

УДК 658.8:631.115.8:339.15

МАРКЕТИНГОВЫЕ РИСКИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ

Н.Г. ВОЛОДИНА, Л.В. ПЕТРУНИНА

(РГАУ-МСХА имени КА. Тимирязева)

Снижение риска ошибки при выборе стратегии развития сельскохозяйственного потребительского кооператива важно для решения его экономических и социальных задач. Исследование сельскохозяйственной кооперации на основе институциональной теории позволяет оценить влияние формальных и неформальных институтов на стимулы и экономическое поведение агентов внутри кооператива и на поведение самой организации в рыночной среде. Правильный выбор маркетинговой стратегии и соответствующее изменение организационной модели кооператива позволяют сгладить противоречие, возникшее между формальными и неформальными институтами в российском АПК.

Ключевые слова: риск, стратегия, сельскохозяйственный потребительский кооператив, формальные и неформальные институты.

Деятельность любой организации в условиях изменяющейся рыночной среды подвержена риску. Существует множество реальных основ для его возникновения, что объясняет наличие различных подходов к определению данного явления и классификации его видов. Особенности аграрного производства (биологическая основа, большая зависимость от природно-климатических факторов и др.), специфика сельскохозяйственного товара (как жизненно необходимый товар — должен производиться своевременно, в нужном объеме и ассортименте, удовлетворять нужды и интересы потребителей с учетом возраста, пола, национальных традиций, состояния здоровья и пр.; как скоропортящийся товар — требует оперативности поставки, целесообразной упаковки, сервисного и эстетического обслуживания) и разнообразие участников рынка агропродукции усложняют идентификацию рисков и увеличивают их спектр.

Необходимость исследования маркетинговых рисков в сельскохозяйственной кооперации обусловлена как общемировыми тенденциями (повышение интенсивности конкуренции в условиях глобализации и интернационализации экономики, ускорение жизненного цикла товаров и услуг и др.), так и изменением социально-экономических условий функционирования сельскохозяйственных организаций, личных подсобных и крестьянских (фермерских) хозяйств в России — олигополизацией агропродовольственных рынков и растущей индивидуализацией сельскохозяйственного производства, что вызывает необходимость более тесной координации в продвижении ресурсов и товаров по звеньям технологической цепочки и роста консолидации между всеми участниками агропромышленного сектора экономики.

Рассматривая маркетинговые риски как вероятность возникновения определенных событий и их последствий, которые затрудняют или делают невозможным

достижение целей в сфере маркетинга, исследователи часто ограничивают причины их возникновения проблемами реализации товара и платежеспособности покупателя. Поскольку устранить один вид риска и нивелировать другой позволяет правильно выбранная маркетинговая стратегия организации, исключить риск ошибки при ее выборе важно для фирмы и требует отдельного исследования. Его целью является определение стратегий развития сельскохозяйственных потребительских кооперативов, соответствующих сложившимся условиям в отечественном аграрном секторе.

Методика исследования

Теоретическую основу исследования составили отдельные направления кооперативной теории, базирующиеся на институциональном подходе, позволяющем рассмотреть взаимосвязи и взаимозависимости трех ключевых составляющих «рыночная среда — стратегия — организационная модель», — эффективность деятельности кооператива зависит от соответствия избранной им стратегии рынку, в котором он функционирует, а выбранная стратегия может быть реализована, если кооператив адаптирует определенную организационную модель.

Институциональная среда (формальные и неформальные институты) в совокупности с институтами рынка формирует определенные рамки деятельности любого институционального устройства, включая кооператив. *Неформальные институты* структурируют социальное поведение и представляют собой набор традиций, обычаев, норм и правил. Они устойчивы к изменениям и имеют низкую степень мобильности. *Формальные институты* — конституции, законы, права собственности — являются результатом как эволюционного процесса, так и стремительных преобразований в годы реформ. *Институты рынка* и сложившиеся в их контексте экономические условия испытывают огромное воздействие первых и вторых и вместе с ними влияют на поведение кооперативов. Чаще всего зависимость обратная: чем сложнее экономическая ситуация и слабее институционализированы рынки, тем больше потребность аграрных производителей и сельских жителей в совместной деятельности и различных формах кооперации.

