідне розміщення товарів, їх ефективне просування і гнучке ціноутворення. Все це лягає в основу ефективних прямих двосторонніх відносин між сільськогосподарськими товаровиробниками і кінцевими споживачами їх продукції і може розцінюватися як важлива перевага кооперативного маркетингу.

Успішні маркетингові стратегії в кооперативах принципово не відрізняються від тих, які існують в корпораціях, орієнтованих на інвеститорів. Однак кооперативи мають деякі переваги в збиранні продукції, досягненні менших виробничих витрат, в розвитку нових товарів з меншими витратами. Це дозволяє їм бути достатньо конкурентоспроможними, незважаючи на менший розмір бізнесу і вкладеного капіталу у порівнянні з їх традиційними конкурентами [Anderson & Stern, с.202]. Але кооперативний маркетинг має і певні економічні недоліки. Приклад можна знайти у невикористанні кооперативами агресивних маркетингових стратегій, або у існуванні протиріччя між відносно повільною системою прийняття

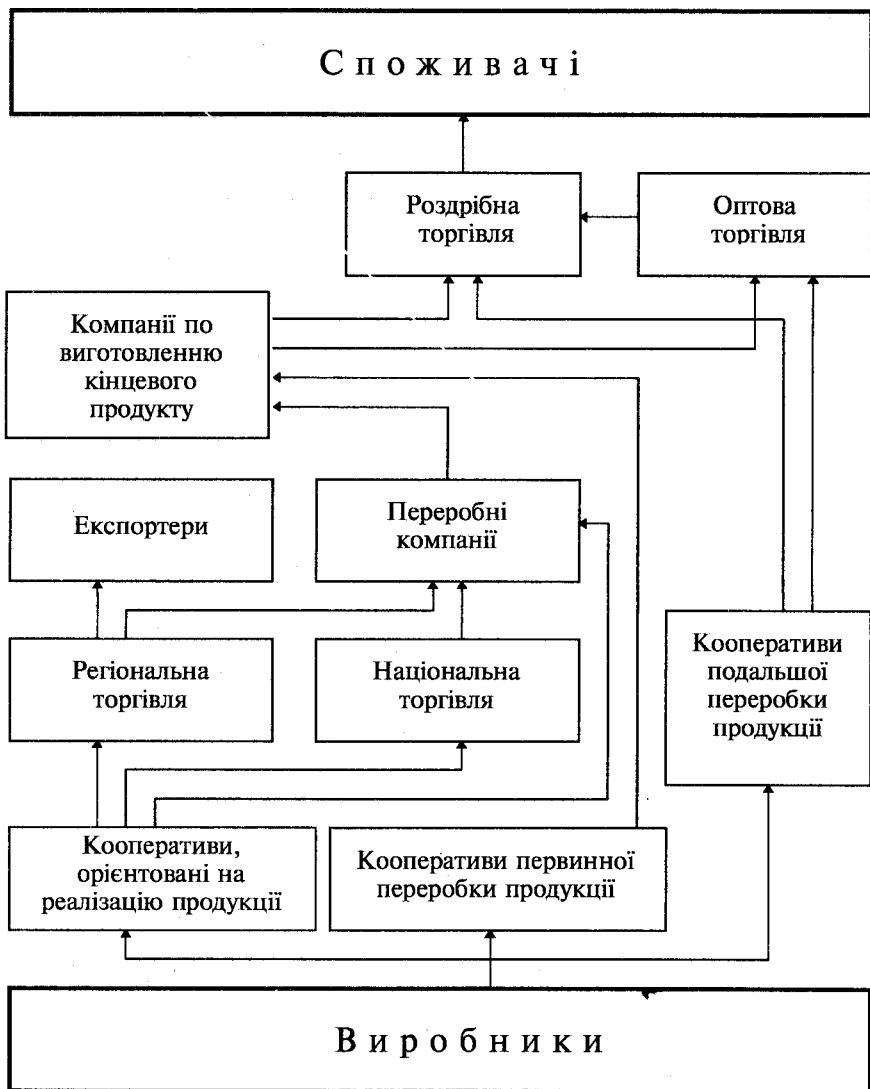


Рис. 21. Маркетингові канали кооперативів

Джерело: Branson, Robert E. & Douglas G. Norwell. 1983. *Introduction to Agricultural Marketing*. New York: McGraw-Hill Book Company, с. 256.

управлінських рішень і необхідністю швидкого реагування на умови ринку, що постійно змінюються.

Для сільськогосподарських товаровиробників існує кілька альтернатив для кооперації у сфері маркетингу (рис. 22). Найпростіший спосіб реалізації продукції через кооператив — це **прямий продаж з негайним розрахунком при доставці**. В цьому випадку право власності на продукцію відразу переходить до кооперативу. Після цього продукція піде на переробку або буде продаватися за вигіднішими цінами. Якщо в результаті цього кооператив отримує прибуток, то він буде розподілений між постачальниками продукції пропорційно обсягам зроблених поставок. Переваги такої маркетингової практики полягають у відсутності для фермерів невизначеності щодо ціни на свою продукцію; меншому обсягу облікових робіт; більшій увазі управлінського персоналу до вартості продукції і витрат; скорішому сприйманню фермерами такої простої форми бізнесу, що часом сприяє зростанню його обсягів; забезпеченні прямого контролю фермерами своєї маркетингової стратегії. Як недоліки, слід згадати про додатковий ризик для кооперативів щодо реалізації даної продукції, необхідність для них мати більше оборотного капіталу, а також невідповідність розрахунків за готівку кооперативній ідеології, оскільки це більш характерно для компаній, орієнтованих на інвеститорів [Cobia, 19896, с.189].

Частіше фермери погоджуються отримувати гроші за свою продукцію з відстрочкою. В цьому випадку перехід права власності на продукцію від фермера до кооперативу не є обов'язковим, як в попередньому випадку. Кооперативи, які не беруть на себе право власності за продукцію, мають мінімальні ризик і фінансові вимоги. У них також зменшується потреба в оборотному капіталі, оскільки вони лише частково сплачують за продукцію. Однак відстрочка розрахунків за продукцію і невизначеність з остаточною ціною може знизити бажання фермерів приєднатися до кооперативу з такою маркетинговою практикою.

Маркетингові кооперативи можуть застосовувати декілька варіантів операцій з відстроченими платежами. Коли фермери вимагають, щоб їх продукція обліковувалася, транспортувалася і продавалася відокремно, то для цього в кооперативах відкривають **індивідуальні рахунки**. Найбільш поширено це в кооперативах, які займаються транспортуванням і реалізацією худоби. Звісно, що приділяти увагу продукції кожного члена-клієнта окремо вимагає значних витрат на облікові та деякі інші роботи. Також дрібні партії товарів не на користь зміцнення ринкової влади. Якщо ринок є тимчасовим, кооперативи застосовують **комісійну торгівлю**. В такому випадку вони діють як звичайні комісійні агенти. Але в даний час спостерігається зменшення розповсюдження такої маркетингової практики через різке скорочення тимчасових ринків.

Ще однією альтернативою кооперативного маркетингу є **аукціони**.

Практика кооперативного маркетингу

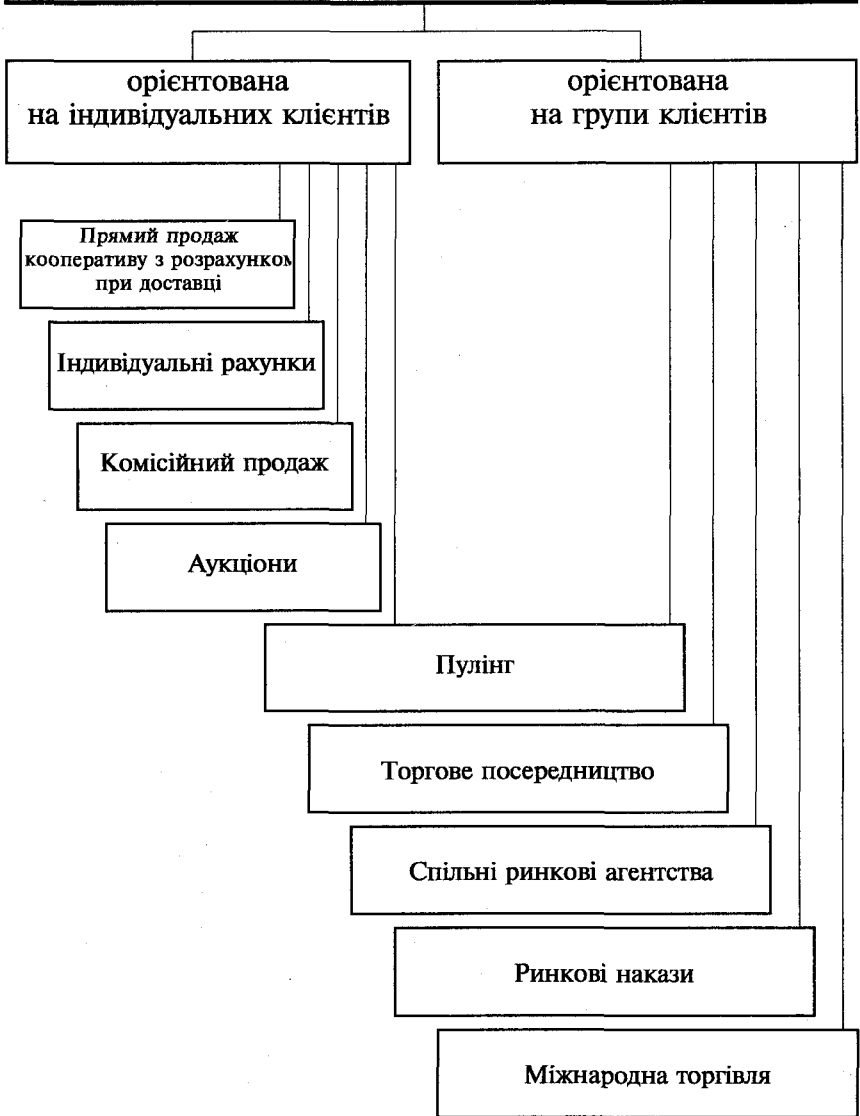


Рис. 22. Форми участі сільськогосподарських товаровиробників у кооперативному маркетингу

Існує декілька видів аукціонів: місцеві, централізовані та електронні (останні отримали розповсюдження лише недавно). Приклад роботи місцевого аукціону наведений в боксі 12. Перевагою аукціонної торгівлі є одночасна пропозиція продукції декільким покупцям. Як правило, виплата за продану продукцію здійснюється зразу ж після проведення ділової операції. Аукціони приваблюють також завдяки відносно низьким витратам на реалізацію, гарантованим розрахункам за продукцію і зниженням можливості ринкових втрат. Недоліками використання аукціонів в реалізації продукції є те, що покупці повинні бути фізично присутніми на торгах; покупці також можуть уникати аукціонів, оскільки вони зменшують їх ринкову владу; на аукціонах може продаватися лише обмежена кількість продукції за одиницю часу [Cobia, 19896, с.197]. Аукціони не зручні для великомасштабних операцій. Тому ті, хто їх здійснює, надають перевагу біржовій торгівлі.

Бокс 12

Асоціація квіткарів Каліфорнії (м. Керлзбед, штат Каліфорнія)

Квітниковий аукціон на півночі від м.Сан-Дієго був організований як кооператив у 1982 р. Все почалося з того, що 38 вирощувачів квітів (головним чином з округу Сан-Дієго, а також з штатів Вашингтон, Орегон і Гаваї) вирішили висунути альтернативу зростаючим поставкам імпортних квітів на ринок США. Створення аукціону було найпростішим шляхом для квіткарів досягти ринку квітів у Сан-Дієго. Для того щоб стати членом кооперативного аукціону, вирощувач квітів слід купити пай вартістю 4,5 тис. доларів. Кооперативу також сплачують 15% комісійних від кожного продажу через аукціон. З цих коштів 12—13% йде на відшкодування витрат на утримання аукціону, а решта, тобто 2—3%, в даний час використовуються на капіталовкладення в Квітковий торговий центр, співвласником якого є кооперативний аукціон. Кооперативом управляє Рада директорів, обрана з числа його членів. Аукціон відкритий для всіх бажаючих, але для не членів кооперативу комісійні становлять 24% [Campbell, с.4—5].

Для великомасштабних операцій сільськогосподарські кооперативи застосовують **пулінг**. Така маркетингова практика базується на домовленості різних товаровиробників щодо реалізації їх продукції, яка включає:

- 1) об'єднання продукції одного і того ж виду продукції у великі ринкові лоти (партії);
 - 2) поділ ризику, усіх ринкових витрат і виручки;
 - 3) сплата середньої ціни за кожний окремих лот залежно від якості, сорту, різновиду, терміну поставки та розміщення;
 - 4) передача права встановлення ціни та інших рішень щодо реалізації продукції найманому управлінському персоналу кооперативу.
- Застосовуючи пулінг, кооперативи роблять лише виплату авансу за

продукцію під час її доставки, але у розмірі, по можливості, якнайбільшому. Остаточні розрахунки здійснюються лише після повної реалізації продукції кооперативом і відшкодування усіх витрат, пов'язаних з реалізацією. У випадку, коли авансові виплати перевищують виручку від реалізації, товаровиробники повертають кооперативу відповідну частину отриманого авансу [Black, с.232]. Як правило, це робиться у рахунок майбутніх поставок. Перевагу використанню пулінгу надають кооперативи, які спеціалізуються на реалізації стандартизованої продукції, якість якої в розрізі окремих поставників відносно легко контролюється (молоко, овочі, фрукти, горіхи, рис тощо).

Існують два види пулінгу — сезонний і контрактний. Різниця між ними полягає у ступеню контролю товаровиробників за ціною продукції, що реалізується. При сезонному пулінгу, який є більш поширеною практикою, товаровиробник погоджується доставити визначену кількість певного товару і отримати пулінгову ціну, встановлену для цього виду продукції. При контрактному пулінгу товаровиробники отримують більше контролю над ціною товару, який ними доставлений. Вони можуть встановлювати певний мінімальний рівень ціни, нижче якого продукція не може бути проданою, або вибрати час поставки продукції для отримання вищої ціни [McBride, с.263].

Фермерам подобається пулінг тому, що він дає можливість виходу на ринок, поділу ризику, отримання прийнятної ціни. Все це стає можливим завдяки використанню високопрофесійних експертів з маркетингу, ефективному контролю за якістю продукції і великим розміром ділових операцій. В той же час товаровиробники змушені передавати право прийняття важливих ринкових рішень найманому управлінському персоналу. Може трапитися так, що відмінна якість доставленої продукції не отримає достатньої винагороди, і, навпаки, нижча за середню якість продукції отримає вищу винагороду через усереднення ціни. Пулінг також пов'язаний з суворим контролем за персональним виконанням обов'язків контракту, що є ще однією причиною витрат на реалізацію і ускладнює саму її процедуру.

У цьому дослідженні вже згадувалися **спільні ринкові агентства**, які можна розглядати як ще одну можливу форму сільськогосподарської кооперації в сфері маркетингу. Також фермерські кооперативи можуть діяти як посередницькі агенти у реалізації продукції своїх клієнтів. Головна мета **посередницьких кооперативних організацій** — відстоювати інтереси товаровиробників шляхом переговорів та контрактних відносин з покупцями сільськогосподарської продукції [Kohls & Uhl, с. 270]. Вони є спеціалізованими організаціями з відносно вузьким колом завдань і фізично не беруть участі у таких стадіях маркетингової діяльності як збирання продукції, переробка, транспортування тощо. Як правило, вони також не беруть на себе права власності на продукцію, що реалізується. Але роль

посередницьких кооперативів не зводиться лише до переговорів про ціну на продукцію. Вони беруть на себе функцію надання товаровиробникам необхідної інформації і консультацій щодо становища, яке утворюється на ринку (бокс 13). Наприклад, в консервному бізнесі вони можуть вести переговори про завантаження, контейнери, перевезення, знижки та надбавки, строки збирання продукції, визначення сортів, квот доставки, витрат на реалізацію тощо [Rhodes, с.327]. Поширення посередницьких послуг через кооперативи певною мірою є результатом зменшення дрібних ізольованих ринків у сільському господарстві США.

Бокс 13

Асоціація вирощувачів томатів Каліфорнії (м. Стоктон, штат Каліфорнія)

Каліфорнійська асоціація вирощувачів томатів (*California Tomato Growers Association* або скорочено *CTGA*) була зареєстрована в 1951 р. і в 1954 р. реорганізована в кооперативну асоціацію для надання послуг вирощувачам томатів. Її первинним завданням було вербувати сезонних робітників для виконання польових робіт на томатних плантаціях, домовлятися з ними щодо оплати праці і надавати юридичні консультації вирощувачам томатів. Але з механізацією процесу збирання попит на ринку праці різко знизився на початку 70-х років. За цей же період, тобто з моменту заснування асоціації, збільшення площі і підвищення урожайності майже вдвічі збільшили валовий збір. Споживання, навпаки, знизилося на 15%. *CTGA* змушена була змінити свої основні функції. Головна увага була сконцентрована на встановленні ціни на томати під час їх реалізації виробникам консервів. *CTGA* почала головним чином діяти як торгово-посередницький агент вирощувачів томатів. Результатом її діяльності було зростання ціни, яку сплачували переробники, від 31 долару за тону в 1971 до 55 доларів у 1975 р. Далі протягом декількох років асоціація вела дуже складні переговори з переробниками за умов перевиробництва томатів і суворой депресії консервної промисловості. Вихід із скрутного становища став можливим лише у 80-х роках, коли попит на томати сягнув у гору завдяки зростаючій популярності блюд італійської і мексиканської кухні. В 1984 р. *CTGA* впровадила пропорційне голосування (один голос за 1 тис. тонн реалізації, з максимальною кількістю голосів 100) для зацікавлення великих товаровиробників, які раніше не брали участі в кооперативній асоціації. Це був важливий крок у встановленні контролю за цінами на ринку томатів. Після цього зазнала зміни практика ціноутворення. Були встановлені диференційовані ціни: одна ціна на тверді і цілі томати, друга — на решту. Це принесло певну вигоду і виробникам, і переробникам. Виробництво почало зростати відповідно до зростаючого попиту на томатну продукцію. В останні роки члени *CTGA* виробляють 87% усіх томатів США. 50% валового збору томатів перероблюється членами асоціації на власних кооперативних підприємствах [Marcus, с.15—19]. В даний час з метою цінової стабілізації *CTGA* пропонує концепцію цін “рухомого періоду”, що полягає у встановленні цільової ціни на рік у вигляді авансу під майбутній урожай. Вважається, що така цінова політика також буде вигідною для переробників, оскільки дасть змогу укласти фьючерсні контракти у разі прийнятливих цін на сировину і точно спланувати роботу пакувальних цехів [Torgesson, 1994, с.14].

Посередницькі кооперативи можуть бути двох типів. Перший спеціалізується у встановленні мінімальних цін і строків поставки продукції своїх клієнтів, яка повинна здійснюватися на контрактній основі самими товаровиробниками. Посередницькі кооперативи можуть також діяти як виконавчі торгові агенти і від імені своїх клієнтів укладати контракти на продаж продукції [Markus, с.1]. Деякі посередницькі кооперативи мають сховища і певні переробні потужності для того, щоб отримати переваги під час переговорів з переробними компаніями і уникнути реалізації надлишків продукції за надто низькими цінами. Найбільш розповсюджені посередницькі кооперативи в реалізації молока, овочів та фруктів. Такий тип організацій має три важливі характеристики: по-перше, як правило, тут застосовуються форвардні контракти; по-друге, справа стосується продукції, що швидко псується, і зберігання якої коштує дуже дорого; по-третє, варіація якості продукції дуже значна і суттєво впливає на її вартість [Knoeber & Baumer, с.4].

Кооперативне посередництво не є сервісом, який дорого коштує. Найманий персонал таких асоціацій не багаточисельний: він складається з менеджера і кількох працівників. Такі кооперативи не вимагають великих інвестицій. У більшості випадків вони фінансуються на рахунок утримання з ціни продукції, що реалізується, чи за рахунок річних або інших внесків членів-клієнтів. В той же час посередницькі кооперативи — важливий елемент ринкової інфраструктури як у процесі переговорів про ціни, так і як форма контролю над пропозицією продукції на ринку.

Ще однією важливою формою маркетингової діяльності фермерів є встановлення **ринкових наказів**. Такі накази являють собою механізм, що існує під наглядом держави, і завдяки якому фермери можуть регулювати збут певного виду продукції, найчастіше такого, який швидко псується. Такий вид регулювання ринку виникає за ініціативою сільськогосподарських товаровиробників певного регіону з метою стабілізації ринку і встановлення справедливих цін на свою продукцію. Але їх пропозиції не повинні бути у протиріччі з інтересами споживачів. Участь в організації ринкового наказу — це добровільна справа. Найбільш ефективні такі починання в тому випадку, коли вони відображають інтереси і виробників, і покупців сільськогосподарської продукції. Ринкові накази діють під керівництвом міністра сільського господарства і властей штатів і обов'язкові для виконання усіма галузями, яких вони стосуються [Branson & Norvell, с.206], але вони створюються лише для певних видів продукції, визначених чинним законодавством.

Що ж регулюється ринковими наказами? Предметом угоди є перш за все обсяги поставок продукції. Це означає, що для реалізації може бути встановлена періодична ринкова квота, яка розподіляється між товаровиробниками. Ринковими наказами можуть також регулюватися стандарти щодо розміру і якості продукції, що найбільш розповсюджено

серед виробників овочів та фруктів. З метою зменшення витрат, пов'язаних з ринковою діяльністю, сільськогосподарські товаровиробники мають право домовитися про засоби і розміри окремих партій продукції. Також ринкові накази можуть спрямовуватися проти нечесних методів у комерційній діяльності. Законодавство дозволяє включати в накази інформаційне забезпечення товаровиробників і дослідження, що виконуються на їх замовлення. І врешті, контроль за загальними обсягами річної реалізації або кількості продукції, що може бути доставлена на певний ринок, або переробникам є також можливим змістом ринкових наказів [Branson & Norvell, с. 207—208].

У той же час відповідно до чинного законодавства ринкові накази не можуть встановлювати оптові та роздрібні ціни, або мінімальні ціни, які покупці повинні платити за продукцію. Ринкові накази не стосуються санітарних та інших регулювань щодо безпеки харчування. Вони не дають гарантії фіксованого рівня цін і ринку збуту, але впливають на них іншими засобами. Скільки продукції має бути продано, ким і кому, або куплено ким і від кого, за якою ціною тощо — не є предметом ринкових наказів. Вони також не можуть застосовуватися для обмеження виробництва або заборони реалізації продукції на будь-якому ринку [Coughlin, с. 212].

Ринкові накази регулюють загальну кількість продукції, яка може бути реалізована в певному регіоні ринку. У відповідності з законодавством дві третини фермерів певного регіону або фермери, яким належить дві третини валового виробництва продукції в певному регіоні, можуть ввести ринковий наказ в дію. Однак ринкові накази більш ефективні, якщо вони здійснюються під наглядом кооперативу, особливо великого. Кооперативи відіграють важливу роль в підтриманні ринкового наказу, оскільки вони об'єднують товаровиробників з відносно однаковими економічними інтересами і часто беруть на себе провідну роль в організації такого регулювання. Ринкові накази роблять інші маркетингові практики, такі як пулінг і посередництво, більш ефективними.

Кооперативи також забезпечують для своїх членів-клієнтів можливість участі в **міжнародному маркетингу**. Участь у ньому дуже важлива для кооперативів з таких міркувань:

- значне розширення ринку збуту продукції;
- стимулювання фермерів розширювати і вдосконалювати виробництво;
- пошук і використання більш ефективних технологій і методів бізнесу для того, щоб бути достатньо конкурентоспроможним на міжнародній арені;
- розповсюдження кооперативної ідеї в глобальному масштабі.

Але міжнародний маркетинг — бізнес, який пов'язаний з підвищеним ризиком. Діючи на світовому ринку, кооперативи можуть стикнутися з політичною і економічною нестабільністю зарубіжних країн, відмінностями

в культурі, недосконалістю законодавчої системи, сильними внутрішніми та зовнішніми конкурентами. Крім того, міжнародні торгові угоди, попит на продовольство, що існує в різних регіонах світу, зовнішня політика власного уряду можуть також впливати на ефективність міжнародного маркетингу кооперативів. Але ці фактори можуть бути як негативними, так і позитивними. Наприклад, зменшення урядової підтримки сільського господарства, безумовно, не на користь міжнародній діяльності кооперативів, тоді як урядова допомога США країнам східної Африки зробила можливим для Кес-Клей Крімері¹ укладання кількох вигідних угод на поставку молочного порошку в 1994 р.

2.6. Фінансова стабільність

Кооперативи також мають деякі відмінні риси, які можна прослідкувати у фінансовій сфері. Ці відмінності беруть свій початок від фундаментальних принципів кооперації. До речі, всі принципи певним чином стосуються фінансів. Члени кооперативу повинні бути зв'язані зі своєю організацією міцними фінансовими узами. Без цього принцип володіння кооперативом тими, хто ним користується, втрачає сенс; принцип контролю кооперативу тими, хто користується його послугами, не діє; і врешті члени-клієнти кооперативу можуть втратити свою вигоду від користування кооперативом без фінансової підтримки своєї організації.

Успіх кооперативу залежить від того, наскільки активно члени кооперативу використовують його послуги. Саме тому фінансова політика кооперативів є ще одним важливим інструментом у стимулювання підвищення ділової активності членів-клієнтів. Кооперативна ідеологія перешкоджає перетворенню кооперативів як організацій взаємної допомоги членів-клієнтів, в організації, що орієнтовані на отримання вигідних дивідендів на свої капіталовкладення. Слід виділити такі найважливіші аспекти фінансового менеджменту в кооперативах:

- розподіл доходів, прибутків і збитків;
- інвестування, формування пайового капіталу та його нарощування;
- роль кооперативних банків;
- оподаткування.

Безумовно, як комерційна організація кожен кооператив використовує однакову систему бухгалтерського обліку і статистичної звітності, включаючи як загальний методичний підхід, так і конкретні форми обліку та звітності. **Баланс кооперативу** як головний обліковий документ на певний момент містить в собі три базові елементи:

- а) вартість активів, що знаходяться під контролем кооперативу;
- б) зобов'язання кооперативу;
- в) його власний капітал.

¹ Згаданий у боксі 3.

Т а б л и ц я 16. Баланс Елеваторної компанії фермерської спілки
(м. Майнот, штат Північна Дакота)

Показники	Сума на 31.12.93 р., доларів
А К Т И В И	
ОБОРОТНІ КОШТИ:	
Наявні грошові кошти	1 753,71
Комісійна компанія і місцевий банк	11 579 348,30
Рахунки дебіторів	1 316 060,99
Товарно-матеріальні запаси	28 451 778,69
Маржа	121 825,00
Попередня оплата	204 607,24
ВСЬОГО ОБОРОТНИХ КОШТІВ	41 675 373,93
ОСНОВНІ ФОНДИ	
Земля	86 841,50
Будівлі і обладнання	14 779 851,87
Мінус амортизація	7 973 503,49
ВСЬОГО ОСНОВНИХ ФОНДІВ	6 893 189,88
ІНШІ АКТИВИ	
Інвестиції	956 740,50
Пайовий капітал і резерв у Гарвест Стейтс	3 050 303,63
ВСЬОГО ІНШИХ АКТИВІВ	4 007 044,13
ВСЬОГО АКТИВІВ	52 575 607,94
З О Б О В ' Я З А Н Н Я Т А В Л А С Н И Й К А П І Т А Л	
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	
Проценти за кредит до сплати	2 840,55
Податки до сплати	179 826,19
Розрахунки з поставниками	62 174,06
Заборгованість клієнтам	310 078,85
Заборгованість по контрактах на поставку зерна	20 317 045,92
Аванси на поставку зерна	9 707 592,95
Зобов'язання щодо зберігання	10 545 639,92
Орендна плата	27 545,04
Інші зобов'язання	180 507,90
ВСЬОГО ПОТОЧНИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ	41 333 251,38
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	
Заборгованість Гарвест Стейтс	30 000,00
Кредити Кооперативного банку м.Сент-Поль	598 000,00
Інші довгострокові зобов'язання	306 190,16
ВСЬОГО ДОВГОСТРОКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ	934 190,16
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	
Вклади власників	5 044 454,96
Вклади Гарвест Стейтс	2 694 851,22
Резерв Гарвест Стейтс	52 003,64

Надлишок капіталу	773 617,74
Інші капіталовкладення	434 383,00
Нерозподілений чистий дохід	1 308 855,84
ВСЬОГО ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ	10 308 166,40
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ	52 575 607,94
ОБОРОТНИЙ КАПІТАЛ (різниця між оборотними коштами і короткостроковими зобов'язаннями)	342 122,55

Джерело: *Farmer Union Elevator Company: Financial Statement for the Year Ending December 31, 1993*. Minot, North Dakota.

Структура балансу схематично проілюстрована на прикладі Елеваторної компанії фермерської спілки Північної Дакоти — *Farmers Union Elevator Company* (табл. 16). З цього балансу можна довідатися про певні особливості фінансових відносин кооперативного підприємства. Наприклад, певна частина коштів інвестована у федеративний кооператив Гарвест Стейтс¹, до складу якого входить Елеваторна компанія, на міжкооперативній угоді; також відображені зобов'язання по довгостроковому кредитуванню, що здійснено Кооперативним банком м.Сент-Поль.

