

## МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА

УДК 334.732

Юрманова Е.А.

### **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИННОВАЦИИ В КООПЕРАТИВНОМ СЕКТОРЕ РАЗВИТЫХ СТРАН: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ДЛЯ УКРАИНЫ**

*В контексте возрождения кооперативного движения в современных условиях рыночной трансформации экономики Украины и практического формирования его составляющей – сельскохозяйственной кооперации – рассматриваются организационные изменения внутренней структуры кооперативных форм хозяйствования, а именно сельскохозяйственных кооперативов, функционирующих в агропродовольственном секторе зарубежных стран. Выявляются внешние и внутренние факторы организационных инноваций, наблюдающихся в кооперативных организациях агробизнеса развитых стран мира. Исследуются особенности новых моделей, их отличия от традиционных кооперативов, дается их сравнительная характеристика, анализируются возможности их применения для развития сельскохозяйственной кооперации в Украине.*

**Ключевые слова:** кооперативное движение, агропродовольственный сектор, агробизнес, сельскохозяйственные кооперативы, новые модели кооперативных организаций, кооперативы новой генерации

**Постановка проблемы.** Агропромышленный комплекс Украины остается фактически единственным сегментом реального сектора национальной экономики, который в условиях нынешней депрессии продолжает демонстрировать достаточно устойчивый рост производства. На фоне снижения индекса промышленной продукции в феврале 2013 г. до 95,2% (к февралю 2012 г.), индекса строительной продукции – до 88,7%, сокращения грузооборота до 89,0% рост производства на 5,8% в сельском хозяйстве выглядит достаточно оптимистично [5, 3]. Справедливости ради надо отметить, что положительная динамика здесь проявляется на протяжении последних тринадцати лет. При этом значительный рост объемов сельскохозяйственного производства наблюдается, прежде всего, у сельскохозяйственных предприятий (110,4%) на фоне более скромных показателей хозяйств населения (101,4%). Подобные данные являются еще одним доказательством важности развития различных организационных форм хозяйствования, объединяющих разрозненных мелких сельскохозяйственных производителей в сферах производства, снабжения, переработки и реализации сельскохозяйственной продукции. На индивидуальные крестьянские хозяйства приходится 45,9% производства мяса, 70,1% – молока, 95% – картофеля, 84% – других овощей, 85% – плодов и ягод [2; 5, 30]. При этом остаются вопросы сохранности, качества и товарного вида этой продукции. Во многом от их грамотного решения зависят конкурентоспособность и доходность крестьянских хозяйств как на отечественном аграрном рынке, так и на мировом рынке продовольствия, где лидирующие позиции занимают сельхозпроизводители наиболее экономически развитых стран Евросоюза, США, Канады, Австралии, Японии. Так, в странах Европейского Союза на долю сельскохозяйственных кооперативов приходится свыше 50% сельскохозяйственного производства, более 60% переработки и сбыта сельскохозяйственной продукции. В странах Скандинавии кооперативы реализуют на внутреннем и внешнем рынках до 80%, а в Японии – более 90% товарной продукции аграрного сектора [6, 18]. Подобный успех в значительной степени объясняется коллективным характером деятельности национальных аграриев на основе использования кооперативных организационно-хозяйственных форм. Сельскохозяйственные кооперативы в странах с развитой рыночной экономикой достаточно успешно реализуют свой антимонопольный потенциал, предоставляя

возможность мелким производителям результативно конкурировать на национальном и даже международном уровне с крупными агрохолдингами.

Особый интерес, на наш взгляд, может представлять накопленный в развитых странах опыт организационных изменений внутренней структуры кооперативных форм хозяйствования, позволивших сельскохозяйственным кооперативам противостоять сформировавшимся в результате индустриализации и вертикальной интеграции предприятий пищевой промышленности и розничной торговли продуктами питания агропродовольственным монополизированным цепям, которые стремятся контролировать весь процесс движения сельскохозяйственной продукции от ее производителей к потребителям. Благодаря таким институциональным инновациям сельскохозяйственные кооперативы сохранили свои позиции серьезных и самостоятельных субъектов агрорынков, активно участвующих в производстве, переработке и маркетинге сельскохозяйственной продукции.

