




Проект финансируется  
Европейским союзом



Министерство экономики  
Республики Беларусь



# **Кооперация субъектов малого и среднего предпринимательства, а также самозанятых лиц в целях развития кластерной инициативы**

---

*Методическое пособие по созданию  
и развитию кооперации субъектов малого  
и среднего предпринимательства, а также самозанятых лиц*

---

**Минск 2020**

Методическое пособие подготовлено в рамках реализации мероприятий проекта «Поддержка экономического развития на местном уровне в Республике Беларусь», который финансируется Европейским союзом и реализуется ПРООН в партнерстве с Министерством экономики Республики Беларусь. Проект одобрен Постановлением Совета Министров Республики Беларусь 21 января 2019 года № 40 и зарегистрирован в базе данных проектов и программ международной технической помощи Министерства экономики Республики Беларусь № 2/19/000968. Срок реализации проекта – 36 месяцев (01 февраля 2019 года – 31 января 2022 года).

Публикация отражает мнение автора, которое может не совпадать с официальной позицией Программы развития ООН, Европейского союза, Министерства экономики Республики Беларусь. Содержание пособия носит рекомендательный характер, правовая и справочная информация актуальна на 1 июня 2020 г.

Кооперация субъектов малого и среднего предпринимательства, а также самозанятых лиц в целях развития кластерной инициативы. Методическое пособие по созданию и развитию кооперации субъектов малого и среднего предпринимательства, а также самозанятых лиц [Электронный ресурс] / Программа развития ООН в Республике Беларусь. – Минск, 2020. – Режим доступа: <https://www.by.undp.org>.

УДК: 334.732: 631.115

ББК: 65.9(2)421

© Тарасюк С.В., 2020

© Программа развития ООН в Республике Беларусь, 2020

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	4
<b>1. ПРЕИМУЩЕСТВА КООПЕРАЦИИ</b>	
1.1. Экономические преимущества кооперации .....	6
1.2. Социальные эффекты кооперации .....	8
1.3. Значение кооперации для местного развития .....	8
<b>2. КООПЕРАЦИЯ В ПРИМЕРАХ</b>	
2.1. Кооперация в предпринимательской среде .....	10
2.2. Сельскохозяйственная потребительская кооперация .....	11
2.3. Кредитная потребительская кооперация .....	14
2.4. Кластерная кооперация .....	15
<b>3. ЧТО ВАЖНО ЗНАТЬ ДЛЯ УСПЕШНОЙ КООПЕРАЦИИ?</b>	
3.1. Условия кооперации .....	18
3.2. Основные направления кооперации .....	20
<b>4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КООПЕРАЦИИ</b>	
4.1. Шаги на пути к созданию кооперации .....	21
4.2. Юридические аспекты кооперации .....	22
<b>5. СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	25
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	
Приложение 1. Шаги создания кооперации .....	26
Приложение 2. Формирование и этапы развития группы кооперации .....	27

## ВВЕДЕНИЕ

Стратегия развития малого и среднего предпринимательства «Беларусь – страна успешного предпринимательства» на период до 2030 года (далее – Стратегия), утвержденной Постановлением Совета Министров Республики Беларусь 17 октября 2018 г. за № 743 ставит перед собой цель сформировать динамично развивающийся сектор малого и среднего предпринимательства (далее – МСП), способный существенно улучшить структуру белорусской экономики, повысить ее конкурентоспособность, обеспечить эффективную занятость и рост доходов населения. Стратегией определено, что формирование и развитие кластеров, обеспечивающих эффективную реализацию инноваций (товары и услуги) от их разработки до нахождения конкретного потребителя, является одним из ключевых условий, благоприятно отражающихся на развитии МСП.

Формирование кластеров с участием МСП начинается с разработки и реализации **кластерных инициатив**, что требует особого внимания, изучения и поддержки. Очень важным является тот факт, что поддержка формирования кластерных инициатив как эффективного, но пока слабо распространенного в Беларуси инструмента развития бизнеса и способа решения локальных проблем является одним из направлений Проекта «Поддержка экономического развития на местном уровне в Республике Беларусь», который финансируется Европейским союзом (ЕС) и реализуется Программой развития ООН (ПРООН) в партнерстве с Министерством экономики.



**Кластерная инициатива** – это комплекс мероприятий по организации совместной деятельности территориально локализованных юридических и физических лиц с намерением создать кластер, направленный на развитие и усиление конкурентоспособности ее участников.

Ожидается, что поддержанные Проектом кластерные инициативы станут мощным рычагом для экономического роста сферы МСП, а также самозанятых лиц, что также благоприятно отразится на социальной сфере и экологии пилотных районов Проекта.

Успешность кластерных инициатив зависит от того, насколько прочной окажется их основа, какой является **кооперация**.



Смысл слова **«кооперация»** заложен в его происхождении от латинского слова «*cooperatio*», что в переводе: *co* – (вместе) + *operatio* (работа) = *Cooperatio* (совместная деятельность). Кооперация – это форма организации хозяйственной деятельности, когда достаточно большое сообщество людей совместно и на равных началах участвуют в одном и том же или в разных, но связанных между собой процессах труда.

Как показывает практика, наиболее сложными для разработчиков кластерных инициатив являются вопросы о механизмах создания и функционирования кооперации субъектов МСП и самозанятых лиц, организации процессов совместного производства, продвижения и продажи товаров и/или услуг, юридических аспектах кооперации, а также вопросы ответственности участников и распределения финансовых ресурсов между ними. С учетом этого методическое пособие направлено на то, чтобы дать ответы на эти вопросы в доступной форме с практическими примерами.



## ЦЕЛИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В БЕЛАРУСИ

По своей сущности и предназначению кооперация по праву выступает одним из важных условий по достижению всех без исключения 17 Целей устойчивого развития (ЦУР), изложенных в резолюции 70/1 Генеральной Ассамблеи ООН «Преобразование нашего мира: Повестка дня для устойчивого развития 2030 года», принятой 25 сентября 2015 года. Кооперация усилит действие четырех акселераторов устойчивого развития, рекомендованных миссией MAPS (от англ. Mainstreaming, Acceleration and Policy Support / перевод: Включение, активизация и политическая поддержка Повестки 2030) в дорожной карте по достижению ЦУР в Республике Беларусь, к которым относятся «зеленый» переход к инклюзивному и устойчивому росту, ориентация на будущие поколения, цифровые трансформации и социальные инновации и гендерное равенство в обществе.

