

Министерство сельского хозяйства
Пензенской области
Центр развития сельскохозяйственной кооперации

**Экономическая эффективность деятельности
сельскохозяйственных снабженческо-сбытовых
потребительских кооперативов**



ПЕНЗА 2009

Министерство сельского хозяйства
Пензенской области
Центр развития сельскохозяйственной кооперации

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ СНАБЖЕНЧЕСКО-СБЫТОВЫХ
ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ КООПЕРАТИВОВ**

Рекомендации

Пенза 2009

УДК 631.115.8(07)
ББК 65.321.8Я7
К 88

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор И.С. Санду
доктор экономических наук, профессор А.В. Ткач

Авторы: Кудрявцев А.А., Палаткин И.В., Павлов А.Ю.

Ответственный за выпуск – доктор экономических наук И.В. Палаткин

ISBN

**Экономическая эффективность деятельности сельскохозяйственных
снабженческо-сбытовых потребительских кооперативов: Рекомендации /**
под общей редакцией Палаткина И.В. – Пенза,- 2009. – 26 с.

В рекомендациях в доступной форме рассмотрена сущность сельскохозяйственной снабженческо-сбытовой потребительской кооперации, приведены примеры обоснования экономической выгоды от участия в деятельности кооператива, определены основные направления повышения эффективности работы кооператива.

Книга предназначена, в первую очередь, для владельцев крестьянских (фермерских) и личных подсобных хозяйств, пожелавших организовать сельскохозяйственный снабженческо-сбытовой потребительский кооператив, а также для участников уже действующих кооперативов. Кроме этого, рекомендации могут быть полезны работникам районных Агентств по поддержке предпринимательства, студентам сельскохозяйственных ВУЗов.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. Зачем нужны снабженческо-сбытовые кооперативы.....	6
2. Как рассчитать выгоду от участия в кооперативе	10
3. Как сделать работу снабженческо-сбытового кооператива эффективной.....	17

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в Пензенской области на долю крестьянских (фермерских) и личных подсобных хозяйств приходится более 50% стоимости всей производимой в регионе сельскохозяйственной продукции. Малые формы хозяйствования являются не только одним из основных производителей продовольствия, но и обеспечивают повышение уровня занятости на селе, способствуют сохранению сельских территорий. Вместе с тем, объективно существует целый комплекс проблем, с которыми они сталкиваются в процессе своей деятельности. Это, прежде всего, ограниченность масштабов производства, недостаток ресурсов, ограниченный доступ к информации для бизнеса, неразвитая инфраструктура, сложности со сбытом продукции.

В рамках решения данных проблем Правительство Пензенской области проводит активную политику по формированию в регионе системы потребительской кооперации и, в частности, по созданию снабженческо-сбытовых кооперативов. Выбор в пользу кооперации сделан не случайно. Сельскохозяйственный потребительский кооператив является, пожалуй, единственной организационно-правовой формой, органично сочетающей в себе деловую активность, высокую степень конкурентоспособности на рынке, с одной стороны, и социальный характер организации, с другой.

Несмотря на предпринимаемые усилия, большинство фермеров и владельцев личных подсобных хозяйств по-прежнему находятся вне кооперативного движения. Причинами этого являются недоверие людей, непонимание ими сущности и всех преимуществ кооперации, отсутствие инициативы. В связи с этим, при написании данных рекомендаций авторы ставили перед собой цель заинтересовать мелких товаропроизводителей, показать основные выгоды от участия в деятельности снабженческо-сбытового кооператива, раскрыть наиболее важные факторы, способствующие повышению эффективности его работы.

1. Зачем нужны снабженческо-сбытовые кооперативы

Сельскохозяйственные потребительские снабженческие кооперативы осуществляют закупки и продажи средств производства, удобрений, известковых материалов, кормов, нефтепродуктов, оборудования, запасных частей, пестицидов, гербицидов и других химикатов, любых других товаров, необходимых для производства сельскохозяйственной продукции; тестирование и контроль качества закупаемой продукции; поставку семян, молодняка скота и птицы; закупку и поставку сельскохозяйственным производителям необходимых им потребительских товаров.

Сельскохозяйственные потребительские сбытовые кооперативы осуществляют продажу продукции, а также ее хранение, сортировку, мойку, сушку, расфасовку, упаковку и транспортировку, заготовку и реализацию дикорастущих плодов, ягод, лекарственных растений, проводят изучение рынков сбыта, организуют рекламу продукции, осуществляют иные действия, обеспечивающие эффективную реализацию сельскохозяйственной продукции, в том числе организуют сельскохозяйственные кооперативные рынки и управляют их деятельностью.