Можливість познайомитися з розподілом доходів кооперативу дає **річний звіт**. Для прикладу наведемо звіт Нафтопродуктової компанії фермерської спілки м. Мурхед (штат Мінесота) — *Farmers Union Oil Company of Moorhead* (табл. 17). Загальна схема розподілу доходів досить проста і доступна для розуміння кожним кооператором (рис. 23). В основі розподілу лежить загальна вартість реалізованої за звітний рік продукції. Якщо врахувати знижки та надбавки до реалізаційних цін, то ця визначена сума називається чистою реалізацією. З неї відшкодовуються витрати, що безпосередньо пов'язані з реалізованою продукцією, наприклад витрати на її придбання, зберігання та переробку. Сума, що залишилася, становить валовий дохід кооперативу. З нього відшкодовуються загальні витрати (амортизація, страхування, податок на майно та бізнес, орендна плата, постачання, ремонт та комунальні послуги), поточні витрати (заробітна плата найманого персоналу, відшкодування у фонд зайнятості, страхування працівників, витрати на доставку, рекламу та просування продукції), адміністративні витрати (отримані послуги, борги, штрафи, обробка інформації, витрати на освіту, зустрічі, відрядження, канцелярське приладдя, телефонні переговори), виплата заборгованості, банківське обслуговування тощо.

Решту валового доходу, яка називається операційним доходом, разом з іншими грошовими надходженнями (наприклад, у вигляді частини прибутку свого федеративного кооперативу, отриману у відповідності з обсягом бізнесу, виконаним через цей федеративний кооператив) за мінусом усіх

¹ Згаданий у боксі 6.

Таблиця 17. Скорочений річний звіт Нафтопродуктової компанії фермерської спілки (м. Мурхед, штат Мінесота), 1993

Показники	Сума, дол.	%
1. Виручка від реалізації	4 761 855	100
2. Витрати на реалізовану продукцію	3 735 624	78,5
3. Валовий дохід (2-1)	1 026 231	21,5
4. Поточні витрати	892 474	18,7
в тому числі загальні	799 345	16,8
адміністративні	67 512	1,4
проценти та інші	25 617	0,5
5. Операційний дохід (3-4)	133 757	2,8
6. Інші грошові надходження ¹	100 869	2,2
7. Податки	39 346	0,8
8. Чистий дохід після оподаткування	195 280	4,1

Джерело: *Farmers Union Oil Company of Moorhead, Minnesota: Annual Statement (December 1, 1992 — November 30, 1993).*

інших можливих витрат, таких як торгові збитки та виплата процентів за кредит, вважають чистим доходом кооперативу до оподаткування. Кооперативам надано право зменшити розмір доходу, що оподатковується, на суму, розподілену між своїми членами як кваліфіковані відрахування клієнтам. У додаток до цього кооперативи 521 секції² також не включають до доходу, що оподатковується, частину чистого доходу, не пов'язану з основною діяльністю, але розподілену пропорційно обсягам бізнесу між клієнтами кооперативу, та дивіденди на пайовий капітал [Royer, с. 294].

Відрахування клієнтам — це частина чистого доходу кооперативу, яка розподіляється між його членами пропорційно індивідуальному обсягу бізнесу, виконаному за допомогою кооперативу. Це є шлях, яким реалізується один з принципів кооперації — отримання вигоди тими, хто користується послугами кооперативу. Відрахування клієнтам можуть бути кваліфіковані і некваліфіковані, в грошовій або натуральній формі. Відмінність кваліфікованих відрахувань полягає в тому, що вони не підлягають прибутковому оподаткуванню в кооперативі за обов'язкової умови, що ті, хто ці відрахування отримають, погоджуються додати їх до індивідуальних доходів, що оподатковуються. Таким чином, члени-клієнти кооперативів уникають подвійного оподаткування доходів. Якнайменше 20% кваліфікованих відрахувань клієнтам повинні сплачуватися в грошовій формі. Якщо відрахування клієнтам оподатковуються і на рівні кооперативу, і на індивідуальному рівні вони називаються некваліфікованими. Кооперативи намагаються уникати некваліфікованих відрахувань клієнтам

¹ У цьому випадку частина прибутку федеративного кооперативу, до складу якого входить Нафтопродуктова компанія.

² Статус кооперативів 521 секції буде розкрито нижче.

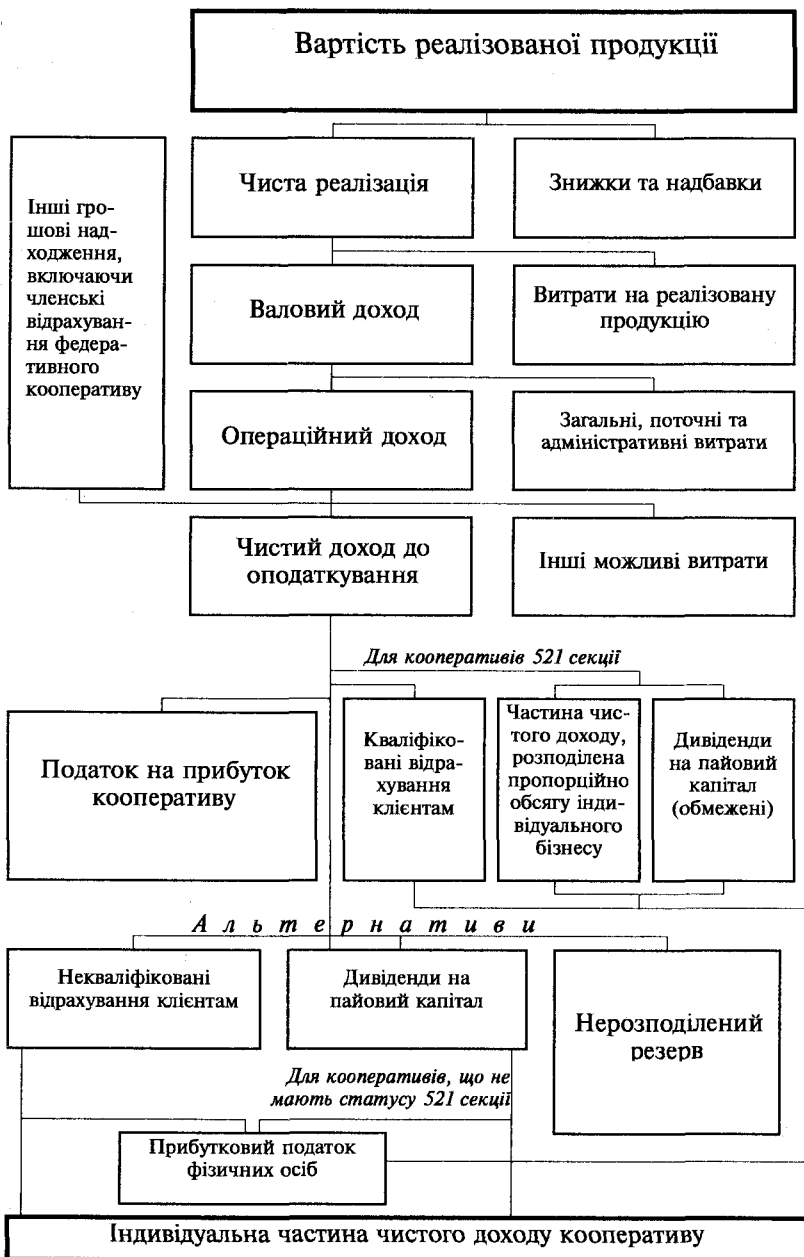


Рис. 23. Розподіл доходів кооперативу

для того, щоб збільшити їх індивідуальні доходи. Це в свою чергу дає можливість отримання додаткових інвестицій для кооперативу.

Ще одна особливість розподілу чистого прибутку кооперативів стосується виплати **дивідендів на пайовий капітал**. Пайовий капітал — це частина власності кооперативу, яка створюється за рахунок інвестицій їх членів-клієнтів. Хоча дивіденди на пайовий капітал мають те ж саме призначення, що і в акціонерних компаніях, їх розмір в кооперативах, як правило, обмежується 8% пайового капіталу [Roy, с. 255]. В деяких штатах існують інші обмеження, наприклад 5—6%, 12% або навіть без обмежень. Деякі кооперативи взагалі не виплачують дивідендів на пайовий капітал. Навіть коли виплати дивідендів перевищують встановлені ліміти, це не впливає на голосування за принципом “один член кооперативу — один голос”. В географічному плані кооперативи північно-центрального штату виплачують найнижчі дивіденди, а східного узбережжя — найвищі [Cobia, 1989a, с. 233—234]. Вважається, що обмеження дивідендів відповідає духу кооперації, і чинне законодавство США підтримує це, дозволяючи не включати дивіденди, що були обмежені, у доход, який підлягає оподаткуванню. Але іноді обмеження дивідендів не є дуже популярним серед кооператорів, оскільки вони не відчувають прямого зв'язку між своїми капіталовкладеннями у кооператив і отриманим доходом. Проте ця проблема майже не існує в кооперативах, які застосовують інвестування, пропорційне обсягу індивідуального бізнесу, виконаного через кооператив.

Важливе значення для кооперативу має направлення частини чистого доходу до **нерозподіленого резерву**. Такий централізований фонд необхідний для покриття можливих збитків. Він також корисний у стосунках з кредиторами, як джерело вільних коштів. Кошти для резервного фонду можуть надходити як від основної діяльності кооперативу (маркетинг сільськогосподарської продукції, постачання, послуги), так і від додаткових джерел доходу — оренди, процентів за надані кредити тощо. Щоб уникнути подвійного оподаткування, деякі кооперативи віддають до резервного фонду весь чистий прибуток, отриманий від операцій, які не є основними для кооперативу [Cobia & Brewer, с. 251]. Однак деякі дослідники вважають, що збільшення резервного фонду не відповідає фундаментальним принципам кооперації. Позбавлення членів-клієнтів частини чистого доходу, що пішла на поповнення резервного фонду, може розглядатися як порушення принципу отримання вигоди тими, хто користується послугами кооперативу. Також дехто вважає, що принцип контролю кооперативу тими, хто користується його послугами, порушується, якщо найманий управлінський персонал отримує у своє розпорядження кошти резервного фонду. Хоча з цим можна і не погодитися, оскільки прийняття принципових рішень, в тому числі стосовно резервного фонду, залишається в будь-якому випадку за Радою директорів. І останнє, збільшення резервного фонду не на користь принципу володіння кооперативом тими, хто користується його послугами,

тому що кошти, які направлені у резервний фонд, могли б поповнити пайовий капітал кооперативу.

Особливу проблему являє собою **розподіл збитків** кооперативу. Збитки можуть мати місце через прорахунки управлінського персоналу, несприятливі зовнішні фактори, такі як агресивна конкуренція, необхідність застосовувати більш дорогу технологію, додаткові ресурси тощо. Для розподілу збитків кооперативам пропонуються такі варіанти:

1. Збитки можуть відшкодовуватися за рахунок нерозподіленого резерву. Це найпопулярніший і найефективніший спосіб.
2. Збитки можуть розподілятися між членами-клієнтами кооперативу пропорційно обсягу бізнесу, здійсненому через кооператив у рік, коли ці збитки мали місце. Це той самий підхід, що застосовується при розподілі чистого доходу. Недолік такого способу компенсації збитків полягає в тому, що він посилює індивідуальні проблеми товаровиробників у несприятливі роки.
3. Збитки можуть залишатися нерозподіленими у пайовому фонді кооперативу. Однак при застосуванні цього способу всі члени-клієнти втрачають можливість урахувати збитки при нарахуванні прибуткового податку (слід враховувати, що збитки можуть бути використаними для зменшення суми доходу, що оподатковується).
4. Збитки можуть розподілятися пропорційно індивідуальним паям членів-клієнтів у капіталі підприємства (за таким же принципом, як нараховуються дивіденди). Цей спосіб не вигідний для тих, хто має свій пай, але не використовує свій кооператив активно. В той же час нові члени кооперативу, які щойно розпочали свій кооперативний бізнес і мають ще незначний пай, отримують незаслужені переваги.
5. Збитки можуть залишатися для відшкодування за рахунок майбутніх прибутків. Це означає, що теперішні і майбутні члени-клієнти кооперативу будуть матеріально відповідати за збитки протягом усіх років, аж до повного їх відшкодування [Kothmann, с.61—62].
6. Збитки можуть розподілятися між членами-клієнтами шляхом зменшення грошових надходжень, внесенням змін до їх індивідуальних рахунків або направленням їм рахунків для оплати. Найголовніший недолік такого методу полягає у негативному ставленні до нього членів кооперативу.
7. Збитки від однієї ділової операції кооперативу можуть бути компенсованими за рахунок іншої [Cobia, 1989a, с.239].

Наступний важливий аспект фінансової політики кооперативів — **створення і збільшення пайового капіталу**. Кооперативам, як і будь-яким іншим комерційним організаціям потрібен капітал, але шлях, яким користуються кооперативи для поповнення пайового капіталу, відрізняє їх

від інших організацій. В цілому, кооперативи використовують чотири джерела поповнення пайового капіталу:

- пайові внески членів кооперативу;
- інвестиції з нерозподіленого резерву;
- інвестиції з джерел, що не пов'язані з членством;
- позичковий капітал.

Найбільш поширеними є інвестиції в кооперативи, що здійснюються їх членами-клієнтами у відповідності з вигодами від участі в кооперативній діяльності (вже отриманій або тій, що в даний час отримується, чи буде отримана у майбутньому). У кооперативах відсутні або обмежені звичні стимули для інвестицій, такі як дивіденди на пайовий капітал, що є найголовнішим мотиваційним фактором інвестиційної діяльності в організаціях, орієнтованих на інвеститорів. Це створює певні проблеми залучення капіталовкладень у кооперативний бізнес. Суть проблеми полягає в тому, що учасники кооперації часом не відчувають прямої віддачі від своєї інвестиційної діяльності або відчувають її менше, ніж інші переваги кооперативного бізнесу. Проте кооперативи все ж змушені певним чином вимагати капіталовкладення від своїх членів-клієнтів. Для створення і поповнення пайового капіталу кооперативи застосовують один з методів, наведених нижче:

- прямі інвестиції;
- відстрочене повернення доходів;
- відрахування з кожної одиниці товару або послуги.

Прямі інвестиції здійснюються шляхом купівлі акцій, членських сертифікатів або інших цінних паперів, що дають право членства. Найчастіше це застосовується, коли кооператив лише розпочинає свою діяльність. Деякі кооперативи продовжують таку практику і в подальшому. Проте прямі інвестиції за своїм поширенням значно поступаються іншим методам залучення капіталовкладень, серед яких найпопулярнішим є **відстрочене повернення доходів**. Цей метод ґрунтується на використанні членських відрахувань або іншими словами — частини чистого доходу, яка розподіляється між членами кооперативу пропорційно роботі, виконаній через кооператив. І ще один метод, що застосовується в кооперативній практиці — це створення пайового капіталу шляхом **відрахувань з кожної одиниці товару або послуг**. Члени кооперативу можуть домовитися, що якась фіксована частина вартості одиниці реалізованої продукції або поставок буде залишатися в кооперативі для поповнення їх індивідуальних паїв. Всі три методи створення і поповнення пайового капіталу мають певні переваги і недоліки (табл.18).

Існує також шлях залучення додаткових інвестицій до кооперативу через джерела, що не пов'язані з членством. Мається на увазі використовувати кошти клієнтів кооперативу, які не є його членами, але отримують також частину чистого прибутку у відповідності з ступенем

Таблиця 18. Основні переваги і недоліки різних методів формування пайового капіталу в кооперативах

Метод формування пайового капіталу	Переваги	Недоліки
Прямі інвестиції	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечують стартовий капітал для кооперативного бізнесу; • є випробувальним тестом для з'ясування заінтересованості товаровиробників у кооперації 	<ul style="list-style-type: none"> • непопулярність серед членів, оскільки обмежені або взагалі відсутні дивіденди (рівною мірою стосується також інших методів формування капіталу); • необхідні спеціальні зусилля для отримання інвестицій; • необхідність у спеціальних освітніх програмах для отримання довіри членів-клієнтів; • складнощі для членів-клієнтів із знаходженням необхідних грошових коштів
Відстрочене повернення доходів	<ul style="list-style-type: none"> • легко і з довірою сприймається членами-клієнтами; • простий і систематичний метод накопичення капіталу; • сприяє залученню нових членів 	<ul style="list-style-type: none"> • залежність інвестицій від наявності і величини чистого доходу; • простий метод акумулювання капіталу може призвести до невинновданого збільшення видатків
Відрахування з кожної одиниці товару	<ul style="list-style-type: none"> • в переважній більшості сприймається членами; • простий і систематичний метод накопичення капіталу; • не залежить від прибутковості кооперативу 	<ul style="list-style-type: none"> • непривабливе зниження цін реалізації і зростання цін на поставки; • простий метод акумулювання капіталу може призвести до невинновданого збільшення видатків

використання кооперативу. Кооператив може також продати частину своїх акцій на ринку цінних паперів. Розповсюджені три основні програми випуску акцій: відкрите інвестування, членське реінвестування і акції для найманого персоналу. Відкрите авансування означає, що акції будуть продаватися на відкритому ринку, навіть не членам кооперативу, і часом навіть не фермерам. Члени кооперативу також можуть купувати додаткові акції для поповнення своїх паїв. Це називається членським реінвестуванням. Деякі кооперативи з метою стимулювання своїх найманих працівників приймають рішення про продаж їм акцій кооперативного підприємства або розповсюджують акції у вигляді премій та інших засобів заохочення [ACS Report to Congress,

с.42]. Безумовно, продаж акцій має певні негативні наслідки, і головний з них той, що кооперативи змушені виплачувати великі дивіденди, зменшуючи тим самим членські відрахування чистого доходу.

Можливим джерелом поповнення пайового капіталу можуть бути і **позичкові кошти**. За нормальних умов це цілком прийнятний для кооперативів засіб отримати необхідні інвестиції. І вони часто до нього звертаються. Структура капіталу кооперативу, тобто співвідношення між власними і позиченими коштами, залежить від багатьох факторів, серед яких найсуттєвішими є тип кооперативу і напрямок кооперативного бізнесу, перспективи зростання, ступінь і тип ризику, який бере на себе кооператив, існуюча конкуренція, розмір процента за кредит, темпи інфляції тощо. Якщо кооператив демонструє здатність ефективно використовувати фінансові ресурси, то питома вага позичених коштів може зростати. Кооперативи можуть позичати кошти у різних кредиторів, серед яких можуть бути кооперативні банки, комерційні банки, державні агентства, інші кооперативи і навіть фізичні особи.

Кооперативні банки є найважливішими кредитними установами для фермерської кооперації. Їх унікальність полягає в тому, що їх власниками є ті, хто користується їх послугами, тобто кооперативи. Банки також належать до кооперативних організацій з усіма необхідними атрибутами, такими як фундаментальні принципи, організаційна побудова, демократичне управління, фінансова політика і філософія бізнесу. В Сполучених Штатах існують два кооперативних банки, їх первинна функція надавати позики сільськогосподарським кооперативам. Найбільшим є Національний кооперативний банк (*The National Bank for Cooperatives*), що розташований в м. Денвері (штат Колорадо) і має 11 регіональних відділень. Другим є Кооперативний банк м.Сент-Поль (штат Мінесота), який пропонує кооперативам кредитні лінії і лізингові послуги (бокс 14).

Як правило, якщо члени кооперативу зменшують або припиняють свою діяльність як клієнти кооперативу, то вони мають право на отримання свого паю в грошовій формі. Цей процес називається **поверненням паю**. Для здійснення такого повернення існує чотири варіанти:

- повернення через фонд обігу;
- відрахування стабільного проценту паю;
- повернення через базовий капітал;
- повернення за умов особливих ситуацій.

Найпопулярнішим є **повернення паїв через фонд обігу**. Його суть полягає в тому, що паї повертаються в такому ж хронологічному порядку, як вони створювалися (табл.19). Після створення необхідного пайового капіталу (в наведеному умовному прикладі — це 1500 доларів) кооператив стає спроможним повертати своїм членам паї, щоб уникнути переінвестування ними кооперативу. В різних кооперативах період між початком інвестування і повною виплатою паю за даним варіантом його

Кооперативний банк м. Сент-Поль (*St. Paul Bank for Cooperatives*)

Понад 60 років Кооперативний банк м. Сент-Поль поєднує фінансове та інноваційне обслуговування кооперативів. При цьому переслідуються дві головні мети. Перша — підтримати кооперативні принципи та розвиток кооперативів як конкурентоспроможної форми бізнесу. Друга — відстоювати довгострокові інтереси своїх клієнтів і забезпечувати їм обслуговування найвищого гатунку. Через цей банк сільськогосподарські кооперативи отримують кредити та інші банківські послуги, пов'язані з кредитним обслуговуванням. Клієнти Кооперативного банку є одночасно його власниками. Загальна сума позичок банку становила на 31 грудня 1994 р. 2,66 млрд. доларів. До 1989 р. зона діяльності банку охоплювала штати Мічиган, Вісконсін, Мінесота та Північна Дакота. Після отримання в 1989 р. права здійснювати операції на національному рівні обсяг позичок зріс на 319 млн. доларів, або на 12%, за рахунок обслуговування клієнтів поза традиційною зоною, обмеженою чотирма згаданими штатами. Кількість федеративних і місцевих кооперативів, які обслуговуються банком, останнім часом дещо знизилася в результаті об'єднання багатьох кооперативів. На кінець 1994 р. 10 найбільших кооперативів-клієнтів банку отримали позички на суму 1,5 млрд. доларів (57% загальної суми позичок). Чистий дохід банку в 1994 р. становив 31,2 млн. доларів і дорівнював 17,1% валового доходу. Банківський капітал поповнився 30,6 млн. доларів (31,2 млн. надійшло за рахунок чистого прибутку, 7,3 млн. — за рахунок купівлі акцій членами-клієнтами, в той же час 7,9 млн. було відраховано членам-клієнтам для стимулювання їх активного використання банківських послуг). Банк виплатив 14 млн. доларів за програмою повернення паїв своїм членам, що є обов'язковим для цієї кооперативної організації. Завдяки своїй міцній економічній позиції банк продовжує практику виплати 30% членських відрахувань у грошовій формі [*St. Paul Bank for Cooperatives: Annual Report 1994*].

повернення триває від 18 місяців до 30 років, але рекомендується це робити протягом 5—7 років [Cobia *et. al.*, с. 24].

Іншим варіантом повернення паю є **відрахування його стабільного проценту**. Цей варіант ґрунтується на використанні рівного для усіх членів процента зменшення паю. Для розрахунку такого проценту використовується формула:

$$P_{\text{п}} = (K_{\text{к}} - K_{\text{н}}) : K_{\text{п}}$$

де $P_{\text{п}}$ — процент зменшення паю;
 $K_{\text{к}}$ — фактичний розмір пайового капіталу на кінець року;
 $K_{\text{н}}$ — нормативний (необхідний) розмір пайового капіталу.
 $K_{\text{п}}$ — фактичний розмір пайового капіталу на початок року;

Кооперативи можуть також використовувати **повернення паїв через базовий капітал**. Ідея полягає в тому, що для кооперативу сума пайового капіталу розподіляється між членами кооперативу пропорційно здійсненому через кооператив бізнесу за певний період. А далі шляхом порівняння розрахованої суми з фактичним пайовим капіталом робиться висновок, хто переінвестував і хто недоінвестував свій капітал.

Таблиця 19. Механізм повернення паїв через фонд обігу

Роки	Пайовий капітал	Поповнення пайового капіталу	Повернення паю	За який рік повертається
в доларах				
В цілому по кооперативу				
1	0	500	0	—
2	500	500	0	—
3	1000	500	0	—
4	1500	500	500	1
5	1500	1000	1000	2,3
6	1500	500	500	4
Член-клієнт N				
1	0	50	0	—
2	50	100	0	—
3	150	150	0	—
4	300	200	50	1
5	450	200	250	2,3
6	400	200	200	4

Джерело: Royer, Jeffrey S. and Gene Ingalsbe. 1987.
Equity Redemption Guide. Cooperative Information Report 31.
 Washington, D.C.: Agricultural Cooperative Service, USDA, с.3.

Повернення паю за умов особливих обставин здійснюється у таких випадках:

- смерті члена кооперативу;
- припинення участі у сільськогосподарському виробництві і кооперативній діяльності або переїзду до іншого місця проживання;
- виходу на пенсію;
- на вимогу члена-клієнта кооперативу;
- скрутних обставин, включаючи банкрутство [Cobia, Royer & Ingalsbe, с. 278].

Рішення щодо вибору варіанта повернення паїв, а також як бути з тими, хто переінвестував або недоінвестував свій кооператив, є внутрішньою справою кооперативної організації і може значно відрізнитися в окремих кооперативах. Повернення паю за особливих обставин, як правило, застосовується у поєднанні з якимсь іншим варіантом. Кожний з підходів має свої переваги і недоліки (табл. 20).

Як і інші комерційні організації, кооперативи зобов'язані сплачувати значні **податки**. Це — податок на нерухомість і майно, податок на продаж, податок на використання найманої праці, податок на використання бензину і дизельного палива та деякі інші. Але найголовніша особливість оподаткування в кооперативах — це те, що чистий дохід кооперативу є

Т а б л и ц я 20. Основні переваги і недоліки різних варіантів повернення паїв

Варіант повернення паю	Переваги	Недоліки
Через фонд обігу	<ul style="list-style-type: none"> • легко сприймається і здійснюється; • зручний метод акумулювання паю для нових членів; • якщо період повернення короткий, то пай пропорційний обсягу індивідуального бізнесу 	<ul style="list-style-type: none"> • великі потреби в капіталовкладеннях і низькі результати діяльності невизначено збільшують період повернення; • довгий період повернення порушує пропорційність між розміром паю і обсягом індивідуального бізнесу
Відрахування стабільного процента	<ul style="list-style-type: none"> • нові члени відразу починають створювати пай; • може застосовуватися за умов різних економічних результатів і темпів зростання; • особливо прийнятне кооперативами із стабільним членським складом та індивідуальними обсягами бізнесу 	<ul style="list-style-type: none"> • ігнорується тривалість існування паю; • трансформація власності до теперішніх членів-клієнтів відбувається дуже повільно і фактично завершується лише за спеціальним рішенням закрити пайові рахунки колишніх членів
Через базовий капітал	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечує тісний зв'язок між інвестиціями і обсягом індивідуального бізнесу, навіть щільніший, ніж при відрахуванні стабільного процента; • вимоги до розмірів паїв можуть легко змінюватися у відповідності з потребами в капіталі; • прискорюється процес фінансового планування 	<ul style="list-style-type: none"> • неефективний у випадках частой зміни членського складу і обсягів індивідуального бізнесу; • нові члени та ті, хто недоінвестували свій кооператив, можуть не знайти швидко необхідних коштів; • варіант може не сприйматися через свою складність
Особливі обставини	<ul style="list-style-type: none"> • фінансовий тягар на кооператив відносно малий; • легко сприймається; • забезпечує вихід у складних ситуаціях, коли інші варіанти не можуть бути застосовані 	<ul style="list-style-type: none"> • пай повертається непропорційно обсягам індивідуального бізнесу; • варіант створює складнощі для фінансового планування

об'єктом єдиного оподаткування, тобто федеральне законодавство про прибутковий податок дозволяє, щоб чистий дохід кооперативу оподатковувався лише раз — або на рівні всього кооперативу, або вже на індивідуальному рівні після його розподілу. Такий привілей бере свій початок від фундаментального принципу кооперації, у відповідності з яким

доходи кооперативу розподіляються між його членами пропорційно використанню своєї організації. Держава таким чином підтримує сільськогосподарських товаровиробників своєї країни та їх кооперативні організації. Доходи з інших джерел, що не розподіляються за такою схемою, не є винятком для чинного законодавства [Frederick & Reilly, с.112]. Загальна сума подоходного податку для кооперативів визначається за допомогою формули:

$$П = (Д - З_n) \times Н,$$

де $П$ — сума податку, що підлягає сплаті;
 $Д$ — чистий дохід кооперативу до оподаткування;
 $З_n$ — частина чистого доходу, яка не оподатковується;
 $Н$ — норматив нарахування податку [Frederik, с.52].

Для кооперативів певна частина податку, як уже відмічалось, не оподатковується. До неї належать відрахування клієнтам, що розподіляються пропорційно обсягу індивідуального бізнесу. Деяким кооперативам, які відповідають вимогам Секції (параграфу) 521 Податкового законодавства США, дозволено не включати також до оподаткування дивіденди на пайовий капітал та чистий дохід, отриманий від діяльності, що не є основною функцією кооперативу, але розподілений пропорційно індивідуальному обсягу бізнесу. Для того щоб бути віднесеним до Секції 521, кооператив повинен відповідати таким вимогам¹:

1. Бути кооперативною організацією сільськогосподарських товаровиробників, яка організована і функціонує з метою реалізації продукції, виробленої членами цього кооперативу, або постачання їх господарств необхідними ресурсами.
2. Весь пайовий капітал кооперативу повинен належити лише його членам-клієнтам.
3. Норма виплати дивідендів не повинна перевищувати 8% пайового капіталу.
4. Фінансові кошти, що залишаються кооперативу, повинні обмежуватися відповідно до законодавства штатів та господарської необхідності, а решта повинна розподілятися між членами-клієнтами.
5. Ділові операції з клієнтами, які не є членами кооперативу, не повинні перевищувати 50% усього обороту кооперативу, і закупки для осіб, які не є членами кооперативу або сільськогосподарськими виробниками взагалі, не повинні перевищувати 15% усіх закупок.
6. До клієнтів кооперативу, що не є його членами, застосовуються ті самі правила, що й до членів кооперативу стосовно цін, пулінгу, необхідних сплат, розподілу чистого доходу.
7. Кооператив зобов'язаний вести необхідний облік для того, щоб можна було документально перевірити виконання згаданих вище вимог.
8. З юридичної точки зору організаційна побудова повинна бути кооперативного типу [Valko, с.72].