---

# 1. ПРЕИМУЩЕСТВА КООПЕРАЦИИ

Как уже отмечалось, кластерные инициативы, в основе которых заложены принципы кооперации, являются эффективным, но пока слабо распространенным в Беларуси инструментом развития бизнеса и способом решения локальных проблем.

Благодаря кооперации выгода каждого участника может стать гораздо выше, чем если бы каждый действовал самостоятельно. Для кооперации приемлема формула «2+2=5», т.е. только за счет кооперации каждый участник выигрывает еще четверть (или 25%) дополнительного дохода.

Более подробно рассмотрим, какие же преимущества несет кооперация бизнесу и местному развитию. Понимание этих преимуществ, их стоимостная оценка являются факторами мотивации участников кооперации к совместным действиям.

## 1.1. Экономические преимущества кооперации

Схематически основные экономические преимущества участников кооперации изображены на рисунке 1.



Рисунок 1. Экономические преимущества кооперации

В основном плюсы кооперации для ее участников заключаются в снижении затрат и повышении стоимости их продукции или услуг **за счет положительного эффекта масштаба** (увеличения объемов производства/поставок) при совместном проведении рекламной кампании, полной загрузке мощностей, выходе на рынок с большими партиями товара. **Рассмотрим эти преимущества более детально:**

- **повышение конкурентных преимуществ.** Часто говорят, что малый бизнес не может противостоять крупным предприятиям. На самом деле может, но только объединившись. Тогда потенциал группы выравнивается с потенциалом предприятия. При этом группа более гибкая по отношению к требованиям рынка, чем предприятие. Кооперативу ремесленников легче перестроиться на выпуск новой продукции, чем крупной сувенирной фабрике;
- **высвобождение времени и ресурсов** для облегчения выполнения сложной или требующей одновременного вложения больших ресурсов технологической операции. К примеру, совместная уборка урожая экономит время и ресурсы каждого и всех вместе взятых или оказание одним участником транспортных услуг другим участникам и т.д.;
- **углубление специализации труда.** Это возможность участника концентрироваться на чем-то одном, а остальные этапы производства передаются другим. К примеру, кооперация ремесленников для реализации сувениров позволяет каждому из них фокусироваться на изготовлении уникальных брендовых изделий, в то время как другой участник кооперации занимается продвижением бренда и реализацией продукции;
- **удешевление использования дорогостоящего оборудования и услуг.** К примеру, деревообрабатывающий станок с цифровым управлением стоит очень дорого, поэтому совместное приобретение и использование этого оборудования участникам кооперации обходится дешевле, чем одному собственнику;
- **удешевление закупки необходимых товаров, услуг или найма квалифицированных специалистов.** К примеру, совместная закупка большой партии удобрений, семян, средств защиты растений или строительных материалов позволяет получить большую скидку. А услуги бухгалтера или наем маркетолога, дизайнера для нескольких участников дешевле, чем для каждого в отдельности;
- **снижение расходов и рисков при внедрении новых технологий.** К примеру, внедрение электронной площадки для совместной продажи товаров каждого участника стоит дешевле, чем самостоятельные продажи. При этом каждый из участников имеет меньший риск неудачи, так как благодаря более широкому представлению участниками ассортимента товаров и услуг на этой платформе риск отсутствия интереса у потребителя к покупкам на данной площадке снижается;
- **формирование местных цепочек ценностей** — это кооперация местных партнеров по созданию, производству, продвижению и продаже продуктов и/или услуг в различном сочетании, что имеет ценность для потребителя. Благодаря кооперации можно *удлинять цепочку ценностей*, дополняя новыми местными продуктами и услугами, за что потребитель готов заплатить больше денег. Разберем на примере. Горожанин с удовольствием поедет на агроусадьбу на предоставленном транспорте прокатиться верхом на лошади и отведать деревенской еды (3 местные цепочки ценности — транспорт, услуги фермы и агроусадьба). Если к этой услуге с разумным увеличением цены добавить сопровождение гида по историческим местам и визит в музей к кузнецу (т.е. удлиним цепочку местных ценностей), то это повысит привлекательность услуги, ее стоимость будет дешевле, чем каждая из услуг в отдельности и в итоге увеличится количество участников местной цепочки создания ценностей. При

этом каждый местный партнер получит справедливую выгоду. Цепочку ценностей можно удлинять бесконечно, выстраивая под запросы конкретного потребителя, а кооперация, без посредников, позволяет предложить потребителю разумную цену;

- *удешевление* сертификации, брендинга и продвижения продукции, что повышает стоимость продукции и выгоду всех и каждого участника кооперации. Также группе дешевле представить свои товары и услуги на выставках-продажах, легче получить доступ к финансовым ресурсам и т.д.;
- *повышение конкурентоспособности* всех участников кооперации за счет специализации каждого из них и эффективного распределения выполнения отдельных работ во времени (выращивание разными участниками ягодных культур разного срока созревания);
- *повышение имиджа кооперационных групп и структур*. Группа кооперации имеет имидж более серьезного экономического игрока, чем мелкий предприниматель, так как способна лучше обеспечить гарантии по товарам или услугам;
- *снижение затрат на обеспечение гарантии* качества продаваемой продукции. Например, создание лаборатории контроля качества участниками кооперации.

## 1.2. Социальные эффекты кооперации

Положительными социальными эффектами участия в кооперации являются:

- достижение выгоды каждым членом кооператива как условие роста уровня и качества жизни населения;
- создание условий для равного участия в управлении кооперацией всех участников, в том числе и социально уязвимых групп (люди с инвалидностью, жители удаленных сельских населенных пунктов и т.д.);
- помощь в обучении и образовании, создание платформы для обмена опытом и ноу-хау. При кооперации применяется эффективный способ обучения — равный обучает равного, что усиливается равной ответственностью за результаты деятельности;
- возможность совместного участия в различных социальных программах, например, жилищных, страховых, обучающих, взаимоподдержки и др.

## 1.3. Значение кооперации для местного развития

Кооперация вносит значимый вклад в местное развитие:

- создает новые рабочие места, обеспечивает занятость и самозанятость;
- стимулирует предпринимательство;
- повышает устойчивость местной экономики благодаря вовлечению большого количества местных экономических партнеров в производство местных продуктов и услуг;



- способствует созданию и продвижению местных экономических, культурных и туристических брендов;
- содействует пополнению местных бюджетов, привлечению инвестиций и развитию инфраструктуры территорий;
- способствует рациональному использованию местных ресурсов, привлекательности территорий для жизнедеятельности;
- участие в кооперации является школой коллективного участия в управлении местным развитием.