Основные экономические мотивы существования кооператива как формы бизнеса — это обретение рыночной власти, повышение эффективности путем сокращения транзакционных издержек (затрат на поиск подходящих цен, ведение переговоров и заключение контрактов), разделение рисков и восполнение недостатка рыночных услуг (рынка ресурсов или рынков продукции). Влияние экономической, политической, социальной, экологической и прочей среды (через формальные, неформальные и рыночные институты) на функционирование сельскохозяйственных кооперативов изменяет как непосредственную рыночную обстановку, в которой возникает и действует кооператив, так и его внутреннюю сущность. Для того чтобы соответствовать всем этим новым требованиям, кооператив адаптирует новые стратегии и выстраивает новые организационные модели. С экономической точки зрения, трансформация происходит для сокращения транзакционных издержек, что особенно актуально для кооперативов, сосредоточивающих свою активность не на производстве, а на продвижении ресурсов и продукции, поэтому данное исследование посвящено сельскохозяйственным потребительским кооперативам (снабженческим, сбытовым, перерабатывающим, обслуживающим и другим, отнесенным к данной категории российским законодательством, за исключением кредитных кооперативов).

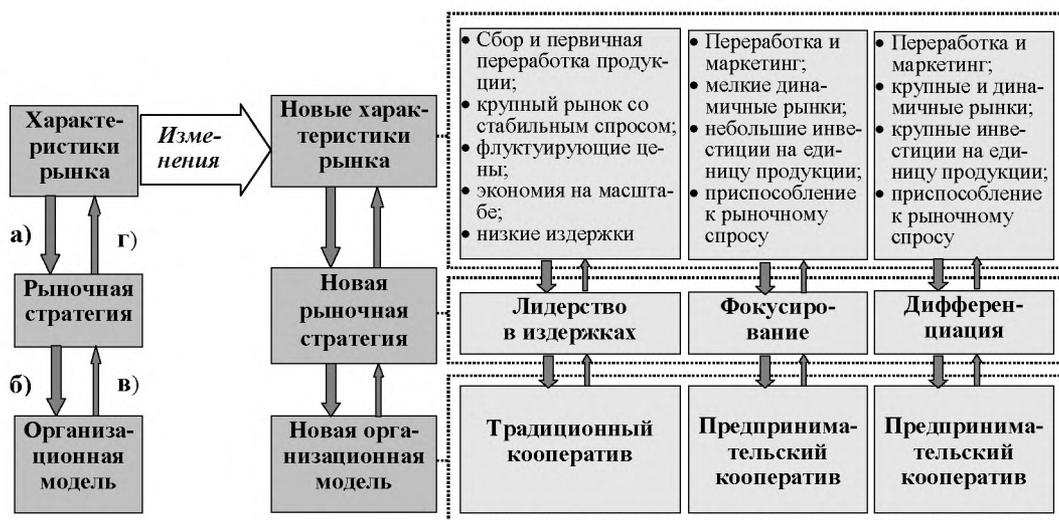
Результаты

Кооперативу постоянно приходится манипулировать между ценностями экономическими и социальными, а следовательно, стремиться быть функциональным для членов кооператива как с позиции бизнес-единицы, так и с позиции особого социального устройства, призванного решать многочисленные социальные проблемы сельских жителей и сообществ. Успех любой хозяйственной единицы зависит от того, как она способна адаптироваться к сложившимся вокруг нее рыночным условиям. Для кооператива это означает постоянное изменение стратегических решений и вариантов устройства.

Эволюция внешней среды привела к тому, что современные агропродовольственные рынки представлены широким рядом их вариаций от простейшего рынка товаров с невысокой добавленной стоимостью до высокодифференцированного рынка, предлагающего специфические товары особым группам покупателей и добавляющего на каждой ступеньке прохождения этого товара по производственно-сбытовой цепочке значительную стоимость. Производители сельскохозяйственной продукции на таких рынках сталкиваются с разными ситуациями. Самая простая, когда они предлагают однородную по характеристикам продукцию множеству конкурирующих покупателей. Успех реализации в такой ситуации зависит от диктуемой ими цены. Современная обстановка такова, что поведение участников рынка определяется предпочтениями потребителей, которые все более сегментированы в зависимости от доходов, образа жизни, возраста и т.д. Агропродовольственная цепочка становится все длиннее, а производители добавленной стоимости и получатели основной части дохода все более удаляются от сельскохозяйственного производства. Чтобы сохранить свою жизнеспособность, кооперативы, привыкшие функционировать на традиционных рынках и имеющие на них конкурентные преимущества, должны избирать новые, соответствующие рыночным условиям стратегии. Взаимодействие между кооперативом и другими участниками рынка будет определяться выбранной им стратегией, которая является связующим элементом между характеристиками рыночной среды и организационной моделью кооператива (рисунок).