Привлекательность потребительской кооперации для сельскохозяйственных товаропроизводителей обусловлена принципами, на которых основывается деятельность кооперативов:

- добровольность членства в кооперативе;
- объединение членами кооператива своих имущественных взносов (паев);
- взаимопомощь и обеспечение экономической выгоды для членов кооператива, участвующих в хозяйственной деятельности кооператива;
- некоммерческий характер деятельности, служащий исключительно цели удовлетворения материальных и иных потребностей пайщиков;

- ограничение участия в хозяйственной деятельности кооператива лиц, не являющихся его членами;
- ограничение дивидендов по дополнительным паевым взносам членов и паевым взносам ассоциированных членов кооператива;
- управление деятельностью кооператива на демократических началах (один член кооператива — один голос);
- демократический контроль деятельности кооператива его членами (управление кооперативом осуществляется выборным органом, состоящим из представителей членов кооператива и работающим на общественных началах; при необходимости исполнительный директор и персонал кооператива нанимаются и работают под контролем выборного органа);
- участие членов кооператива в его хозяйственной деятельности (члены кооператива берут на себя обязательства пользоваться услугами кооператива: в снабженческом кооперативе — закупать определенную часть материально-технических средств через кооператив; в сбытовом кооперативе — поставлять в кооператив определенную часть продукции для продажи и т.п., и несут ответственность за исполнение принятых обязательств;
- внесение взносов членами кооператива пропорционально доле их участия в хозяйственной деятельности кооператива;
- распределение финансовых результатов деятельности СПоК между членами кооператива пропорционально доле участия каждого в хозяйственной деятельности кооператива;
- коммерческий характер отношений с лицами, не являющимися членами кооператива.

Среди основных проблем, решаемых посредством создания сельскохозяйственных снабженческо-сбытовых потребительских кооперативов можно выделить следующие:

1. Высокие цены на приобретаемые ресурсы. Покрывая потребности в определенных ресурсах большой группы фермеров и владельцев ЛПХ, коопе-

ратив имеет возможность закупать данные ресурсы по оптовым ценам, и, кроме этого, заключать договоры поставки с отсрочкой оплаты.

2. Ограниченный доступ мелких сельхозтоваропроизводителей к каналам сбыта готовой продукции. К примеру, производство овощей имеет сезонный характер, цены на них на протяжении года значительно колеблются. В основном, наиболее низкой является закупочная цена сразу по окончании уборки урожая. В это время предложение превышает спрос. Именно данное обстоятельство используют посредники, которые почти даром скупают с поля продукцию и продают ее спустя некоторое время по более высокой цене. Очевидно, что нужно реализовывать выращенное в собственном хозяйстве именно тогда, когда закупочные цены возрастают. В таком случае, возникает проблема оборудования соответствующего места для хранения продукции. Строительство качественного овощехранилища требует значительных финансовых затрат и невыгодно с экономической точки зрения для одного фермера или владельца личного подсобного хозяйства, производящих незначительные объемы продукции. В рамках кооператива реализацию такого проекта осуществить гораздо проще и экономически выгоднее.

3. Мелкому товаропроизводителю практически невозможно напрямую поставлять продукцию в розничные сети в связи со сложностью выполнения предъявляемых требований. Так, ЗАО «Тандер» (сеть магазинов «Магнит») предъявляет следующие требования к поставщикам:

- вся продукция должна быть сертифицирована. Качество должно соответствовать требованиям санитарных, технических и всех иных применимых норм и стандартов Российской Федерации;
- товарно-сопроводительная документация должна соответствовать требованиям действующего законодательства;
- цена должна быть не выше, чем для других Покупателей;
- продукция должна быть представлена на продовольственном рынке Пензы и Пензенской области, и пользоваться спросом у населения;
- доставка осуществляется силами и за счет Поставщика по всем магазинам сети «Магнит». Доставка осуществляется по определенному графику, не

реже 2-3 раз в неделю, продукция со сроком годности не менее 5 суток – ежедневно;

- заказы должны выполняться в 100 % объеме в течение всего года;
- доставка должна осуществляться до 16-17 часов, хлеб и молочная продукция до 10-11 часов;
- основные требования к продукции «свежие овощи и фрукты»: Картофель должен быть расфасован в сетки по 1,5-2 кг., остальные овощи и фрукты должны быть расфасованы или уложены в тару, вес фасовки не должен превышать 7-10 кг;
- вся фасованная продукция с фиксированным весом должна иметь штрих-код.

Кооператив, обладая обширной базой поставщиков и, следовательно, стабильными объемами продукции, получает возможность наладить долгосрочное сотрудничество с розничными сетями, а также с различными муниципальными учреждениями – потребителями продовольствия (больницы, школы, детские сады). Из-за небольшой наценки кооператива, его члены получают большой доход от реализации своей продукции.

4. Отсутствие маркетинговой информации о ценах и спросе на региональных рынках является одним из препятствий на пути продвижения пензенских товаров за пределы области. Участие фермера в снабженческо-сбытовом потребительском кооперативе позволит ему сосредоточить все внимание на процессе производства. Риск и проблемы с транспортировкой, с исследованием рынка и поиском покупателей полностью берет на себя кооператив.

Все преимущества от участия в деятельности снабженческо-сбытового кооператива в конечном итоге приводят к увеличению прибыли непосредственных товаропроизводителей сельскохозяйственной продукции – К(Ф)Х и ЛПХ. Рассмотрим, каким же образом можно рассчитать данную экономическую выгоду.

2. Как рассчитать выгоду от участия в кооперативе

Основная экономическая выгода, получаемая фермером или владельцем личного подсобного хозяйства от вступления в сельскохозяйственный потребительский снабженческо-сбытовой кооператив, заключается в гарантии сбыта произведенной продукции по наиболее выгодным ценам, а также в возможности дешевле закупать необходимые ресурсы.