## 2. КООПЕРАЦИЯ В ПРИМЕРАХ

Рассмотрим реализацию вышеперечисленных преимуществ кооперации на реальных практических примерах в целях развития малого предпринимательства, туризма, сельского хозяйства и иных сфер хозяйственной деятельности.

### 2.1. Кооперация в предпринимательской среде

Кооперация в предпринимательской среде направлена на снижение расходов на ведение бизнеса, а также на защиту прав бизнеса и улучшение бизнес-климата. Основные направления кооперации предпринимателей изображены на рисунке 2, несколько примеров рассмотрим чуть шире.

**Кооперация по обслуживанию техники.** Предприниматели, осуществляющие грузовые и пассажирские перевозки, совместно организуют работу собственной станции технического обслуживания для своих транспортных средств, а также совместно финансируют работу диспетчеров. Это снижает расходы на ремонт техники до 40 %, так как СТО оказывает услуги ремонта участникам кооперации по ценам себестоимости, а другим перевозчикам по рыночной стоимости. Благодаря работе диспетчеров удастся увеличить загрузку транспорта до 25 % и минимизировать производственные расходы за счет выстраивания логистики.

#### Кооперация по аренде недвижимости.

Широко встречающимся направлением кооперации является совместная аренда торговых помещений предпринимателями, торговыми вещами и продуктами. Это позволяет снизить расходы как на оплату арендуемых площадей, так и на продавцов. Иногда предприниматели сообща строят новые или выкупают и реконструируют объекты недвижимости для размещения в них своих торговых точек.

Доступ к коллективному финансированию	Совместное приобретение товара
Экономия затрат на продвижение продукта	Возможность внедрения новых технологий
Экономия затрат на привлечение клиентов	Возможность использования незадействованных на полную мощность ресурсов одного партнера другими
Экономия затрат на организационной составляющей, документообороте	Доступ к клиентским базам партнеров
Экономия на совместной аренде складов, торговых помещений, техники	Совместная защита прав и интересов
Возможность приобретения дорогостоящего оборудования	Усиление конкурентоспособности
Возможность найма одного бухгалтера для нескольких партнеров	Возможность совместного обучения и повышения квалификации сотрудников
Совместная аренда / приобретение транспорта, недвижимости	Усиление бизнеса дополнительными компетенциями партнеров

Рисунок 2. Перечень экономических эффектов для МСП

**Кооперация для инвестирования.** Для диверсификации бизнеса предприниматели кооперируются для выгодного инвестирования в новые бизнесы. Таким примером является общественное объединение «Инвестиционный клуб «ДЭКРО», учрежденный 14 предпринимателями в г. Могилеве. В планах объединения регулярная организация старт-ап мероприятий, а также поддержка реализации инвестиционных проектов. Уже сделаны первые шаги, есть первые старт-ап проекты, а также бизнес-наставники, работающие с ними. Образовательные и консультационные услуги, а также поддержку начинающим бизнесам оказывают сами участники объединения, среди которых, к примеру, представитель частной бизнес-школы.

В сфере предпринимательства кооперация может осуществляться по устной договоренности. При существенном росте предпринимательской активности участники кооперации могут заключать договорные отношения, предполагающие более тесные связи, или даже создавать организации, неполный перечень которых представлен в разделе 4.2. «Юридические аспекты кооперации».

## 2.2. Сельскохозяйственная потребительская кооперация



### История развития многолетней разноуровневой кооперации в Столинском районе

Уже многие годы Столинщина славится своими ранними овощами как в Беларуси, так и в России. По очень приблизительным оценкам, сегодня под огурцами, томатами, перцами и другими культурами в закрытом грунте занято более 600 га земель личных подсобных и крестьянских (фермерских) хозяйств района. В среднем у одного владельца ЛПХ под теплицей около 0,2 га. Это значит, что более 3 000 ЛПХ ведет успешный овощеводческий бизнес, их число с каждым годом растет. Одним словом, здесь успешно действует и процветает овощеводческий кластер, ядром которого является частное овощеводство.

Почему овощеводство и почему на Столинщине? Успех развития овощеводства на Столинщине — в трудолюбивых людях и в кооперации. В районе высокая плотность населения в сельской местности, а также сложности с трудоустройством и достойными заработками, что заставило наиболее предприимчивых людей искать выход из ситуации. Пионерами ныне крупного бизнеса стали лидеры огуречного производства, которые своими примерами демонстрировали успешность агробизнеса на личных подворьях. Беря с них пример, овощеводством занялись другие, стараясь также производить огурцы, чтобы продать крупными партиями. Спустя десяток лет уже десятки большегрузных автомобилей в день направлялись из района в города Российской Федерации и Беларуси, чтобы продать овощи.

Это является ярчайшим примером вклада кооперации в рост самозанятости и доходов большого количества жителей целого региона.

На фоне региональной кооперации в Столинском районе развита кооперация внутри многочисленных небольших групп сельхозпроизводителей. Рассмотрим пример развития кооперации группы, около 20 владельцев ЛПХ, в д. Велемичи Столинского района. Их пример интересен тем, что изначальное взаимодействие между владельцами ЛПХ со временем трансформировалось в деятельность группы и далее это привело к учреждению и деятельности потребительского сельскохозяйственного снабженческо-сбытового кооператива. В итоге — рост объемов производства и реализации овощей и, соответственно, повышение уровня благополучия его членов.

Участники группы имели приблизительно одинаковую площадь земельных участков под закрытым и открытым грунтом. С точки зрения бизнеса, «капитал», «экономические риски» и проблемы каждого из участников группы были равноценны. Они доверяли и помогали друг другу. Совместно, разным составом они решали вопросы снабжения, производства и реализации овощей, которые каждый выращивал на своем участке. Вопросы технологии (борьба с болезнями и вредителями), сбыта (местные оптовые рынки или удаленные розничные), снабжения (закупка семян, удобрений и средств защиты растений) их сближали в поиске решений. Наиболее актуальным вопросом для них была реализация. Они стремились продать побольше овощей покупателю, который оперативно и в полном объеме рассчитался бы за поставку, к примеру, супермаркетам.

Важно отметить и человеческие качества участников группы, которые способствовали их кооперации. Ее участники – близкие по возрасту и духовно люди. Многих из них объединяло хобби (рыбалка, охота), они – актив культурной жизни в деревне. Это усиливало взаимосвязь внутри группы производителей.