Все отмеченные на рисунке влияния (а, б, в, г) имеют значение для успеха деятельности кооператива, однако импульсы, идущие сверху вниз, являются более динамичными и существенными. Сложившиеся в результате происходящих изменений внешней среды рыночные характеристики определяют, какие стратегии являются оптимальными для достижения успеха на таком рынке (а), а затем кооператив, выбрав ту или иную стратегию, нуждается в изменении своей организационной модели (б). Безусловно, что обратное воздействие имеет место: выбираемая кооперативом стратегия зависит от его организационного устройства, а преобладающие стратегии будут, в свою очередь, направлять изменения рыночной среды в определенные рамки. Однако внешняя среда (социальная, политическая, экономическая и т.д.) оказывает влияние сильнее, поэтому цепочка воздействия, разворачивающаяся сверху вниз, более значима.

Стратегии, адаптируемые современными организациями, хорошо исследованы М. Портером [3]. Он утверждал, что устойчивость фирмы может обретаться и усиливаться благодаря двум причинам: преимуществам в издержках или глубокой дифференциации продукции (или услуг). Исходя из этого, он выделил три возможные организационные стратегии, относящиеся к любой отрасли производства: лидерство в издержках, дифференциации и фокусирования (табл. 1).



Условные обозначения:

→ - сильные импульсы → - слабые импульсы

Выбор кооперативами стратегий и организационных моделей в определенной рыночной среде

Таблица 1

Классификация рыночных стратегий по М. Портеру

Целевая группа	Стратегические преимущества	
	уникальность с точки зрения покупателя	низкие издержки
Рынок в целом	Стратегия дифференциации	Стратегия лидерства в издержках
Отдельный рыночный сегмент	Стратегия фокусирования	

Стратегия лидерства в издержках означает, что кооператив сохраняет свою жизнеспособность и преимущества перед конкурентами на долгое время и независимо от динамики цен (будут ли они на уровне средних издержек по отрасли или даже ниже) за счет достижения низких издержек. Данная стратегия свойственна для организаций, предлагающих однородную (недифференцированную) продукцию. Достигая такого лидерства, кооператив захватывает существенную долю на соответствующем рынке. Возможность реализации этой стратегии требует, как правило, крупных масштабов деятельности (для экономии на масштабе), обладания уникальными каналами доступа к приобретаемым по низким ценам ресурсам, использования возможностей вертикальной интеграции, позволяющей снижать транзакционные издержки

за счет присоединения близлежащих ступенек технологического процесса. Крупные масштабы деятельности требуют значительных инвестиций в оборудование, технику, сооружения, что увеличивает общую сумму постоянных издержек, но снижает их размер, приходящийся на единицу продукции (услуг) вследствие роста объемов трансакций. Для лидерства в издержках организация должна обладать многими необходимыми внутренними характеристиками: иметь высокопрофессиональный управленческий персонал и хороших специалистов, современные технологии и качественный маркетинг. Стратегия опасна тем, что всегда могут найтись конкуренты, которые способны снизить свои издержки и обрести конкурентные преимущества.

Стратегия дифференциации предполагает развитие продукции или услуг, которые обладают уникальными атрибутами и как следствие уникальной ценностью для потребителя. По сути, организации пытаются дистанцировать свою продукцию от соперников и, таким образом, снизить конкуренцию. Более высокие цены, предлагаемые покупателем за такую продукцию, позволяют покрыть дополнительные издержки, потраченные на придание продукции уникальности. Необходимыми внутренними атрибутами такого кооператива являются: мотивация и доступ к научным исследованиям, высокопрофессиональная и творческая «команда» участников организации, хорошие специалисты в маркетинге и связях с общественностью, высокая репутация в качестве и инновациях. Экономия на масштабе желательна и в этом случае, но привлекательность для потребителей гораздо важнее. Так как стратегия основывается на производственной дифференциации и сегментации рынков, организация должна быть рыночно-ориентированной и нацеливать свой капитал на развитие предлагаемого продукта и маркетинг. Угрозы, исходящие из выбора данной стратегии, включают возможность имитации продукции конкурентами, а также существующую вероятность изменения предпочтений потребителя.