Анализ цен на основные виды продуктов питания (таблица 1) показывает, что доля сельскохозяйственных товаропроизводителей в конечной цене крайне низкая.

Таблица 1

**Доля сельскохозяйственных товаропроизводителей в конечной
цене отдельных видов продукции***

Наименование продукции	Средняя цена сельскохозяйственных товаропроизводителей, руб/ед	Средняя розничная цена, руб/ед	Доля товаропроизводителей в розничной цене, %
Молоко цельное разливное, л	7,32	16,53	44,3
Яйца куриные, 10 шт.	20,18	24,00	84,08
Картофель, кг	12,25	17,44	70,2
Капуста, кг	4,82	20,05	24,0
Лук репчатый, кг	8,93	19,93	44,8
Морковь, кг	6,85	21,74	31,5
Огурцы свежие, кг	16,00	21,00	76,2
Помидоры свежие, кг	22,00	23,00	95,6

*по данным Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области на 01.08.09 г.

Это значит, что фермеры и владельцы личных подсобных хозяйств теряют значительную часть прибыли из-за отсутствия доступа на розничный рынок (рисунок 1).



Рисунок 1. Распределение выручки от реализации продукции через посредника

Посреднику необходимо покрыть свои затраты, связанные с реализацией продукции и, кроме этого, получить прибыль. В результате непосредственные производители получают меньшую часть выручки.

При реализации продукции через сбытовой кооператив ситуация меняется. Кооператив не нацелен на получение прибыли, он оставляет себе только ту часть выручки, которая необходима на покрытие затрат, связанных с реализацией. В результате доход производителя существенно увеличивается (рисунок 2).



Рисунок 2. Распределение выручки от реализации продукции через сбытовой кооператив

Если рассматривать цены на удобрения и топливо, то очевидно преимущество закупок оптовыми партиями через снабженческий кооператив (таблица 2). Экономия может составить от 17 до 30%.

Таблица 2

**Средние оптовые и розничные цены на комплексные
минеральные удобрения***

Вид удобрения	Розничная цена, рублей за 1 тонну	Оптовая цена (при покупке свыше 3 тонн), рублей за 1 тонну
Удобрение для огурцов	5950	4592
Удобрение для капусты	5900	4140
Удобрение для лука и чеснока	5900	4900
Удобрение для моркови	4800	3655
Удобрения для картофеля	14000	12000

*цены по состоянию на 01.05.09 г.

Таким образом, вступая в снабженческо-сбытовой кооператив, фермеры и владельцы личных подсобных хозяйств получают возможность существенно увеличить свои доходы, и, в конечном итоге, нарастить объемы производства.

В качестве примера в таблице 3 сравним возможные доходы от производства и реализации картофеля для двух вариантов:

- фермер действует самостоятельно;
- фермер действует в рамках снабженческо-сбытового кооператива.

Таблица 3

**Расчет дополнительного дохода от производства и реализации картофеля в
рамках снабженческо-сбытового кооператива**

Показатели	Фермер действует самостоятельно	Фермер действует в рамках кооператива
1	2	3
Материальные затраты на посадку и выращивание картофеля на площади 5 га		
Семена (12500 кг)	12500 кг * 22 руб.= 275000 руб.	12500 кг*20 руб.= 250000 руб.
Удобрения (1500 кг)	1500 кг*14 руб.= 21000 руб.	1500 кг*12= 18000 руб.
Средства защиты растений	500 руб.*5 га= 2500 руб.	500 руб.*5 га= 2500 руб.
Аренда автомашины «КА-МаЗ» для доставки семян	10000 руб.	8000 руб.
Услуги трактора по вспашке (5 га)	3000 руб.*5 га= 15000 руб.	3000 руб.*5 га= 15000 руб.
Услуги трактора по культивации (5 га* 2 раза)	5 га*1000 руб.*2= 10000 руб.	5 га*1000 руб.*2= 10000 руб.

Услуги трактора по посадке	5 га*1500 руб.= 7500 руб.	5 га*1500 руб.= 7500 руб.
1	2	3
Услуги трактора по между- рядной обработке (5 га*2 раза)	5 га*2 раза*1500 руб.= 15000 руб.	5 га*2 раза*1500 руб.= 15000 руб.
Услуги трактора по химиче- ской обработке (5 га*2 раза)	5 га*2 раза*1000 руб.= 10000 руб.	5 га*2 раза*1000 руб.= 10000 руб.
Услуги трактора по копке	3000 руб.*5 га= 15000 руб.	3000 руб.*5 га= 15000 руб.
Затраты на транспортировку картофеля к месту хранения	470 л*18 руб.= 8460 руб.	470 л*18 руб.= 8460 руб.
Затраты на реализацию кар- тофеля	-	60000 руб.
Итого затрат	389460 руб.	379500 руб.
Выручка от реализации	250 ц*5 га*1225 руб.= 1531250 руб.	250 ц*5 га*1600 руб.= 2000000 руб.
Прибыль от реализации	1141790 руб.	1620500 руб.
Дополнительная прибыль	-	478710 руб.