В 2006-2009 годах представители этой группы участвовали в разных проектах, поддержанных Ассоциацией FERT (Франция, [www.fert.fr](http://www.fert.fr)), ПРООН, ПМГ ГЭФ и другими донорами через местный фонд «Центр поддержки сельского развития и предпринимательства Столинского района». Благодаря этому они посетили Францию и Украину для изучения вопросов как технологий овощеводства, так и опыта работы овощеводческих и животноводческих кооперативов. Это натолкнуло их на мысль о создании кооператива в д. Велемичи. При поддержке консультантов, оценив потенциальную выгоду от будущего кооператива и расходы на его деятельность, группа пришла к решению – надо создавать кооператив и пробовать.

5 февраля 2010 года потребительский сельскохозяйственный снабженческо-сбытовой кооператив «Вескоп» был учрежден 6 владельцами ЛПХ. Создавая кооператив, его учредители преследовали две цели: первая – снижение расходов его членов на закупку семян, пленки, удобрений, средств защиты растений и вторая – повышение стоимости и объемов поставок, к примеру, в супермаркеты с осуществлением безналичных расчетов. И в какой-то мере это им удалось. В сравнении с 2010 годом к 2020 году количество членов кооператива выросло в 5 раз, с 6 до 31, а объемы закупаемых товаров и реализуемой продукции увеличились в 10 раз, с 3,2 т в 2010 году до 33,5 т в 2019 году. Кроме того, благодаря кооперативу они сейчас заключают договоры и проводят безналичные расчеты с супермаркетами и овощеперерабатывающими заводами, что ранее было очень сложным.

Важно подчеркнуть, что уровень благосостояния членов кооператива вырос. Они за счет целевых взносов покрывают расходы кооператива, сами стали инвестировать новые проекты – производство клубники в теплице или голубики канадской на заболачиваемых участках, организовали работу кооперативного рынка в деревне. Им удалось привлечь 50 000 евро на развитие кооперации благодаря тому, что потребительский кооператив является некоммерческой организацией. В планах кооператива строительство овощехранилища на 300 т.

Кооператив оказывает поддержку и другим ЛПХ в деревне, а также часть прибыли члены кооператива направляют на образовательные и культурно-массовые мероприятия в деревне, поддерживают работу местной школы и клуба.

Безусловно, есть и проблемы, которые пытается решить кооператив. К примеру, небольшой ассортимент производимой продукции и поставки от случая к случаю не позволяют стать кооперативу привлекательным партнером для крупных оптовиков. Есть проблема с потерей НДС (20%) на уровне ЛПХ, т.е. уплаченный при покупке средств производства НДС не может быть зачтен при продаже сельскохозяйственной продукции. Проблемы реализации для них – это точки дальней-

шего роста, а вопросы налогообложения важно обсуждать на уровне государства, что дополнительно поддержало бы сельский бизнес.

Приведенный пример кооперации, с образованием кооператива как некоммерческой организации, является единственным на данной территории. Преимущественно происходит неформальная кооперация частного бизнеса, т.е. люди объединяются краткосрочно для решения разовых вопросов. Можно уверенно сказать, что если бы внимание государства обратило на важность поддержки потребительской кооперации (кооперативов), прежде всего, через улучшение доступа ее членов к кредитно-финансовым ресурсам, то, возможно, на Столинщине действовали бы десятки кооперативов частных сельхозпроизводителей, объединившихся впоследствии в региональную ассоциацию, которая представляла бы их интересы и защищала бы их права. А это, в свою очередь, создавало бы условия для дальнейшего роста благополучия жизни на сельских территориях.

Таким образом, кооперация многих овощеводов в районе способствует активному развитию овощеводства в частном секторе и формированию достойного уровня доходов населения, даже по сравнению с областным центром. Именно это является одной из причин, почему молодежь не уезжает из овощеводческих деревень. Оснащенность сельчан техникой и автотранспортом, применение современных сельскохозяйственных технологий, добротность жилых домов, обилие молодежи очень выгодно отличают Столинский район на фоне других. Аналогичные очаги самостоятельного кооперативного движения есть в Пинском, Лунинецком, Гомельском и иных районах Беларуси.

Рассмотрим более кратко еще несколько примеров для понимания широты возможностей, которые открывает кооперация для роста бизнеса и местного развития.



#### **Кооперация по производству и реализации молока**

Потребительский сельскохозяйственный кооператив «Селецкий аграрий» учрежден шестью владельцами ЛПХ в 2012 году в д. Селец Брагинского района Гомельской области. Со слов Рак Татьяны Семёновны, председателя кооператива, цель кооперации – совместная реализация молока по более высокой цене, совместный уход за пастбищем, ограждение прогона и выпас скота, заготовка кормов. Кооператив оказывает поддержку 9 производителям молока (ЛПХ, в том числе и не членам кооператива) с поголовьем 59 коров, осуществляет уход за арендуемыми 95 га земельных угодий, а также около 50 га пастбища, выделенного для выпаса скота частного сектора. Значимым эффектом кооперации стало то, что люди имеют занятость и устойчивые достойные доходы. В кооперативе работает два молодых специалиста после окончания аграрного колледжа. Кооператив сотрудничает с НИИ радиобиологии НАН Беларуси, местными органами власти, молокоперерабатывающим заводом.

Перспективным вопросом для кооператива является приобретение танка для охлаждения молока и собственного молоковоза для доставки молока на завод, а также сельскохозяйственной техники для заготовки и уборки сена и зеленых кормов. В планах у кооператива создание деревенского центра развития (бизнес-инкубатора).

Совместная деятельность объединила сельчан, они вносят посильный вклад в благоустройство деревенского парка и возрождение церкви.



#### **Кооперация по производству и реализации меда [8]**

Сельскохозяйственный пчеловодческий потребительский кооператив «Наш мед» учрежден в 2011 году в г. Волковыске Гродненской области и к настоящему времени объединяет около 30 пчеловодов. Цель объединения – приобретение помещения под магазин, весовую и склад, а так-

же обеспечение пчеловодов необходимыми товарами. Сегодня кооператив открыл объекты по продаже продукции пчеловодства в г. Волковыске и в г. Гродно. Ежегодно кооператив через свою розничную сеть реализует до 7 т меда, организует для своих членов образовательные и информационные мероприятия, презентации, ярмарки-выставки.