¹ У схематичному вигляді.



Рис. 24. Можливі варіанти планування прибуткового податку

Важлива роль у досягненні фінансової стабільності кооперативів належить плануванню податків. Кооператив може вибрати собі найприйнятніший варіант оподаткування, після розгляду усіх існуючих альтернатив (рис.24). Право прийняття рішення щодо вибору альтернативного варіанту оподаткування належить, як правило, Раді директорів кооперативу.

2.7. Структурна динаміка

Структурна динаміка сільськогосподарських кооперативів (зміни їх кількості, розмірів та конкурентних відносин) демонструє, як вони пристосовуються до радикальних змін, які постійно відбуваються в навколишньому економічному середовищі. Такі фактори, як впровадження нових технологій переробки, зміни транспортної політики, посилення конкуренції стають причинами змін в організаційній побудові кооперативів. Кооперативи змушені певним чином реагувати на зміни в їх навколишньому середовищі або в іншому випадку зупинити свою діяльність. Наприклад, зменшення за останні 20 років кількості кооперативів, що займаються маркетингом зернових та олійних культур, можна пояснити складнощами пристосування до нової практики переробної індустрії, несприятливими для галузі макроекономічними змінами та негативним впливом деяких федеральних сільськогосподарських програм.

Ще одним суттєвим фактором, що спонукав кооперативи змінювати свою організаційну побудову і розміри, було введення нових тарифів на залізничні перевезення. Формування великих потягів значно знизило транспортні витрати в розрахунку на одиницю продукції. Це надало переваги тим, хто здійснював бізнес у великих масштабах, і привело до об'єднання багатьох кооперативних організацій. Певні зміни відбулися і в зв'язку з формуванням міжнародного ринку зерна. Фермерські кооперативи звичайно були орієнтованими лише на внутрішніх товаровиробників. Це зробило їх менш конкурентоспроможними у порівнянні з іншими фірмами, що спеціалізуються на маркетингу зерна і олійних культур, і залучило до міжнародної торгівлі. Підвищення облікової банківської ставки ускладнило можливість отримання кооперативами нових кредитів. Вони змушені були використовувати свій оборотний капітал для погашення довгострокових кредитів. Також деякі програми федерального уряду порушили стабільність ринку зерна та посилили конкуренцію між кооперативами [Warman, с.4—5].

Головною тенденцією структурних змін сільськогосподарських кооперативів США є поступове зменшення їх кількості при одночасному зростанні чисельного складу та обсягів бізнесу. За останні десять років загальна кількість кооперативів зменшилася з 5625 у 1985 р. до 4174 у 1994 р., або на 26% (рис.25). Кількість маркетингових кооперативів зменшилася з 3441 до 2173, а постачальницьких — з 2036 до 1496. Певне зростання сервісних кооперативів пояснюється перекласифікацією кооперативів, що спеціалізуються на очищенні бавовни, доставці тварин, сушінні рису, з маркетингових у сервісні [Richardson *et. al.*, с. 14].

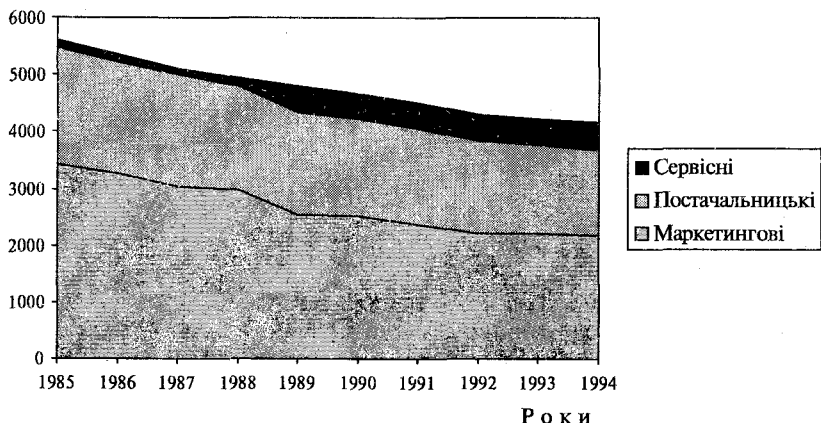


Рис. 25. Кількість фермерських кооперативів США, 1985—1994 рр.

Розраховано за даними: Richardson, Ralph *et. al.* 1995. *Farmer Cooperative Statistics, 1994*. RBS Service Report 49. Washington, D.C.: USDA, с.12.

Чисельний склад кооперативів також зменшився з 4,781 мільйонів у 1985 р. до 3,986 мільйонів у 1994 р., або на 17% (рис. 26). Головним чином це відбулося за рахунок зменшення загальної кількості фермерів. Цей фактор був особливо вагомим, оскільки фермери, як правило, члени декількох кооперативів. Але не тільки це призвело до зменшення чисельності членів кооперативів. Були ще фактори, що послабили зацікавленість фермерів у кооперації. Серед них виділяють зменшення випадків експлуатації фермерів (привласнення результатів їх праці) з боку несумлінних ринкових агентів-посередників; посилення ролі програм

Тисячі

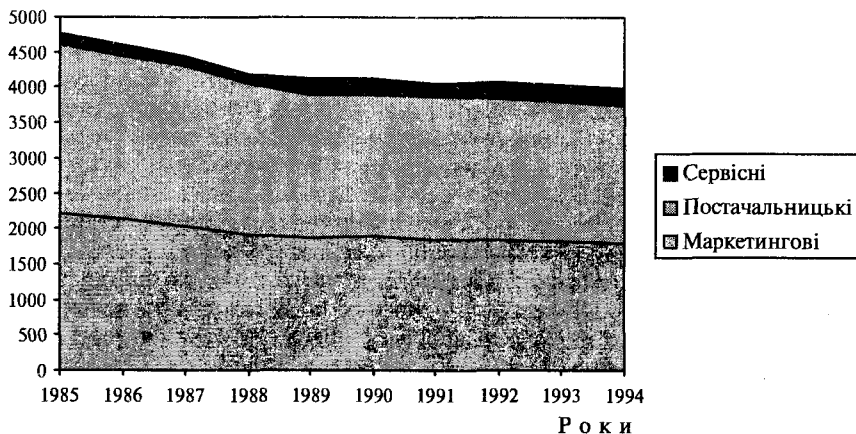


Рис. 26. Чисельний склад фермерських кооперативів США, 1985—1994 рр.

Розраховано за даними: Richardson, Ralph *et. al.* 1995. *Farmer Cooperative Statistics, 1994*. RBS Service Report 49. Washington, D.C.: USDA, с.15.

державної підтримки; фінансовий тиск на фермерів, що призводить до зосередження їх уваги на короткотерміновій ціновій політиці; широке оприлюднення невдач деяких великих кооперативів; обмежені можливості кооперативної форми бізнесу; зміни у взаємовідносинах фермерів і суспільства в цілому [ACS Report to Congress, с.2-3]. Слід також відмітити, що збільшення розмірів фермерських господарств (що є також чіткою тенденцією) сприяє їх самостійній маркетинговій діяльності.

Незважаючи на зменшення кількості і чисельного складу кооперативів, оборот кооперативного бізнесу стабільно зростає: з 65,6 млрд. доларів у 1985 р. до 89,3 млрд. доларів у 1993 р., або на 36% (рис. 27). Обсяги кооперативного бізнесу зростали в маркетингових кооперативах усіх видів продукції за винятком вовни. Обсяги постачання через кооперативи також збільшилися за останнє десятиліття за винятком бензину. Річний оборот кооперативів у розрахунку на одного члена зріс з 13,7 тис. доларів в 1985 р. до 22,4 тис. доларів у 1994 р., або на 63,5%. Щодо чистого доходу кооперативів, то його розмір також збільшився з 775 млн. доларів у 1985 р. до 1963 млн. доларів у 1994 р. Спостерігалася певна варіація надходження чистого доходу по роках: найменше чистого доходу отримано у 1986 р. — всього 608 млн. доларів, а найвищим був показник 1994 р.

Млрд. доларів

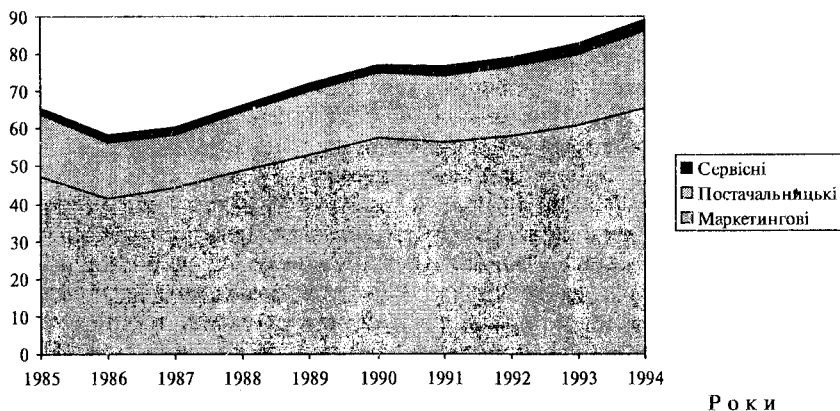


Рис. 27. Річний оборот фермерських кооперативів США, 1985—1994 рр.

Розраховано за даними: Richardson, Ralph et al. 1995. *Farmer Cooperative Statistics, 1994*. RBS Service Report 49. Washington, D.C.: USDA, с.19.

Реструктуризація кооперативного бізнесу в сільському господарстві США привела до зростання кількості дуже великих кооперативів. Наприклад, три зернові маркетингові кооперативи в штаті Айова мають в своєму розпорядженні зерносховища потужністю більше 10 млн. бушелів, які щоденно відвантажують три потяги. Щодо постачальницьких

кооперативів, то, наприклад, навіть один з місцевих кооперативів в штаті Північна Дакота в 1993 р. виконав поставок на сумму 21 млн. доларів, маючи в своєму розпорядженні активів на 10 млн. доларів [Cobia, 1994, с.14]. У зв'язку із значним зростанням місцевих кооперативів багато федеративних кооперативів втратили свої позиції, повинні були об'єднуватися або навіть ліквідуватися.

Для кооперативів, які вирішили залишитися у бізнесі, реагуючи на зміну економічного середовища, існують три основні альтернативи для подальшого виживання: а) внутрішнє зростання шляхом будівництва власних потужностей і розширення послуг; б) зовнішнє зростання шляхом придбання вже існуючого бізнесу; в) пошук альянсів з іншими організаціями, зберігаючи свою самостійність (рис.28). Головна необхідність зростання пов'язана з можливістю отримати переваги здійснення бізнесу у більших масштабах. Великі підприємства здатні отримати вагомішу економічну владу, розподілити певні постійні витрати на більший обсяг продукції та послуг, залучити та використовувати більш кваліфікований і досвідчений найманий персонал, швидше отримати необхідні фінансові кошти.

Однак зростання має і певні негативні аспекти. Коли кооператив стає більшим, його членам-клієнтам може здатися, що вони втрачають контроль над своїм бізнесом. Особисті контакти, які так цінуються у стосунках між членами-клієнтами і найманим персоналом, можуть зникнути, якщо значно зростає географічна зона діяльності кооперативу, або коли він починає обслуговувати нові ринки. Система ділових зв'язків і операцій стає занадто складною для усвідомлення звичайними товаровиробниками. Ця проблема є особливо болючою для малих місцевих кооперативів з традиційно тісною системою відносин. Щоб стати більш ефективними, таким кооперативам потрібна реорганізація, наприклад об'єднання з іншими кооперативами, а це робить вже неможливим часті персональні контакти кооператорів між собою та з управлінським персоналом кооперативу, до яких так звикли члени кооперативу. У великих кооперативах їх члени повинні вже брати участь у прийнятті принципівих управлінських рішень не безпосередньо, а лише через своїх повноважених регіональних представників, яким вони передають право свого голосу, або директорів. Система голосування та управління значно ускладнюється. Проте недивлячись на всі ці недоліки, кооперативи змушені дбати про постійне зростання своїх розмірів.

Існують три основні можливості для внутрішнього зростання кооперативів. Перша — **горизонтальне зростання**, пов'язане з розширенням вже існуючого напрямку бізнесу, поєднанням подібних функцій та послуг. Наприклад, формування великого кооперативного елеваторного господарства шляхом об'єднання малих місцевих елеваторів під одним управлінням, або коли постачальницький кооператив збільшує мережу роздрібних магазинів. Горизонтальне зростання є найпростішим варіантом забезпечення переваг більшого за розміром бізнесу.

Друга можливість — **вертикальне зростання** має місце, коли

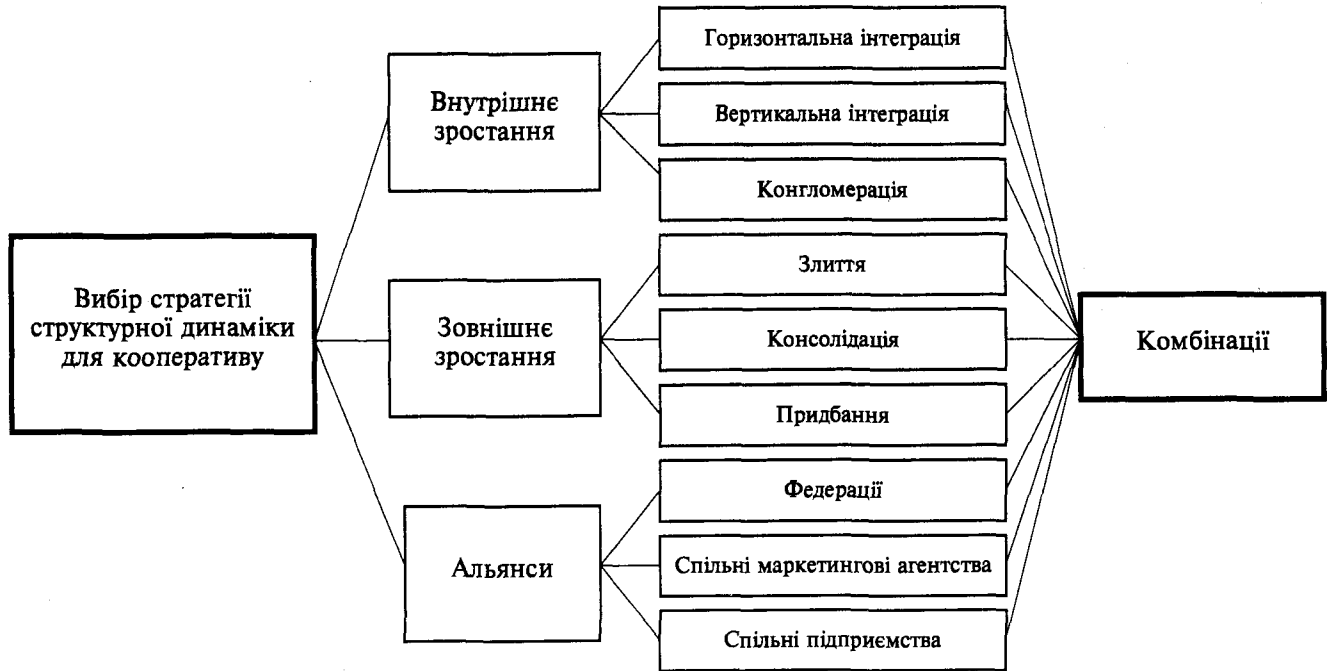


Рис. 28. Формування стратегії виживання в агресивному ринковому середовищі

кооперативи входять в подальші вертикальні стадії переробки і маркетингу певного виду продукції. Наприклад, кооператив, що займається пакуванням фруктів, починає будівництво консервного заводу, або коли постачальницький кооператив розпочинає виробництво добрив, хімікатів, обладнання тощо. Вертикальна інтеграція дає можливість уникнути посередників в маркетинговому каналі, але водночас можуть виникнути нові проблеми. Кооперативи, що зростають вертикально, стикаються з новими функціями, такими як транспортування, переробка, промислове виробництво, що вимагає більш кваліфікованого персоналу, нових інвестицій, прийняття більшого виробничого і ринкового ризику. Багато кооперативів віддають перевагу одночасному горизонтальному та вертикальному зростанню.

Третя можливість внутрішнього зростання — **конгломерація**, відбувається за умов, коли кооператив розпочинає принципово новий напрямок бізнесу, який не має прямого відношення до попередньої, пов'язаної з сільським господарством, діяльності. Наприклад, виробництво промислових товарів агромаркетинговими кооперативами, або продаж товарів, що не мають відношення до сільськогосподарського виробництва, в роздрібних магазинах, що належать постачальницьким кооперативам. Незважаючи на очевидні переваги, конгломерація може викликати конфлікт інтересів нового підприємства та основного призначення кооперативу. Важливо, щоб конгломерацію розуміли і визнавали як організаційну підмогу для кращого обслуговування членів-клієнтів [French *et. al.*, с.140]. Безумовно, для того, щоб політика організаційної перебудови і розвитку була зрозуміла і підтримана на рівні рядових членів-клієнтів, кооперативи повинні піклуватися про систему внутрікооперативної освіти.

Для того щоб вижити і розвинути свою діяльність, кооперативи можуть піти шляхом зовнішнього зростання. Це означає, що вони об'єднують інші або будуть приєднані до інших комерційних організацій. Кооперативи можуть мати декілька причин, щоб обрати такий шлях. З ринкової точки зору зовнішнє зростання, як правило, забезпечує можливість швидкого розширення зони діяльності кооперативу і доступ до монополізованих сфер виробничої та ринкової діяльності. Зовнішнє зростання у більшості випадків не приводить до посилення конкуренції, вищого ступеню ризику тощо. З фінансової точки зору зовнішнє зростання приваблює можливістю відносно легшого отримання кредитів для обраної діяльності, розширення пайового та робочого капіталу або навіть переваг у оподаткуванні. Часом об'єднання з іншою компанією є найефективнішим шляхом порятунку стагнуючого напрямку діяльності і захистом кредитів, наданих федеративним кооперативом [Vilstrup *et. al.*, с.383]. Однак зовнішнє зростання може мати своїм наслідком складнішу структуру бізнесу і систему управління. Кооперативи, що об'єднуються, можуть мати різні підходи до формування пайового капіталу та використовувати різні варіанти повернення паїв. Інші недоліки зовнішнього зростання є загальними як для кооперативних, так і для інших комерційних організацій.

Напрямок зовнішнього зростання, при якому об'єднуються два або більше кооперативи і тільки один зберігає свою попередню ідентифікацію, а решта її втрачає, називається **злиттям**. Загальна процедура такого процесу складається з кількох типових стадій (рис.29). У всіх випадках кооперативи, що бажають йти шляхом злиття, повинні бути уповноважені своїми статутами це робити. Головна проблема такої реорганізації полягає в тому, як кооперативи зможуть об'єднати свої пайові фонди і проводити єдину політику щодо їх поповнення і повернення паїв. Для отримання консенсусу з цього питання розробляється спеціальний план злиття. Це робиться Радами директорів усіх кооперативів, що реорганізуються, або спеціальною комісією, назначеною цими Радами. Кожен член кооперативу повинен бути проінформованим про заплановану реорганізацію, включаючи повний текст плану злиття, час і місце зборів, де цей план буде розглядатися. План злиття повинен бути схваленим більшістю (як правило, двома третинами) загальної чисельності членів кооперативу.

Подібною також є процедура об'єднання кооперативів, яке називається **консолідацією**. Відмінною рисою такого напрямку зовнішнього зростання є той факт, що усі кооперативи, що об'єднуються, втрачають свою ідентифікацію, і в заміну формується нова організація. Кооперативи віддають перевагу консолідації, коли вони мають приблизно однаковий розмір та ринковий вплив, а також, коли ніхто з них не бажає стати частиною іншої організації. Головна мета консолідації зробити новий початок — подолати недоліки та вади, що мали місце до консолідації. Але реорганізація шляхом консолідації коштує, як правило, більше, ніж інші злиття та придбання.

Викуп іншої комерційної організації, або **придбання**, стало популярним і в кооперативному бізнесі. Спонукальні мотиви такої реорганізації в цілому ті самі, що і в інших варіантах зовнішнього зростання. Але придбання надає більше можливостей для кооперативів, що прагнуть до виживання, у формуванні організаційної структури, заміні управлінських та інших найманих працівників, уникнення дублювання окремих функцій. Викуплений бізнес приносить членам-клієнтам доступ до отримання нових послуг, певних ринкових переваг (бокс 15), і часом кваліфікованого управління і досвідченого персоналу. Як правило, придбання — відносно проста процедура, яка вирішується директорами компаній, яка купує і яка буде купленою. В деяких випадках вони можуть залишити членам-клієнтам право остаточного схвалення цієї акції.

Кооперативи можуть розвивати стратегію виживання без злиття, консолідації та придбання. Для цього вони можуть скористатися ще однією прийнятною альтернативою організаційного реформування — **альянсами** з іншими кооперативними і некооперативними комерційними організаціями з повним збереженням ідентифікаційних ознак усіх учасників такого об'єднання. В цьому дослідженні вже згадували деякі основні форми альянсів у кооперативному бізнесі (федеративні кооперативи, спільні ринкові агентства та спільні підприємства). Кооперативи вступають до

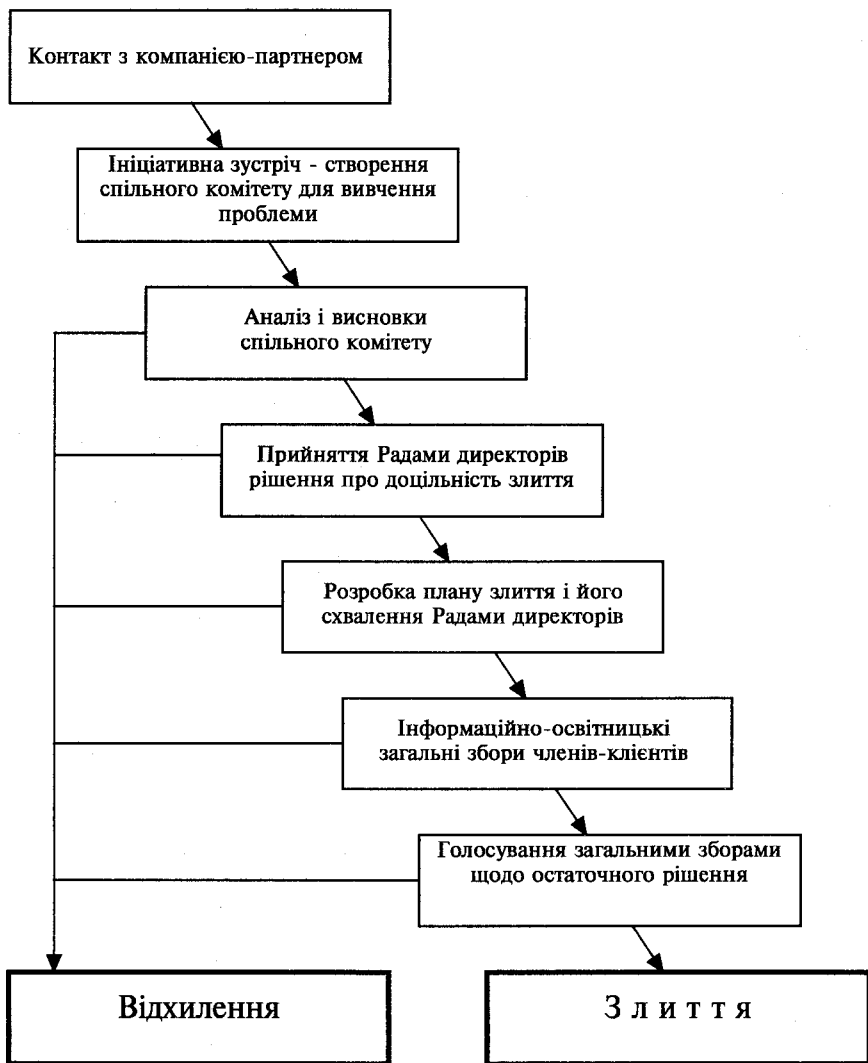


Рис. 29. Алгоритм процедури злиття кооперативів

Джерело: Vilstrup, Richard H., David W. Cobia and Robert Cropp. 1989. "Adjustments by Existing Cooperatives". *Cooperatives in Agriculture*. Editor David W. Cobia. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, c. 386.

Кооператив Вісконсін Дейеріз (м. Барабу, штат Вісконсін)

Класичний приклад філософії зовнішнього зростання може бути знайдений у рішенні молочарського кооперативу Вісконсін Дейеріз (*Wisconsin Dairies Cooperative*) придбати в корпорації МакКессон активи її дочірньої компанії "Foremost", яка займається переробкою сироватки. Переробні заводи цієї компанії були привабливими для кооперативу, оскільки він отримує великий об'єм сироватки і протеїну як побічний продукт на своїх сирзаводах. Виробництво сиру приносить близько 72% річного обороту кооперативу, який дорівнює 548 млн. доларів. Покупка "Foremost" виявилася ще більш доцільнішою з часом, коли кооператив збільшив виробництво сиру. Суттєва вигода такого придбання полягала також в тому, що кооператив отримав контроль над відомою в усій країні маркою товару. До цього кооператив використовував цю марку за ліцензією, як це робили і деякі інші виробники сиру в західних штатах, на Гаваях і в Мехіко. В кінці 1994 р. члени кооперативів Вісконсін Дейеріз і Голден Гьорнсі Дейеріз (м. Мілуокі, штат Вісконсін) проголосували за консолідацію своїх кооперативів і створення на їх основі нового кооперативу "Foremost Farm USA" з річним оборотом 778 млн. доларів. Новий кооператив об'єднав 5500 виробників молока. Консолідація покращила організацію збору молока, його переробку та реалізацію. Наприклад, кооператив Вісконсін Дейеріз отримав завдяки консолідації з Голден Гьорнсі Дейеріз можливість користуватися широковідомою в регіональному масштабі маркою молока в пакетах та м'яких молокопродуктів [Campbell, с.13].

альянсів з метою досягнення вищої ефективності роботи, взаємовигідної вертикальної координації, нових видів діяльності, виходу на нові ринки, посилення ринкової влади, зниження конкуренції, уникнення дублювання у наданні послуг та перекривання зон обслуговування. Наскільки важливо уникнути перекривання зон обслуговування можна продемонструвати на прикладі місцевих кооперативів СЕНЕКСу¹ в штаті Північна Дакота (рис.30). Один з успішних стратегічних альянсів кооперативів, який дозволяє зекономити більше мільйона доларів на рік внаслідок уникнення дублювання послуг, утворився завдяки заснуванню спільного підприємства двох великих кооперативів, штаб-квартири яких знаходяться в м.Сент-Поль, штат Мінесота (бокс 16).

На жаль, не всі кооперативи здатні вижити в економічному середовищі, що постійно змінюється. Деякі з них змушені залишити бізнес, продати майно, роздати паї, якщо залишається що розподіляти. Ліквідація кооперативу може бути зумовлена декількома факторами:

- відсутністю потреби в подальшому існуванні;
- неможливістю досягти цілей;
- некомпетентним управлінням;
- закінченням строку, на який кооператив створювався [Abrahamsen 1976, с. 386—387].

¹ Згаданий в боксі 4.