Реализация *стратегии фокусирования* возможна только на уровне отдельного рыночного сегмента (особой группы покупателей, географического пространства и т.д.), в рамках которого преимущества достигаются либо за счет дифференциации, либо за счет низких издержек. Логика стратегического преимущества заключается в том, что кооператив, сосредоточенный на особом сегменте, всегда будет успешнее, чем его конкуренты, охватывающие более широкие рыночные границы. Как правило, такие кооперативы имеют небольшие размеры и могут позволить себе довольно высокие затраты, так как достойных заменителей предлагаемой ими продукции все равно не существует. Полагание на данную стратегию, подобно стратегии дифференциации, грозит потерей конкурентоспособности из-за снижения ценности данного продукта в глазах потребителя или появления более дешевых, но значительно не отличающихся субститутов.

Отмеченные базовые стратегии далеко не всегда совместимы друг с другом. Если организация решила обрести конкурентные преимущества путем интегрирования разных стратегий, она рискует потерять их совсем. Множественные стратегии приемлемы для таких организаций, которые могут создать для каждой из них отдельную бизнес-единицу.

Данное исследование включает как традиционный кооператив, так и многочисленные гибридные организации, располагающиеся между ним и инвестор-ориентированной фирмой. Согласно европейской классификации организационные модели кооперативов, отличные от традиционных, называются предпринимательскими (И. Нилссон, Д. Карлсон, Т. Бёрклунд). В североамериканской литературе (М. Кук, Ф. Чадад, М. Фултон) предпринимательские кооперативы относят к «кооперативам нового поколения».

Основные модели функционирования аграрных кооперативов

Основные элементы	Традиционная модель	Предпринимательская модель
Роль членов кооператива как патронов	Открытое членство	Ограниченное членство
	Члены кооператива поставляют продукции столько, сколько производят	Поставки регулируются обязательствами поставок («delivery obligations»)
	Члены кооператива имеют трансакции только со своим кооперативом	Члены кооператива могут иметь трансакции с конкурирующими фирмами
	Равное участие в деятельности кооператива и солидарность	Участие дифференцировано современными финансовыми инструментами (правами поставок, например)
	Прибыль распределяется среди членов согласно объему трансакций	Помимо распределения прибыли в зависимости от патронажа, допускается выплата дохода на инвестиции
Роль членов кооператива как управляющих	Управление осуществляется по принципу «один член — один голос»	Допускается иной принцип участия в управлении, число голосов в одних руках ограничивается
	Только члены кооператива могут входить в состав Совета директоров	В состав Совета директоров привлекаются внешние специалисты
Роль членов кооператива как собственников	Кооперативное сообщество полностью владеет собственностью кооператива	Помимо коллективной собственности допускается индивидуализация собственности на активы кооператива посредством использования ценных бумаг
	Только члены кооператива являются собственниками	Собственниками могут быть как члены кооператива, так и внешние инвесторы

Модель кооператива предпринимательского типа смягчает некоторые ограничения, принятые в традиционных кооперативных организациях (например, на участие в кооперативном бизнесе тех, кто не является его членами), а некоторые снимает (такие как непередаваемость и невыкупаемость, а также временной горизонт прав на чистый доход организации, остающийся после всех обязательных выплат).

Государство стремится создать правовые и экономические условия для становления кооперативов. Оно приняло и совершенствует кооперативное законодательство, реализует целевые программы, предусматривающие финансовую помощь сельскохозяйственным кооперативам, организовало методическое обеспечение процесса их создания. Тем не менее из 5474 зарегистрированных в России сельскохозяйственных потребительских кооперативов (по состоянию на 1 января 2013 г.), не включая кредитные, 2143 ед., или 39%, не функционируют [1].