**Анализ последних публикаций.** Вопросам кооперации в аграрном секторе экономики Украины посвящено значительное количество историко-экономических, экономико-теоретических и эмпирических исследований. Процессы становления и развития сельскохозяйственных кооперативных форм в посттрансформационной экономике Украины нашли отражение в трудах таких отечественных экономистов, как В.В. Зиновчук, Н.И. Малик, Л.В. Молдаван, А.А. Пантелеймоненко, П.Т. Саблук и др. [1, 3, 4]. Однако основное внимание указанные ученые сосредоточивают на деятельности традиционных сельскохозяйственных обслуживающих (прежде всего снабженческо-сбытовых) кооперативов, обращаясь также к проблемам организации сельскохозяйственных производственных кооперативов. При этом, как ни парадоксально это звучит, собственно кооперативная форма организации практически не анализировалась с точки зрения экономико-теоретического исследовательского инструментария. В результате также обнаруживается дефицит научных разработок, касающихся исследований объективной ограниченности традиционных кооперативов и возможностей новых кооперативных организационно-хозяйственных моделей, соответствующих вызовам постиндустриального общественного развития. Данные подходы представлены в основном в работах западноевропейских, американских, канадских, австралийских исследователей [11].

**Цель статьи.** Выявить основные направления и формы внутренней реструктуризации кооперативных организаций агробизнеса, на основе сравнительного анализа охарактеризовать преимущества и ограничения новых кооперативных организационных моделей в контексте перспективности их применения для развития сельскохозяйственной кооперации в Украине.

**Изложение основного материала.** В странах как с развитой рыночной экономикой и высоким уровнем доходов населения, так и продолжающих переживать процессы рыночной трансформации, существуют экономические ниши, которые остаются малопривлекательными для субъектов частного предпринимательства, а государство в контексте либерализации социальной политики пытается переложить решение проблем социально-экономического обеспечения на уровень семьи и различных негосударственных организаций. В посттрансформационных странах (в т.ч. и в Украине) к таким нишам относится агропромышленный сектор экономики. При низких ценах на сельскохозяйственную продукцию (по сравнению с промышленной) сложно рассчитывать на получение значительной прибыли, поэтому инвесторы предпочитают вкладывать деньги в другие отрасли экономики. То же самое можно сказать о кредитовании крестьянских (фермерских) хозяйств: они не являются привлекательными клиентами для коммерческих банков, также стремящихся к максимизации прибыли. Остро стоит проблема обслуживания сельского населения, среди которого преобладают пожилые люди с низкими доходами, что делает невыгодным их социальное и экономическое обеспечение со стороны частных предпринимателей.

Включение Украины в процессы евроинтеграции и глобализации оказывает существенное влияние на социально-экономические условия функционирования отечественной сельскохозяйственной кооперации, актуализирует теоретические и практические вопросы

развития кооперативных форм хозяйствования в аграрном производстве, их роли в решении целого комплекса социально-экономических задач, порождаемых аграрной реформой.

Осуществление историко-экономического и экономико-теоретического анализа кооперативных форм хозяйственной деятельности в контексте проблем институциональной динамики позволяет выяснить логику преобразований, наблюдаемых последние два десятилетия в кооперативных организационных структурах развитых стран мира под влиянием институциональных факторов. В сегменте потребительской кооперации эти преобразования имели, прежде всего, организационный, финансово-экономический, управленческий характер (обеспечение экономии от масштаба за счет различных вариантов слияния кооперативов, создание кооперативно-акционерных обществ, применение механизма выпуска акций для привлечения дополнительных финансовых ресурсов, диверсификация хозяйственной деятельности и развитие ее новых направлений, использование профессионального менеджмента, расширение сотрудничества с местными и центральными органами власти для решения социальных проблем территориальных общин и т.д.). Как адекватную реакцию на изменение институциональной рыночной среды, сопровождающееся экономическими и финансовыми рисками, следует рассматривать появление в сегменте сельскохозяйственной кооперации новых кооперативных форм, характеризующихся трансформацией внутриорганизационной структуры сельскохозяйственных кооперативов на основе практической корректировки традиционных кооперативных принципов.

Осуществляемый американскими и западноевропейскими представителями современной экономической теории кооперации (Chaddad, Cook, Staatz, Iliopoulos, Karantininis, Nilsson) с использованием неинституционального исследовательского инструментария анализ традиционных кооперативов позволил выявить и идентифицировать присущие данным формам кооперативной деятельности внутриорганизационные ограничения. Эти ограничения являются результатом отсутствия четкой определенности прав собственности. Неопределенность установленных прав собственности приводит к конфликтам по остаточным требованиям и контролю над принимаемыми решениями, поскольку, с точки зрения теории прав собственности, именно остаточные права на доход и управление определяют степень влияния членов кооператива на процесс принятия решений.