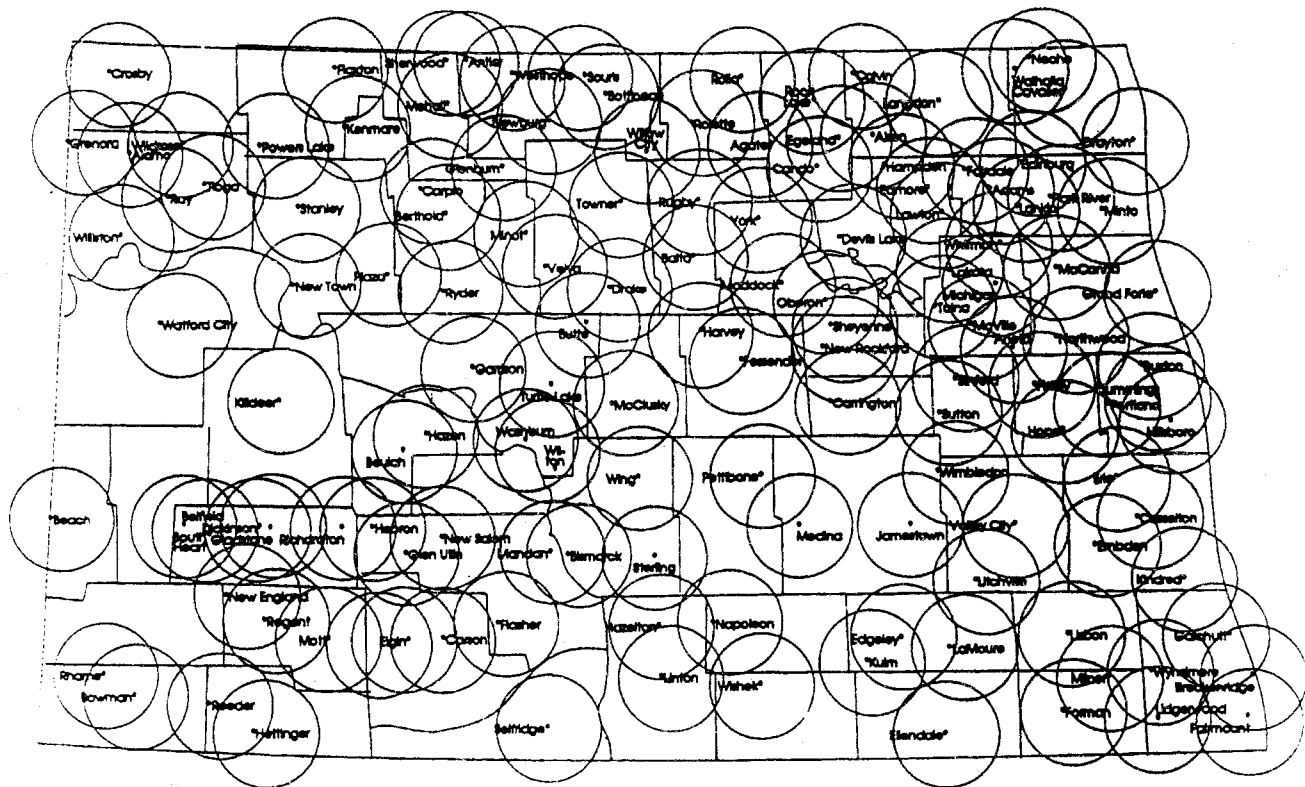


Рис. 30. Місцеві кооперативи СЕНЕКСу з радіусом дії 25 км у штаті Північна Дакота (розроблено Кеном Астрапом, Фермерська спілка Північної Дакоти)

Спільне підприємство СЕНЕКС — Ленд О'Лейкс

Два найбільших у північних штатах постачальницькі кооперативи, центри яких розташовані на відстані 40 км один від одного, були непримиримими конкурентами у наданні однакових послуг в шести штатах з п'ятнадцяти, де вони здійснюють свою діяльність. Кооперативи дуже багато втрачали від того, що зони їх інтересів перекривалися як в торгівлі, так і на ринку надання послуг. Обидві організації були достатньо міцними у фінансовому плані, і обидві могли б зміцнити фінансову і ринкову позиції будь-якої новоствореної структури. Річний товарооборот обох кооперативів був майже однаковим і становив приблизно 1 млрд. доларів. Керівництва СЕНЕКСу і Ленд О'Лейкс визнали, що найкращий вихід для обох кооперативів — це утворити спільне підприємство. Така організаційна стратегія дозволила їм обом зекономити частину витрат і тим самим збільшити прибутки. У відповідності з досягнутою домовленістю СЕНЕКСу відводилася роль постачання паливно-мастильними матеріалами, Ленд О'Лейкс почав більше спеціалізуватися в постачанні кормів та насіння. Кооперативи також досягли згоди щодо поділу агрономічних послуг, які вони надають клієнтам. Найбільші переваги, які дало утворення спільного підприємства — це уникнення дублювання в утриманні приміщень, а також однакових функцій і зусиль, що в свою чергу привело до зростання виробництва, ефективного використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності у порівнянні з великими компаніями некооперативного сектора агробізнесу, досягнення стабільного становища в напруженому конкурентному середовищі, виникнення гучких варіантів подальшого розвитку [Hofstad, с.126—128].

Процедура ліквідації кооперативу регулюється законодавством штатів. Наприклад, у відповідності з кооперативним законодавством штату Мінесота (параграф 308 А) лише загальні збори можуть приймати рішення про ліквідування кооперативу. Повідомлення про загальні збори має обов'язково попереджувати, що на зборах буде розглядатися питання про стан та розподіл кооперативного майна. Якщо кворум зібрано, то резолюція про ліквідацію приймається двома третинами голосів або в окремих випадках кількістю голосів, передбаченою засновницькими документами кооперативу. Майно кооперативу підлягає розподілу між його членами після покриття усіх боргів і зобов'язань кооперативу. Кооперативні закони більшості штатів складені дуже обережно щодо захисту прав членів кооперативу в процесі його ліквідації [Vilstrup *et. al.*, с. 394].

У майбутньому організаційна структура сільськогосподарських кооперативів також буде змінюватися відповідно до можливостей та умов, що створюватимуться як зовнішніми факторами, так і вимогами самих кооператорів. Саме тому кооперативи повинні залишатися готовими до зміни організаційної форми. Така гнучкість надає можливість виконувати ту місію, яка на них покладається, не втрачаючи відданості фундаментальним принципам кооперації: членської вигоди, членського володіння і членського контролю. Кооперативи, як і раніше, завдяки своїй структурній динаміці повинні надавати рядовим сільськогосподарським товаровиробникам переваги крупномасштабного бізнесу.

Розвиток кооперативного руху потребує підтримки з боку суспільства та держави, яка повинна надати свободу в укладанні контрактів, створити справедливі закони оподаткування, особливий порядок застосування антимонопольного законодавства. Це дозволяє товаровиробникам отримати і зберегти певну ринкову владу, залучити до свого бізнесу кваліфікованих і досвідчених фахівців, здійснювати освіту своїх членів і виконувати програми соціального розвитку сільської місцевості, що традиційно є моральним обов'язком сільськогосподарських підприємств.

2.8. Антимонопольне законодавство

Успіх кооперативних підприємств залежить не тільки від дотримання ними фундаментальних принципів кооперації, їх здатності розробити і впровадити далекоглядну політику та ефективні методи ведення бізнесу, але й від того, як вони можуть пристосувати свою діяльність до чинного антимонопольного регулювання. Антимонопольні закони охороняють вільну і відкриту ринкову конкуренцію шляхом заборони і контролю за недопущенням концентрації ринкової влади [Miller & Gossman, с. 236-glossary]. Усі комерційні організації рівні перед цими законами, але для сільськогосподарських кооперативів існує особливий порядок їх застосування.

В історичному плані виникнення антимонопольного законодавства пов'язане з розвитком трестів (прообраз сучасних холдінгових компаній) після Громадянської війни 1861—1864 рр. Діяльність трестів суттєво обмежувала вільну конкуренцію, і тому ще у 1890 р. був прийнятий перший федеральний антимонопольний закон — Закон Шермана. Найважливіші регулювання, що випливали з цього документу, були такими:

- 1) "Будь-який контакт або угруповання у трестовій чи будь-якій іншій формі, або складання таємної змови з метою обмеження комерційної діяльності .. оголошуються незаконними;
- 2) Кожна особа, яка монополізує або намагається монополізувати, або об'єднується, або вступає в таємну змову з іншою особою чи особами з метою монополізувати будь-яку частину торгівлі або комерційної діяльності .. буде визнана винною у скоєнні кримінального злочину..."¹ [Butler, с. 838].

Вже більше століття Закон Шермана залишається юридичною основою антимонопольної політики США. Ще два антимонопольних закони, — Закон федеральної торгової комісії і Закон Клейтона (обидва прийняті у 1914 р.), деталізували базові ідеї Закону Шермана і додали деякі важливі положення, які стосувалися фермерських кооперативів. Відповідно до

¹ Переклад автора.

Закону федеральної торгової комісії було створено незалежну комісію для усунення нечесних методів конкуренції та проявів обману у комерційної діяльності [Butler, с. 843]. Головний наголос Закону Клейтона був зроблений на тому, щоб заборонити об'єднання або придбання активів однієї компанії іншою, якщо це може призвести до послаблення конкуренції або утворення монополії. Закон Клейтона також дозволив приватним особам, які постраждали від порушення антимонопольного законодавства, подавати позов на відшкодування збитків у потрійному розмірі, а також поклав відповідальність на управлінський персонал корпорації за порушення антимонопольного законодавства. Розділ 6 Закону Клейтона був адресований фермерським організаціям:

“Жодне з положень антитрестівських законів не буде сформульовано таким чином, щоб забороняти існування і функціонування трудових, сільськогосподарських або садівничих організацій, що засновані з метою взаємодопомоги, і які не видають акцій і не ставлять за мету отримання прибутку; або забороняти чи перешкоджати окремим членам цих організацій діяти в рамках чинного законодавства. Діяльність таких організацій та їх членів не підлягає звинуваченню у порушенні антитрестівського законодавства щодо обмеження торгівлі”¹ [Howell et al., с. 639].

Однак цього було недостатньо для сільськогосподарських товаровиробників, оскільки цей виняток не поширювався на кооперативи, що застосовували акції, і не дозволяв будь-яку взаємодію фермерів для вже створених асоціації [Frederick 1990, с.259]. Ці недоліки були усунені з прийняттям згаданого вже Закону Кеппера—Вольстеда в 1922 р. Цей закон забезпечував асоціаціям виробників обмежене звільнення з антимонопольних зобов'язань у сфері кооперативного маркетингу. Він дозволив фермерам розвивати широкий спектр ринкової діяльності, що збільшувала можливість отримання ними прибутку. Такий привілей був заснований на розумінні законотворцями важливості підтримки сільськогосподарського виробництва як базової галузі національної економіки. Закон Кеппера—Вольстеда має два розділи. Розділ 1 визначає, хто підпадає під дію цього закону, яку діяльність звільнено від відповідальності перед антимонопольними законами, та вимоги до організації підприємства, щоб отримати відповідні пільги:

“Розділ 1. .. Особи, які займаються виробництвом сільськогосподарської продукції, тобто працюють у фермерському господарстві, на плантаціях, ранчо, в молочному тваринництві, на вирощуванні горіхів та фруктів, мають право діяти разом в асоціаціях, об'єднуватися як із створенням спільного капіталу, так і без нього, для спільної переробки власної продукції, надання їй товарного вигляду, її транспортування та реалізації в різних штатах і за кордоном. Асоціації та їх члени можуть укладати необхідні контракти

¹ Переклад автора.

та угоди для досягнення своїх цілей; але, однак, при умові, щоб такі асоціації працювали для взаємної вигоди своїх членів, які є виробниками, і відповідали одній або двом з таких вимог:

Перше: Жодному з членів асоціації не дозволяється мати більше одного голосу, незважаючи на кількість акцій, якими він володіє, або розмір пайового капіталу.

Друге: Розмір річних дивідендів на акції або пайовий капітал не може перевищувати 8% їх загальної вартості.

І в будь-якому випадку:

Третє: Товарооборот не членів кооперативів не повинен перевищувати товарооборот членів кооперативу"¹ [McBride, с. 80].

Розділ 2 Закону Кеппера—Вольстеда також захищає суспільство від агресивної поведінки кооперативів. У ньому говориться, якщо міністр сільського господарства має підстави вважати, що ціна на будь-яку сільськогосподарську продукцію підвищена безпідставно внаслідок монополізації або перешкод в торгівлі з боку кооперативу, то таку асоціацію виробників можна притягти до відповідальності по закону [Baarda, с. 222].

Захист згідно із Законом Кеппера—Вольстеда стає можливим лише для організацій, що відповідають встановленим вимогам. Одні вимоги стосуються членства в кооперативах, інші — пояснюють організаційні вимоги до кооперативів для того, щоб підпадати під захист цього закону. Вимагається, щоб члени кооперативів були виробниками сільськогосподарської продукції або членами асоціацій виробників. Сільськогосподарський виробник є особою, що працює в традиційному фермерському господарстві і виконує такі роботи, як обробіток ґрунту, вирощування сільськогосподарських рослин та утримання тварин. Маркетингові кооперативи повинні бути дуже уважними до заяв про вступ до кооперативу від тих, хто не зовсім відповідає цим вимогам [Frederik, с.259]. Ситуація, що вимагає особливої уваги, стосується заяв до вступу, що подані особами, які займаються упаковкою та переробкою продукції. Якщо хтось з членів кооперативу не відповідає вимогам закону, то така організація втрачає пільги, надані антимонопольним законодавством (бокс 17).

Щодо організаційних вимог, то найважливіша з них та, що асоціація повинна бути організацією, створеною для взаємної вигоди сільськогосподарських виробників. Хоча термін "кооператив" не було згадано в Законі Кеппера—Вольстеда, проте вимоги такі, як "одна людина — один голос", обмеження дивідендів на пайовий капітал, що є принципами кооперації, роблять абсолютно ясным, який тип організації може бути винятком для антимонопольного законодавства. Закон не забороняє і голосування пропорційно обсягам бізнесу, виконаного через кооператив. Проте чітко зрозуміло, що голосування, пропорційне розмірам пайового капіталу, не дозволяється в асоціаціях, що прагнуть бути винятком для

¹ Переклад автора.

Справа: Сполучені Штати проти Національної маркетингової асоціації вирощувачів бройлерів (1978 р.)

Ця справа була розпочата Сполученими Штатами (позивач) проти Асоціації вирощувачів бройлерів, або АБВ (відповідач) за порушення антимонопольного законодавства. Суть справи полягала в тому, що відповідач вважався кооперативом і претендував на те, щоб на нього не поширювалося антимонопольне законодавство відповідно до Закону Кеппера—Вольстеда. Позивач довів, що АБВ не могла бути винятком для антимонопольного законодавства, оскільки деякі його члени крім своїх функцій товаровиробників часом займалися пакуванням і переробкою продукції. Це не дозволяло називатися їм “фермерами” в рамках визначення Закону Кеппера—Вольстеда. Відповідно до закону для того, щоб уникнути відповідальності, всі члени асоціації сільськогосподарських товаровиробників повинні бути кваліфікованими для здійснення групових дій. АБВ стверджувала, що закон мав на меті захищати тих, хто несе на собі весь тягар витрат і ризик невизначеності. Відповідач зазначив, що всі члени асоціації несуть витрати і поділяють ризик, що змушує їх приймати спільні рішення, а звідси вони можуть бути об’єднаними в кооперативну асоціацію. Однак законодавство США не мало на меті поширювати пільги закону на переробників і пакувальників, яким фермери продавали свою продукцію. Навіть в тих випадках, коли відносини будувалися таким чином, що переробники і пакувальники несли частину ризику. Таким чином, незважаючи на те, що суд округу закрит справу, вважаючи, що відповідач не підпадав під дію антимонопольного законодавства, уряд звернувся до апеляційного суду, який змінив рішення, і Верховний суд Сполучених Штатів підтримав це [Miller & Gossman, с.947—948].

антимонопольного законодавства [Baarda, с. 403]. Переважна більшість кооперативів США відповідають вимогам Закону Кеппера—Вольстеда. Щодо бізнесу, який здійснюється з не членами кооперативу, то закон забезпечує досить гнучке регулювання, обмежуючи такий бізнес 50% загального обороту.

Завдяки Закону Кеппера—Вольстеда сільськогосподарські товаровиробники мають змогу діяти колективно у переробці, наданні своїй продукції товарного вигляду, її транспортуванні та збуті. Організація маркетингових кооперативів є узаконеною і не порушує будь-яких антимонопольних законів до тих пір, доки вони не встановлюють надмірні ціни. Кооперативним асоціаціям надано право створювати спільні ринкові агентства і укладати необхідні контракти і угоди щодо реалізації продукції, яка швидко псується, та іншої діяльності, що з цим пов’язана. Товаровиробники, які є членами кооперативу, можуть погодитися здійснювати спільний маркетинг з членами іншого кооперативу, створити спільне ринкове агентство, об’єднатися у федерацію або просто співпрацювати на неформальній основі для досягнення законних цілей своєї ринкової діяльності [Frederick, 1990, с. 260].

Закон Кеппера—Вольстеда пропонує сільськогосподарським товаровиробникам законодавчу основу для зміцнення їх ринкової влади, але він не повністю виключає їх з поля зору антимонопольного

законодавства. Існує три групи випадків, коли на діяльність кооперативів не поширюється дія Закону Кеппера—Вольстеда:

1. Співпраця з організаціями, що не є кооперативами. Наприклад, цінові угоди з некооперативними фірмами можуть розглядатися як порушення антимонопольних законів, що найбільш переслідується. Представники кооперативу можуть домовитися про ціну з одним покупцем, але будь-яке обговорення цін з некооперативним конкурентом або групою покупців є протизаконною.
2. Включення до свого складу осіб, що не є товаровиробниками (причина обмеження і приклад наведені вище).
3. “Грабіжницькі практики”. В загальному, “грабіжницькі практики” — це дії, які не мають законної цілі у бізнесі, і які ведуть до утворення монополії або обмежують торгівлю [Baarda, с. 409].

Наприклад, за допомогою кооперативів фермери можуть сконцентрувати значну ринкову владу, але це буде законним лише в результаті природного розростання їх організації, без використання антиконкурентної практики. Будь-які угоди з некооперативними фірмами, спрямовані на монополізацію будь-якої частини комерційної діяльності, є незаконними. Злиття і придбання розглядають також як порушення антимонопольного законодавства, якщо вони мають на меті обмежити або стримати конкуренцію (бокс 18).

Бокс 18

Справа: Сполучені Штати проти Асоціації виробників
молока штатів Меріленд і Вірджинія (1960 р.)

Асоціація виробників молока штатів Меріленд і Вірджинія (*Maryland and Virginia Milk Producers Association*) контролювала близько 86% ринку молока в регіоні навколо м. Вашингтон. Цей кооператив придбав активи некооперативної дилерської фірми Ембесі Дейері, яка до цього була його конкурентом, і якій належало 10% ринку молока. Оскільки Ембесі Дейері купувала молоко на місцевому ринку за більш високими цінами, вона була здатна активно конкурувати з кооперативом. Антимонопольне управління Міністерства юстиції стверджувало, що кооперативна асоціація придбала Ембесі Дейері для того, щоб позбавити ринку збуту молока тих товаровиробників, які не були членами кооперативу. Це розцінювалося як монополізація ринку. Кооператив також звинувачувався у впровадженні “грабіжницької практики”. Асоціація виробників молока штатів Меріленд і Вірджинія будувала свій захист на тій підставі, що вона є кооперативом, який об’єднує виключно фермерів-виробників молока, і саме тому на них поширюється дія Закону Кеппера—Вольстеда. Однак суд відмовив кооперативу у наданні пільг відповідно до зазначеного закону на підставі таких аргументів: контракт на купівлю компанії стримував конкуренцію на ринку молока в регіоні м.Вашінгтон; Закон Кеппера—Вольстеда надає пільгу виробникам у групуванні для ведення їх справ, але це не повинно бути використано для об’єднання з конкурентами з метою встановлення монопольного положення для подальшого подавлення конкуренції з боку і серед незалежних товаровиробників і представників переробної індустрії [Owen, с. 46—47; Abrahamsen, 1976, с. 208—209; Baarda, 1989, с. 408].

Якщо кооператив приймає рішення про злиття з некооперативною фірмою, то антимонопольне законодавство буде застосовуватися до нового утворення як до некооперативної організації. Закон не упереджує зростання цін, але надмірне зростання цін може викликати заборонні дії міністра сільського господарства. Не дозволяється також членам асоціацій товаровиробників скуповувати продукцію з метою її перепродажу через свої організації, як це роблять ділери або інші посередники [Abrahamsen, 1976, с.196].

Розвиток законодавчої бази кооперативного маркетингу був продовжений і в інших федеральних законодавчих актах. Закон про кооперативну ринкову діяльність 1926 р. дозволив фермерам через їх кооперативні асоціації обмінюватися між собою ринковою і економічною інформацією. Закон про сільськогосподарську ринкову діяльність 1929 р. дав визначення відмінним рисам кооперативів і сприяв розвитку їх кредитування [Roy, с.108]. Закон Робінсона—Петмена 1936 р. заборонив будь-яку дискримінацію в цінах, що встановлюються продавцями, яка може призвести до послаблення конкуренції або створення монополії [Smith, Mann & Roberts, с. 928]. Але цей закон не стосувався членських відрахувань, які виплачуються кооперативами у вигляді надбавок до закупівельних цін або знижок до цін постачання.

У 1937 р. був прийнятий Закон про сільськогосподарську ринкову угоду, за яким міністрові сільського господарства дозволено укладати угоди з виробниками певних видів сільськогосподарської продукції щодо запобігання порушень антимонопольного законодавства. З метою захисту прав асоціацій сільськогосподарських товаровиробників Конгрес Сполучених Штатів у 1967 р. схвалив Закон про чесні практики. Його суть полягала у встановленні певних стандартів взаємостосунків між торгівлею і переробниками, з одного боку, та товаровиробниками — з іншого. Закон також забороняв будь-яку дискримінацію фермерів, спричинену їх членством в кооперативній організації.

У 1982 р. був прийнятий Закон про експортну торгову компанію, який встановив юридичну основу зовнішньоекономічної діяльності кооперативів. Закон дозволив кооперативам, які беруть участь у міжнародному маркетингу, об'єднувати свої кошти з іншими організаціями, навіть некооперативними, для зміцнення свого становища на світовому ринку [Frederick, 1989, с.33]. Усі згадані федеральні закони пов'язані з антимонопольним законодавством і є його еволюційним розвитком.

Антимонопольне регулювання є об'єктом законодавчого процесу також на рівні окремих штатів. Особливості антимонопольних законів різних штатів вимагають різних підходів щодо їх застосування у відношенні до сільськогосподарських товаровиробників. Іншими словами, законодавство кожного штату захищає своїх товаровиробників від своїх власних антимонопольних законів. Деякі закони штатів схожі на федеральні, а

деякі суттєво відрізняються. Більшість штатів включило антимонопольне регулювання до своду кооперативних законів штату, концентруючи увагу на двох найважливіших аспектах:

1. Звід кооперативних законів штату у більшості випадків говорить, що утворення кооперативної ринкової асоціації сільськогосподарських товаровиробників не є порушенням антимонопольного законодавства штату, і ринкові контракти та угоди між асоціацією і її членами не повинні розглядатися, як незаконні.
2. Законодавство штатів також захищає кооперацію кооперативів і забезпечує їм можливість укладати контракти і угоди щодо злиття та придбання іншого бізнесу.

Захист кооперативів від антимонопольного законодавства на рівні штатів, як і на федеральному рівні, не є гарантією повного винятку з антимонопольного законодавства. Навіть коли кооперативи правильно організовані і зареєстровані за відповідними законами штатів, їм забороняється брати участь у певній діяльності в залежності від тих обмежень, які встановлені законами штату, де вони здійснюють свою діяльність [Baarda, 1989, с.412]. Оскільки кооперативи не є повним винятком для кооперативного законодавства, їх директори, менеджери та радники відповідають за розгляд антимонопольного ризику у процесі прийняття управлінських рішень. Їх особиста відповідальність не стає меншою, якщо вони звертаються до юристів, аудиторів, банківських консультантів та інших професійних радників у бізнесі.

Таким чином, сільськогосподарські товаровиробники США мають ексклюзивні права для захисту від антимонопольного законодавства. Ці права реалізуються через створення їх власних маркетингових асоціацій, координацію ринкової діяльності та інші привілеї. Якщо взяти до уваги те, що сільське господарство стає все більш складним бізнесом, а також важливість аграрної сфери для національної економіки США, слід очікувати подальше значення захисту сільськогосподарських товаровиробників від антимонопольного законодавства. Сільськогосподарський маркетинг уже стикнувся з величезними змінами: глобалізацією агромаркетингу, розширенням діяльності зарубіжних продовольчих компаній, агресивною політикою транснаціональних корпорацій, зростаючою конкуренцією тощо. Без спеціального захисту незалежні сільськогосподарські товаровиробники можуть втратити свою конкурентоспроможність у ринковому середовищі, що змінюється. Слід сподіватися, що рішення буде знову знайдено у балансі інтересів товаровиробників і кінцевих споживачів їх продукції.

Р о з д і л І І І

Модель альтернативної організаційної структури сільського господарства України

3.1. Неминуча приватизація

Ця частина дослідження присвячена аналізу можливої структурної трансформації сільського господарства України. Міркування, наведені нижче, являють собою ідеалізований варіант майбутнього розвитку кооперативних процесів. Вони не є пропозицією для уряду чи програмою дій для аграріїв. Принципова мета цих розробок — привернути увагу усіх, хто зацікавлений у фундаментальній реструктуризації сільського господарства країни, до ідеї відродження в Україні справжніх кооперативів. Досвід США та інших розвинутих країн демонструє, наскільки важлива кооперація для збалансування інтересів сільськогосподарських виробників, уряду та суспільства в цілому за умов ринкової економічної системи. Враховуючи історичні, економічні і соціальні передумови майбутніх українських реформ, власний кооперативний досвід доколективізаційного періоду, а також моделі сільського господарства в країнах з ринковою економікою можна визначити загальну послідовність ринкової трансформації сільського господарства України:

- перше, необхідно децентралізувати економічну владу, розподіляючи її серед незалежних товаровиробників сільськогосподарської продукції. Курс на приватизацію сільського господарства повинен завершитись створенням “критичної маси” таких виробників, які б керувалися у своїй діяльності ринковими поглядами;
- друге, державна монополія в будь-яких її проявах повинна зникнути в аграрній сфері і обслуговуючих галузях. Держава повинна відмовитись від виконання тих функцій, які не є державними в країнах з ринковою економікою, припинити штучну підтримку неефективної діяльності колективних господарств;
- третє, сільськогосподарським виробникам необхідний новий тип комерційних організацій, які б замінили зменшення ролі держави в аграрному секторі. Такі організації повинні їм повністю належати і ними контролюватися. В цьому аспекті може бути корисним досвід зарубіжних країн. Зрозуміло, що неможливо і немудро копіювати закордонний кооперативний досвід в цілому, але фундаментальні принципи, організаційні підходи, демократичне управління, успішні ринкові стратегії, методи ведення бізнесу, системи фінансування тощо можуть бути успішно застосовані і в нашій країні;
- четверте, соціальні функції, які виконуються зараз колективними господарствами, мають бути передані органам місцевого самоврядування. Вони повинні взяти повну відповідальність за загальну організацію сільського життя і вирішення соціальних

проблем на місцевому рівні. Це повинна бути не якась одноразова акція, а далекоглядна державна політика, яка здійснюватиметься поступово і послідовно, поки бажаний результат не буде отримано.

Сучасна аграрна криза в Україні є до певної міри кризою організаційної структури сільського господарства. Структура, яка була створена за умов колективізації, неспівставна із загальною політикою переходу України до ринкової економіки і демократичного суспільства. Анахронізм організаційної структури, яка представлена колективними господарствами в їх теперішній формі, поза всіляким сумнівом. Стагнація і деструктивні процеси у колективному сільському господарстві посилюють загальну економічну кризу в країні. Найбільш доцільний шлях виходу із існуючої ситуації — запровадження **альтернативної організаційної структури сільського господарства**. Обидві структури можуть існувати паралельно, в процесі здорової конкуренції доводячи свою життєздатність. Головна риса даної концепції — це надання переваги еволюційним перетворенням над революційними методами реформування сільського господарства. Саме такий тип ринкової трансформації схвалюється переважною більшістю дослідників шляхів здійснення аграрної реформи [Лукінов, Шепотько, 1993, с. 6].

Однак досягненню такого консенсусу передувала тривала дискусія, яка точилася останні роки на різних рівнях щодо того, яка форма господарювання є найбільш прийнятною для майбутнього: реформовані колективні господарства чи приватні господарства фермерського типу. Мета дискусії полягала в необхідності привернути увагу громадськості, парламенту і уряду для політичної підтримки тієї чи іншої форми господарювання. Прихильники колективного господарства наводили сильні аргументи, які можна узагальнити у такому вигляді:

- колективні господарства є найвагомішими виробниками сільськогосподарської продукції і руйнувати їх не тільки економічно недоцільно, але й небезпечно з точки зору можливої дестабілізації ринку продовольства;
- на діяльність колгоспів негативно впливала командно-адміністративна система, а за нових політичних умов можливі кардинальні зміни їх економічної діяльності [Мельник, с.86];
- великомасштабне сільське господарство має певні безперечні переваги і їх ігнорування було б великою помилкою; тільки колективні господарства за сучасних умов здатні забезпечити виробництво і господарські операції у великих об'ємах;
- фермерські господарства поки що мають примітивний характер; їх розміри, технології і технічний рівень не дають можливості здійснювати виробництво в оптимальних розмірах і ефективно використовувати наявні ресурси;
- колективне господарювання стало традиційним способом життя сільського населення; українським селянам притаманне почуття колективізму [Нелеп, с.68];

- колективні господарства одночасно є складною соціальною системою, яка базується на груповому поселенні з певною соціальною інфраструктурою, функціями тощо. Цю ситуацію неможливо змінити дуже швидко.

Переконливість цих аргументів, з одного боку, і факт безперечно більшої відповідності приватного сільського господарства умовам ринкової економічної системи — з іншого, роблять подальше продовження дискусії про пріоритетність тієї чи іншої форми господарювання недоцільною. Вихід був знайдений в тому, що обидва напрями отримали офіційну політичну та законодавчу підтримку, а звідси і право на паралельне існування. Таким чином, реформування колективних сільськогосподарських підприємств та розвиток фермерства слід вважати загально визначеними напрямками ринкової трансформації.