Интересными для Беларуси являются примеры Украины, где широко развита кооперация [10]. Украинские фермеры кооперируются для:

- *хранения и более длинных сроков реализации ягод [11]*. Члены кооператива «Ягодный край», объединившись, смогли купить современную холодильную камеру и высокоурожайный посевной материал. Площадь под клубникой выросла втрое — до 32 га. Ежегодно фермеры собирают почти 350 т ягоды, став серьезным игроком на украинском рынке ягод. Кооперативу проще вести переговоры с оптовыми покупателями, устанавливать свои цены и исключать из переговоров посредников. Всего в кооперативе работают около 700 человек;
- *сушки и переработки на соки фруктов и ягод [12]*. Сельхозпроизводителями, под садами и ягодниками которых около 50 га, был создан потребительский кооператив «Щедрий край». Цель кооператива — переработка плодово-ягодной продукции на сухофрукты, производство соков, заготовка овощей и фруктов. Сегодня он производит около 2,5 т переработанной продукции в сутки. Вначале к кооперативу присоединилось только 17 человек, сегодня количество участников превышает 70 человек. В ближайших планах — построить морозильную камеру для заготовки замороженной продукции, наращивать плантации клубники для сбыта в Европу;
- *производства круп зерновых культур [12]*. 150 жителей села Ценов Козовского района Тернопольщины стали членами потребительского кооператива «Старый млин». Они инвестировали собственные средства и привлекли внешние ресурсы на закупку нового оборудования для переработки зерна на муку и крупы: мельницы, экструдера, крупорушки, маслодельни, сепаратора и зернового гранулятора. В ближайших планах — отжим на масло зерен подсолнечника, тыквенных семечек и сои; переработка сельскохозяйственных культур на корма для животных, развитие свиноводства.

### 2.3. Кредитная потребительская кооперация

Кредитная потребительская кооперация (международный термин credit union) в Беларуси, представленная потребительскими кооперативами финансовой взаимопомощи, сфокусирована на достаточно узком, но чрезвычайно важном направлении — на создании займового фонда за счет привлечения свободных ресурсов своих членов и предоставлении их в качестве займов своим участникам, мелким предпринимателям, самозанятым лицам и фермерам для ведения бизнеса [4]. Мелкий бизнес часто нуждается в оборотных средствах или краткосрочных вложениях, для чего банковские кредиты привлечь не удастся, поскольку мелкий бизнес не в состоянии предоставить банкам гарантии возврата кредитов. Выход — кооперация и создание «кассы взаимопомощи» для предоставления ресурсов своим членам на условиях, определяемых самими членами кооператива. Перечень действующих потребительских кооперативов размещен на сайте Национального банка Республики Беларусь<sup>1</sup>.

В Беларуси созданы организационно-правовые условия для развития кредитной кооперации,

<sup>1</sup> <https://www.nbrb.by/finsector/microfinance/register>

консультации по вопросам с ней связанным можно получить в ряде организаций, в частности в Республиканском микрофинансовом центре [www.brmc.by](http://www.brmc.by).

## 2.4. Кластерная кооперация

Сегодня в Беларуси кластеры начинают развиваться в медицине, лесном хозяйстве, промышленности и т.д. [6, 9]. Мелкие предприниматели наиболее активно участвуют в создании локальных кластеров, к примеру, в сфере агроэкотуризма (рис. 3) [13]. Рассмотрим детально кооперацию на примере агротуристического кластера «Муховэцька кумора», созданного в 2012 году [8]. В кластер вошли агроусадьбы Кобринского, Жабинковского, Пружанского и Каменецкого районов, а также туристические комплексы, ремесленные клубы, клубы исторических реконструкций, фольклорные коллективы. Они активно взаимодействуют с общественным объединением «Отдых в деревне», вузами Бреста и Минска, органами власти, успешно привлекают средства международных проектов.



Рисунок 3. Модель агротуристического кластера

Благодаря кластерной кооперации для туристов разработаны программы активного и семейного видов отдыха, гастрономические и исторические маршруты, на велосипедах и пешие, на лошадях и водные. Если в начале пути здесь могли принимать небольшие группы туристов, то сегодня принимают группы в 30-50 человек одновременно, наполняемость агроусадьб выросла многократно. Представители кластера работают напрямую с туристическими фирмами в Беларуси и за рубежом.

## Основные преимущества агротуристических кластеров:

- рост продаж туристических услуг и продуктов кластера за счет расширения их ассортимента, продолжительности туров;
- удешевление продвижения услуг и продуктов кластера, в продвижении участвуют все участники кластера;
- рост числа как индивидуальных, так и групповых посетителей благодаря взаимодействию с туристическими агентствами;
- взаимоподдержка и взаимозаменяемость участников обеспечивает гарантию оказания услуг.

Мелкие предприниматели могут создавать локальные кластеры производителей органической продукции, лесохозяйственный и другие.

Следующие примеры приведены для демонстрации мотива и центров притяжения зарождающихся кластеров.



### **Зарождающийся туристический кластер «Эко-парк «Амулет Присожья»**

Уникальные природные объекты могут служить ядром создания кластера. К примеру, источник «Голубая криница» с самым мощным потоком восходящего типа на Восточно-Европейской равнине в Славгородском районе, располагающийся на территории Республиканского водно-болотного заказника «Славгородский». Источник издавна притягивает к себе посетителей, по разным оценкам, его посещают от 20 000 до 30 000 человек в год. Местное население, предлагая посетителям разнообразные товары и услуги, обеспечивает себе дополнительный доход. В то же время активное посещение этой территории наносит серьезный урон экологии. Учитывая данные факторы, была разработана кластерная инициатива по созданию эко-парка с участием владельцев агроусадеб, ремесленников, предпринимателей, некоммерческих организаций, государственного природоохранного учреждения, местных органов власти, а также в партнерстве с экспертами государственного научно-производственного объединения «Научно-практический центр Национальной академии наук Беларуси по биоресурсам». Инициатива поддержана Европейским союзом в рамках проекта «МОСТ как пилотная эко-бизнес-модель для местного и регионального экономического роста», реализуемого Славгородским райисполкомом и Международным фондом развития сельских территорий. Ожидается, что в результате воплощения этой идеи не менее 250 предпринимателей в регионе отметят улучшение ведения бизнеса, а не менее 25 предпринимателей станут резидентами эко-парка, расширив спектр туристических услуг и сопряженных продуктов до 26 видов.



### **Зарождающийся кластер «Зеленая экономика сада» для роста занятости и самозанятости в сельских районах**

Еще один зарождающийся кластер, который объединяет граждан (многодетные семьи, неполные семьи, развитые ЛПХ), фермеров, учреждения образования, местные органы власти для развития садоводства на сельских территориях как вида самозанятости населения. Консультационная поддержка кластерной инициативе оказывается экспертами РУП «Институт плодоводства». Зародившись в 2015 году как идея группы активных жителей в Краснопольском районе, инициатива трансформировалась сегодня в кластерную инициативу, к которой присоединились ЛПХ



и организации Чериковского, Славгородского, Быховского и Кличевского районов Могилевской области. Ожидается, что созданные питомники при сельских школах станут центрами развития садоводства, а объединение в кластер упростит реализацию фруктов на местные рынки, а также на уже существующее перерабатывающее предприятие в Быхове и строящееся в Славгороде. Сегодня более 100 ЛПХ уже получили поддержку данного кластера, в Краснопольском районе заложен первый гектар сада.