Данный примерный расчет показывает, что дополнительная прибыль от участия в деятельности кооператива может составить до 40%.

Рассмотрим также пример организации кооператива по закупке и реализации молока.

Преимущества создания подобного кооператива для К(Ф)Х и ЛПХ в следующем:

- гарантии по сбыту произведенного ими молока. На основании заключенных договоров ЛПХ и КФХ с кооперативом последний гарантирует забор молока;

- гарантии расчетов перерабатывающих предприятий за сданное молоко.

Существующие на сегодняшний день скупщики молока, как правило, являются физическими лицами, не оформленными в регистрирующем органе как индивидуальные предприниматели, то есть занимаются незаконной предпринимательской деятельностью. В большинстве случаев они не заключают со сдатчиками молока каких-либо договоров. Кроме того, такие скупщики не могут юридически решить вопрос с перерабатывающими предприятиями в случае невыполнения последними обязанности по оплате за сданное молоко. В отличие от

них, потребительский кооператив, являясь юридическим лицом, может отстаивать интересы своих членов в судебном порядке;

- правильная оценка качества молока. У кооператива появляется возможность приобретения приборов по определению качества молока. Это также помогает отстаивать интересы молокодатчиков и избежать разногласий с перерабатывающими предприятиями.

Выгоды, получаемые самим кооперативом:

- возможность приобретения основных средств (транспорт, оборудование и др.), необходимых для обеспечения деятельности кооператива за счет аккумуляирования паевых взносов членов кооператива. При этом возможно приобретение имущества, как на вторичном рынке, так и нового в лизинг;

- молокозаводы через кооператив могут авансировать поставки молока;

- возможность участия заготовительно-сбытового кооператива в кредитном кооперативе. Заготовительно-сбытовой кооператив оказывает помощь своим членам в оформлении кредитов на развитие животноводства в кредитных учреждениях (кредитный кооператив, банк).

Для молокозаводов сотрудничество с кооперативом выгодно по следующим причинам:

- гарантии поставки молока. На основании договоров, заключенных между кооперативом и молокозаводом, последнему гарантированы поставки молока надлежащего качества;

- отпадает необходимость содержать в штате предприятия дополнительных сотрудников, занимающихся заготовкой молока, а также парк автотранспорта. Кооператив самостоятельно доставит молоко до завода.

По согласованию сдатчиков молока, потребкооператива и молокоперерабатывающего предприятия возможно установление графика приема продукции. При составлении графика учитываются время дойки, возможности кооператива для первичной обработки и хранения молока, удаленность, наличие транспортных средств и состояние дорог. Это позволит исключить простои транспорта, потерю времени, снижение качества молока (особенно в летнее время).

Предположим, кооператив использует молоковоз марки Г6-ОТА-3,9 на базе ГАЗ-3307 - объем емкости 3,9 м³.

Транспортные расходы на забор такого количества молока у производителей при общем пробеге 300 км составят:

Марка молоковоза	Общий пробег, км	Расход ГСМ на 100 км пробега, л	Общий расход ГСМ, л	Цена ГСМ, руб./литр	Общие затраты на ГСМ в день, руб.	Общие затраты на ГСМ в месяц, руб.
Г6-ОТА-3,9 на базе ГАЗ-3307	300	24,5	73,5	18,20	1337,70	40131

Затраты на амортизацию молоковоза (срок полезного использования – 5 лет) составят 12000 рублей в месяц.

Зарплата работников кооператива. В целях стимулирования работы служащих кооператива рекомендуется начисление им заработной платы производить в зависимости от объема и качества закупленного молока.

Так, например, при начислении с каждого литра молока на заработную плату работникам кооператива по 35 копеек, месячный фонд оплаты труда с учетом начислений составит 51597 рублей.

Примерное штатное расписание в этом случае может быть следующим:

	Количество, чел.
Председатель кооператива	1
Бухгалтер	1
Водитель	1
Сборщик молока	1
Всего	4
Среднемесячная зарплата, руб.	10237

Затраты на содержание офиса. Расценки на аренду помещений в зависимости от территориального их расположения различны. Однако их доля в общей выручке от реализации будет незначительной и не сыграет большой роли при расчете затрат на 1 литр молока.

Затраты на приобретение молоковоза. В рассматриваемом примере кооперативу для осуществления бесперебойного забора молока требуется 1 молоковоз Г6-ОТА-3,9 на базе ГАЗ-3307.

Приобретение автотранспорта возможно на вторичном рынке, в том числе с торгов, проводимых конкурсными управляющими или судебными приставами. В этом случае стоимость автотранспорта будет не высокой, однако и техническое состояние автомобилей будет низким, что повлечет затраты на их ремонт.

Приобретение новых автомобилей для вновь созданных кооперативов проблематично из-за отсутствия у них необходимых финансовых средств.

В этой связи возможен вариант приобретения молоковозов в лизинг.