Однак, як вважають деякі дослідники (і з чим варто погодитися), було б помилкою шукати місце для фермерських господарств в системі колективного господарювання [Мельник, с.87]. Інтеграція цих двох форм господарювання можлива у майбутньому, коли вони стануть більш гомогенними. Для пояснення цього звернемося до табл. 21. Зближення колективних і фермерських господарств стане можливим, коли вони подолають відмінності, що відносять їх до різних типів організаційної структури сільського господарства. Для цього колективним господарствам необхідно відродити стимули власності, отже, докорінним чином змінити мотиваційний механізм господарської діяльності, а фермерським господарствам слід знайти можливість гармонійного поєднання виробничої та комерційної діяльності і завдяки цьому стати рівноправними партнерами у бізнесі, що можливо шляхом утворення їх власних комерційних організацій. Звідси цілком зрозуміло, що шлях до нової організаційної структури сільського господарства пролягає через приватизацію колективних господарств і розвиток кооперативних процесів.

Таблиця 21. Деякі принципові відмінності колективних і фермерських господарств

Ознака відмінності	Колективні господарства	Фермерські господарства
Стимули власності відіграють суттєву роль	Ні	Так
Комерційна діяльність може відносно легко поєднуватися з виробничою	Так	Ні

Приватизація, або процес трансформації знеосібленої власності (державної чи колективної) у приватну, важливий для сільського

господарства України в двох основних аспектах: а) для посилення індивідуальної або групової мотивації власників у ефективному використанні ресурсів; б) для утворення підприємств нового типу, орієнтованих на ринкові відносини. Незважаючи на широку підтримку приватизаційних процесів у сільському господарстві, на жаль, поки що не існує чіткого розуміння поняття “приватна власність”, навіть в академічних колах. Варто нагадати, що “приватна власність — це виключне право особи, фізичної або юридичної, контролювати і володіти певним матеріальним благом в межах закону”¹ [Sloan & Zurcher, с. 347]. Для багатьох в нашій країні приватна власність асоціюється лише з власністю фізичної особи або сім’ї чи якоїсь іншої дуже обмеженої групи осіб. Не береться до уваги можливий корпоративний характер приватної власності, тобто коли право приватної власності належить юридичній особі, якій це право делеговано практично необмеженою кількістю фізичних осіб.

Таке розуміння приватної власності досить поширено в країнах з розвинутою ринковою економічною системою. В нашій же країні, коли мова йде про власність групи осіб, застосовується поняття “колективна власність”. Це можна пояснити необхідністю послідовної адаптації існуючого понятійного апарату до нових економічних умов і особливостями психологічного сприйняття понятійних нововведень. Проте доцільнішим був би поступовий перехід до вживання поняття “приватна власність колективу”.

Безумовно, з економічної точки зору поняття “колективна власність” і “приватна власність колективу” не ідентичні. Колективна власність не передбачає обов’язкового паювання власності, а отже, ігнорує персональну зацікавленість індивідів в ефективному використанні своєї власної частки. Це означає, що за умов існування колективної власності не усуваються найшкідливіші наслідки насильницької колективізації. Поки власність залишається знеосібленою, її власники фактично є лише її користувачами (навіть чи варто розкривати принципову різницю між цими категоріями), і економічна влада керівництва господарства є практично необмеженою і неконтрольованою. Це створює активну опозицію ринковим реформам серед багатьох керівників колективних сільськогосподарських підприємств. Яким би чином ці керівники не пояснювали неможливість або труднощі проведення реформ, чи якимсь іншим чином демонстрували свою антиреформаторську позицію, в основі їх консерватизму в першу чергу лежить небажання втратити реальну владу, яку надає їм можливість розпоряджатися знеосібленою власністю.

Колективна власність може бути трансформована у приватну власність колективу шляхом визнання конкретних власників і надання їм реальних прав, що передбачаються їх статусом:

- права знати точний розмір своєї власності, що знаходиться у колективному користуванні;

¹ Переклад автора.

- права розпоряджатися своєю частиною власності;
- права отримувати компенсацію за використання своєї власності.

Таким чином, процес реструктуризації колективних господарств повинен пройти стадію **паювання майна і землі**, і тільки після цього можливо об'єднання тих власників, хто побажає передати новоствореному підприємству у користування свою власність. Але це вже буде новий тип підприємства, оскільки відбудеться поділ функцій власників і користувачів (працівників), зміниться система управління підприємством, зазнають зміни розподільні відносини тощо. Слід враховувати, що в результаті приватизації державна підтримка підприємств, що реформуються, звичайно зменшиться. Ризик втратити її до певної міри компенсується за рахунок отримання більшого ступеня свободи економічного вибору і ефективного контролю власного підприємства.

Протягом останніх років переважна більшість колективних сільськогосподарських підприємств здійснила паювання майна, що знаходиться у колективній власності, тобто було визначено у вартісній оцінці індивідуальну частку кожного члена колективу в загальній власності відповідно до його трудової участі в її створенні. Деякі господарства навіть застосовували практику щорічного розподілу певної частини чистого доходу у вигляді дивідендів на майновий пай. Враховуючи, що при цьому не було створено механізму руху паїв, паї не мали адресної прив'язки до структурних підрозділів, а також те, що багато господарств в останні роки практично не мали чого розподіляти, майнове паювання практично перетворилося на чергову формальну кампанію зразка радянських часів. Для багатьох господарств процес приватизації так і завершився на стадії майнового паювання. Це певною мірою дискредитує саму ідею приватизації і ускладнює процес подальших реформ на селі. Те, що майнове паювання не принесло реальних результатів, можна пояснити такими причинами:

1. В процесі колективізації селян змушували усупільнювати їх майно і землю, а приватизація повертає їм лише право на майнову частку в загальній власності. Власність на майно без власності на землю не є реальним стимулом, оскільки колективна залежність не зникає.
2. Навіть після визначення майнового паю член колективного господарства фактично залишається лише формальним власником. У більшості випадків він не може отримати свій пай ні грошима, ні в натуральній формі та вийти із свого підприємства. Механізму виходу з колективного господарства не було встановлено. Покидаючи господарство, будь-який його член повністю або частково втрачав свій майновий пай.
3. Фактично відсутня стратегія подальшого використання майнових паїв. Не існує чіткої і загально зрозумілої логічної ув'язки процесу майнового паювання з подальшим реформуванням колективних господарств.

Актуальність проблеми створення механізму виходу з колективного господарства не знижується і сьогодні. Очевидним є той факт, що в умовах спаду виробництва і загальної економічної нестабільності колективні господарства не матимуть в найближчому майбутньому можливості повертати майнові паї у грошовій формі. Особливості організації виробництва в колективних господарствах не дозволяють отримати його і в натуральній формі. Якщо навіть це і було б можливим, то не всіх і не завжди це влаштовувало. Очевидним є те, що вирішити цю проблему за одним разом і в стислі строки неможливо. Проблема вирішуватиметься швидше, коли власність буде розподіленою фізично, тобто кожний майновий об'єкт буде мати свого конкретного власника або обмежену групу партнерів-власників. Можливість розпоряджатися таким майном значно збільшиться. Це не означає, що господарство буде "розтягнуто по частинах". Для запобігання цього існують договірні стосунки, орендні відносини, аукціони та інші цивілізовані форми передачі права власності.

Наріжним каменем аграрної реформи є приватизація землі. До недавнього часу держава мала абсолютну монополію у власності на землю. І тому приватизаційні процеси, які відбувалися в сільськогосподарських підприємствах, не могли бути доведеними до логічного кінця — одна ланка випадала з цілісної системи. Навіть коли фермери отримували землю, вони не мали впевненості, що остаточно здобувають право приватної власності на земельну ділянку, яка їм виділялася. Така невизначеність породжувала сумнів: у незворотності ринкових перетворень.

Важливим моментом у подоланні недосконалості політики проведення аграрних реформ став вихід в листопаді 1994 р. Указу Президента України "Про невідкладні заходи щодо прискорення земельної реформи у сфері сільськогосподарського виробництва", відповідно до якого земля може переходити у колективну і приватну власність тих, хто її обробляє. Найголовніше, що цей нормативний документ встановив механізм реалізації права власності на землю, який є основою подальшої реструктуризації сільського господарства. Можливість вибору подальшого використання свого права на землю дозволяє землевласникам утворювати більш ефективні форми підприємств, без чого неможливо формування нової організаційної структури сільського господарства (рис.31).

Уявляється важливим продовжити роботу по паюванню майна і землі і перейти до більш її відповідального етапу — **формування майнових і земельних комплексів структурних підрозділів** за рахунок об'єднання паїв їх працівників, пенсіонерів та інших бажаючих членів колективного господарства. Такий розвиток подій несе в собі певні елементи ринкових відносин. По-перше, якщо членам господарства буде надано право вибору підрозділу для розміщення свого паю, виникне конкуренція між підрозділами за отримання цих паїв. В кращому становищі опиняться той підрозділ, який переконає власників паїв у тому, що передача саме йому



Рис. 31. Процес отримання і перспективи використання земельних паїв

у користування їх частки власності є найбільш вигідною. По-друге, виникне конкуренція і між членами господарства за вигідне розміщення паїв (безумовно, цей процес можна регулювати, надавши першечергове право розміщення паїв пенсіонерам, працівникам підрозділів або іншій категорії власників). При такому підході компенсація за користування власністю буде залежати вже від кінцевих результатів роботи підрозділу. Звісно, що ті підрозділи, які будуть працювати результативніше та приносити прибуток, отримують більше паїв і виявляться у більш вигідному становищі. Бажаним для майбутнього є подальше звужування кола власників конкретних майнових об'єктів і земельних ділянок, але без вилучення цих об'єктів із спільного користування.

Таким чином, персоніфікація власності та її приватизація не є проблемою, яку неможливо вирішити. Але здійснення цього вимагає певного часу, що обумовлено необхідністю економічного обґрунтування для кожного трудового колективу, осмислення приватизаційних процесів потенціальними власниками, послідовного і виваженого подолання знеосібленості власності. Важливий аспект процесу приватизації — **дотримання принципу соціальної справедливості**, особливо у відношенні до людей, що зробили багато для створення цієї власності, але вже не можуть фізично її використовувати, а звідси мають обмежені можливості у виборі форм використання власності у майбутньому. Вони в першу чергу повинні братися до уваги і наділятися рівними правами в отриманні вигод, які надає право власності. Слід сподіватися, що право власності, яке вони отримують, особливо право на земельний пай, вже найближчим часом стане важливим джерелом підвищення їх добробуту. Власність сільськогосподарських товаровиробників не повинна бути доступною тим, хто шукає легкої наживи за рахунок менш підприємливих людей села. Залишаючи комерційну діяльність у сільському господарстві, держава повинна стати на перешкоді зловживанням у процесі приватизації в аграрній сфері і створити надійний механізм захисту економічних інтересів сільськогосподарських товаровиробників-власників.

3.2. Самодіяльні організації і конкурентне середовище

Приватизація колективних господарств не є сама по собі кінцевою метою реструктуризації сільського господарства. Це лише обов'язкова стадія формування нового типу підприємств у сфері виробництва і агробізнесу. Ці нові підприємства повинні стати основою альтернативної організаційної структури сільського господарства. На цій стадії слід дати відповідь на три важливі питання:

- 1) що буде первинними структурними одиницями альтернативної організаційної структури;
- 2) які рушійні сили будуть керувати новоствореними структурними одиницями;

3) як нові структурні формування утворюють цілісну систему.

Підприємства нового типу будуть мати деякі загальні риси. Перше, вони будуть засновані на приватній власності, звільнені від державного контролю (безумовно, це не стосується державних функцій, які здійснюються по відношенню до всіх типів підприємств та суб'єктів господарювання) і залежності від державного розподілу ресурсів. Вони будуть повністю відповідати за кінцеві результати своєї діяльності, і держава вже не буде компенсувати збитки неефективно працюючих підприємств.

Друге, підприємствам нового типу буде забезпечена свобода економічного вибору (безумовно, в межах чинного законодавства), і вони будуть керуватися ринковими міркуваннями у здійсненні такого вибору. Найважливіші ринкові рішення, такі як визначення стратегії товару, ціноутворення, вибір каналів реалізації, просування товару тощо, а також вибір постачальників і кредиторів, повинні повністю перейти в компетенцію підприємства. І найголовніше, нові підприємства зможуть утворювати нові асоціації для задоволення своїх потреб.

Третє, оскільки нові підприємства будуть заснованими на приватній власності, вони кардинально змінять систему фінансування власного бізнесу. Для забезпечення економічної незалежності вони головним чином повинні опиратися на власні фінансові ресурси. Можливо, що в деяких випадках буде доцільно обмежити кількість власників тими особами, які працюють на підприємстві та пенсіонерами. Слід взяти до уваги, що неодмінно відбудеться розподіл функцій власника і функцій працівника, хоча деякі особи будуть в собі їх поєднувати.

Четверте, новим підприємствам необхідна система управління, побудована "знизу доверху", демократизація управління (виборність, підзвітність, субординація інтересів тощо), а також поєднання членського контролю з професійним менеджментом. Цілком ймовірно, що альтернативну структуру сільського господарства України могли б утворити три типи приватних виробничих підприємств:

- виробничі кооперативи;
- акціонерні товариства;
- селянські (фермерські) господарства.

Слід зазначити, що всі типи підприємств уже з'явилися у сільському господарстві України. Перші два створюються в результаті реформування колективних господарств. Хоча приватизація в колективних господарствах ще не доведена до логічного кінця, тобто створення приватних підприємств, і проста заміна назв колективних господарств у більшості не змінює їх економічної суті, проте навіть такий стан справ свідчить про визнання членами господарств та їх керівниками безперспективності існуючого господарювання і необхідності трансформації у ринковоорієнтовану форму підприємства.

Колективні господарства мають важливі переваги, які надають їм їх розміри. Дуже важливо зберегти великі масштаби виробництва (систему полів, сівозміни, тваринницькі приміщення, переробні потужності, виробничу інфраструктуру тощо), а також великі за обсягом розміри ділових операцій. Саме тому реструктуризація колективних господарств повинна відбуватися таким чином, щоб зберегти переваги, що вже існують в сільському господарстві України.

Виробничі кооперативи — один з прийнятних типів приватних підприємств в українському сільському господарстві, про що свідчить їх поступове поширення останнім часом. Ці первинні виробничі структури поки що створюються в межах існуючих колективних господарств шляхом надання підрозділам більшої господарської самостійності, визначення їх майна і землі, формування на добровільній основі їх особового складу. Враховуючи, що в період *перестройки* більшість колективних господарств вже мали більш-менш сформовану систему первинних виробничих колективів і що багато з цих колективів працювало на підприємстві, ймовірність відродження цих колективів і перетворення їх у самостійні підприємства дуже реальна. Кожне колективне господарство може визначити у своєму складі 3—5 підрозділів, які без особливих перешкод уже сьогодні можуть отримати статус виробничого кооперативу. Деякі вчені вважають, що таких кооперативів в одному господарстві може бути створено значно більше — 15—20, з оптимальним чисельним складом 6—18 чоловік [Малік, 1993 с. 55]. Незважаючи на те що виробничі кооперативи візьмуть свій початок від колективних господарств, їх економічна природа буде принципово відмінною, а саме:

- власність виробничих кооперативів буде персоніфікованою або максимально наближеною до такої;
- члени-власники матимуть право залишити підприємство і продати свій пай підприємству або особі, яка хоче стати членом підприємства;
- виробничі кооперативи зможуть вільно входити до будь-якої економічної організації (наприклад, маркетингового або постачальницького кооперативу), а також припинити невігдні економічні зв'язки, в тому числі з колишніми підрозділами колективного господарства, якщо це не протирічить укладеним угодам;
- система розрахунків з усіма партнерами буде побудована на ринкових цінах або таких, які будуть встановлюватися шляхом переговорів;
- виробничі кооперативи будуть повністю відповідати за кінцеві результати діяльності свого підприємства, їх прорахунки і невдачі не будуть компенсуватися за рахунок перерозподілу ресурсів інших підрозділів.

Для отримання ознак справжніх кооперативів необхідно певним чином змінити систему управління новоствореним підприємством, розбудовуючи її на демократичних засадах. Це означає, що члени кооперативів рівномірним голосуванням (одна людина — один голос) обирають із свого складу раду (правління) кооперативу. Функції виборного органу полягають у розробці стратегії розвитку своєї організації та прийнятті принципових рішень щодо її впровадження у життя. Повсякденне керівництво кооперативом доручається директору (керуючому), який наймається за контрактом Радою кооперативу. Директор повинен мати відповідну освіту, необхідний досвід і організаторські здібності. Директор не повинен бути членом-власником кооперативу, тобто мати право вирішального голосу у прийнятті принципових рішень, він повністю підзвітний Раді кооперативу. Для зацікавлення директора та інших найманих працівників кооперативу в кінцевих результатах виробництва необхідно встановити гнучку систему матеріального стимулювання їх праці. Поділ управлінської праці між членами кооперативу, обраною Радою та найманою дирекцією стане гарантією ефективного управління, тобто реалізації інтересів членів-власників шляхом використання професійного менеджменту.

З метою заохочення інвестицій виробничі кооперативи можуть розподіляти частину отриманого прибутку на пайовий капітал. Вони також можуть стимулювати і трудову участь, встановлюючи систему стимулювання праці. Слід пам'ятати і про резервний фонд для покриття втрат або непередбачених витрат. Але створення і використання резервного фонду може призводити до збільшення деперсоніфікованої частини майна кооперативу.

Виробничі кооперативи як економічні організації існують і в розвинутих країнах, де їх називають робітничі кооперативи (*worker cooperatives*). Але їх поширення, особливо у сільському господарстві, не набуло широкого розмаху. Головним чином це пояснюється труднощами у гармонізації економічних інтересів членів-власників, низькою мотивацією інвестиційної діяльності, протиріччям між прагненням до отримання прибутку і необхідністю збереження робочих місць. Небезпека провалів у діяльності робітничих кооперативів в цілому вважається величезною [Roy, с.234]. Однак в нинішній ситуації в Україні колективні господарства, що вибрали шлях реструктуризації, віддають перевагу найбільш прийнятному (тобто реалістичному) варіанту реорганізації, який, можливо, не є найдосконалішим, але успадковує певні риси колишньої структури, робить процес реформування більш послідовним і все ж таки орієнтований на ринкові відносини. Якщо результати діяльності виробничих кооперативів виявляться незадовільними, логічною буде подальша реструктуризація, як це має місце в посткомуністичних країнах. Таким чином, створення виробничих кооперативів в будь-якому випадку є кроком до більш досконалої організаційної структури сільського господарства.

Багато українських колективних господарств оголосили себе **акціонерними товариствами**. Як і у випадку з виробничими кооперативами, новий статус є скоріше бажаним, ніж реальним. Але це не означає, що не існує необхідних передумов виникнення справжніх акціонерних підприємств та їх успішної діяльності. Головна проблема трансформації господарств у акціонерні підприємства полягає у створенні механізму руху акціонерної власності, за допомогою якого власник може розпоряджатися частиною майна і землі, що йому належить, за власним розсудом. До найголовніших стримуючих факторів створення такого механізму слід віднести:

- відсутність ринку цінних паперів у сільському господарстві;
- відсутність ринку землі;
- надання реформованими господарствами переваги закритій формі акціонерних товариств, що обмежує кількість потенційних власників, як правило, членами господарства.

Утворення закритих акціонерних товариств цілком зрозуміло з точки зору необхідності збереження економічної незалежності підприємства. Гіпотетично член-власник господарства може отримати свій пай лише, коли хтось бажає працювати в цьому господарстві і викупляє цей пай, або це робить саме господарство, розподіляючи його між рештою власників. Однак через низький рівень доходів сільського населення і відносно несуттєву міграцію у сільській місцевості цей шлях не можна вважати реалістичним. Найбільш вірогідно, що рух власності можна поживавити завдяки подальшій персоніфікації власності, навіть її фізичному розподілі серед власників, але зберігаючи її у колективному користуванні на договірній основі.

З організаційної точки зору виробничі кооперативи і закриті акціонерні товариства мають багато спільного. У обох типах підприємств членство і право власності органічно поєднані. Вони мають однакову систему управління, однакову структуру і джерела капіталу, однакові можливості і проблеми вступу до ринкових відносин. Безумовно, існують певні відмінності у системі контролю з боку членів цих типів підприємств (акціонерні товариства застосовують голосування пропорційно розмірам пайового капіталу) і розподілу прибутку (акціонерні товариства орієнтовані на виплату дивідендів на пайовий капітал). Проте загальні риси виробничих кооперативів і акціонерних компаній дають право вважати їх гомогенними суб'єктами по відношенню до можливостей їх вертикальної інтеграції, яка реально може поживавити кооперативні процеси в агропромисловому комплексі.

Третій тип виробничих підприємств в Україні — це **селянські (фермерські) господарства**, що знаходяться в індивідуальному або сімейному володінні фізичних осіб. Незважаючи на те що такий тип господарств був офіційно визнаний лише в останні роки, а також величезні

організаційні та економічні труднощі в становленні такої форми господарювання, спостерігається швидке і стабільне зростання кількості фермерських господарств в Україні (рис. 32).

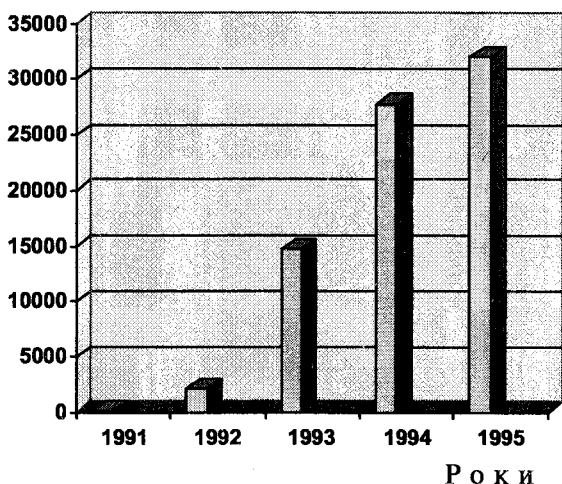


Рис. 32. Кількість селянських (фермерських) господарств в Україні

Джерело: Сільське господарство України: Статистичний збірник.— К.: Міністерство статистики України, 1995. — С. 75.

Створити фермерське господарство може кожна особа, яка у своїй діяльності керується Законом України “Про селянське (фермерське) господарство”, у порядку, передбаченому чинним законодавством. Закон дозволяє передавати у приватну власність або надавати у користування земельні ділянки, розмір яких не повинен перевищувати 50 гектарів ріллі і 100 гектарів усіх земель. У дійсності середній розмір сільськогосподарських угідь, що припадає на одне фермерське господарство, дорівнює лише 22 гектарам, в тому числі ріллі 20 гектарів¹. Безумовно, такий розмір господарства ще дуже далекий до оптимального. Ця проблема особливо актуальна для західних регіонів, де площа сільськогосподарських земель обмежена, а кількість бажаючих розпочати приватний бізнес у сільському господарстві значна. Виходом з такої ситуації могло б бути упорядкування законодавчої бази щодо оренди землі у сільському господарстві з одночасним запровадженням державної політики сприяння створенню робочих місць у несільськогосподарському виробництві і сфері послуг у сільській місцевості.

¹ Сільське господарство України: Статистичний збірник. К.: Міністерство статистики України, 1995. — С. 42.

Еволюційним шляхом розвитку фермерства є перетворення особистого підсобного господарства у господарство фермерського типу. Обмеження щодо розмірів особистих підсобних господарств уже практично не існують в Україні. Але принциповим в цьому питанні є не розмір господарства, а рівень товарності виробництва. Саме орієнтація на ринок, з організаційно-економічної точки зору, визначає саме поняття фермерського господарства (рис. 33). Якщо в сільському господарстві буде зупинено штучне обмеження дії Закону “Про банкрутство”, слід очікувати подальше зростання кількості фермерських господарств, утворених на основі особистих підсобних господарств членів збанкрутілих колективних господарств. Соціальна напруга цього явища буде значно пом’якшена, якщо до того часу сформується мережа місцевих фермерських організацій взаємодопомоги на кооперативній основі.



Рис. 33. Трансформація особистого підсобного господарства у селянське (фермерське) господарство

Уявляється можливим спрогнозувати три етапи розвитку фермерства в Україні. Перший етап включає виникнення і розповсюдження перших фермерських господарств, значне зростання їх кількості. Для цього етапу, який вже завершується, характерні певні труднощі у визнанні необхідності широкого розповсюдження фермерства. Навіть після прийняття відповідного законодавства і надання політичних гарантій українські фермери стикаються з інертністю існуючого апарату державної влади.

Звинувачення фермерів у низькій продуктивності праці, незначній питомій вазі їх продукції у валовому виробництві сільськогосподарської продукції, примітивному характері праці, недосвідченості у сфері агробізнесу тощо цілком справедливі. Але недоліки даного етапу не пов’язані з природою цієї форми організації виробництва та її потенційними можливостями. Вони є прямим наслідком кризового стану економіки, невпорядкованості

виробничих відносин перехідного періоду, застарілих методів управління, відсутності фермерської кооперації, панування банальної економічної психології. Від цього однаковою мірою страждають і колективні господарства.

Фермерські асоціації вже створені в усіх областях України. Але їх місія більше носить політичний і організаційний, ніж економічний і комерційний характер. Важливо, щоб існуючі асоціації фермерів не перетворилися у дублікат державних органів управління сільським господарством, прихопивши з собою усі атрибути командно-адміністративної системи. Реалізувати ідею демократичного управління виникаючою організаційною структурою, тим самим розкрити її потенціальні можливості здатна лише фермерська кооперація. А вона може виникнути лише природним шляхом при достатній кількості фермерських господарств. У цьому відношенні існуючі фермерські асоціації можуть відіграти дуже важливу роль, проводячи цілеспрямовану роботу щодо збільшення кількості та політичній підтримці фермерських господарств.

Остаточне завершення першого етапу становлення фермерства в Україні головним чином визначиться гостротою економічної кризи в країні. Дуже ймовірно, що незадовільне матеріально-технічне забезпечення, відсутність стабільних каналів реалізації виробленої продукції, невпорядкованість податкової системи та бюрократичні перепони сповільнять темпи росту кількості фермерських господарств, а можливо, й призведуть до їх тимчасового зниження. Очевидно, що в найближчому майбутньому відійдуть від фермерського руху і ті люди, які з різних причин опинилися там випадково. Потрібно враховувати, що тривалість першого періоду буде залежати від спроможності колективних господарств суттєво покращити результати своєї діяльності. У протилежному випадку це дасть поштовх до поширення фермерства у більш короткі строки.

Найголовнішою ознакою другого етапу розвитку фермерства буде створення "критичної маси" фермерських господарств для розгортання масових кооперативних процесів. Цілком закономірним на цьому етапі буде спрацювання стимулів, які ігнорувалися в минулому. Це перш за все стосується стимулів відносин власності, свободи підприємництва і виникаючої конкуренції. Перед фермерами постануть питання економічного змісту: як суттєво підвищити продуктивність праці і конкурентоспроможність своєї продукції; як знайти вигідні і стабільні канали реалізації власної продукції; як знайти стабільних і недорогих постачальників матеріально-технічних ресурсів, кредиторів тощо. Вирішити ці проблеми окремим фермерам буде значно складніше. Стане очевидністю необхідність групових дій і на цій основі створення власних підприємств і організацій кооперативного типу. Дуже важливо, щоб ці процеси розвивалися "знизу доверху", проходили демократично і базувалися на конкретних економічних інтересах. Фермерські асоціації повинні перейти від організаційно-

пропагандистської діяльності до комерційно-інформаційної. На цьому етапі очікується зростання інтересів фермерів до досягнень науки і техніки, усвідомлення необхідності підвищення кваліфікації, пошуку можливостей гармонізації сільськогосподарського виробництва і природного навколишнього середовища.

Третій етап повинен бути вирішальним у формуванні фермерського руху України. Фермери в той час будуть мати досить сталі зв'язки з організаціями ринкової інфраструктури (біржі, торгові доми, комерційні банки, страхові компанії тощо). Цілком ймовірний розвиток кредитної кооперації і створення власних фермерських банків. Завдяки цьому може значно прискоритися обіг коштів і підвищитися маневреність капіталовкладень. Головні проблеми цього періоду будуть стосуватися контролю за ситуацією на внутрішньому ринку, пошуку можливостей виходу на міжнародний ринок, забезпечення високої ефективності капіталовкладень. Щоб вирішити такі складні проблеми, фермерам та їх асоціаціям необхідна буде значна кількість спеціалістів у галузі менеджменту і маркетингу, достатньо розвинута інформаційна база на комп'ютерній основі і висока культура ділового спілкування. Безумовно, практика внесе суттєві корективи щодо розвитку фермерства, які, можливо, будуть пов'язані з енергетичними проблемами, несприятливою політичною ситуацією, посиленням конкуренції з боку колективних господарств або, навпаки, розвитком інтеграційних процесів з ними.