Исследование мировой теории и практики кооперации показывает, что жизнеспособный кооператив может быть создан только определенным типом производителя: имеющим высокую мотивацию к сельскохозяйственному производству; хорошо информированным о процедурах создания кооператива и основных принципах его функционирования; доверяющим другим потенциальным членам кооператива и готовым активно в нем участвовать. Это позволило предположить, что медленное развитие кооперации в отечественном сельском хозяйстве связано не только с экономическими условиями, но и с низким уровнем развития неформальных институтов. Было сформулировано несколько исследовательских гипотез. *Склонность сельскохозяйственных товаропроизводителей вступать в кооперативы низка, так как:*

H₁: их отношение к кооперативу и кооперации негативно;

H₂: они не расположены осуществлять бизнес с кооперативом на регулярной основе;

H₃: они имеют низкий уровень доверия к партнерам и коллегам;

H₄: они не хотят участвовать в управлении кооперативом.

Для их верификации в 2008 г. был проведен опрос сельхозтоваропроизводителей в Курганской области. Им были охвачены 141 член действующих сельскохозяйственных кооперативов и 786 потенциальных их участников, в том числе 111 менеджеров сельхозорганизаций, 223 фермера и 452 владельца личных подсобных хозяйств.

Для оценки степени влияния социально-психологических факторов на желание сельскохозяйственных товаропроизводителей быть вовлеченными в кооперативную деятельность была создана и тестирована логит-модель (формула 1), которая предполагает переход от зависимой переменной (склонность и намерение быть членом кооператива) к вероятности p , принимающей значение 0 или 1.

$$\log_e \left(\frac{p}{1-p} \right) = 0,94x_1 + 1,04x_2 + 2,12x_3 + 0,74x_4 - 18,32 \quad (1)$$

где x_1 — отношение к кооперации; x_2 — готовность быть вовлеченным в кооперативную деятельность; x_3 — доверие к партнерам и коллегам; x_4 — отношение к демократическим процедурам управления кооперативом.

Все независимые переменные положительно коррелируют с желанием сельскохозяйственных товаропроизводителей участвовать в кооперативном бизнесе. Так как они носят качественный характер и градируются одним и тем же образом (от 1 до 6 по шкале Лайкерта), то могут ранжироваться по силе влияния на зависимую переменную. Наибольшее воздействие на вариацию зависимой переменной оказывает доверие к коллегам и партнерам, затем вовлеченность в кооперативную деятельность, отношение к кооперации и участие в управлении. Данные описательной статистики продемонстрировали низкий уровень оценок по всем переменным, особенно со стороны потенциальных членов кооперативов (средние показатели по всем группам сельхозтоваропроизводителей изменяются в пределах от 3,0 до 3,5), что говорит о небольшом их желании быть вовлеченными в кооперативную деятельность (табл. 3).

Полученные в исследовании результаты объясняются как общими неблагоприятными условиями ведения сельскохозяйственного производства (слабая защита внутреннего рынка от субсидируемого импорта продовольствия и сельскохозяйственного сырья, низкий уровень государственной поддержки сельского хозяйства, большой диспаритет цен на сельскохозяйственную продукцию и средства производства

Описательная статистика для переменных, включенных в анализ

Переменные	Члены сельскохозяйственных кооперативов		Потенциальные члены кооперативов						Всего	
			сельскохозяйственные организации		крестьянские (фермерские) хозяйства		личные подсобные хозяйства населения			
	mean*	std. dev.**	mean	std. dev.	mean	std. dev.	mean	std. dev.	mean	std. dev.
*1	5,2	0,8	2,2	1,5	2,8	1,5	2,6	1,4	3,0	1,7
x ₂	5,3	0,7	3,8	1,3	3,4	1,3	3,1	1,2	3,6	1,4
*3	4,4	0,8	3,0	1,3	2,9	1,4	2,7	1,2	3,0	1,3
x ₄	5,1	0,8	2,8	0,9	3,5	1,2	3,0	1,2	3,4	1,3
y	0,9	0,3	0,2	0,4	0,3	0,4	0,2	0,4	0,3	0,5

* — среднее значение; ** — стандартное отклонение. Рассчитана автором.

для сельского хозяйства, неразвитость материально-технической базы рыночной инфраструктуры АПК и др.), недооценкой в процессе экономических реформ кооперативных форм хозяйственной деятельности, так и отсутствием практики управления коллективными организациями, недостатком инициативности и предпринимательства в аграрном бизнесе и повседневной сельской жизни.