При этом необходимо учитывать, что лизинговые компании работают с вновь созданными организациями при условии предоставления залога (ликвидное имущество), стоимость которого составляет не менее 60% от стоимости приобретаемого в лизинг имущества. В случае приобретения молоковозов возможен коммерческий лизинг сроком на 5 лет, процент удорожания (включает в себя, в том числе, оплату транспортного налога и страхование) составляет 16% в год. Расчет затрат кооператива в случае приобретения молоковозов в лизинг приведен в следующей таблице:

Показатели	Г6-ОТА-3,9 на базе ГАЗ-3307
Цена за единицу, тыс. руб.	720
Срок лизинга, лет	5
Процент удорожания в год, %	16
Сумма удорожания в 1-й год лизинга, тыс. руб.	120
Сумма платежа в 1-й год лизинга, тыс. руб.	308
Затраты на оплату лизинговых платежей в месяц в первый год лизинга, тыс. руб.	25,6

На основании проведенных примерных расчетов общие затраты на осуществление деятельности кооператива составят около 130 тысяч рублей в месяц, или 1,10 рубля на каждый литр молока. Таким образом, при разнице цен перекупщиков и закупочной цены молокозавода в 1,5-2 руб., дополнительная прибыль производителей молока может составить 40-90 копеек за литр.

Выгода от вступления в кооператив для мелких товаропроизводителей очевидна. Но для того, чтобы потребительский кооператив устойчиво развивался, следует обеспечить баланс интересов кооператива и его членов. Рассмотрим

основные факторы, способствующие повышению эффективности деятельности снабженческо-сбытового кооператива.

3. Как сделать работу снабженческо-сбытового кооператива эффективной

Определение минимальной, но достаточной цены на услуги, оказываемые кооперативом

Цены на услуги и товары, поставляемые кооперативом своим членам, должны быть минимальны, но в то же время должна обеспечиваться безубыточность деятельности самого кооператива.

Анализ безубыточности позволяет установить функциональную зависимость между прибылью, объемами производства и реализации и затратами.

Затраты делятся на условно-постоянные и условно-переменные.

Условно-постоянными затратами (ПостЗ) являются затраты, которые остаются неизменными при изменении объема оказываемых услуг и реализованной продукции. К ним относятся амортизация, аренда помещений, повременная оплата труда рабочих, содержание управленческого персонала и другие административные расходы.

Условно-переменные затраты (ПерЗ) - это затраты, которые изменяются пропорционально объему оказываемых услуг и реализованной продукции (К). К ним относятся сдельная оплата труда, сырье и материалы, технологическое топливо, электроэнергия, расходы по содержанию и эксплуатации машин и оборудования и другие элементы затрат.

Итак, общие затраты (ОЗ) состоят из суммы условно-постоянных и условно-переменных расходов на весь объем проданной продукции:

$$ОЗ = ПостЗ + ПерЗ \times К.$$

Общие переменные затраты равны произведению переменных расходов на единицу продукции и общего количества продукции:

$$\text{ПерЗоб} = \text{ПерЗ} \times K.$$

Выручка (В) от реализации продукции зависит от цены (Ц) продукции и количества проданной продукции:

$$B = C \times K.$$

Точкой безубыточности (ТБ) называют ситуацию равновесия, в которой затраты на производство и реализацию продукции равны выручке:

$$\text{ПостЗ} + \text{ПерЗ} \times \text{ТБ} = C \times \text{ТБ}.$$

Следовательно, точка безубыточности - это количество реализуемой продукции, при котором затраты будут равны выручке, и рассчитывается по формуле:

$$\text{ТБ} = \text{ПостЗ} / (C - \text{ПерЗ}).$$

Для расчета объема реализации в точке безубыточности (выручки в точке безубыточности) (Втб) удобно выполнять расчет, используя формулу:

$$\text{Втб} = (B \times \text{ПостЗ}) / (B - \text{ПерЗ} \times K).$$

Пример: Потребительский кооператив закупает продукцию у членов и реализует ее через собственную розничную сеть. Величина условно-постоянных затрат за анализируемый период - 15000 руб. Максимально возможный объем реализации продукции - 3000 ед. Единица продукции реализуется по цене 20,5 руб., условно-переменные затраты (цена закупки у производителя + затраты на транспортировку + затраты на хранение) составляют 14,5 руб. на единицу продукции.

Необходимо определить: выручку от реализации продукции при максимальном объеме продаж, общие затраты, количество реализуемой продукции в точке безубыточности, выручку в точке безубыточности.

1. Выручка от реализации продукции при максимальном объеме продаж:

$$B = 20,50 \text{ руб.} \times 3000 \text{ ед.} = 61500,00 \text{ руб.}$$

2. Общие затраты:

$$\text{ОЗ} = 15000 \text{ руб.} + 14,5 \text{ руб.} \times 3000 \text{ ед.} = 58500 \text{ руб.}$$

3. Количество реализуемой продукции в точке безубыточности:

$$\text{ТБ} = 15000 \text{ руб.} / (20,5 \text{ руб.} - 14,5 \text{ руб.}) = 2500 \text{ ед.}$$

4. Выручка в точке безубыточности:

$$В_{тб} = (61500 \text{ руб.} \times 15000 \text{ руб.}) / (61500 \text{ руб.} - 14,5 \text{ руб.} \times 3000 \text{ ед.}) = 51250 \text{ руб.}$$

Таким образом, можно сделать следующий вывод: при реализации продукции в размере 2500 ед., с объемом выручки 51250 руб. (83,3% возможного объема реализации) при сложившемся уровне затрат и цен, производитель не терпит убытка, но и не имеет прибыли, т.е. рентабельность потребительского кооператива равна нулю.