Эти конфликты в контексте специфичности кооперативов, управляемых своими членами-пользователями, можно представить пятью группами проблем, с которыми сталкиваются традиционные кооперативы [7, 1156-1157]. Во-первых, это проблема безбилетника (the free rider problem), которая характерна, прежде всего, для кооперативов открытого членства, когда новые участники получают такие же клиентские льготы (выгоды) и остаточные права, как и основатели кооператива. Во-вторых, проблема горизонта (the horizon problem) связана с ограничениями на переносимость остаточных прав претендента на наличный денежный поток, что приводит к дифференциации инвестиционных предпочтений в пользу краткосрочных инвестиционных решений, обеспечивающих преобладание текущих платежей членам кооператива над долгосрочными инвестициями в кооператив. В-третьих, проблема портфеля (the portfolio problem) вызвана тем, что инвестиционное решение «привязано» к решению патронажа. Участники являются держателями субоптимальных портфелей и, будучи склонными к меньшему риску, оказывают давление на членов правления, чтобы переформатировать инвестиционный портфель кооператива, даже если безрисковый или с низким уровнем риска портфель будет означать и более низкие средние ожидаемые доходы по всем инвестициям. В-четвертых, проблема контроля (the control problem) менее выражена в традиционных сельскохозяйственных кооперативах, поскольку они не связаны с механизмом купли-продажи акций и не испытывают давления фондовых рынков. Также, поскольку сами производители (фермеры) вовлечены в управление кооперативом, степень информационной асимметрии оказывается ниже. В-пятых, проблема издержек влияния (influence costs problem)

обнаруживается в любых организациях (в т.ч. кооперативах), где принимаемые решения затрагивают распределение богатства среди участников.

Сравнительная характеристика новых, по сравнению с традиционными кооперативами, кооперативных организационных моделей представлена в таблице 1.

Таблица 1

## Сравнительная характеристика кооперативных организационных моделей\*

Критерии	Кооперативные организационные модели				
	Традиционный кооператив	Кооператив с долевым участием	Кооператив с дочерним предприятием (филиалом)	Пропорциональный инвестиционный кооператив	Кооператив как публичное акционерное общество
Характер деятельности	Улучшение обслуживания, социально-экономического положения	Предпринимательский			
		Кооперативы, ориентированные на внешних инвесторов	Кооператив членов-инвесторов	Кооператив членов-инвесторов	Кооператив членов-инвесторов
Вход	Свободный	Свободный	Изменяющийся	Ограниченный	Изменяющийся
Роль членов	Патроны (пользователи кооперативного бизнеса)	Патроны и инвесторы	в конечном счете	Патрон и инвестор	
Основные инвесторы	Отсутствуют	Не-члены	Не-члены	Члены	Члены
Доля в акционерном капитале	Нет	Только для инвесторов	Только для инвесторов	Есть	Есть
Оценка активов	Нет	Для инвесторов	Да	Да	Да
Схема голосования	Равное (один член-один голос)	Члены: через пользование; инвесторы: долями	Члены: через пользование; инвесторы: долями	Пользование/на основе акций	На основе акций
Решение вопросов управления	Члены	Члены	Члены с помощью кооператива	Члены	Инвесторы
Вложение капитала членами	Равное	Равное	Равное через кооператив	Основано на использовании	Акции
Распределение дохода	Основано на пользовании услугами кооператива	Членам: на основе пользования; Инвесторам: на основе долей	Членам: на основе пользования; Инвесторам: на основе долей	Пользование/на основе акций	На основе акций
Деятельность по созданию добавленной стоимости	Ограничена	Да	Да	Да	Да
Предпочитаемые рынки	Стабильные рынки; товарные рынки	Быстро меняющиеся рынки; товарные рынки; рынки венчурного капитала	Быстро меняющиеся рынки; товарные рынки; рынки венчурного капитала	Рынки венчурного (рискового) капитала	Товарные рынки
Профессиональный менеджмент	Нет	Не всегда	Да	Да	Да

\*Составлено на основе [9, 453, 459]

Различия между традиционно организованными кооперативами и новыми кооперативными моделями проявляются, прежде всего, в вопросах членства, механизма голосования, определения прав собственности субъектов на основе контрактных отношений (маркетинговых соглашений) с кооперативом, распределения дохода и прибыли, инвестирования и др.