---

---

## 3. ЧТО ВАЖНО ЗНАТЬ ДЛЯ УСПЕШНОЙ КООПЕРАЦИИ?

### 3.1. Условия кооперации

Кооперация основывается на простых и понятных ценностях (рис. 4.). Для того, чтобы кооперация была успешной, важно:

#### 1. Наличие общей проблемы, которую можно решить путем объединения (кооперации).

Участники должны иметь схожую проблему (цель кооперации), которую сложно решить в одиночку. Например, предприниматели объединяются для совместной аренды склада. Цель кооперации фиксируется документально в конкретной и понятной для участников форме.

#### 2. Понимание каждым членом выгоды кооперации.

Выгода участника является его мотивацией кооперироваться. До начала кооперации каждый участник должен оценить личную выгоду исходя из его расходов на кооперацию. К примеру, вступая в кооператив, ремесленник ожидает дополнительный рост продаж его изделий благодаря их размещению в сети магазинов кооператива, а его дополнительный доход превысит взносы на деятельность кооператива в три раза.



#### 3. Наличие у участников средств для формирования имущества, необходимого для достижения цели кооперации.

Например, техника, офисное оборудование, сооружения и т.п., которые его члены в состоянии приобрести, либо привлечь средства на его приобретение, либо передать в общее пользование. Имущество должно быть сформировано для достижения цели кооперации. Если предусматривается привлечение средств на формирование имущества, то необходимо быть уверенным, что деньги будут привлечены.

#### **4. Готовность нести ответственность по обязательствам кооперации.**

Участникам кооперации необходимо понимать, что они несут ответственность за результат кооперации, равно как и за покрытие расходов на кооперацию. К примеру, в ходе кооперации понесены затраты на аренду склада, ее возмещают участники пропорционально договоренности. Подписав договор поставки, участники кооперации обязаны его выполнить, а в случае невыполнения они обязаны совместно оплатить пеню или штрафы. Важно, чтобы все участники достоверно знали свои расходы на покрытие затрат кооперации на весь период, с начала и до достижения цели кооперации. Рекомендуется фиксировать обязанности по отношению к кооперации, в том числе и затраты, документально.

Важно обратить внимание, что залогом успешной кооперации являются и такие условия, как:

#### **5. Готовность отказа от сторонних услуг, если эти услуги оказываются участниками кооперации.**

#### **6. Способность планировать свою и совместную деятельность на перспективу.**

#### **7. Способность быть активным участником кооперации, управлять им, оценивать эффективность работы.**

#### **8. Способность к самоорганизации и солидарность участников кооперации.**

#### **9. Кооперация автономна и независима, ею управляют участники кооперации.**

#### **10. Участие в кооперации только добровольное, на основе понимания цели участия в ней. Информация о кооперации открыта и доступна всем ее членам.**

В кооперации в равной степени могут участвовать как юридические, так и физические лица.

Следует обратить внимание, что наиболее успешна кооперация участников с приблизительно равным потенциалом. Трудно объединить интерес КФХ с 30 коровами и ЛПХ с 2 козами и помочь им достичь общего решения.

При создании **кластерных инициатив** важны следующие предпосылки:

- наличие конкурентоспособных структур, которые могут стать инициаторами и кластерообразующими участниками. К примеру, в туристическом кластере на территории республиканского заказника такой организацией может стать государственное природоохранное учреждение или лесхоз;
- наличие в регионе конкурентных преимуществ для развития кластера. К примеру, уникальные природные объекты (реки, лесные массивы, залежи глины и т.д.);
- высокий уровень концентрации на одной территории субъектов МСП, а также самозанятых лиц, которые потенциально могут быть вовлечены в процесс создания кластерной инициативы. К примеру, на территории района сконцентрировано более десятка агроусадеб и гончаров, есть музеи, центр туризма, ферма с лошадьми, центр гастрономического наследия. Это значит, что в районе высокий уровень территориальной концентрации субъектов туризма и есть все условия для создания кластерной инициативы;
- наличие общих интересов между потенциальными участниками кластера. К примеру, аналогичный вид производства или деятельности, общие потребители и т.д. Так, потребителями услуг и товаров агроусадеб, ремесленников, агентства по пассажирским перевозкам и т.д. являются туристы или супермаркеты являются ключевыми покупателями продукции для фермеров, ЛПХ и организаций;
- географическая близость. К примеру, располагаются на удалении не более 30 км друга от друга на территории соседних районов.

## 3.2. Основные направления кооперации

Рассмотрим наиболее часто встречаемые направления кооперации:

- снабженческая кооперация, т.е. приобретают у третьих лиц по выгодным ценам оптовые партии нужных материалов и поставляют их членам кооператива практически по цене закупки. К примеру, закупка группой ЛПХ пленки для теплиц у завода-изготовителя и распределение ее между собой, или закупка группой СТО смазочных материалов у официального дилера со скидкой;
- сбытовая кооперация, т.е. продажа продукции своих членов на более выгодных условиях ввиду больших партий товара. К примеру, владельцы ЛПХ совместно заготавливают фрукты и продают крупными партиями, или группа ремесленников совместно с центром ремесленничества и музеем, а также агроусадьбами и гостиницами организовали передвижную выставку-ярмарку сувениров;
- обслуживающая кооперация, т.е. оказание услуг, необходимых своим участникам. К примеру, предприниматели объединились и создали потребительский кредитный кооператив, который предоставляет им финансовые ресурсы на доступных им условиях, или представители субъектов туризма приобрели совместно транспорт для перевозки своих туристов;
- перерабатывающая кооперация, т.е. закупка у своих членов произведенной ими продукции, переработка и реализация ее третьим лицам. Например, закупка у участников кооперации молока, переработка его на масло, упаковка и продажа его на рынке или закупка ягод и грибов у заготовителей – участников кооперации, их соление или консервирование для поставки в торговые сети в течение года.