Данный метод позволит кооперативу установить такие цены на реализуемую продукцию и оказываемые услуги, которые обеспечат его безубыточность.

С целью упрощения, расчеты между членами кооператива и кооперативом могут быть построены также следующим образом:

- услуга оказывается члену кооператива по ценам, исходя из переменных затрат, связанных с данной услугой;
- затем постоянные затраты кооператива покрываются за счет членских взносов, размер которых устанавливается пропорционально участию отдельных товаропроизводителей в деятельности кооператива.

Контроль показателей, характеризующих эффективность использования имущества кооператива

Наряду с безубыточностью, существует ряд показателей, контроль которых также необходимо осуществлять в рамках оценки эффективности деятельности снабженческо-сбытового кооператива.

Степень использования транспортных средств характеризуют следующие показатели:

1. Коэффициент технической готовности подвижного состава (автопарка) – отношение числа автомобиле-дней пребывания подвижного состава в технически исправном состоянии к общему числу автомобиле-дней пребывания в кооперативе.

2. Коэффициент выпуска подвижного состава на линию – отношение количества автомобиле-дней в работе к автомобиле-дням пребывания в кооперативе. Показатель отражает степень использования автомашин за определенный период, может быть рассчитан в отношении всего объема работ и работ, оказанных членам кооператива. Нежелательно допускать простоя транспортных средств.
3. Статический и динамический коэффициенты использования грузоподъемности (предельной массы полезного груза в кузове автомобиля). Статический коэффициент определяется путем деления количества фактически перевезенного груза к количеству груза, которое могло быть перевезено при полном использовании грузоподъемности, то есть к номинальной грузоподъемности автомобиля. Заказы на поставку ресурсов и отгрузку готовой продукции необходимо формировать исходя из максимального использования грузоподъемности имеющихся транспортных средств.

Динамический коэффициент использования грузоподъемности – это отношение объема фактически выполненной транспортной работы в тонно-километрах к возможной транспортной работе (при условии полного использования грузоподъемности на протяжении всего пробега с грузом). Таким образом, в отличие от статического коэффициента он учитывает не только количество перевезенных грузов, но и среднее расстояние, на которое они перевозились.

4. Коэффициент использования пробега – отношение пробега с грузом к общему пробегу автомобиля.
5. Средняя длина ездки – средний пробег, совершаемый автомобилем за одну ездку от пункта погрузки до пункта разгрузки; определяется путем деления общего пробега с грузом на количество выполненных ездок.

6. Среднее расстояние перевозки груза – частное от деления объема выполненных транспортных работ в тонно-километрах на объем перевезенного груза в тоннах.
7. Время простоя подвижного состава под погрузкой и разгрузкой – время, затраченное на погрузку груза на подвижной состав в пунктах отправления груза и его выгрузку в пунктах прибытия.
8. Производительность подвижного состава – количество груза, перевезенного одним автомобилем за рабочий день (смену); рассчитывается как произведение числа ездов на количество груза, перевозимого за одну езду.
9. Себестоимость 1 тонно-километра – необходимо все затраты на содержание грузового автотранспорта кооператива разделить на количество выполненных им тонно-километров.

Если потребительский кооператив оказывает услуги по хранению сельскохозяйственной продукции, эффективность его деятельности характеризуется следующими показателями:

1. Коэффициент использования емкости хранилищ (Кисп.х.)

$$\text{Кисп.х.} = \frac{\text{Среднегодовой объем продукции, фактически находящейся в хранилище}}{\text{Потенциальная емкость хранилища}}$$

Целесообразно рассчитывать данный показатель не только в целом за год, но и по сезонам.

2. Потери продукции при хранении. Рассчитываются в процентах по каждому виду продукции и сравниваются как с нормативными значениями, так и в динамике.

3. Затраты на хранение единицы продукции (С хран):

$$\text{С хран} = \frac{\text{Затраты на содержание хранилища за весь срок хранения данного вида продукции}}{\text{Объем хранимой продукции}}$$

Очевидно, что, при прочих равных условиях, чем выше степень загруженности хранилища, тем ниже себестоимость хранения единицы продукции, так как удельные постоянные затраты при этом снижаются.

Разработка эффективной политики сбыта продукции

Большое внимание необходимо уделять маркетинговой политике, и, прежде всего выбору эффективных каналов сбыта продукции (рисунок 3).



Рисунок 3. Каналы распределения продукции потребительского кооператива

Существует способ оценки эффективности каждого канала по таким критериям, как время поставки товара потребителю, сотрудничество в деле продвижения товара, качество конечного продукта в случае, когда этот продукт скоропортящийся, и т.д. Каждый канал предполагает выполнение обязательств на протяжении некоторого времени и утрату гибкости: в течение этого периода другие каналы распределения могут стать более эффективными. Выбор канала

распределения осуществляется на длительное время, и решение, принятое по этому поводу, изменить довольно сложно.