Фактически речь идет об определенной реструктуризации и даже трансформации традиционных кооперативов, в результате чего новые кооперативные модели стали отличаться процедурой установления прав собственности, политикой членства, порядком голосования, распределением остаточных прав и доходов. Также необходимо признать, что кооперативная идеология, которая важна для традиционных кооперативов, становится менее значимой в новых структурах, при этом ориентация на экономическое мышление способствует консолидации субъектов хозяйствования внутри кооперативной организации, обеспечивая ее конкурентоспособность. Что касается кооперативной организационно-правовой формы, то ее некоторые характерные черты присутствуют, по крайней мере, в трех кооперативных моделях, которые функционируют как кооперативы со своими членами. Акционерная форма хозяйствования означает наличие акционеров вместо членов-патронов. Институт инвесторов призван решить проблему привлечения дополнительных финансовых ресурсов или непосредственно в кооператив (в модели с долевым участием) или опосредованно – через создание отдельного юридического лица в форме публичного акционерного общества.

Новые кооперативные модели, отличаясь маркетинговой ориентацией своей деятельности, расширяют экономические возможности фермеров: переработка сельскохозяйственным кооперативом сырья, получаемого от своих членов, с последующим продвижением конечной продукции на рынке обеспечивает получение более высоких доходов за счет добавленной стоимости переработки.

С начала 1990-х годов в агропродовольственном секторе США, чуть позже Канады, Австралии, Западной Европы появилась и быстро распространилась новая форма институционального соглашения. Данное организационное явление известно как «кооперативная лихорадка». Возникновение новых кооперативных форм стало своеобразной реакцией на изменения рыночных условий в агропродовольственном секторе национальных экономик, выразившиеся, прежде всего, в процессах индустриализации сельскохозяйственного производства (т.н. агроиндустриализация), в формировании мощных агропродовольственных промышленных и торговых цепей, получивших конкурентные преимущества за счет снижения издержек на всех этапах продвижения агропродукции от производителей к потребителям. Для мелких и средних семейных ферм, обеспечивавших экономическое благополучие в первую очередь сельских общин, возникла угроза выдавливания с традиционных аграрных рынков или в результате разорения, или через поглощения агрокорпорациями. Одним из направлений сохранения жизнеспособности подобных хозяйств стала реализация новых стратегий: повышение доходности благодаря участию в переработке сырья и сбыте готовой продукции (а не просто сбыт сырья, что было типично для традиционных сельскохозяйственных кооперативов), развитие маркетинговой деятельности и в конечном итоге осуществление организационных инноваций в форме кооперативов новой генерации (New Generation Cooperatives).

Кооперативы новой генерации характеризуются следующими отличительными особенностями: 1) закрытое членство, при этом участие обеспечивается на основе контрактных, а не добровольных отношений; 2) размеры инвестиций в капитал кооператива и оптимальные уровни потоков продукции, поставляемой членами кооператива, определяются прежде, чем кооператив начнет свою хозяйственную деятельность; 3) обязательства поставки продукции и права поставки связаны между собой, при этом права поставки ограничиваются количеством акций, которые каждый член приобрел в кооперативе; 4) акции могут продаваться и покупаться, что обеспечивает свободный вход и выход из кооператива, однако при продаже акций не-

членам требуется одобрение совета директоров. Распределение прибыли от реализации переработанной продукции происходит пропорционально количеству акций; 5) вклады (паи) через механизм акций имеют рыночную оценку, акции кооператива обращаются на фондовой бирже, благодаря чему кооперативный капитал приобретает трансферабельный характер; 6) хозяйственная деятельность нацелена на создание добавленной стоимости.

Подобные принципы организации и деятельности позволили названные ранее проблемы традиционных кооперативов минимизировать в рамках модели кооперативов новой генерации (нового поколения) (таблица 2).