Существует большое количество направлений кооперации для решения сложных проблем в разных сферах жизнедеятельности. К примеру, в Швеции особое место занимают кооперативы в новых, нетрадиционных сферах кооперации [14]. Сегодня в Швеции действует 72 кооператива в области электроэнергетики, которые имеют 112 ветровых турбин и которые вырабатывают около 10 % всей электроэнергии страны. В Швеции существует около 4500 кооперативов, включая кооперативные детские сады, управляемые родителями, школы, предприятия по уходу за пожилыми людьми, дородовому уходу, уходу за умственно отсталыми, по оказанию физиотерапевтических и стоматологических услуг, службы для инвалидов и т.д. Членами этих кооперативов являются люди, нуждающиеся в этих услугах.

---

## **4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КООПЕРАЦИИ**

### **4.1. Шаги на пути к созданию кооперации**

Создание кооперации — очень ответственный процесс, важно соблюдать все условия и рекомендации, благодаря чему кооперация станет надежным инструментом достижения согласованной участниками цели. Схема шагов по созданию и развитию кооперации представлена в Приложении 1, кратко опишем схему.

#### **Шаг 1. Формирование инициативной группы из числа заинтересованных участников**

Для создания кооперации необходим поиск будущих партнеров со схожими потребностями, заинтересованных объединиться, в том числе и ресурсами, для общей цели. Это могут быть знакомые, коллеги, жители вашего населенного пункта, их можно встретить на выставках, ярмарках, стартап-уикендах. Желательно, чтобы на начальном этапе группа имела разнообразные навыки, но равный потенциал к развитию.

#### **Шаг 2. Проведение собраний потенциальных участников кооперации**

После того, как потенциальные участники кооперации найдены, необходимо провести общее собрание (серию собраний), на котором определяются цели и задачи сотрудничества, виды деятельности, форма организации кооперации (к примеру, кооператив), способы покрытия расходов кооперации, общая выгода и выгода каждого, создается рабочая группа по разработке проекта кооперации.

Для закрепления договоренностей предлагается подготовить протокол (декларацию) о намерениях и подписать каждым из участников. Протокол о намерениях не является юридическим документом.



#### **Шаг 3. Разработка проекта кооперации**

После того, как договоренности определены, задокументированы и согласованы партнерами, рабочая группа разрабатывает проект кооперации в формате бизнес-плана.

#### **Шаг 4. Обсуждение, доработка проекта кооперации**

Проект кооперации рассматривается и утверждается собранием участников. Как правило, процедура согласования проекта может проводиться несколько раз. Каждое собрание должно

оформляться протоколом, содержащим детальное описание решений собрания. Итогом данного шага станет согласованный проект кооперации.

 **Никогда документ проекта кооперации не готовится за день** 

### **Шаг 5. Создание кооператива или проектной команды**

Проект кооперации реализуется неформальной группой (проектной командой) или организацией, учреждение которой может быть частью проекта кооперации. Неформальное объединение может формироваться путем подписания соглашения о партнерстве. Создание организации осуществляется путем регистрации юридического лица. Информация об организационно-правовых формах размещена в таблицах 1 и 2 пособия, консультации можно получить в органах их регистрации – в отделах экономики райисполкомов, управлениях юстиции облисполкомов, а также в Брестском, Витебском, Гомельском, Гродненском, Минском, Могилевском горисполкомах.

### **Шаг 6. Реализация проекта кооперации**

Данный этап – этап пошаговой реализации проекта кооперации с обязательным периодическим его мониторингом и оценкой. Периодичность мониторинга и оценки определяется участниками проекта кооперации. Часто этот шаг выделяется в отдельный, включая итоговую оценку.

По результатам реализации проекта развитие кооперации может проходить двумя путями. Один путь – кооперация завершается, группа прекращает свое существование. Второй путь – кооперация выходит на новый уровень, группа кооперации укрепляется.

Только что созданным группам кооперации до учреждения организаций, к примеру, потребительского кооператива рекомендуется разработать и реализовать несколько проектов кооперации. Успешный опыт взаимодействия повысит уровень доверия в группе кооперации и подготовит группу к учреждению и организации устойчивой работы создаваемой организации.

Процесс кооперации можно разделить на несколько стадий, на каждой из которых в группе происходят свои неизбежные процессы группового взаимодействия: «притирка», «конфликты», «согласования» и т.д. (приложение 2). Как уже отмечалось выше, очень важно делать процесс кооперации открытым на всех без исключения этапах, четко и детально документируя достигаемые договоренности и результаты. Практика показывает, что именно документирование становится решающим в возникающих спорах.

## **4.2. Юридические аспекты кооперации**

В таблицах 1 и 2 приведен обзор основных характеристик организационно-правовых форм кооперации [1, 2, 3]. Эта информация позволяет читателю получить первое представление о том, какая организационно-правовая форма наиболее подходит для их кооперации. До принятия решения об учреждении выбранной организационно-правовой формы настоятельно рекомендуем учредителям обратиться в практикующему юристу за консультацией о правильности их выбора.

Таблица. 1. Характеристики организационно-правовых форм, которые могут стать основой для кооперации

Наименование	Потребительские кооперативы	Кластеры	Простые товарищества	Полные товарищества	Хозяйственные общества
<b>Вид организации / объединения</b>	Некоммерческая	Коммерческая / некоммерческая	Коммерческая / некоммерческая	Коммерческая	Коммерческая
<b>Правовой статус</b>	Юридическое лицо	Прямо не закреплен в законодательстве	Не является юридическим лицом	Юридическое лицо	Юридическое лицо
<b>Правовое положение</b>	Объединение граждан / граждан и юридических лиц (ИП)	Объединение юридических лиц (ИП) / граждан и юридических лиц (ИП)	Объединение граждан / граждан и юридических лиц (ИП) / юридических лиц (ИП)	Объединение юридических лиц (ИП)	Объединение граждан / граждан и юридических лиц (ИП) / юридических лиц (ИП)
<b>Вид участия</b>	Членство	Договорные отношения	Договорные отношения	Договорные отношения	Участие в качестве владельца доли (акций), учредителя
<b>Цель объединения</b>	Удовлетворение материальных (имущественных) и иных потребностей участников	Разные, в зависимости от формы кластера	Извлечение прибыли или достижение иной не противоречащей законодательству цели	Извлечение прибыли	Извлечение прибыли
<b>Учредительные документы</b>	Устав кооператива	В зависимости от выбранной формы (договор о совместной деятельности, устав, учредительный договор)	Договор о совместной деятельности	Учредительный договор	Устав
<b>Число учредителей</b>	Не менее 3	Не менее 2	Не менее 2	Не менее 2	От 1 участника
<b>Порядок вступления</b>	Уплата вступительного и паевого взноса	Согласие участников, внесение вклада	Согласие участников, внесение вклада	Согласие участников, внесение вклада	Договор купли-продажи доли, внесение дополнительного вклада в уставной капитал