Низкий уровень доверия и отсутствие опыта участия в кооперативной деятельности создают риск высоких транзакционных издержек на самых ранних этапах формирования и развития кооператива. Следствием этого является недостаток капитала и сложности с привлечением инвестиций для эффективной деятельности и роста кооперативных организаций.

В 2009 г. был проведен еще один опрос, цель которого была определить, становятся ли члены кооперативов более кооперативно-ориентированными в процессе их реального участия в таких организациях. Если они извлекают положительный опыт из их участия в коллективной деятельности, начинают получать какие-либо выгоды от нее, постепенно обучаются кооперативному бизнесу, они могут начать инвестировать в его деятельность, вовлекать себя в управление и расширять сделки с ним.

Для верификации были предложены следующие гипотезы.

H₀: Члены вновь созданных кооперативов обрели лучшее мнение о кооперативе в процессе их участия в кооперативной деятельности и потому существуют устойчивые перспективы развития таких кооперативов в будущем.

H₁: Члены вновь созданных кооперативов ухудшили свое мнение о кооперативе в процессе их участия в кооперативной деятельности, и потому такие кооперативы не имеют в будущем устойчивых перспектив.

Для тестирования гипотез необходимо было сравнить, как изменилось мнение членов кооператива за период их функционирования. Результат *t*-теста для зависимых выборок показал, что все рассмотренные выше переменные имели отрицательную динамику (табл. 4).

Результаты t-теста для зависимых переменных, включенных в анализ

Переменные	Опросы	Средние значения	Стандартное отклонение	Различия между средними	t	df	p
x_1 — отношение к кооперативу	Весна 2009 г.	2,6	0,7	-2,6*	-51,7	140	0,00
	Весна 2008 г.	5,2	0,8				
x_2 — готовность осуществлять транзакции	Весна 2009 г.	2,3	0,8	-3,0*	-31,2	140	0,00
	Весна 2008 г.	5,3	0,7				
x_3 — участие в управлении	Весна 2009 г.	2,0	1,1	-3,0*	-28,0	140	0,00
	Весна 2008 г.	5,0	0,7				
x_4 — готовность инвестировать	Весна 2009 г.	2,5	1,0	-1,7*	-13,5	140	0,00
	Весна 2008 г.	4,2	0,9				
x_5 — доверие к партнерам и коллегам	Весна 2009 г.	1,5	0,7	-2,9*	-66,3	140	0,00
	Весна 2008 г.	4,4	0,8				
x_6 — знание о кооперативе	Весна 2009 г.	4,6	1,1	+0,2	-1,1	140	0,29
	Весна 2008 г.	4,4	1,0				

* Различия статистически значимы на уровне $p < 0,01$. Рассчитана автором.

При этом следует отметить, что переменная «отношение к кооперации» для действующих участников представляет не столько эмоциональную оценку потенциала кооператива, сколько реальную с позиции эффективности его деятельности, выгоды для членов и удовлетворенности членством в целом. Разница между средними значениями переменной «готовность инвестировать» в 2009 г. по сравнению с 2008 г. составила -1,7. Многие участники испытали разочарование в кооперации как способе решения проблем с реализацией произведенной ими продукции или поставками необходимых ресурсов.

Оценка состояния неформальных институтов в кооперативном секторе Курганской области показала, что в условиях высокой экономической и социальной нестабильности зафиксировался низкий уровень доверия сельских жителей к государственной и местной власти, к односельчанам и коллегам, а историческое наследие российской деревни означает потерю культурных традиций ведения коллективной деятельности на принципах демократии, солидарности и взаимопомощи, как и отсутствие у потенциальных членов кооперативов опыта вовлеченности в кооперативную деятельность. Неблагоприятна для развития кооперативов и демографическая ситуация на селе, означающая стремительное старение населения. Отсутствие тех атрибутов человеческого и социального капитала, без которых традиционные кооперативные организации, находящиеся в собственности их членов и управляемые ими,

существовать не могут, становится серьезным препятствием для развития кооперативной деятельности.