Таблица 2

Особенности организационных проблем в традиционных кооперативах и кооперативах новой генерации\*

Основные проблемы	Традиционные кооперативы	Кооперативы новой генерации
Проблема безбилетника	Индивидуальные выгоды и права собственности не являются четко согласованными, чтобы гарантировать своим владельцам (патронам) полные затраты и выгоды от их действий	Инвестиции и оптимальные уровни товарных потоков определены прежде, чем фирма начинает вести бизнес
Проблема горизонта	Неликвидность кооперативных паев (долей) на вторичных рынках, что ограничивает инвестиционную активность членов кооператива	Доли могут продаваться, что обеспечивает вход и выход из кооператива, исходя из складывающейся экономической ситуации и рисков
Проблема портфеля	Инвестиционное решение привязано к решению патронажа. Владельцы под давлением риск-менеджеров предпочитают формировать менее рискованный, фактически неоптимальный портфель активов кооператива, даже если это ведет к снижению доходов по инвестициям	Риск выступает союзником владельцев, поскольку уровень инвестиций в активы определен прежде, чем кооператив начинает функционировать. Продажа или передача права собственности возможны после того, как оперативная деятельность кооператива обеспечит выравнивание риска
Основные проблемы	Традиционные кооперативы	Кооперативы новой генерации
Проблема контроля	Информация и внешнее давление фондовых рынков не присутствуют в традиционных кооперативах	Кооперативы нового поколения менее сложны и стремятся к большему выравниванию прав собственности через основанное на патронаже голосование
Проблема издержек влияния	Влияние зависит от централизации власти и однородности участников	Кооперативы нового поколения централизованы и ограничены определенной целью

\*Составлено на основе [8, 44]

Очевидно, что моделирование новой внутриорганизационной структуры аграрных кооперативов потребовало и определенных корректив традиционных кооперативных принципов и характера экономической деятельности. Особенно активно и достаточно успешно модель кооперативов новой генерации используется фермерами, занимающимися

выращиванием крупного рогатого скота, свиней, производством и переработкой зерна, молока, фруктов и овощей. Хотя справедливости ради надо признать, что подобная кооперативная организационная форма, несмотря на свои преимущества, не избежала критики в свой адрес, особенно по вопросам исключительного характера членства и высоких начальных инвестиций для новых членов, которые рассматриваются как противоречащие духу истинного кооперативного предприятия [10]. Как и любое другое предприятие, кооперативы должны выжить в пределах своих целевых рынков, и кооперативы новой генерации не является исключением. Компетентное руководство, устойчивое финансирование и эффективный маркетинг являются ключами к успеху, как в любом другом бизнесе.

**Выводы.** В странах с развитой рыночной экономикой сельскохозяйственные кооперативы играют важную социально-экономическую роль, охватывая различные направления хозяйственной деятельности: производство, переработку и сбыт сельскохозяйственной продукции, производственное снабжение и производственное обслуживание аграриев, обеспечение самозанятости сельского населения, предоставление рабочих мест специалистам, устойчивое развитие сельских сообществ. Активные позиции (прежде всего в западноевропейских странах) кооперативы стремятся занять в сфере формирования экономических связей сельского хозяйства со смежными отраслями национальных экономик. Современный агробизнес, вне которого объективно не могут функционировать сельскохозяйственные кооперативы, требует значительных инвестиций и разработки достаточно агрессивных конкурентоспособных стратегий, без чего невозможно обеспечить расширения объемов продаж сельхозпродукции и устойчивого присутствия на агрорынке. Анализ особенностей нетрадиционных моделей кооперативных организаций подтверждает, что определяющим элементом организационной морфологии современных предприятий (в т. ч. и кооперативных) выступает структура рынка и рыночная среда. Одним из условий успешного функционирования организации является ее оптимальная «подгонка» под данную рыночную среду, требующая соответствующей внутренней организационной структуры и соответствующих методов ведения бизнеса. Широкая организационная дифференциация между современными кооперативными формами – это, в большей степени, вопрос экономической логики, а не дихотомии кооперативных принципов предпринимательства. Иными словами, позиционирование кооперативов в конкретной рыночной среде через использование экономически эффективных организационных структур (моделей) вовсе не означает утрату ими кооперативной идентичности и отказ от основополагающих кооперативных принципов (пользователь-собственник; пользователи управляют кооперативом; выгоды от деятельности распределяются пропорционально патронажу). Рассмотренные кооперативные организационно-хозяйственные модели имеют свои преимущества и недостатки, что несомненно предполагает дифференциацию государственной аграрной политики в отношении сельскохозяйственных кооперативов. Курс украинского государства на поощрение создания обслуживающих, а также производственных сельскохозяйственных кооперативов требует четкого представления о сущности подобных форм кооперации, их месте в системе национального агробизнеса, вариантах эволюционного развития и проблемах, с которыми сталкиваются кооперативы в условиях рыночной трансформации экономической системы страны. К сожалению, реализация Государственной целевой экономической программы поддержки развития сельскохозяйственных обслуживающих кооперативов на период до 2015 г. (принята в 2009 г.) осуществлялась непоследовательно, не в полном объеме и, в конечном счете, утратила действие в 2011 г. В результате неприбыльный статус сельскохозяйственных обслуживающих кооперативов, так отстаиваемый отечественными экономистами и аграриями-практиками, не защитил эти организационные формы от двойного налогообложения. Очевидно, что государственная аграрная стратегия не должна быть привязана к статусу – прибыльному или неприбыльному – сельскохозяйственных кооперативов, а должна в целом способствовать формированию законодательных и институциональных условий, которые в сочетании с