Руководство кооператива сразу должно решить: существуют ли формы товародвижения, которые способствовали бы улучшению обслуживания и снижению издержек; обеспечивает ли выбранный канал необходимый контроль обслуживания покупателей.

Посредники могут быть полезны в случаях, когда:

- осуществляется поиск доступа к отраслям, обладающим высоким уровнем распределения, таким, как общественное питание, или другие отрасли, ориентированные на клиента;
- кооператив сам не в состоянии заниматься продажей и распространением своей продукции или его мощности не позволяют удовлетворить потребности рынка;
- невелик объём индивидуальных продаж и, следовательно, сравнительно велики транспортные затраты;
- процесс приобретения продукции не является высоко специализированным;
- чрезвычайно важными являются быстрое осуществление поставок и наличие условий для оказания услуг.

Во всех остальных случаях кооператив должен отказаться от посредников. Наибольшую выгоду приносит реализация готовой продукции через сеть собственных торговых точек и через кооперативные рынки.

Формирование каналов распределения часто обусловлено стратегией развития, выбранной потребителем кооперативом. Разработка стратегии маркетинга основана на сильных сторонах потребительского кооператива, а также на степени привлекательности самого продукта. К основным стратегиям деятельности на рынке можно отнести:

- 1) *Стратегия преимущества в себестоимости (низкая цена - высокое качество).*

Вся стратегия направлена на достижение и удержание более низкого уровня цен по сравнению с ценами конкурентов. Но для того, чтобы эта стратегия стала выгодной, надо добиться значительной доли рынка и удержать свои позиции. Для этого кооперативу необходимо иметь такую обширную покупательскую базу, чтобы иметь возможность влиять на рыночные цены.

2) Стратегия дифференциации.

Вся стратегия направлена на то, чтобы создать продукт, который будет уникальным на рынке. Эта стратегия требует наличия мощного маркетингового потенциала. Например, если кооператив займется производством овощных полуфабрикатов в герметичной упаковке для конкретных целей (набор для приготовления рагу, борща) с длительным сроком хранения.

3) Стратегия рыночной ниши

Вся стратегия ориентирована на ограниченную группу покупателей, ограниченный ассортимент продукции или на ограниченную территорию. Например, поставки овощей с пониженным содержанием сахара для населения, страдающего диабетом.

Следует уделить внимание также разработке собственной торговой марки. Продукция, поставляемая кооперативом на рынок, должна быть не только высокого качества, она должна быть узнаваема потребителями.

Выбор модели взаимодействия кооператива и его членов

Важным вопросом является выбор формы взаимодействия кооператива и его членов. Модели организации экономических отношений кооператива со своими членами различаются в зависимости от договоров, на основании которых осуществляются взаиморасчеты в СПоК.

В сбытовом кооперативе возможны следующие модели взаиморасчетов.

Модель 1. Поставка членами кооператива сельскохозяйственной продукции в кооператив для ее последующей реализации осуществляется **на основании договора купли-продажи**. По этой модели право собственности на про-

дукцию переходит от производителя к кооперативу с момента передачи продукции по акту приема-передачи или по накладной.

Обеспечение членов кооператива средствами производства и материальными ресурсами для проведения сельскохозяйственных работ осуществляется на основании договора поставки с предоставлением заказчику, при необходимости, отсрочки платежа за поставленную продукцию или права осуществления платежей согласно установленному графику. Возможны варианты предоставления членам кооператива закупленных по их заказам капиталоемких средств производства в аренду с правом выкупа или на основе договора лизинга. Материально-технические ресурсы, приобретенные через кооператив, после их оплаты оформляются в собственность членов кооператива.

Отношения, построенные в рамках данной модели, практически не отличаются от взаимодействия товаропроизводителей и посредников вне кооператива (рисунок 4).