Таким чином, приватизація у сільському господарстві приведе до збільшення кількості суб'єктів ринку. Тільки фермерських господарств за існуючими оцінками в найближчому майбутньому очікується близько 50 тисяч [Месель-Веселяк, с.16], а якщо враховувати структурні підрозділи колективних господарств, які в процесі реструктуризації отримають статус приватного підприємства, то загальна кількість товаровиробників-суб'єктів ринку у сільському господарстві може сягнути 80—100 тисяч. Збільшення кількості сільськогосподарських підприємств, заснованих на приватній власності, здатне принести певні позитивні результати. По-перше, вперше українські товаровиробники вступають на конкурентний ринок. Це змусить їх переглянути як організацію і технології виробництва, так і методи ведення бізнесу. Певний зиск від цього буде отриманий споживачами, оскільки шлях до прибутковості господарств ляже через задоволення інтересів споживачів. Конкуренція, як і підвищення мотивації індивідуальної діяльності, безсумнівно, сприятиме зростанню продуктивності праці навіть без додаткових інвестицій. Наприклад, за оцінками авторитетних американських фахівців, що займаються прогнозуванням рівня сільськогосподарського виробництва в світі, Україна має достатньо підстав, щоб перетворитися з імпортера зерна (1,4 млн. тонн в 1992—93 рр.) в чистого експортера зерна (2,0 млн. тонн в 2002—03 рр.) [FARPI U.S. Agricultural Outlook, с.29]. Саме тому зростання конкуренції на внутрішньому

ринку сільського господарства в її нормальних проявах слід розцінювати позитивно. По-друге, велика кількість товаровиробників і конкурентні ринки неминуче приведуть до активізації кооперативних процесів на різних рівнях. Завдяки розвитку кооперації товаровиробники різних типів підприємств і розмірів господарств отримують можливість виходу на ринок і рівні стартові умови у зростаючій конкуренції (рис. 34). Таким чином, альтернативна організаційна структура сільського господарства продовжить своє формування.

3.3. Кооперативна ініціатива

Демократизація виробничих відносин і децентралізація економічної влади можуть принести сільськогосподарським товаровиробникам не тільки нові стимули, але й нові, ще невідомі проблеми. Вони вимагають реформи як виробничих відносин, так і ринкової діяльності підприємств. Держава поступово залишає виконання тих функцій у сільському господарстві, які не є державними у країнах з цивілізованою ринковою економікою, таких як заготівля, збут і переробка сільськогосподарської продукції, забезпечення виробників матеріально-технічними засобами, надання технічних і технологічних послуг, створення і підтримка виробничої інфраструктури тощо.

Що реально може компенсувати відхід держави від виконання згаданих функцій? Найбільш ймовірно, що процес може розвиватися в двох напрямках: або нові, так звані комерційні структури запропонують свої послуги, або сільськогосподарські товаровиробники (незалежно від їх організаційного статусу — колективні господарства, фермери, власники особистих підсобних господарств) почнуть об'єднувати зусилля з метою створення власних, повністю ними контрольованих кооперативних організацій. Немає необхідності розкривати соціально-економічні наслідки обох напрямків. Варто лише підкреслити, що розвиток сільськогосподарської кооперації потребує негайної і рішучої підтримки на усіх рівнях.

Діючи як відокремлені ринкові суб'єкти, сільськогосподарські товаровиробники можуть триматися певний час за рахунок недосконалості ринку, але шлях цей немає реальної перспективи. Коли ринок стає насиченим і зростає конкуренція, товаровиробники стають нездатними одночасно приділяти достатньо уваги веденню ефективного виробництва і здійсненню вигідних комерційних операцій. В такому випадку економічна стабільність може досягатися товаровиробниками найскоріше спільними діями через створення своїх власних комерційних організацій на кооперативній основі. Отже, на розвиток кооперативної ініціативи в сільському господарстві України впливають дві групи факторів: організаційні і ринкові. Щодо **організаційних факторів розвитку**

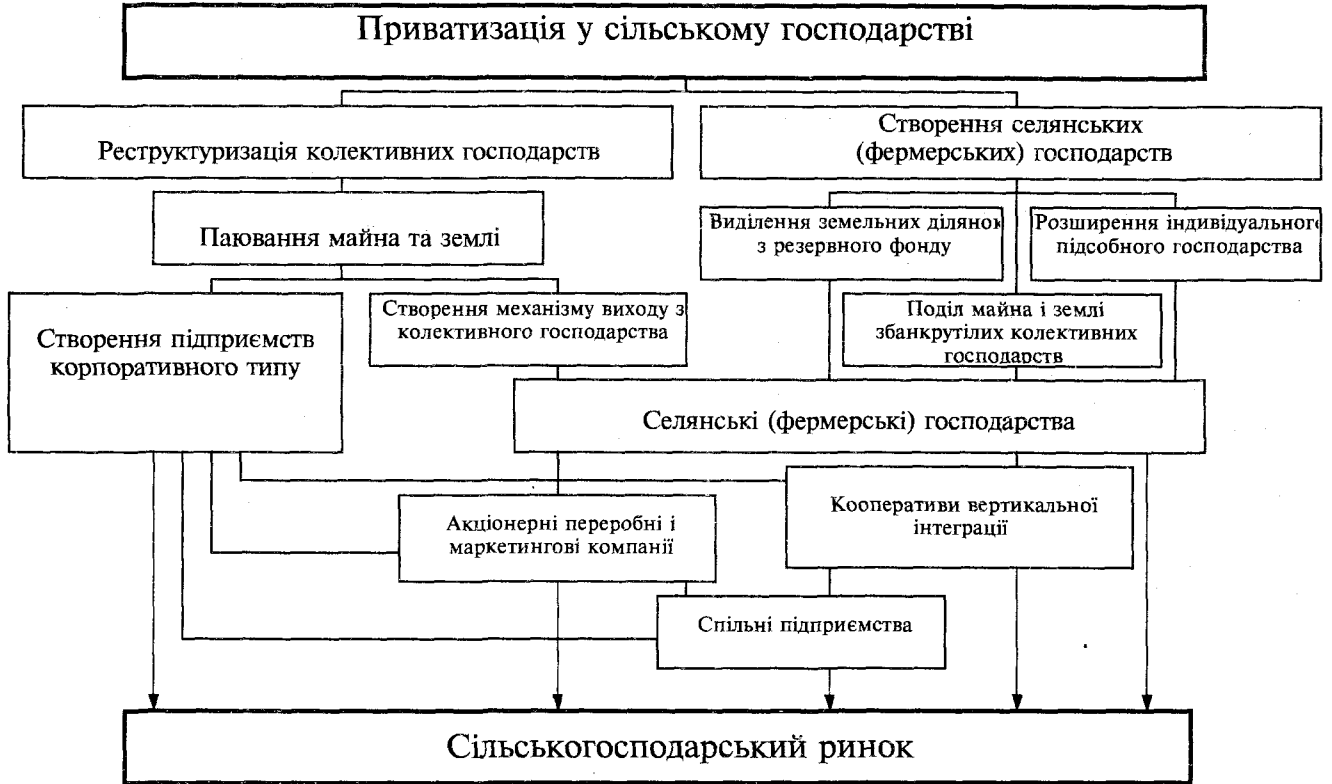


Рис. 34. Базові елементи альтернативної організаційної структури сільського господарства України

кооперації, то вони головним чином пов'язані із змінами, що відбуваються в організації управління сільським господарством на макроекономічному рівні, докорінним реформуванням відносин власності, виникненням великої кількості незалежних суб'єктів ринку, демократизацією виробничих відносин.

Приватизація і реформування колективних господарств на даному етапі в цілому може розглядатися поки що як дезинтеграційний процес. Немає сумніву, що певні негативні наслідки можуть проявитися, коли порушуються сталі (нехай навіть неефективні) виробничі і господарські відносини. Ігнорування цього може сприяти виникненню деструктивних процесів більш серйозних масштабів. Саме тому відхід від централізовано-регламентованої координації дій сільськогосподарських товаровиробників повинен якнайшвидше замінитися новими формами їх взаємодії. Проблема полягає в тому, що традиційні методи централізованого керівництва вже не діють за нових економічних умов, тобто неможливо організувати справжню кооперацію "по команді зверху". Це може дискредитувати кооперативну ідею, як це не раз трапилося за радянських часів. Проблема посилюється тим, що сільськогосподарські товаровиробники в переважній більшості незнайомі ще з принципами організації і функціонування справжніх кооперативних організацій. В їх уявленні кооперативи ототожнюються з псевдокооперативними колгоспами та кооперативами періоду *перестройки*, багато з яких мали сумнівну репутацію. В будь-якому випадку мова йде про викривлення кооперативної ідеї. Цим можна пояснити можливе (а в деяких випадках вже існуюче) негативне ставлення простих людей до кооперативів і кооператорів. Але це проблема вибору назви організації, а не визначення її економічної суті. Вихід може бути знайдено через просвітницьку роботу потенційних кооператорів, демонстрацію реальних переваг справжніх кооперативів та їх порівнянням з псевдокооперативними організаціями.

В організаційному аспекті виникнення і розвитку кооперативної ініціативи може розглядатися на трьох рівнях (рис. 35):

- первинному (виробничому);
- кооперативних товариств і асоціацій;
- асоціацій кооперативів та кооперативних федерацій.

Перший рівень пов'язаний з розвитком кооперативних процесів у результаті горизонтальної інтеграції сільськогосподарських товаровиробників. Серед фермерів кооперативні процеси первинного рівня можуть приймати форму найпростішого об'єднання у неформальні групи для спільного обробітку ґрунту, збирання врожаю, придбання і використання техніки тощо. Така взаємодопомога не потребує особливої регламентації, укладання письмових договорів і реєстрації такої кооперації, як підприємства. Вона основана на взаємодовірі і хліборобській солідарності.

Складнішою є виробнича кооперація в реформованих колективних

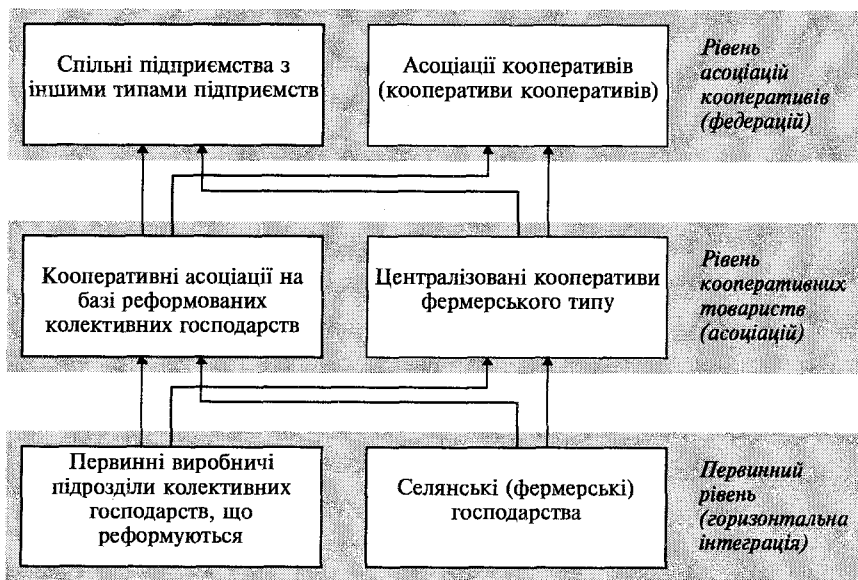


Рис. 35. Можливі рівні кооперативних формувань в сільському господарстві України

господарствах. Виробничі кооперативи, які будуть створюватися на базі структурних підрозділів, свій статус підприємства особливого типу повинні закріпити актом державної реєстрації, що стане можливим лише після створення необхідної законодавчої основи розвитку кооперації сільськогосподарських товаровиробників. З економічної точки зору виробничі підрозділи для отримання статусу кооперативу повинні мати такі риси:

1. Кожний член організації одночасно повинен бути її власником. Приватна власність, індивідуальна або корпоративна, має розглядатися як базис первинної виробничої структури для того, щоб гарантувати свободу особистого економічного вибору.
2. Член організації повинен робити внесок у виробництво своєю працею, майном та інвестиціями, а також брати на себе відповідальність за збитки, мати право на отримання частини прибутку.
3. Члени первинних (виробничих) підприємств повинні обирати свою раду (правління). Усі обрані члени правління повинні бути членами-власниками підприємства. Рада наймає за контрактом директора (управляючого), який не є членом-власником підприємства.
4. Виробниче підприємство повинно розраховуватися за ринковими цінами із своїми партнерами, включаючи виробничі і обслуговуючі підрозділи цього ж колективного господарства. Це надасть гарантії

свободи вибору каналів реалізації, постачальників і участі в різних економічних асоціаціях.

5. Виробниче підприємство повинно головним чином орієнтуватися на використання фінансових коштів своїх членів, власних або позичених, і стимулювати капіталовкладення.

Таким чином структурний підрозділ може перетворитися в асоціацію незалежних власників, що об'єднують свої зусилля для отримання взаємної вигоди на основі використання і контролю своєї організації. Саме такий тип економічної організації називається кооперативом. Реструктуризація на виробничому рівні із створенням первинних кооперативів може забезпечити збереження переваг великомасштабного виробництва і дозволить використовувати стимули приватизованого сільського господарства.

Наступний крок для поширення кооперативної ініціативи може відбуватися на рівні кооперативних товариств та асоціацій. Відмінність цих організацій буде полягати в тому, що вони не будуть брати безпосередньої участі у сільськогосподарському виробництві, а створюватимуться для здійснення вертикальних інтеграційних процесів. Можливі два типи таких кооперативних організацій. Перший тип, кооперативні товариства (асоціації фермерського типу) — це абсолютно нові для нашої країни організації, схожі за своєю структурою, функціями і методами бізнесу до тих, що існують в країнах з ринковою економікою. Їх члени — приватні товаровиробники (фізичні або юридичні особи). Ці підприємства не мають організаційних зв'язків з колишньою організаційною структурою сільського господарства, але можуть обслуговувати усіх бажаючих, хто відповідає вимогам до їх членів.

Інший тип кооперативних товариств (асоціацій) може бути специфічним для України, оскільки він замінить існуючу систему колективних господарств, максимально зберігаючи переваги великомасштабного виробництва, виробничу і соціальну інфраструктуру, кадри. Але колективні господарства повинні принципово змінити свою організаційну філософію, відносини власності, систему управління, фінансування і розподілу доходів. Реорганізоване колективне господарство по суті справи вже не буде підприємством колективного господарювання, а перетвориться в кооперативну асоціацію своїх первинних підрозділів — юридичних осіб, функції якої будуть полягати в реалізації продукції, організації матеріально-технічного постачання, наданні інших послуг, в тому числі консалтінгових. До цієї асоціації могли б приєднатися і фермерські селянські господарства для отримання зазначених послуг. Відкритість кооперативної асоціації як для юридичних, так і для фізичних осіб стане принциповою відмінністю нового типу підприємств.

Система управління в кооперативних асоціаціях, створених на базі реформованих колективних господарств, буде схожою з тією, що існує у фермерських кооперативах: управлінський трикутник (члени—правління—наймана дирекція), демократичний контроль, періодична звітність,

використання аудиту. Для стимулювання інвестицій кооперативні асоціації могли б застосовувати пропорційне голосування (відповідно до пайового капіталу або ступеню використання своєї організації). Поширення такого типу організацій буде вимагати створення відповідної законодавчої бази, значної освітницької роботи серед кооператорів, спеціальних програм підготовки найманого управлінського персоналу, досконалого техніко-економічного обґрунтування, широкої програми наукових досліджень.

Найбільша метаморфоза, яка чекає колективні господарства, що побажають отримати статус кооперативних асоціацій, буде полягати в тому, що вони перетворяться в безприбуткові організації. Це означає, що прибуток, який створюватиметься в результаті кооперативної діяльності, не буде акумулюватися на рахунку кооперативу безпосередньо, а розподілятиметься між його членами пропорційно ступеню використання своєї організації (обсягам реалізації, постачання, вартості отриманих послуг), що є принциповою ознакою будь-якої комерційної кооперативної організації. Без цього неможливо застосувати нові підходи до інвестиційної діяльності членів кооперативних асоціацій. Добровільна відмова від прибутку на користь нижчої організації поза логікою командної економіки, і подолати цей стереотип мислення для колективних господарств буде справою нелегкою. Безумовно, це не означає, що реформовані господарства не повинні бути націлені на отримання прибутку, але його розподіл вимагає докорінної зміни економічних відносин серед членів асоціації. Щоб зробити це більш зрозумілим, розглянемо, кому і як перейдуть основні функції прибутку колективних господарств:

1. Розвиток виробництва. Найголовнішою функцією прибутку в колективних господарствах було забезпечення розширеного відтворення, що було неможливо без зростання колективної власності та підтримання її в належному стані. Коли ж власність в результаті приватизації трансформується до приватних власників, їм також передається і функція її розширення і підтримання. На відміну від колективних господарств кооперативні асоціації не втручаються у відносини власності своїх членів. Але якщо відбудеться передача цієї функції, то повинен змінитися і розподіл прибутку.
2. Компенсація втрат. Колективні господарства використовували прибуток для централізованого покриття втрат і збитків одного підрозділу або галузі за рахунок інших. Після проведення реструктуризації господарства можливість такого фінансового маневрування зникне: кожний власник повинен буде персонально відповідати за результати своєї діяльності. Щодо збитків і втрат від комерційної діяльності асоціації в цілому, то порядок їх покриття повинен бути обумовлений в статуті організації. Створення резервного фонду на цій стадії може бути небажане, оскільки це

не сприятиме розвитку персональної відповідальності за допущені втрати.

3. Стимулювання виробництва. Певна частина прибутку використовувалася колективними господарствами для заохочення їх членів в підвищенні продуктивності праці, досягненні кращих кінцевих результатів колективної діяльності. Після реструктуризації колективних господарств стимули певним чином змінять свій економічний зміст, оскільки виникне принципово новий мотиваційний механізм трудової діяльності, пов'язаний із зміною відносин власності. Не викликає сумніву, що сама функція стимулювання перейде від асоціації до підприємств, що її утворили.
4. Соціальний розвиток. Важливим каналом розподілу прибутку колективних господарств було асигнування на соціальний розвиток трудового колективу і місцевості, де мешкають його члени. Після реформування колективних господарств і посилення їх комерційної орієнтації, що є закономірним для ринкових умов, їх соціальні функції перейдуть до держави в особі місцевих органів самоврядування (що розглянуто нижче). У будь-якому випадку кошти на соціальні потреби будуть виділятися не асоціаціями безпосередньо, а підприємствами, що їх утворили.

Таким чином, функціонування реформованих колективних господарств на безприбутковій основі цілком реальне. Воно ні в якій мірі не знижує зацікавленості асоціації в досягненні високих кінцевих результатів діяльності, але лише пропонує інший механізм реалізації індивідуальних інтересів суб'єктів, що кооперуються, не втрачаючи ні маси прибутку, ні його функцій.

Незважаючи на своє різне походження, фермерські кооперативи і кооперативні асоціації на базі реформованих колгоспів за своєю організаційною побудовою, функціями, системою управління, принципами фінансування стануть поступово схожими. Їх майбутня гомогенність приведе до ще більш досконалого організаційного рівня — асоціацій кооперативів або, по-іншому, кооперативів кооперативів. Але ідеологія і організаційні принципи утворення нових організаційних формувань лишаються такими ж, за якими утворилися підприємства, що будуть їх членами. Кооперативи, які побажають вступити в ділові стосунки з підприємствами некооперативного бізнесу, зможуть утворювати спільні підприємства, але новостворені структури не будуть користуватися статусом кооперативної організації. Із створенням національних кооперативних асоціацій або федерацій та політично-організаційного центру усіх кооперативних організацій сільськогосподарських товаровиробників формування альтернативної організаційної структури сільського господарства України можна буде вважати логічно завершеним.

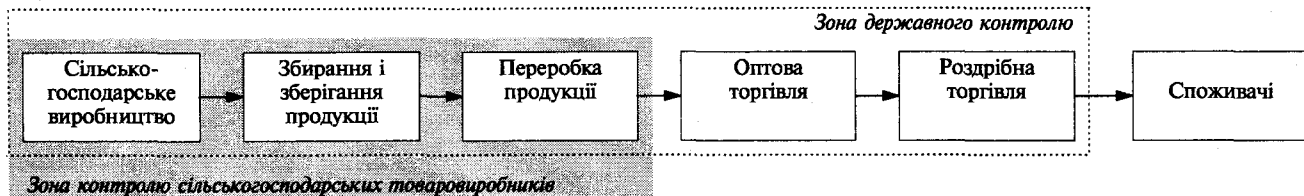
Крім організаційних факторів для розвитку кооперативної ідеї в сільському господарстві України існують ще й **ринкові фактори**. За умов командно-адміністративної системи держава контролювала і регулювала маркетингові канали руху сільськогосподарської продукції від товаровиробника до споживача, підтримуючи певною мірою баланс інтересів виробників, переробників, транспорту, торгівлі і споживачів (рис. 36, А). Лише окремі колективні господарства та їх об'єднання мали переробні потужності, а сфера торгівлі до недавнього часу практично повністю була монополізованою державою (якщо не враховувати одержавлену споживчу кооперацію).

Приватизаційні процеси, які відбуваються не лише у сільському господарстві, але й в інших складових маркетингового ланцюжка, докорінно змінюють ситуацію. В результаті того, що держава залишає свою контрольну функцію в маркетингу, порушується згаданий баланс інтересів. Причому наполегливість в прискоренні приватизаційних процесів, як не парадоксально, може призвести лише до погіршення ситуації для сільськогосподарських товаровиробників. Між ними і споживачами все частіше з'являються посередницькі ланки, в інтересах яких заплатити якомога менше за сировину і продати якнайдорожче кінцевий продукт споживачу. Ця "третя сила" представлена несільськогосподарським приватним бізнесом, до якого слід віднести і акціонерні підприємства, що знаходяться у власності працівників, які там працюють. Процеси приватизації в післявиробничій стадії руху сільськогосподарської продукції відбуваються так швидко, що виникає реальна загроза експансії несільськогосподарського приватного бізнесу (рис. 36, Б).

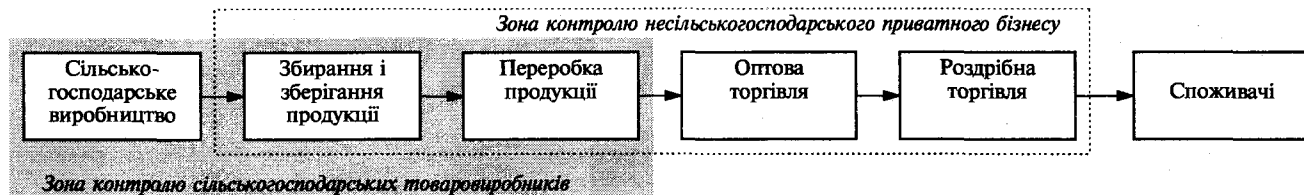
Розуміючи, яким прибутковим може бути агробізнес в умовах недосконалого ринку і нестабільної фінансово-економічної ситуації, до сільського господарства потяглися комерційні структури, яких не можна запідозрити в альтруїстичних намірах. Для них головним є захоплення ринкової влади на сільськогосподарському ринку, що врешті призведе до експлуатації сільськогосподарських товаровиробників. Кінцеві споживачі також втрачають від цього, оскільки прибуток, що створюється в післявиробничій стадії руху продукції, не дістається товаровиробникам і не використовується для інвестицій у сільське господарство, що могло б зробити ринок більш насиченим, а значить, ціни на продовольство нижчими.

Ситуація може принципово змінитися лише, коли товаровиробники шляхом вертикальної інтеграції поступово стануть контролювати всі подальші стадії руху своєї продукції в маркетинговому каналі (рис. 36, В). Найефективніше це досягається через об'єднання в кооперативні організації. Завдяки кооперативам сільськогосподарські товаровиробники можуть не тільки здобути можливість виходу на ринок, стати рівноправним суб'єктом ринкових відносин, але й досягти значної ринкової влади, тобто контролю над маркетинговим каналом руху власної продукції. Як показує

А. Ситуація до початку приватизаційних процесів



Б. Можлива експансія несільськогосподарського приватного бізнесу



В. Баланс інтересів (конкурентне середовище)

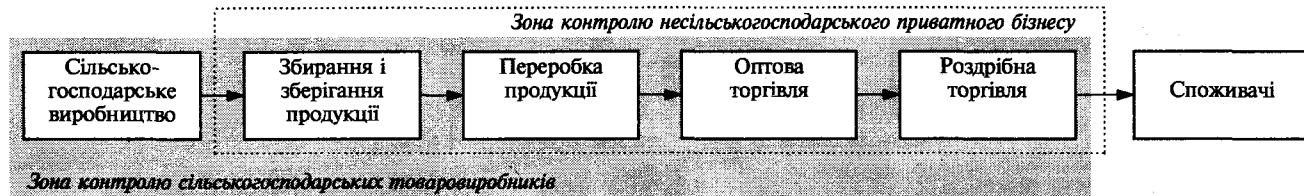


Рис. 36. Роль кооперації в контролі маркетингового каналу

досвід зарубіжних країн, це не призводить до підвищення роздрібних цін, оскільки зменшується кількість посередницьких ланок. Головне, щоб прибуток, який створюється на післявиробничих стадіях руху продукції, став придбанням товаровиробників і був використаний на подальший розвиток виробництва та підвищення рівня життя тих, працею яких він створений. Отже, ринкові фактори є також суттєвими для розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні.

3.4. Муніципальна реформа

Ні для кого не є таємницею, що ставлення селян до аграрних реформ насторожене, а нерідко і взагалі відкрито негативне. Традиційний селянський консерватизм не сприймає різких змін, що стосуються способу життя, джерел доходів, загальної організації сільського врядування. Такий консерватизм був і є притаманний селянам усіх часів і усіх країн. Зрозуміло, що ризик будь-яких докорінних змін на селі — величезний, оскільки економічні і природні процеси в сільському господарстві тісно переплітаються; результати праці одержують не зразу, а після певного періоду напруженої праці (який може тривати декілька років); порушення системи відносин як технологічних, так і економічних вимагає тривалого періоду для їх відновлення. Слід враховувати, що в цілому мешканці села мають нижчий рівень освіти та інформованості. Напруження, що створюється безперервним виробничим циклом, залишає їм мало можливостей, щоб подолати ці недоліки.

Консерватизм українського селянства має ще й свої політичні корені. Три фундаментальні аграрні реформи за перші три десятиліття нинішнього століття (столипінська реформа, Жовтнева революція 1917 р. і колективізація) докорінно потрясли сільське господарство України. Сьогодні практично немає людей, які б пам'ятали, як була зроблена і які результати мала столипінська аграрна реформа, проте багато хто пам'ятає насильницьку колективізацію та її фатальні наслідки. Примусовий характер усупільнення майна, землі і праці, зроблений в угоду ідеологічним догмам, надовго відбив довіру українських селян до будь-яких реформ взагалі. Переважна більшість тих, хто обробляє українську землю, не знає, наскільки далеко назад вони відкинуті від того, що може дати аграрний потенціал України, і сучасного життєвого рівня хліборобів в розвинутих країнах. Напевно не буде великою помилкою стверджувати, що стагнуюча система колективного господарювання все ще існує за однієї причини — немає визначеності, що може її замінити як в економічному, так в соціальному плані.

Глибинна підтримка колективних господарств має корені значно ширші, ніж лише економічні. Колективне господарювання — це ціла соціальна система, яка поставила в залежність від неї усіх мешканців села. Можна

стверджувати, що масова підтримка колективних господарств — це скоріше підтримка соціальної системи, ніж економічної організації. Без колективних господарств життя на селі, особливо в сучасних умовах, може стати набагато складнішим, а для деяких людей (пенсіонерів, інвалідів, малозабезпечених) взагалі неможливим. Саме тому формування альтернативної організаційної структури сільського господарства немислиме без надійної гарантії людям села захисту їх соціальних інтересів. І шлях до цього пролягає через передачу соціальних функцій колективних сільськогосподарських підприємств тим, хто повинен цим займатися — місцевим органам державної влади. Цей процес можна назвати **муніципальною реформою**.

Розвиток соціальних функцій колективних господарств був зумовлений неспроможністю держави забезпечити соціальний розвиток села. Саме тому держава всебічно підтримувала і навіть зобов'язувала колективні господарства піклуватися про своїх членів та усіх мешканців території колективного господарства. Колективні господарства повинні були планувати роботу по соціальному розвитку села і звітуватися про неї. Варіація рівня доходності колективних господарств приводила до відмінностей в рівні розвитку соціальної інфраструктури в селах України. Колективні господарства, що були розташовані ближче до міст, або мали більш вигідну спеціалізацію, або більш підприємливих і впливових керівників, досягали й більшого розвитку соціальної інфраструктури.

Голови колективних господарств змушені були вирішувати соціальні проблеми за рахунок коштів, які могли б бути використані на розвиток виробництва. Побудувати нову школу, магазин, лікарню або фельдшерський пункт, дитячий садок, клуб, житлові будинки, газопровід, дороги (а останнім часом і церкву) було і є справою честі кожного керівника господарства. Саме ця діяльність найвище цінувалася рядовими членами колективних господарств. За таких обставин найскладнішим завданням, що приходилося вирішувати керівникам, було балансування між необхідністю розвивати виробництво, на що наполягала вища інстанція, і зобов'язанням підвищувати добробут тих людей, які їх обрали. З розвитком кризових явищ в економіці виділення асигнувань на соціальний розвиток села стало ще проблематичнішим.