Противоречие формальных и неформальных институтов в современной рыночной среде проявляется в низкой инвестиционной привлекательности традиционной модели кооперативной организации, принятой в российском законодательстве. Такая модель мотивирует к росту объемов трансакций для достижения эффекта масштаба, но не ведет к созданию существенной добавленной стоимости. Доведение продукта кооперативом до высокого уровня готовности к потреблению конечным покупателем требует значительных инвестиций. Недостаток капитала в российских сельскохозяйственных потребительских кооперативах связан с низкими стимулами сельхозтоваропроизводителей инвестировать средства в кооперативную деятельность. Во-первых, механизмы управления и контроля не увязаны с объемом трансакций и размером вложенного в кооператив капитала, во-вторых, при выходе из кооператива участник не имеет возможности продать свою долю в капитале по рыночной цене — ему возвращается пай, который не включает сумму отчислений от прибыли в неделимые фонды, а выплаты приращенных паев осуществляются не ранее чем через три года после их формирования. Для решения этой проблемы в странах с развитой рыночной экономикой организационные модели кооперативов трансформируются в направлении совершенствования прав собственности, т.е. движутся от традиционной к все более инвестор-ориентированным формам.

Отмеченное противоречие, а также представленная оценка возможностей и ограничений традиционной кооперативной модели позволяют сделать вывод, что она идеально соответствует традиционному сельскому хозяйству, а современное сельское хозяйство (характеризующееся координируемой производственной системой, а также переориентацией, как в технологиях, так и в маркетинге, с массового производства, реализующего стратегию низких издержек, на предложение продукции, отвечающей специфическому и дифференцированному спросу потребителя) требует иных стратегий и моделей сельскохозяйственных кооперативов. Координация вертикальных связей между различными сегментами всей технологической цепочки направлена на уменьшение издержек обмена (транзакционных издержек), сокращение рисков, приобретение гибкости реагирования на запрашиваемые потребителем атрибуты товаров.

Заключение

Динамичные изменения рыночной среды заставляют сельскохозяйственных товаропроизводителей быстро адаптироваться к новым условиям и искать другие формы взаимоотношений со всеми участниками рынка. В долгосрочной перспективе успех кооператива возможен лишь в том случае, если избранная им стратегия соответствует рынку, в котором он оперирует, а выбранная стратегия будет более эффективно реализована, если кооператив адаптирует определенную организационную модель.

Формирование законодательных основ для развития сельскохозяйственных снабженческих, сбытовых, перерабатывающих, обслуживающих и универсальных кооперативов предпринимательского типа в нашей стране снизит стратегические риски сельскохозяйственной кооперации, создаст условия для появления в перспективе структур, готовых конкурировать с другими организационными формами и обладающих потенциалом к эффективному ведению бизнеса и выполнению своих социальных функций.

Библиографический список

1. Проект концепции развития кооперации на селе на период до 2020 года. Санкт-Петербург, 2013. [www.mcx.ru/documents/file_document/v7_show/23244 ..htm](http://www.mcx.ru/documents/file_document/v7_show/23244..htm)
2. Володина Н.Г. Организационные модели аграрных кооперативов / Н.Г. Володина, С.Г. Головина, П.Е. Подгорбунских. Курган: Изд-во КГСХА, 2009. 498 с.
3. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, New York. 1983.

MARKETING RISKS OF AGRICULTURAL COOPERATION

N.G. VOLODINA, L.V. PETRUNINA

(RSAU-MAA named after K.A. Timiryazev)

The decrease of risk of a mistake at a choice of strategy of development of agricultural consumer cooperative is important for the decision of its economic and social tasks. The research of agricultural cooperation on a basis of the institutional theory allows to estimate influence of formal and informal institutes on stimulus and economic behavior of the agents inside cooperative society and on behavior of the organization in market environment. A correct choice of marketing strategy and respective alteration of organizational model of cooperative allow to smooth the contradiction which has arisen between formal and informal institutes in Russian agribusiness.

Key words: risk, strategy agricultural cooperatives, formal and informal institutes.

Володина Наталья Геннадьевна — д. э. н., заведующая кафедрой маркетинга РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева (127550, г. Москва, ул. Тимирязевская, 49; тел.: (499) 976-92-71; e-mail: volodina@timacad.ru).

Петрунина Лина Владимировна — лаборант кафедры маркетинга РГАУ-МСХА имени К. А. Тимирязева. Тел. (499) 977-92-71; e-mail: poshataev@timacad.ru.