обоснованной финансовой поддержкой (льготное налогообложение, льготное кредитование) могли бы обеспечить развитие эффективных кооперативных структур в аграрной сфере.

#### Список используемой литературы

1. Зіновчук В.В. Організаційні основи сільськогосподарського кооперативу / В.В. Зіновчук. – К.: Логос, 2001. – 380 с.
2. Кооперативи дадуть роботу 5 мільйонам селян [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/node/5335>.
3. Молдаван Л.В. Роль кооперативів у подоланні сільської бідності / Л.В. Молдаван, Д.Ф. Крисанов, Л.О. Удова // Економіка АПК. – 2010. – № 11. – С. 121-129.
4. Пантелеймоненко А.О. Аграрна кооперація в Україні: теорія і практика: Монографія / А.О. Пантелеймоненко. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 347 с.
5. Про соціально-економічне становище України за січень-лютий 2013 року. – К.: Державна служба статистики України, 2013. – 79 с.
6. Agricultural Cooperatives in the European Union. Main Issues and Trends. – Brussels: European agricultural cooperatives (Cogeca), 2010. – 174 p.
7. Cook M.L. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach / M.L. Cook // American Journal of Agricultural Economics. – 1995. – Vol. 77. – P. 1153-1159.
8. Mazzarol T. Cooperative Enterprise / T. Mazzarol. – UWA Business School University of Western Australia, 2009. – 106 p.
9. Nilsson J. Co-operative Organisational Models as Reflections of the Business Environments / J. Nilsson // Finnish Journal of Business Economics. – 1999. – №4. – P. 449-470.
10. Torgerson R.E. A critical look at new-generation cooperatives / R.E. Torgerson // Rural Cooperatives. – 2001. – Vol. 68, № 1. – P. 15-19.
11. Vertical markets and cooperative hierarchies: the role of cooperatives in the agri-food industry / Eds. K. Karantininis, J. Nilsson. – Dordrecht (Netherlands): Springer, 2007. – XIV, 285 p.

Одержано редакцією: 23.02.2013р.

Прийнято до публікації: 09.03.2013р.

**Анотація.** Юрманова О.О. Організаційні інновації у кооперативному секторі розвинутих країн: зарубіжний досвід для України. У контексті відродження кооперативного руху в сучасних умовах ринкової трансформації економіки України та практичного формування його складника – сільськогосподарської кооперації – розглядаються організаційні зміни внутрішньої структури кооперативних форм господарювання, а саме сільськогосподарських кооперативів, що функціонують в агропродовольчому секторі зарубіжних країн. Виявляються зовнішні та внутрішні фактори організаційних інновацій, які спостерігаються у кооперативних організаціях агробізнесу розвинутих країн світу. Досліджуються особливості нових моделей, їх відмінності від традиційних кооперативів, надається їх порівняльна характеристика, аналізуються можливості їх застосування для розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні.

**Ключові слова:** кооперативний рух, агропродовольчий сектор, агробізнес, сільськогосподарські кооперативи, нові моделі кооперативних організацій, кооперативи нової генерації

**Summary.** Yurmanova H. Organizational innovations in the cooperative sector of the developed countries: foreign experience for Ukraine. In the context of the renewal of the cooperative movement in the modern conditions of the market transformation of the economy of Ukraine and practical formation of its component – agricultural cooperation – organizational changes of the internal structure of co-operative forms of managing, namely the agricultural cooperatives functioning in agro-food sector of foreign countries are considered. External and internal factors of the organizational innovations observed in the cooperative organisations of agribusiness of the developed countries of the world come to light. Features of the new models, their differences from traditional cooperatives are investigated, their comparative characteristic is given, and the possibilities of their application for the development of agricultural cooperation in Ukraine are analyzed.

**Keywords:** cooperative movement, agro-food sector, agribusiness, agricultural cooperatives, new models of cooperative organizations, new generation cooperatives.