Важлива, хоча й неформальна, соціальна функція колективних господарств дбати про пенсіонерів та непрацездатних членів господарства. Ця категорія людей особливо залежить від підтримки свого господарства. Зникнення колективних господарств для них означає позбутися цілого ряду послуг, яких крім господарства ніхто їм не надасть. Саме тому ця категорія людей є найзавзятішими прихильниками колективного господарювання. Безумовно, не всі колективні господарства однаково дбають про людей, що потребують їх допомоги, але випадки несумлінного ставлення до них є скоріше винятком, ніж загальним правилом. У любому випадку існує потреба в такій соціальній функції, і хтось повинен нести відповідальність за її виконання.

Муніципальна реформа має також важливу організаційну необхідність. У минулому, особливо в 70-ті роки, існувала тенденція укрупнення колективних господарств. Типовою була картина, коли один колгосп об'єднував більше, ніж одне село. Не виникало питання, хто був відповідальний за соціальний розвиток сіл, які входили до складу колгоспу. Але зараз ситуація змінилася. По-перше, намітилася чітка тенденція розукрупнення колгоспів; є випадки, коли на території певного населеного пункту існують два колективні господарства. По-друге, в умовах виникнення нових форм господарювання і типів підприємств цілком ймовірно, що на території одного села можуть з'явитися декілька підприємств: колективних господарств, акціонерних компаній, фермерських господарств, кооперативів тощо. Хто ж з них буде відповідальний за будівництво школи, дороги, магазину? Якщо це і далі залишиться функцією колективних господарств, то чи слід іншим підприємствам (які по суті можуть бути конкурентами колективних господарств) відшкодовувати частину витрат, пов'язаних з їх користуванням соціальною інфраструктурою; чи вносити періодичну плату за користування; чи вкладати кошти у будівництво і бути співвласником? Всі ці варіанти навряд чи можуть бути прийнятні. По-перше, буде дуже важко чи навіть неможливо визначити і контролювати ступінь користування соціальною інфраструктурою. По-друге, інші підприємства (не колективні господарства) можуть не погодитися з відшкодуванням витрат на будівництво, оскільки методи будівництва і використання ресурсів в колективних господарствах можуть розцінюватися ними як неефективні. По-третє, оскільки об'єкти соціальної інфраструктури будуть знаходитися в спільному користуванні і вимагати спеціального контролю і підтримки в майбутньому (а значить, і постійного виділення певних коштів), не всі підприємства виявлять бажання бути їх власником.

Стає логічним сконцентрувати функції соціального розвитку села і передати їх органам місцевого самоврядування — сільським і селищним Радам народних депутатів, які є представниками державної влади на селі. Цей інститут місцевого самоврядування було засновано в 20-ті роки, ще до початку масової колективізації. З часом, не маючи будь-якої реальної економічної влади, сільські Ради потрапили у залежність від колективних господарств, їх функції поступово звужувалися, а роль ставала другорядною в порівнянні з соціально-економічною місією колективних господарств.

З недавнього часу соціальна важливість сільських Рад почала відроджуватися. Особливо цей процес активізувався, коли сільські Ради почали відігравати ключову роль у вирішенні земельних питань. Відміна керівної і спрямовуючої ролі партійних організацій, демократизація суспільства, в тому числі соціальних відносин на селі, сприяє підвищенню авторитету сільських Рад. Але отримуючи політичну підтримку, економічне становище місцевих органів державної влади не зазнає змін на краще:

бюджетні кошти вкрай обмежені, їх не вистачає на ті зростаючі потреби, з якими стикається сучасне село. Саме тому сільські Ради, як і раніше, потребують реальної економічної допомоги колективних господарств.

Ситуація може змінитися на краще лише, коли докорінно зміниться процес фінансування сільських Рад, коли вони будуть мати відповідні фонди, матеріальні та трудові ресурси для виконання своїх соціальних функцій. Безумовно, на сучасному етапі це може здатися лише нездійсненою мрією. Але чітко розуміти і уявляти схему можливої гармонізації економічного і соціального розвитку означає пропонувати комплексний підхід в обґрунтуванні моделі альтернативної організаційної структури сільського господарства (рис.37). Це не підказка для невідкладних дій, а загальна концептуальна позиція щодо бачення майбутнього українського села.

Для збільшення економічних можливостей (а без цього й неможливе здійснення соціальних функцій) органів місцевого самоврядування необхідне реформування системи оподаткування підприємств, розташованих у сільській місцевості. В цьому відношенні слід виділити три важливі аспекти:

- по-перше, існує необхідність виділення спеціального місцевого податку із загальної маси податків, що збирається з суб'єктів оподаткування у сільській місцевості. Це не означає, що повинен вводитися ще один вид податку або збільшуватися існуючі норми оподаткування. Мова йде про цільову орієнтацію певної частини зібраних податків для того, щоб можливо було побачити і проконтролювати їх використання на місцевому рівні;
- по-друге, враховуючи особливо низький життєвий рівень сільського населення, визначення пріоритетного розвитку села, доцільно було б переглянути пропорції розподілу податку між державним, регіональним і місцевим рівнем;
- по-третє, усі, хто є суб'єктами оподаткування у сільській місцевості, повинні бути поставлені в рівні умови щодо збору місцевого податку. Концепція оподаткування колективних господарств повинна враховувати передачу їх соціальних функцій органам місцевої влади.

Для активізації соціальних функцій виконавчим органам місцевої влади знадобляться нові працівники, які могли б перейти туди працювати з аграрної сфери, вирішуючи тим самим проблему існуючого латентного безробіття в сільській місцевості, а також до певної міри зменшуючи загрозу виникнення відкритого безробіття в результаті ринкових перетворень у сільському господарстві. Нові функції місцевих органів можливо було б організувати шляхом створення нових служб виконавчих комітетів:

1. Служба соціального розвитку. Цей відділ міг би бути відповідальним за планування соціального розвитку на місцевому рівні,

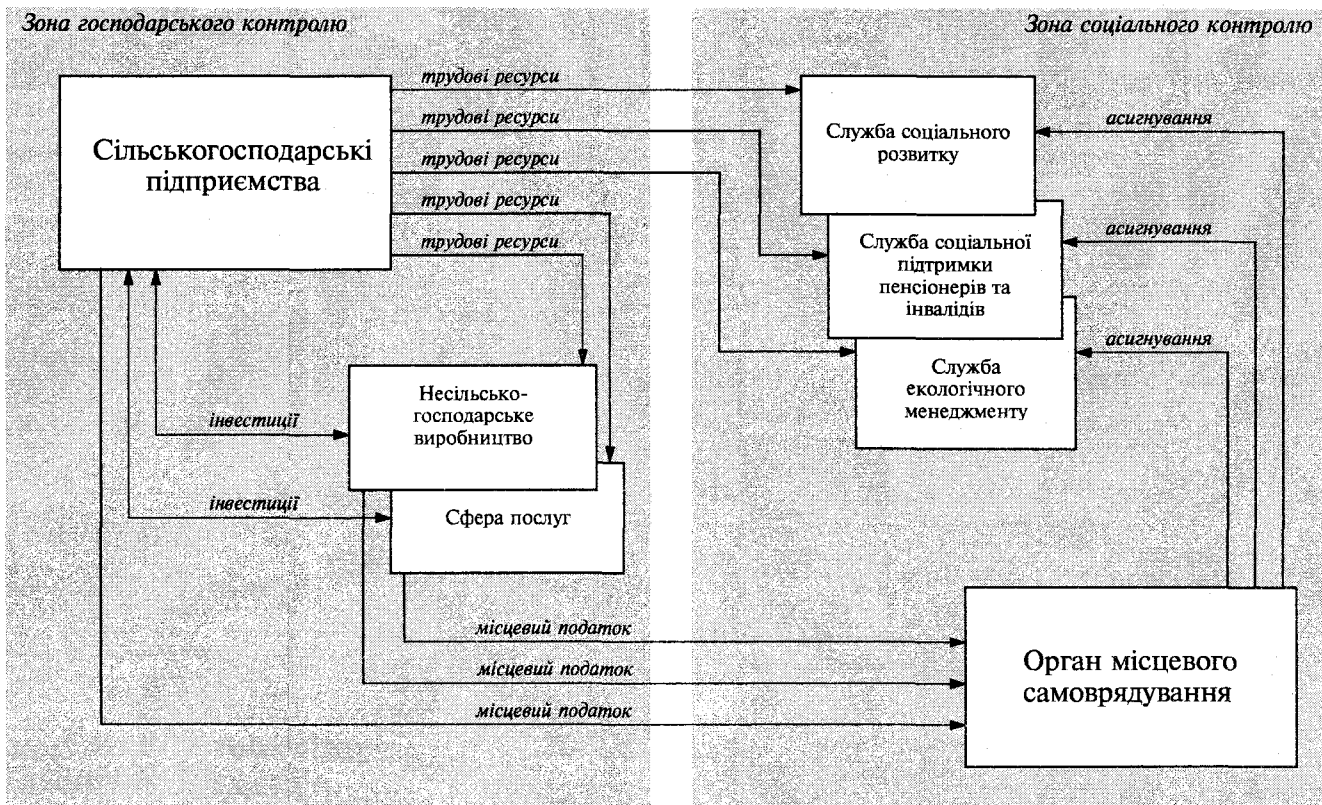


Рис. 37. Схема можливої гармонізації господарських і соціальних інтересів після проведення реструктуризації сільськогосподарських підприємств

обґрунтування проектів та їх реалізацію. В його функції входило б контактування з різними організаціями і установами, які конкретно здійснювали роботу по будівництву, введенню в експлуатацію, ремонту та обслуговуванню об'єктів соціальної інфраструктури. Координація роботи об'єктів соціальної інфраструктури, а також погодження їх роботи з централізованими державними службами також могло б бути під контролем цього відділу. До компетенції служби соціального розвитку слід віднести функцію сприяння розвитку підприємництва в сільській місцевості, створенню робочих місць, соціальної підтримки сільської молоді.

2. Служба соціальної підтримки пенсіонерів та інвалідів. Цей відділ міг би контролювати, як колективні господарства та інші підприємства дбають про своїх непрацездатних членів, вивчати потреби цих людей, вишукувати можливості їх забезпечення. Цей відділ не дублював, а лише доповнював би функції районного відділу соціального забезпечення. Якщо ця категорія людей відчула б, що на місцевому рівні є спеціальна служба, завдання якої їм допомагати, необхідність в підтриманні зв'язків з колективними господарствами була б не такою життєнеобхідною. Так можна було б подолати одну з найсуттєвіших перешкод на шляху до ринково орієнтованого сільського господарства.
3. Служба екологічного менеджменту. Необхідність такої служби у сільській місцевості виникла вже давно. В густонаселеній Україні, де ведеться відносно інтенсивне промислове і сільськогосподарське виробництво, державні органи екологічного контролю і охорони навколишнього середовища існують лише в містах. В той же час в сільській місцевості екологічні проблеми досягли загрозуючого рівня. Недосконала господарська практика призводить не тільки до негативних економічних наслідків, але й до екологічної небезпеки. Колективні господарства перетворилися в суттєвих забруднювачів навколишнього середовища; використання ними природних ресурсів і екологічна чистота їх продукції не мають ефективної системи контролю. Вихід може бути знайдено лише в отриманні місцевої владою функцій екологічного менеджменту, які могли б її виконувати систематично і послідовно. Головна мета цієї служби полягала в гармонізації взаємовідносин сільської громади і природного навколишнього середовища. Така суспільно необхідна місія вимагає професійних експертів, обладнання, транспорту і, звичайно, певних повноважень. Вона б зробила всі підприємства, що знаходяться у сільській місцевості, рівними перед вимогами збереження навколишнього середовища і виробництва екологічно безпечної продукції. Крім згаданих функцій служба екологічного менеджменту могла б бути задіяною в організації якісного водопостачання,

контролю за якістю продуктів харчування, захисту дендрофлори, сприяння рециркулюванню ресурсів і дотримання чистоти в населених пунктах. Підготовка матеріалів для виділення і приватизації земельних ділянок, інші питання землевпорядкування могли б перейти до цієї служби.

Муниципальна реформа — це заключна ланка моделі альтернативної організаційної структури сільського господарства України. Вирішення економічних і соціальних проблем в єдиному контексті допоможе зробити кооперативну ідею більш сприйнятливою для тих, хто міг би скористатися її перевіреним і необмеженим потенціалом. Важливо, щоб була зрозуміла кінцева мета впровадження реструктуризації і відродження кооперації — **підвищення рівня життя, визначеність щодо майбутнього, досягнення соціальної справедливості**. Альтернативна організаційна структура сільського господарства, заснована на саморегулюванні і самоврядуванні, яка не визнає суб'єктивного втручання окремих осіб, буде найнадійнішою гарантією для цього.

***Postscriptum:* До можливих наслідків ринкової трансформації в сільському господарстві України**

У цьому дослідженні висвітлювалися в основному позитивні аспекти ринкової трансформації. Але привернемо увагу й до можливих негативних наслідків. Розуміння цього зробить загальну картину більш об'єктивною і допоможе запобігти розвитку небажаних процесів.

Хоч це може здатися комусь неправдоподібним, але перехід до ринкової економіки загрожує перевиробництвом. Це явище не тотожне горам зерна, “молочним рікам” та переповненим полицям магазинів. **Перевиробництво — це неадекватність обсягів виробництва рівню розвитку маркетингових каналів.** Це означає, що навіть в умовах дефіцитного продовольчого ринку виробники можуть опинитися в ситуації, коли реалізувати продукцію за цінами, які б перевищили їх витрати і забезпечували розширене відтворення, може видатися неможливим. Феномен перевиробництва в нашій країні поки що серйозно не сприймається, головним чином, через стагнацію сільськогосподарського виробництва і недосконалий ринок продовольства. Однак, навіть сьогодні за даними державної статистики Україна виробляє на душу населення сільськогосподарської продукції (цукровий буряк, картопля, соняшник)¹ стільки, чи майже стільки, як найрозвинутіші країни світу. Низька продуктивність землі і худоби, втрати готової продукції, її незаконний вивіз за межі держави — все це проблеми іншого порядку.

Міські магазини і продовольчі ринки не дають підстав для твердження про існування дефіциту продовольства в країні, вибір продуктів харчування помітно покращився останнім часом. Проблема зовсім іншого характеру — ціни на продовольство настільки не відповідають рівню доходів, що значна частина населення практично опинилася за межею нормального харчування. Асортимент продуктів харчування багатьох людей звузився до межі, що не забезпечує повноцінного харчового раціону. При цьому ще існує проблема безпеки харчування, оскільки контроль за якістю продовольства знаходиться на примітивному рівні, особливо це стосується найдешевших продуктів харчування.

Резерв для подальшого зростання продуктивності сільського господарства України визнається колосальним. Зміна стимулів виробництва, яка відбувається в результаті реструктуризації, може підвищити рівень продуктивності праці навіть без суттєвих інвестицій. Якщо сільське господарство отримає ще й інвестиції (а це неодмінно рано чи пізно відбудеться), проблема ще більш загостриться. Обмежений вихід

¹ Сільське господарство України: Статистичний збірник. — К.: Міністерство статистики України, 1995. — С. 197, 199, 201.

на світовий ринок і відсутність досвіду міжнародного маркетингу, ненадійність внутрішнього ринку через низьку купівельну спроможність населення, відсутність організованого маркетингу сільськогосподарських товаровиробників, експансія імпорتنих продовольчих товарів — це ті ринкові проблеми, що є суттєвим стримуючим фактором розвитку сільськогосподарського виробництва навіть при сприятливій інвестиційній і технологічній політиці.

Наступна проблема, яка пов'язана з переходом до ринкових відносин — **загроза сільського безробіття**. Довгий час в радянській економічній науці існував міф про нестачу робочої сили у сільському господарстві. По суті це було спрямовано на те, щоб відвернути увагу від дійсних проблем зайнятості у сільському господарстві. Не для кого не новина, що у сільському господарстві існує латентне безробіття. Його проявами є низька інтенсивність праці, втрати часу через недосконалу організацію праці і виробництва та порушення технологічних процесів, значна питома вага маломеханізованої і ручної праці, виконання робіт кількістю працівників більшою, ніж доцільно тощо. Приховане безробіття призводило до низького рівня винагороди за працю, а звідси — стримувало зростання життєвого рівня трудівників села. Ринкові умови принципово змінять мотивацію трудової діяльності, рівень організованості, поведінку окремих виконавців. У такій ситуації можливий перехід від латентної форми до відкритої форми безробіття. Керівники приватних підприємств не будуть зобов'язані надати роботу усім бажачим, як це робиться в колективних сільськогосподарських підприємствах. Це може викликати вивільнення величезної кількості робочої сили з аграрної сфери. Безробіття та деякі інші наслідки безконтрольної ринкової трансформації небезпечні соціальною стратифікацією сільського населення. Як і в часи століпінської аграрної реформи, можливі соціальні конфлікти між тими, хто виграв і хто втратив в результаті реформи.

Проблема сільської зайнятості повинна бути в центрі уваги уряду, місцевої влади, суспільства в цілому. Необхідні оперативний контроль за ситуацією на ринку праці, пріоритетність програм створення робочих місць в сільській місцевості, державна підтримка підприємницької діяльності та залучення інвестицій у розвиток малого бізнесу і сфери послуг на селі. Враховуючи, що українське село — це майже цілина для такої діяльності, існують певні підстави для оптимізму. Саме сюди доцільно залучати кошти зарубіжних інвесторів, що прагнуть до створення спільних підприємств з українськими партнерами.

Ринкова реформа може спричинити виникнення деяких інших соціальних проблем. Наприклад, високоефективний механізм мотивації праці може призвести (а в деяких випадках уже призвів) до **самоексплуатації фермерів**. Часто до виснажливої та інтенсивної праці залучаються також члени фермерської сім'ї. Важливо запобігти

перетворенню фермерства в перешкоду для нормального життя, відпочинку, повноцінного відновлення робочої сили, а для дітей — можливості мати освіту, виховання і щасливе дитинство. Немає готових рецептів для вирішення цієї проблеми. До розуміння цього кожна фермерська сім'я повинна прийти самостійно. Суспільство в цілому і сільська громада, зокрема, повинні все зробити від них залежне, щоб таке розуміння з'явилося.

Досвід країн, що вже пройшли шлях ринкової трансформації, свідчить, що **нові, ринкові стимули для розвитку виробництва не завжди знаходяться в гармонії з навколишнім природним середовищем**. Безумовно, приватна власність підвищує індивідуальний інтерес в збереженні і ефективному використанні природних ресурсів і навколишнього середовища, але вона в той же час значно збільшує ступінь свободи дій. Важливо, щоб приватні господарі через освіту і підвищення кваліфікації формували своє екологічне мислення, а якщо це не виявиться достатньо ефективним, тоді держава повинна використовувати право контролю і методи впливу. Муніципальна реформа в цьому, як і в деяких інших ключових моментах, є зв'язуючою ланкою між економічною спрямованістю ринкових перетворень та їх соціальними наслідками.

І останнє. Складність і відповідальність процесу ринкової трансформації не дозволяє пройти цей шлях дуже швидко і безболісно. Реформа вимагає суспільної згоди, напруженої роботи, нових ідей і плюралізму підходів до головної мети — **нової якості життєвого рівня в нашій державі**. Це дослідження було лише спробою показати, як для цього може бути використана кооперативна ідея, яка приносить користь сільсько-господарським товаровиробникам і споживачам їх продукції в багатьох країнах світу. Можливо, вона здатна дати сходи і на українському ґрунті. Сподіваємося, що її відродження в нашій країні — це головним чином справа часу.

Бібліографічні джерела

Розділ I

РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

- Васюта І.* Західно-українська кооперація: досвід господарської діяльності (1893—1939 рр.).— Економіка України, 1994, № 3.— С.76—82.
- Витанович І.* Історія українського кооперативного руху.— New York, 1964.
- Галаган В. Я.* З історії кооперації в Україні.— К.: УСХА, 1992.
- Ікономовъ В. Е.* Накануне реформъ Петра Великаго (Репринт 1903 року). Mouton, Paris: The Hague, 1969.
- Конквест Роберт.* Жнива скорботи: радянська колективізація і голодомор.— К.: Либідь, 1993.
- Крисальний А. В.* Экономические взаимоотношения кооперирующихся хозяйств.— К.: Урожай, 1983.
- Крисальний А. В., Положий В. Н.* Кооперативные и арендные отношения в сельском хозяйстве.— К.: Урожай, 1989.
- Ленін В. І.* Про кооперацію // Повне збір. творів.— Т. 45.— С. 351—358.
- Лукінов І.* Особливості аграрної реформи та інтеграційних процесів в АПК України у контексті східноєвропейських перетворень // Економіка України.— 1993.— №12.— С. 3—12.
- Лукінов І., Шепотько Л.* Продуктивні сили села — основа його відродження і прогресу // Там же.— 1993.— № 3.— С. 3—12.
- Лукінов І., Шепотько Л.* Про національну програму відродження села // Там же.— 1994.— № 6.— С. 3—16.
- Маркс К., Енгельс Ф.* Маніфест Комуністичної партії // Твори.— Т. 4.— С. 405—441.
- Марочко В. І.* Українська селянська кооперація. Історико-теоретичний аспект (1861—1929 рр.).— К.: М.Р. Kots Publishing, 1995.
- Маслов П.* Земледельческое хозяйство после революции / Общественное движение в России в начале XX-го века (Репринт 1912 года).— Paris: The Hague.— 1968.— Т. 6.— С.1—32.
- Онищенко О., Юрчишин В.* Аграрна криза: витоки, особливості, деякі проблеми подолання // Економіка України.— 1993.— № 9.— С.10—19.
- Палій Д. М.* Господар — кооператив / Літ. запис. П. М. Пирожука.— Ужгород: Карпати, 1990.
- Полонська-Василенко Н.* Історія України. В 2 Т.— К.: Либідь, 1995.

- Прейгер Д. Сільське господарство України: вчора, сьогодні, завтра// Економіка України.— 1993.— № 12.— С.46—52.
- Прокопенко І. П. Сільськогосподарська кооперація в суспільно-політичному житті України (1880— початок 30-х років ХХ століття).— К.: Київ. держ. ун-т, 1992 а.
- Прокопенко І. П. Суперечливі процеси розвитку сільськогосподарської кооперації в період Громадянської війни та у 20-х роках.— К.: УСХА, 1992 б.
- Радянська Україна.— К.: Академія наук УРСР, 1969.
- Саблук П. Т., Щепиенко П. В. Состояние и основные направления дальнейшего развития специализации, кооперации в сельском хозяйстве республики (доклад-анализ).— К.: УНИИЭОСХ, 1990.
- Сталин И. В. Сочинения. Т.12.— М.: Госиздат, 1952.
- Сытник В. П. Новый этап развития кооперации в АПК.— К.: Урожай, 1988.
- Туган-Барановський М. І. Політична економія. Курс популярний.— К.: Наук. думка, 1994.
- Хрущев Н. С. О культе личности и его последствиях: Доклад Первого секретаря ЦК КПСС тов. Хрущева Н. С. XX съезду Коммунистической партии Советского Союза. 25 февраля 1956 г. // Известия ЦК КПСС.— 1989.— №3.— С. 128—170.
- Чаянов А. В. Краткий курс кооперации (Репринт 1925 года).— М.: Книжная палата, 1989.
- Шмарчук В. А., Ференець О. П. Столипінська аграрна реформа на Україні: минуле, сучасне /Україна на шляху до ринкової економіки.— Житомир, 1993.— С.115—120.
- Щепиенко П. В., Палий Д. М. Внутрихозяйственная и межхозяйственная кооперация.— К.: УНИИЭОСХ, 1988.
- Adam, Jan. 1989. *Economics Reforms in the Soviet Union and Eastern Europe Since the 1960s*. New York: St.Martin's Press.
- Ammende, Ewald. 1984. *Human Life in Russia*. Cleveland: John T. Zubal, Inc.
- Anderson, Jeremy. 1963. "Commentary for Naum Jasny's "Low-and High-Yielding Crops in the USSR". *Soviet Agricultural and Peasants Affairs*. Edited by Roy D.Laird. Slavic Studies Series 1. Lawrence, Kansas: University of Kansas Press, с. 248- 265.
- Antsiferov, Alexis N. 1929. "Credit and Agricultural Cooperation". *The Co-operative Movement in Russia During the War*. New Haven: Yale University Press, с.233-420.
- Antsiferov, Alexis N., Alexander D. Bilimovich, Michael O. Batshev, and Dimitry N. Ivantsov. 1930. "Russian Rural Economy During the War".

- Russian Agriculture During the War*. New Haven: Yale University Press, c.1-300.
- Aslund, Anders. 1989. *Gorbachev's Struggle for Economic Reform: The Soviet Reforms Process, 1985-1988*. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- Atkinson, Dorothy. 1983. *The End of the Russian Land Commune 1905-1930*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Barou, N. 1950. "The Postwar Kholkhos of the U.S.S.R." *Cooperative Group Living*. An International Symposium on Group Farming and Sociology of Cooperation. Edited by Henrik F. Infield. Associate Editor Joseph B. Maier. New York: Henry Koosis & Company.
- Belov, Fedor. 1956. *The History of a Soviet Collective Farm*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Bienstock, Gregory, Solomon M. Schwarz, and Aaron Yugov. 1944. *Management in Russian Industry and Agriculture*. Edited by Arthur Feiler and Jacob Marschak. New York: Oxford University Press.
- Bilimovich, Alexander D. 1930. "The Land Settlement in Russia and the War". *Russian Agriculture During the War*. New Haven: Yale University Press, c.301-394.
- Borys, Jurij. 1980. *The Sovietization of Ukraine 1917-1923: The Communist Doctrine and Practice of National Self-Determination*. Revised Edition. Edmonton: The Canadian Institute of Ukrainian Studies.
- Bornstein, Morris. 1970. "The Soviet Price Theory and Policy". *The Soviet Economy: A Book of Reading*. Edited by Morris Bornstein and Daniel R. Fusfeld. 3 Ed. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, c.106-137.
- Central Eurasia*. 1994. Daily Report No.219. Washington, D.C.: Foreign Broadcast Information Service.
- Chajanov, A.V. 1966. *The Theory of Peasant Economy*. Edited by Daniel Thorner, Basile Kerblay and R.E.F. Smith. Homewood, Illinois: The American Economic Association by Richard D. Irwin, Inc.
- Clarke, Roger A. 1970. "Soviet Agricultural Reforms Since Khrushchev". *The Soviet Economy: A Book of Readings*. 3 Ed. Edited by Morris Bornstein and Daniel R. Fusfeld. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, c.409-427.
- Cohen, Stephen F. 1973. *Bukharin and the Bolshevik Revolution: A Political Biography, 1988-1938*. N.Y.: Alfred A. Knoff.
- Crowl, James William. 1982. *Angels in Stalin's Paradise: Western Reporters in Soviet Russia 1917 to 1937*. A Case Study of Louis Fisher and Walter Duranty. University Press of America.
- Dallin, Alexander. 1957. *German Rule in Russia 1941-1945: A Study Occupation Policies*. London: Macmillian and Co. Ltd.
- Danilov, Victor, and N.V. Teptsov. 1990. "Collectivization: The Results". *The Stalin Revolution: Foundations of the Totalitarian Era*. Edited,

- Revised, and with Introduction and Notes by Robert V. Daniels. 3d ed. D.C. Health and Company, c. 114-129.
- Davies, R.W. 1980. *The Collectivization of Soviet Agriculture, 1929-1930*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Davies, R.W. 1980. *The Soviet Collective Farm, 1929-1930*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Dellenbrant, Jan Ake. 1989. "Restructuring the Economy". *Gorbachev and Perestroika*. Edited by Ronald J. Hill and Jan Ake Dellenbrant. Worcester, UK: Edward Elgar.
- Diamond, Douglas B., Lee W. Bettis and Robert E. Ramsson. 1983. "Agricultural Production". *The Soviet Economy: Towards the Year 2000*. 1983. Edited by Abram Bergon and Herbert S. Levine. London: George Allen & Unwin, c.143-177.
- Ellman, Michael. 1984. *Collectivization, Convergence and Capitalism: Political Economy in a Divided World*. Orlando, Florida: Academic Press Inc.
- Fitzpatrick, Sheila. 1994. *Stalin's Peasants: Resistance and Survival in the Russian Village After Collectivization*. New York: Oxford University Press.
- Hearing Before The Committee on Agriculture, Nutrition, and Forestry United States Senate. November 15, 1983. *Collectivization and Its Impact on the Ukrainian Population and on Soviet Agricultural Productivity*. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office.
- Hedlund, Stefan. 1984. *Crisis in Soviet Economy: Equality Versus Efficiency*. Washington, D.C.: The Brookings Institution.
- Hryshko, Wasyl. 1983. *The Ukranian Holocaust of 1933*. Edited and translated by Marko Carynyk. Toronto: Bahriany Foundation, SUZHERO, DOBRUS.
- Hrushevsky, Michael. 1941. *A History of Ukraine*. New Haven: Yale University Press.
- Hubbard, Leonard E. 1939. *The Economics of Soviet Agriculture*. Macmillan and Co., Limited.
- Jasny, Naum. 1949. *The Socialized Agriculture of the USSR: Plans and Performance*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Jasny, Naum. 1963. "Low- and High-Yielding Crops in the USSR". *Soviet Agricultural and Peasants Affairs*. Edited by Roy D. Laird. Slavic Studies Series 1. Lawrence, Kansas: University of Kansas Press, c.215-247.
- Johnson, D. Gale. 1983. "Agricultural Organization and Management". *The Soviet Economy: Towards the Year 2000*. Edited by Abram Bergon and Herbert S. Levine. London: George Allen & Unwin, c.112-142.
- Karcz, Jersy F. 1970. "Khrushchev's Agricultural Policies". *The Soviet Economy: A Book of Readings*. 3d Ed. Edited by Morris Bornstein and Daniel R. Fusfeld. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, c. 223-259.