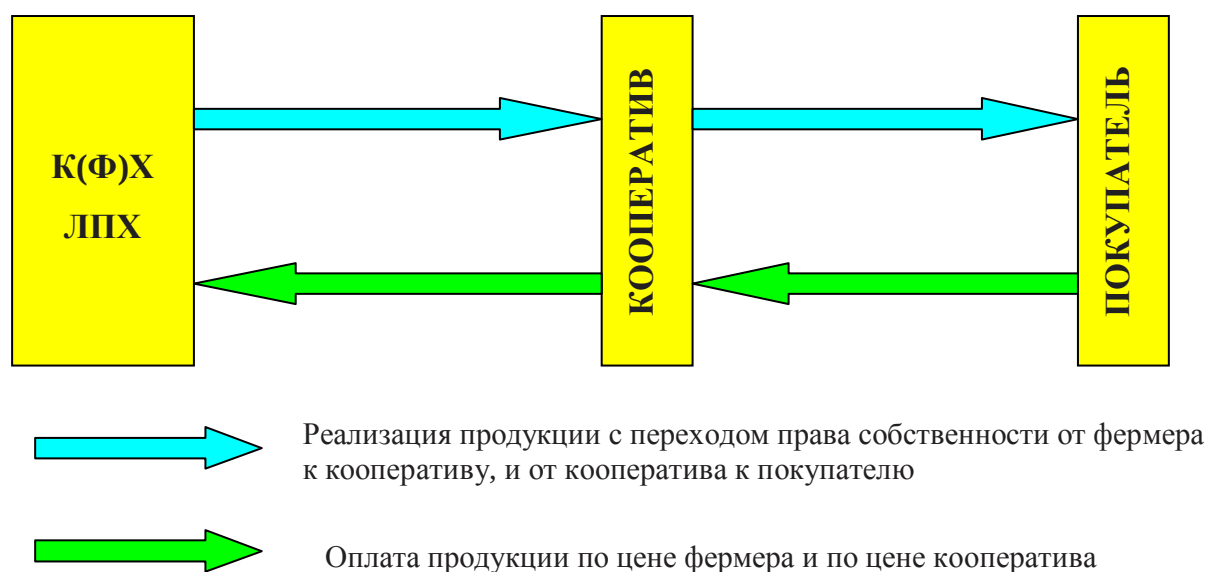


Рисунок 4. Использование договора купли-продажи

Модель 2. Поставка членами кооператива сельскохозяйственной продукции в сбытовой кооператив для ее последующей реализации осуществляется **на основании договора комиссии**. В рамках данной модели кооператив не покупает продукцию своих членов, а реализует ее от их имени. Право собственности на продукцию сохраняется у члена кооператива до момента реализации

продукции (заключения договора с покупателем, выполнения графика поставки). Кооператив осуществляет реализацию продукции за комиссионное вознаграждение. В зависимости от условий договора выручка от реализации всей партии может поступать либо на расчетный счет кооператива с последующим переводом средств на счет производителя продукции, либо, минуя счет кооператива, непосредственно на счет производителя (рисунок 5).

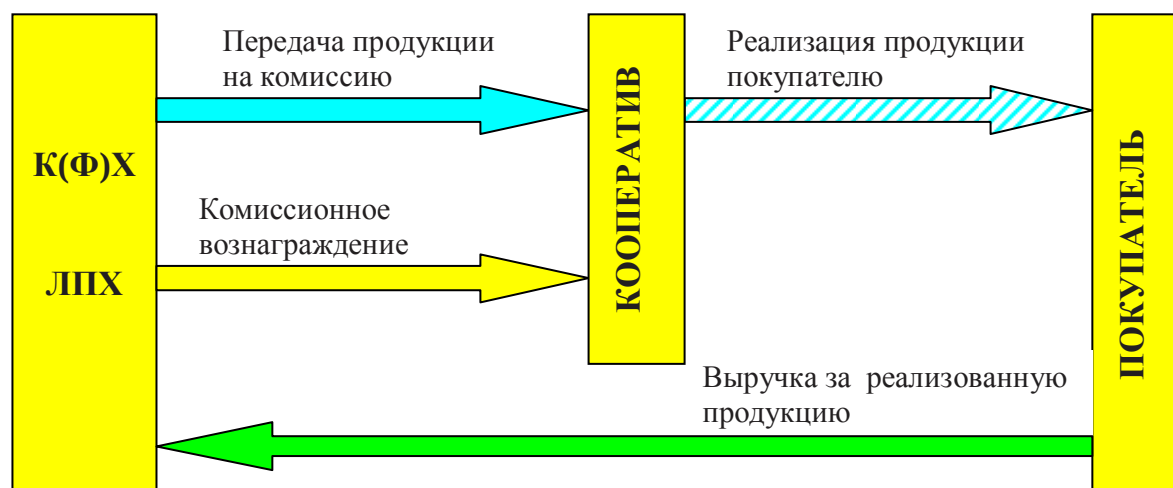


Рисунок 5. Использование договора комиссии

Размер комиссионного вознаграждения может определяться как разница в ценах или как фиксированный процент от стоимости реализованной продукции.

Устанавливая комиссионное вознаграждение на уровне затрат, связанных с реализацией продукции, кооператив уменьшает размер уплачиваемых налогов. Затраты производителей продукции – членов кооператива на реализацию в данном случае также минимальны. Таким образом, использование модели взаимоотношений, основанной на договоре комиссии, более предпочтительно.

В конечном итоге, эффективность деятельности снабженческо-сбытового кооператива характеризуется тем, насколько она соответствует интересам участников кооперации. Управление кооперативом на демократических принципах (один член – один голос) создает все предпосылки для того, чтобы эти интере-

сы соблюдались. Необходимо только уделить особое внимание наиболее важным направлениям развития снабженческо-сбытового кооператива.

Следует наращивать членскую базу, так как, увеличивая численность своих членов, кооператив получает возможность закупать крупные партии необходимых ресурсов по более низким ценам, расширять ассортимент реализуемой продукции, заключать долгосрочные контракты на поставку продукции с потребителями. Важно проводить активную политику в области поиска наиболее выгодных каналов сбыта готовой продукции и поставки ресурсов, создавать оптимальную систему ценообразования на оказываемые услуги.

Объединение мелких сельскохозяйственных товаропроизводителей в рамках потребительской кооперации является наиболее эффективным способом повышения их конкурентоспособности и залогом стабильного развития.