Таблица. 2. Ответственность участников кооперации и распределение выгоды в результате кооперации

Наименование	Потребительские кооперативы	Кластеры	Простые товарищества	Полные товарищества	Хозяйственные общества
<b>Ответственность членов</b>	Несут ответственность по обязательствам (долгам) кооператива	В зависимости от выбранной формы	Несут ответственность по общим обязательствам (долгам)	Несут ответственность по обязательствам (долгам) товарищества	Участники хозяйственного общества не отвечают по обязательствам хозяйственного общества за исключением случаев, предусмотренных законодательными актами либо уставом
<b>Ответственность организации / объединения</b>	Не несет ответственности по обязательствам своих членов	Не несет ответственности по обязательствам участников	—	—	Не отвечает по обязательствам участников
<b>Управление</b>	Высший орган управления — собрание членов. Исполнительный орган — правление кооператива	В большинстве случаев коллегиальное	Каждый товарищ вправе действовать от имени всех товарищей	Управление осуществляется по общему согласию всех участников. Каждый участник полного товарищества вправе действовать от имени товарищества	Высший орган управления — общее собрание участников. Исполнительный орган — правление и (или) директор
<b>Источники формирования имущества</b>	Паевые взносы членов потребительского общества, доходы от предпринимательской деятельности	Вклады участников	Вклады товарищей	Вклады товарищей в уставный фонд, доходы от предпринимательской деятельности	Вклады участников, а также произведенное и приобретенное хозяйственным обществом в процессе его деятельности
<b>Распределение прибыли</b>	Доходы и прибыль, полученные потребителем кооперативом, не могут распределяться между его членами	В большинстве случаев прибыль распределяется между его участниками пропорционально их вкладу	Прибыль распределяется пропорционально стоимости вкладов товарищей в общее дело	Прибыль распределяется между его участниками пропорционально их долям в уставном фонде	Прибыль может быть распределена между его участниками пропорционально размерам их долей в уставном фонде



---

## 5. СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### *Официальные документы:*

1. Гражданский кодекс Республики Беларусь от 7 декабря 1998 г. № 218-З.
2. Закон Республики Беларусь от 25 февраля 2002 г. № 93-З «О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Республике Беларусь».
3. Закон Республики Беларусь от 9 декабря 1992 г. № 2020-XII «О хозяйственных обществах».
4. Указ Президента Республики Беларусь от 23 октября 2019 г. № 394 «О предоставлении и привлечении займов».
5. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 17 октября 2018 г. № 743 «Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства «Беларусь – страна успешного предпринимательства» на период до 2030 года».
6. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 16 января 2014 г. № 27 «Об утверждении Концепции формирования и развития инновационно-промышленных кластеров в Республике Беларусь и мероприятий по ее реализации».

### *Публикации, монографии, статьи:*

1. Агротуристический кластер «Муховэцька Кумора» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kumora.by/>. – Дата доступа: 25.03.2018.
2. Запрудская, Т. А. Методические рекомендации по созданию и деятельности сельскохозяйственных потребительских кооперативов / Т. А. Запрудская, А. В. Казакевич, В. Н. Гердий. – Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2018. – 135 с.
3. Истомина, Л. А. Кластеры в регионах: «За» и «Не против». Пособие / Л. А. Истомина, Д. М. Крупский. – Минск: ООО «Альтиора Форте», 2019. – 118 с.
4. Проект TACIS по распространению информации. Сельскохозяйственные обслуживающие кооперативы – ключевой элемент восстановления сельского хозяйства в ННГ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rcsme.ru/library/df/3834/10172>. – Дата доступа: 05.06.2020.
5. Кооперативы – светлое будущее для фермеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://landlord.ua/news/operatsiya-kooperatsiya/>. – Дата доступа: 12.06.2020.
6. Спецпроект LIGA.NET. Общее дело. 7 успешных историй о том, как кооперативное движение дает новую жизнь украинским селам [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://project.liga.net/projects/cooperatives/>. – Дата доступа: 05.06.2020.
7. Рясосова, С. В. Как создать нужный туристский продукт [Электронный ресурс] / С. В. Рясосова. – Режим доступа: <http://900igr.net/prezentacija/biologija/kak-sozdat-nuzhnyj-turistskij-produkt-261594/skhema-formirovanija-agroturisticheskogo-klastera-v-ramkakh-munitsipalnogo-16.html>. – Дата доступа: 05.06.2020.
8. Егоров, В. Г. Потребительская кооперация: современный мировой опыт развития [Электронный ресурс] / В. Г. Егоров. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/potrebitelskaya-kooperatsiya-sovremennyy-mirovoy-opyt-razvitiya>. – Дата доступа: 10.06.2020.

---

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1. Шаги создания кооперации

#### ШАГ 6

##### **Реализация проекта кооперации**

*На данном этапе проект кооперации выполняется в соответствии с достигнутыми договоренностями.  
Обязательно осуществление периодического мониторинга и оценки по завершении реализации проекта кооперации. Периодичность определяется участниками проекта*

#### ШАГ 5

##### **Создание кооператива или проектной команды**

*Следующий этап может протекать по двум направлениям:  
• при необходимости учреждения юридического лица готовится Устав, осуществляется регистрация организации, наём персонала и т.д.  
• при отсутствии необходимости учреждения юридического лица рекомендуется подписать соглашение или протокол о намерении, приложением к которому станет разработанный документ проекта*

#### ШАГ 4

##### **Обсуждение, доработка проекта кооперации**

*После разработки проект подлежит повторному рассмотрению, при необходимости согласование проекта проводится несколько раз*

#### ШАГ 3

##### **Разработка проекта кооперации**

*Выводы собрания документируются в формате проекта кооперации по достижению согласованной цели (по аналогии с разработкой местных инициатив). В документе учитываются вопросы участия и ответственности, задачи и виды кооперативной деятельности, формирование материально-технической базы, финансовая устойчивость и др.*

#### ШАГ 2

##### **Проведение собраний потенциальных участников**

*Определяются направления сотрудничества, цели, задачи, пути и возможности их достижения, виды деятельности, форма кооперации (к примеру, кооператив), способы покрытия расходов кооперации распределение лиц, ответственных за разработку проекта кооперации и т.д.*

#### ШАГ 1

##### **Формирование инициативной группы из числа заинтересованных участников**

*Поиск участников со схожими проблемами, потребностями, желающих их решить, удовлетворить*

## Приложение 2. Формирование и этапы развития группы кооперации