- Kravchenko, Victor. 1946. *I Choose Freedom: The Personal and Political Life of a Soviet Official*. New York: Charles Scribner's Sons.
- Kravchenko, Bohdan. 1986. "The Man-Made Famine of 1932-1933 and Collectivization in Soviet Ukraine". *Famine in Ukraine 1932-1933*. Edited by Roman Serbyn and Bohdan Krawchenko. Canadian Institute of Ukraine Studies, University of Alberta, c.15-26.
- Laird, Roy D. 1958. *Collective Farming in Russia: A Political Study of the Soviet Kolkhozy*. Lawrence, Kansas: Social Science Studies, University of Kansas Publications.
- Leites, K. 1922. *Recent Economic Development in Russia*. Edited by Harald Westergaard. Oxford: At the Clarendon Press.
- Lewin M. 1968. *Russian Peasants and Soviet Power: A Study of Collectivization*. London: George Allen and Unwin Ltd.
- Lewin, Moshe. 1990. "Collectivization: The Reasons". *The Stalin Revolution: Foundations of the Totalitarian Era*. 1990. Edited, Revised, and with Introduction and Notes by Robert V. Daniels. 3d Ed. D.C. Heath and Company, c.97-114.
- Mace, James E. 1983. *Communism and the Dilemmas of National Liberation: National Communism in Soviet Ukraine, 1918-1933*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Ukrainian Research Institute.
- Mace, James E. 1986a. "The Man-Made Famine of 1933 in Soviet Ukraine". *Famine in Ukraine 1932-1933*. Edited by Roman Serbyn and Bohdan Krawchenko. Canadian Institute of Ukrainian Studies, University of Alberta, c.1-14.
- Mace, James E. 1986b. "The Famine of 1933: A Survey of the Sources". *Famine in Ukraine 1932-1933*. Edited by Roman Serbyn and Bohdan Krawchenko. Canadian Institute of Ukrainian Studies, University of Alberta, c. 45-65.
- Macey, David A.J. 1987. *Government and Peasant in Russia*. Northern Illinois University Press.
- Maksudov, M. 1986. "Ukraine's Demographic Losses 1927-1938". *Famine in Ukraine 1932-1933*. Edited by Roman Serbyn and Bohdan Krawchenko. Canadian Institute of Ukrainian Studies, University of Alberta, c. 27-43.
- Male, D.J. 1971. *Russian Peasant Organization Before Collectivization: A Study of Commune and Gathering 1925-1930*. Cambridge: At the University Press.
- Manning, Clarence A. 1951. *Twentieth-Century Ukraine*. New York: Bookman Associates.
- Marples, David R. 1991. *Ukraine Under Perestroika: Ecology, Economics and the Workers' Revolt*. New York: St. Martin's Press.
- Medvedev, Roy. 1980. *Nikolai Bukharin: The Last Years*. N.Y.: W.W. Norton & Company.

- Medvedev, Roy. 1989. *Let History Judge: The Origins and Consequences of Stalinism*. N.Y.: Columbia University Press.
- Medvedev, Zhores A. 1987. *Soviet Agriculture*. New York: W.W.Norton & Company.
- Mitrany, David. 1951. *Marx Against the Peasant: A Study in Social Dogmatism*. The University of North Carolina Press.
- Mosely, Philip E. 1958. "Collectivization of Agriculture in Soviet Strategy". *Collectivization of Agriculture in Eastern Europe*. Edited by Irwin T. Sanders. University of Kentucky Press, c.49-66.
- Nove, Alec. 1963. "Incentives for Peasants and Administrators". *Soviet Agriculture and Peasant Affairs*. Edited by Roy D. Laird. Slavic Studies Series 1. Lawrence, Kansas: University of Kansas Press, c.51-68.
- Nove, Alec. 1969. *The Soviet Economy: An Introduction*. 2d Revised Ed. New York: Frederick A. Praeger, Publishers.
- Pryor Frederic L. 1922. *The Red and the Green: The Rise and Fall of Collectivised Agriculture in Marxist Regimes*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Radkey, Oliver. 1958. *The Agrarian Foes of Bolshevism: Promise and Default of the Russian Socialist Revolutionaries, February to October 1917*. New York: Columbia University Press.
- Rogger, Hans. 1933. *Russia in the Age of Modernisation and Revolution 1881-1917*. New York : Longman Inc.
- Russia in the Era of NEP: Explorations in Soviet Society and Culture*. 1991. Edited by Sheila Fitzpatrick, Alexander Rabinowich and Richard Stites. Indiana University Press.
- Samuelson, Paul A. and William D. Nordhaus. 1985. *Economics*. 12th Ed. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Schroeder, Gertrude E. 1973. "Regional Differences in Incomes and Levels of Living in the USSR". *The Soviet Economy in Regional Perspective*. Edited by V.N. Bandera and Z.L.Melnyk. New York: Praeger Publishers, c.167-195.
- Schulte, Theo J. 1989. *The German Army and Nazi Policies in Occupied Russia*. New York: Berg Publishers Ltd.
- Seton-Watson, Hugh. 1967. *The Russian Empire: 1801-1917*. Oxford: At the Clarendon Press.
- Smith, R.E.F. 1959. *The Origins of Farming in Russia*. Paris: Mouton & Co., The Hague.
- Sokolovsky, Joan. 1990. *Peasants and Power: State Autonomy and Collectivization of Agriculture in Eastern Europe*. Westview Press, Inc.
- Spulber, Nicolas. 1961. *Restructuring the Soviet Economy: In Search of the Market*. The University of Michigan Press.
- Stebelsky, Ihor. 1975. "Ukrainian Agriculture: The Problems of Specialization and Intensification in Perspective." *Ukraine in the Seventies*. Edited

by P.J.Potichnyj. Papers and Proceeding of the McMaster Conference on Contemporary Ukraine, October 1974. Oakville, Ontario: Mosaic Press.

- Strauss, Erich. 1969. *Soviet Agriculture in Perspective: A Study of Its Success and Failures*. New York: Frederick A. Praeger, Publishers.
- Subtelny, Orest. 1988. *Ukraine: A History*. Toronto: The University of Toronto Press in Association with the Canadian Institute of Ukrainian Studies.
- Timoshenko, Vladimir P. 1932. *Agricultural Russia and the Wheat Problem*. Grain Economics Series No 1. Stanford University, California: Food Research Institute and the Committee on Russian Research of the Hoover War Library.
- Volin, Lazar. 1967. "Khrushchev and the Soviet Agricultural Scene". *Soviet and East European Agriculture*. Edited by Jerry F. Karcz. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Volin, Lazar. 1970. *A Century of Russian Agriculture: From Alexander II to Khrushchev*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Ukrainian National Report*. 1992. U.N. Conference on Environment and Development, Brasil-92. Kiev: Ministry of Environmental Protection of Ukraine.
- Wcislo, Francis William. 1990. *Reforming Rural Russia: State, Local Society, and National Politics, 1855-1914*. Princeton University Press.
- Wadekin, Karl-Eugen. 1973. *The Private Sector in Soviet Agriculture*. Edited by George Karcz. Translated by Keith Bush. Los Angeles: University of California Press.
- Yaney, George. 1982. *The Urge to Mobilize: Agrarian Reform in Russian, 1861-1930*. University Illinois Press.
- Zinovchuk, Vitaly. 1991. *A Challenge to Collective Farming: Ukrainian Problems and the Case of Sweden*. Report 39. Uppsala: Swedish University of Agricultural Sciences.

Розділ II

МІСІЯ, ПРИНЦИПИ І ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КООПЕРАТИВІВ США

- Abrahamsen, Martin A. 1976. *Cooperative Business Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Abrahamsen, Martin A. 1987. *Agricultural Cooperatives: Pioneer to Modern*. Cooperative Information Report 1, Section 2. Washington, D.C.: Agricultural Cooperative Service, USDA.
- Agricultural Fact Book 1994*. Washington, D.C.: Office of Communications, USDA.
- Agricultural Statistics 1993*. National Agricultural Statistics Service, USDA. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office.

- Anderson, Bruce L. 1988. "Understanding Cooperative Marketing Strategies". *American Cooperation 1988*. Washington, D.C.: American Institute of Cooperation, pp. 165-174.
- Baarda, James R. 1982. *State Incorporation Statutes for Farmer Cooperatives*. Cooperative Information Report Number 30. Washington, D.C.: Agricultural Cooperative Service, USDA.
- Baarda, James R. 1986. *Cooperative Principles and Statutes: Legal Descriptions of Unique Enterprises*. ACS Research Report Number 54. Washington, D.C.: Agricultural Cooperatives Service, USDA.
- Baarda, James R. 1989. "Antitrust Laws". *Cooperatives in Agriculture*. Edited by David Cobia. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, c.397-417.
- Bader, Kenneth L. 1994. "U.S. Cooperatives in International Arena". *Cooperative Economic Summit Proceedings*. Washington, D.C.: The National Institute on Cooperative Education.
- Barton, David G. 1989. "Principles". *Cooperatives in Agriculture*. Edited by David Cobia. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall, c.21-34.
- Berthold, John. 1994. *Consolidation into the May-Port Farmers Cooperative*. Report for Ag Econ, NDSU.
- Biggs, Gilbert W. 1978. *Farmer Cooperative Directors: Characteristics, Attitudes*. Farmers Cooperative Service Research Report 44. Washington, D.C.: Economics, Statistics and Cooperative Service, USDA.
- Black, William E. "Marketing Agreements". *Agricultural Cooperatives and the Public Interests*. Edited by Bruce W. Marion. Madison, Wisconsin: University of Wisconsin-Madison, c.227-235.
- Blank, Steven C. and Robert Thompson. 1994. *California Agricultural Cooperatives: Managers' Strategies and Attitudes Towards Finance and Risk*. The University of California Center for Cooperatives.
- Branson, Robert E. and Douglass G. Norvell. 1983. *Introduction to Agricultural Marketing*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Campbell, Dan. 1994. "Sunkist Centennial". *Farmer Cooperatives* (January 1994), c.16-18.
- Cass-Clay Creamery, Inc.: Annual Report 1993*. Fargo, North Dakota.
- Castle, Emery N. 1989. *An Evolutionary View of U.S. Agriculture*. The Fifteenth James C. Snyder Memorial Lecture in Agricultural economics. West Lafayette, Indiana: Purdue University.
- Census for Agriculture 1992*. Volume 1 "Geographic Area Series", Part 51 "United States: Summary and State Data". 1994. Washington, D.C.: U.S. Department of Commerce, Economics and Statistics Administration; Bureau of the Census.
- Cobia, David W. 1989a. "Distribution of Net Income". *Cooperatives in Agriculture*. Edited by David Cobia. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, c.221-242.

- Cobia, David W. 1989b. "Special Topics for Marketing Cooperatives". *Cooperatives in Agriculture*. Edited by David Cobia. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall, c.195-220.
- Cobia, David W. 1994. *Dynamics of American Cooperative Movement*. Paper Presented at the All in One, Inc. Seminar, Tokyo, Japan, August 8, 1994 (unpublished).
- Cobia, David W., et al. 1982. *Equity Redemption: Issues and Alternatives for Farmer Cooperatives*. Acs Research Report, Number 23. Washington, D.C.: Agricultural Cooperative Service, USDA.
- Cobia, David W. and Bruce Anderson. 1989. "Product and Pricing Strategies". *Cooperatives in Agriculture*. Edited by David Cobia. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall, c.174-194.
- Cobia, David and Thomas A. Brewer. 1989. "Equity and Debt". *Cooperatives in Agriculture*. Edited by David Cobia. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall, c.243-266.
- Cobia, David, Gene Ingalsbe and Jeffrey S. Royer. 1989. "Equity Redemption". *Cooperatives in Agriculture*. Edited by David Cobia. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, c.267-286.
- Cook, Michael L. 1992. "Cooperative Principles and Equity Financing: A Discussion of a Critical Discussion". *Journal of Agricultural Cooperation*. Volume 7, 1992, c.99-104.
- Coughlin, Edward. 1983. *The Federal Milk Order Program: What It Is and What It Does*. *American Cooperation 1983*. Washington, D.C.: American Institute of Cooperation, c.207-214.
- Craig, John G. 1993. *The Nature of Co-operation*. New York: Black Rose Book.
- The Cooperation Director: Duties and Responsibilities*. 1991. St. Paul, Minnesota: St. Paul Bank for Cooperatives.
- Cropp, Robert A. 1992. "Co-op Opportunity for Agency-in-Common Approach to Manufactured Dairy Products." *Farmer Cooperatives* (April 1992), c.12-17.
- Decisions and Directions: The Responsibilities of a Cooperative Director*. 1987. Jamestown, North Dakota: A North Dakota Farmers Union Publications.
- Dunn, John R., 1988, "Basic Cooperative Principles and Their Relationship to Selected Practice". *Journal of Agricultural Cooperation*. Volume 3, 1988, c.83-93.
- Emelianoff Ivan V. 1948. *Economic Theory of Cooperation: Economic Structure of Cooperative Organizations*. Reprinted 1995. Center for Cooperatives, University of California.
- The Farmers Union Elevator Co.: Restated Articles of Association*. 1984. Minot, North Dakota.

- The Farmers Union Oil Company of Edgeley, North Dakota: Annual Statement 1993*. St. Paul, Minnesota: CENEX Accounting Services, Inc.
- Frederick, Donald A. 1986. "How to Justify the Tax Treatment of Cooperatives". *The Cooperative Accountant* (Summer, 1986), c.51-54.
- Frederick, Donald A. 1989. *Managing Cooperative Antitrust Risk*. Cooperative Information Report 38. Washington, D.C.: Farmer Cooperative Service, USDA.
- Frederick, Donald A. 1990. "Antitrust Liability: How to Minimise Risk". *American Cooperation 1990*. Washington, D.C.: American Institute of Cooperation, c.257-262.
- Frederick, Donald A. 1991. *Sample Legal Documents for Cooperatives*. Cooperative Information Report 40. Washington, D.C.: Agricultural Cooperative Service, USDA.
- Frederick, Donald A. and John D. Reily. 1993. *Income Tax Treatment of Cooperatives: Background*. Cooperative Information Report 44, Part 1. Washington, D.C.: Agricultural Cooperative Service, USDA.
- Frederick, Donald A. and John D. Reily. 1993. *Income Tax Treatment of Cooperatives: Patronage Refunds*. Cooperative Information Report 44, Part 2. Washington, D.C.: Agricultural Cooperative Service, USDA.
- Frederick, Donald A. and John D. Reily. 1995. *Income Tax treatment of Cooperatives: Distribution, Retains, Redemptions, and Patron Taxation*. Cooperative Information Report 44, Part 3. Washington, D.C.: Agricultural Cooperative Service, USDA.
- French, Charles E., John C. Moore, Charles A. Kraenzle and Kenneth F. Harling. 1980. *Survival Strategies for Agricultural Cooperatives*. Ames, Iowa: Iowa State University Press.
- Hofstad, Ralph. 1988. "Structural Changes in Cooperatives with an Emphasis on Joint Venture". *American Cooperation 1988*. Washington, D.C.: American Institute of Cooperation, c.125-129.
- Hulse, Fred E. and Michael J. Phillips. 1975. *Joint Ventures: Involving Cooperatives in Food Marketing*. Marketing Research Report No. 1040. Washington, D.C.: Farmer Cooperative Service, USDA.
- Hurt, R. Douglas. 1994. *American Agriculture: A Brief History*. Ames, Iowa: Iowa State University.
- Ingalsbe, Gene. 1989. "Understanding Cooperatives Principles in Practice". *American Cooperation 1986*. Washington, D.C.: American Institute of Cooperation, c.33-38.
- Ingalsbe, Gene. 1989. *Cooperatives in Agribusiness*. Cooperative Information Report 5. Washington, D.C.: Agricultural Cooperative Service, USDA.
- Ingalsbe, Gene and James L. Goff. 1993. *How To Start a Cooperative*. Cooperative Information Report No.7. Washington, D.C.: Farmer Cooperative Service, USDA.

- Jacobs, James. 1994. "Sunkist's Cooperative Structure Unites Growers and Packinghouses". *Farmer Cooperatives* (January 1994), c.19-21.
- Jefferson, Thomas. 1785. "To John Jay. Paris, August 23, 1785". *The Papers of Thomas Jefferson*. Volume 8: 25 February to 31 October 1785. Editor Julian P. Boyd. Princeton University Press, c.426-428.
- Johnson, Dennis A. 1985. "Cooperative Principles and Finance". *American Cooperation 1985*. Washington, D.C.: American Institute of Cooperation, c.150-155.
- Kirkman, C.H. 1980. *Cooperative Member Responsibilities and Control*. Cooperative Information Report 1, Section 7. Economics, Statistics, and Cooperative Service, USDA.
- Knapp, Joseph G. 1958. *Three Principles of Agricultural Cooperation*. FCS Educational Circular 13. Farmer Cooperative Service, USDA.
- Knutson, Ronald D. 1985. "Cooperative Principles and Practices: Future Needs." *Farmer Cooperatives for Future*. A Workshop November 4-6, 1985, St. Louis, Missouri. West Lafayette, Indiana: Dept. of Agricultural Economics Purdue University and Agricultural Cooperative Service USDA, c.34-41.
- Knutson, Ronald, J.B. Penn and William T. Boehm. 1990. *Agricultural and Food Policy*. 2d Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Kohls, Richard L. and Joseph N. Uhl. 1990. *Marketing of Agricultural Products*. 7th Edition. New York: Macmillan Publishing Company.
- Kothmann, S.S. 1983. "Cooperative Losses and Netting". *The Cooperative Accountant* (Winter 1993), c.61-64.
- Kraenzle, Charles A. 1995. "Cooperatives' Share of Farm Marketing Hits 10-Year High". *Farmer Cooperatives* (February 1995), c.4-5.
- Kraenzle, Charles and David Volkin. 1979. *Subsidiaries of Agricultural Cooperatives*. Cooperative Research Report 4. Washington, D.C.: Farmer Cooperative Service, USDA.
- Marcus, Gerald D. 1994. *Farm Bargaining Cooperatives: Group Action, Greater Gain*. ACS Research Report 130. Washington, D.C.: Agricultural Cooperative Service, USDA.
- McBride, Glynn. 1986. *Agricultural Cooperatives: Their Why and They How*. Westport, Connecticut: Avi Publishing Company, Inc.
- Metzger, Michael B., et al. 1992. *Business Law and the Regulatory Environment: Concepts and Cases*. 8th Edition. Homewood, Illinois: Irwin.
- Miller, Arthur R. and Thomas L. Gossman. 1990. *Business Law*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Owen, H. Martin. 1985. "Capper — Volstead: A Perspective". *The Cooperative Accountant* (Fall, 1985), c.42-53.
- Pasour, E.C., Jr. 1990. *Agricultural and the State: Market Processes and Bureaucracy*. Foreword by Bruce L. Gardner. New York: Holmes & Meier.

- Positioning Farmer Cooperatives for the Future: A Report to Congress.* 1987. Washington, D.C.: Agricultural Cooperative Service, USDA.
- Reilly, John D. 1992. *Cooperative Marketing Agreement: Legal Aspects.* ACS Research Report 106. Washington, D.C.: Agricultural Cooperative Service, USDA.
- Reynolds, Bruce J. 1994. *Cooperative Marketing Agencies-in-Common.* Research Report 127. Washington, D.C.: Agricultural Cooperative Service, USDA.
- Rhodes, V. James. 1993. *The Agricultural Marketing System.* 4th Edition. Scottsdale, Arizona: Gorsuch Scarisbrick, Publishers.
- Roy, Ewell Paul. 1981. *Cooperatives: Development, Principles and Management.* 4 Ed. Danville, Illinois: The Interstate Printers & Publishers, Inc.
- Royer, Jeffery S. 1989. "Taxation". *Cooperatives in Agriculture.* Edited by David Cobia. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, c.287-307.
- Royer, Jeffery S. 1992. "Cooperative Principles and Equity Financing: A Critical Discussion". *Journal of Agricultural Cooperation.* Volume 7, c.79-98.
- Royer, Jeffery S. and Gene Ingalsbe. 1987. *Equity Redemption Guide.* Cooperative Information Report, Number 31. Washington, D.C.: Agricultural Cooperative Service, USDA.
- Schmiesing, Brian H. 1986. "Basic Cooperative Principles and Methods of Doing Business". *American Cooperation 1986.* Washington, D.C.: American Institute of Cooperation, pp.39-47.
- Schrader, Lee F. 1989. "Economic Justification". *Cooperatives in Agriculture.* Edited by David Cobia. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall, c.121-136.
- Siebert, Jerome, Lee Ruth and David Zollinger. 1994. *Starting an Agricultural Marketing Cooperative.* The University of California Center for Cooperatives.
- Statistical Abstract of the United States 1994: The National Data Book.* 1994. Washington, D.C.: U.S. Department of Commerce, Economic and Statistic Administration; Bureau of the Census.
- St.Paul Bank for Cooperatives: Annual Report 1994.* St.Paul, Minnesota.
- Torgerson, Randall E. 1985. "Cooperative Principles That Cannot be Ignored". *American Cooperation 1985.* Washington, D.C.: American Institute of Cooperation, c.131-139.
- Torgerson, Randall E. 1987. "Cooperative Principles Under Review". *American Cooperation 1987.* Washington, D.C.: American Institute of Cooperation, c.53-57.
- Torgerson, Randall. 1994a. "Co-op Fever". *Farmer Cooperatives* (September 1994), c.12-14.

- Torgerson, Randall. 1994b. "What Does the Future Portend for Cooperative Bargaining Association?" *Farmer Cooperatives* (June 1994), c.14-17.
- Valko, Laszlo. 1981. *Cooperative Law in the U.S.A.: Federal Legislation, 1890-1980*. Bulletin 0902. Washington State University, College of Agriculture, Research Center.
- Vilstrup, Richard H., David W. Cobia and Robert Cropp. 1989. "Adjustments by Exiting Cooperatives". *Cooperatives in Agriculture*. Edited by David Cobia. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall, c. 381-396.
- Vitaliano, Peter. 1985. "Cooperative Principles and Concepts". *American Cooperation 1985*. Washington, D.C.: American Institute of Cooperation, c.139-149.
- Voorhis, Jerry. 1966. *A New Look at Principles and Practices of Cooperatives*. Washington, D.C.: Cooperative League of the U.S.A.
- Ward, Clement E., Vernon E. Schneider and Ramon Lopez. 1979. *Voting System in Agricultural Cooperatives*. Cooperative Research 2. Washington, D.C.: Economics, Statistics, and Cooperative Service, USDA.
- Warman, Marc. 1993. "Changing Grain Market Structure Poses Challenge to Cooperatives". *Farmer Cooperatives* (January 1993), c.4-8.
- Watkins, W.P. 1986. *Co-operative Principles: Today and Tomorrow*. Manchester, England: Holyoake Books.
- Wells, John. 1995. *Directory of Farmer Cooperatives*. RBCDS Service Report 22. Washington, D.C.: USDA.
- Zdrojewski, Ed. 1994. "Co-ops in Cooperation". *Grain Journal* (November/December 1994), c.18-21.

Розділ III

МОДЕЛЬ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

- Власність у сільському господарстві*// Під ред. П. Саблука і В. Юрчишина.— К.: Урожай, 1993.
- Зіновчук В. В.* Формування альтернативної організаційної структури сільського господарства України//Україна на шляху до ринкової економіки.— Житомир, 1993.— С. 19—24.
- Лукінов І., Шепотько Л.* Продуктивні сили села — основа його відродження і прогресу//Економіка України.— 1993.— № 3.— С. 3—12.
- Малік М. Й.* Основні напрями реформування відносин власності в колгоспах України//Там же.— 1993.— № 12.— С. 53—56.
- Малік М. Й.* Мотивація виробничої діяльності в аграрній сфері економіки.— К.: Ін-т аграрної економіки УААН, 1995.
- Мельник Л. Ю.* Інтеграція фермерських господарств в систему колективного підприємництва//Формування, розвиток та розміри

фермерських господарств в Україні.— К.: Ін-т аграрної економіки, 1994.— С. 85—87.

Месель-Веселяк В. Я. Організаційно-економічні основи розвитку фермерства в Україні//Там же.— С. 12—17.

Нелен В. Ринкова стратегія сільськогосподарського підприємництва// Економіка України.— 1994.— № 7.— С. 64—69.

Розвиток форм господарювання на селі / В. Я. Месель-Веселяк, П. Т. Саблук, М. Й. Малік та ін.— К.: Урожай, 1993.

Юрчишин В. Фермерство: проблеми кооперування//Економіка АПК.— 1994.— № 2—3.— С. 25—31.

FAPRI (*Food and Agricultural Policy Research Institute*) *U.S. Agricultural Outlook 1994*. Staff Report No. 1-94. Iowa State University & University of Missouri-Columbia.

Roy, Ewell Paul. 1981. *Cooperatives: Development, Principles and Management*. 4 Ed. Danville, Illinois: The Interstate Printers & Publishers, Inc.

Sloan, Harold S. and Arnold J. Zurcher. 1970. *Dictionary of Economics*. New York: Barners & Noble, Inc.

Список інтерв'ю в США

- Естрап Кен Директор служби підтримки кооперативів, Спілка фермерів штату Північна Дакота, м. Джеймстаун (Північна Дакота).
- Варті Елвін Б. Генеральний директор кооперативу "*Farmer Union Elevator Company*", м. Майнот (Північна Дакота).
- Гарлін Уільям Г. Заступник директора статистичної служби сільського господарства штату Північна Дакота, м. Фарго (Північна Дакота).
- Джонсон Деніс Е. Президент і виконавчий директор Кооперативного банку м. Сент-Поль (Міннесота).
- Клеметсон Ла Вонне Менеджер кооперативу "*Farmer Union Oil Company*", м. Кеселтон (Північна Дакота).
- Кобія Девід В. Директор кооперативного центру ім. Квентіна Бьордика, професор кафедри економіки Університету штату Північна Дакота, м. Фарго (Північна Дакота).
- Кокс Марша Адміністративний директор кооперативу "*Southern States Cooperative, Inc.*", м. Річмонд (Вірджинія).
- Коррін Поль Генеральний директор кооперативу "*Hunter Grain Company*", м. Хантер (Північна Дакота).
- Лі Роберт Е. Віце-президент консальтингової компанії "*Sparks*", м. Мемфіс (Тенесі).
- Лунд Мілт Помічник віце-президента і начальник кредитного відділу фарговської контори Кооперативного банку м. Сент-Поль, м. Фарго (Північна Дакота).
- Лундстрьом Дарнел Керівник програми підвищення кваліфікації Університету штату Північна Дакота, м. Фарго (Північна Дакота).
- Мак-Мілен Нелсон Л. Віце-президент Балтиморського фермерського кредитного банку, м. Спаркс (Меріленд).
- Мейер Риен Аналітик кредитного відділу фарговської контори Кооперативного банку м. Сент-Поль, м. Фарго (Північна Дакота).
- Морс Кен Менеджер кооперативу "*Edgeley Farmers Union Oil Co.*", м. Едгелі (Північна Дакота).

- Нелсон Уільям Д. Президент кооперативної фундації, м. Сент-Поль (Мінесота).
- Нелсон Уільям С. Професор кафедри економіки сільського господарства Університету штату Північна Дакота, м. Фарго (Північна Дакота).
- Оммотт Дональд Президент і генеральний директор кооперативу "Cass-Clay Creamery, Inc.", м. Фарго (Північна Дакота).
- Саксовські Девід М. Доцент кафедри економіки сільського господарства Університету штату Північна Дакота, м. Фарго (Північна Дакота).
- Уайт Гаррі Е. Завідувач кафедрою економіки сільського господарства Університету м. Дікінсон (Північна Дакота).
- Уїлсон Уільям У. Професор кафедри економіки сільського господарства Університету штату Північна Дакота, м. Фарго (Північна Дакота).
- Уотт Девід Л. Доцент кафедри економіки сільського господарства Університету штату Північна Дакота, м. Фарго (Північна Дакота).

Наукове видання

Віталій Володимирович ЗІНОВЧУК

Кооперативна ідея в сільському господарстві України і США

Видання друге, доповнене і перероблене
(українською мовою видається вперше)

Художній редактор *Розинка В. О.*

Технічний редактор *Чабан М. С.*

Коректор *Михалець Є. О.*

Здано до набору 17.01.96. Підп. до друку 14.06.96. Формат 60x84 1/16.
Ум. друк. арк. 13,02. Обл.-вид. арк. 18,3. Тираж 5000 прим. Зам. 6-150.

Видавництво "Логос". 252030 Київ 30, вул. Богдана Хмельницького, 19а.

АТ «Книга». 254655, МСП, Київ-53, вул. Артема, 25.