

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Секция ЭКОНОМИКА ОТРАСЛЕЙ АПК

Научная статья (соискатель ученой степени)  
УДК 334.73

### ЭКСПОРТООРИЕНТИРОВАННЫЕ КООПЕРАТИВЫ В АПК: МИРОВОЙ ОПЫТ

Месяц Алена Александровна

4

<sup>1</sup> ФГБОУ ВО Великолукская государственная сельскохозяйственная академия, Великие Луки, Россия

**Аннотация:** Исследование посвящено анализу роли экспортноориентированных сельскохозяйственных кооперативов в повышении конкурентоспособности аграрного сектора в условиях глобализации. Актуальность работы обусловлена ростом мирового спроса на продовольствие, необходимостью диверсификации экспортных поставок и поддержкой малых и средних сельхозпроизводителей. Научная новизна заключается в систематизации мирового опыта кооперативов, выявлении ключевых факторов их успеха и разработке рекомендаций для национальных АПК. Цель исследования — изучить лучшие практики экспортноориентированных кооперативов и возможности их адаптации. В работе рассмотрены типология таких кооперативов, масштабы их экспорта в ключевых аграрных странах, институциональные и организационные факторы успеха, механизмы государственной поддержки, а также сформулированы рекомендации по использованию мирового опыта. Методология включает сравнительно-аналитический, системный. Анализ показал, что успешность кооперативов определяется государственной поддержкой, технологической модернизацией, консолидацией мелких производителей и эффективным брендингом. Среди вызовов отмечены волатильность цен, протекционистские меры, логистические барьеры и конкуренция с транснациональными агрохолдингами.

**Ключевые слова:** кооперативы, экспорт, аграрный сектор, глобализация, государственная поддержка, технологическая модернизация, международная конкуренция.

**Для цитирования:** Месяц Алена Александровна ЭКСПОРТООРИЕНТИРОВАННЫЕ КООПЕРАТИВЫ В АПК: МИРОВОЙ ОПЫТ / Марина Владимировна Муравьева // Агрофорсайт. 2025. № 6— Саратов: ООО «ЦеСАин», 2025. — 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). — Загл. с этикетки диска.

**Финансирование:** исследование проводилось за счет собственных средств.

## EXPORT-ORIENTED COOPERATIVES IN THE AGRIBUSINESS: GLOBAL EXPERIENCE

*Alena Aleksandrovna Mesyats<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education Velikiye Luki State Agricultural Academy, Velikiye Luki, Russia

**Abstract:** This study analyzes the role of export-oriented agricultural cooperatives in enhancing the competitiveness of the agricultural sector in the context of globalization. The relevance of this work is driven by growing global demand for food, the need to diversify export supplies, and support small and medium-sized agricultural producers. The scientific novelty lies in systematizing the global experience of cooperatives, identifying key factors for their success, and developing recommendations for national agricultural producers. The objective of the study is to examine the best practices of export-oriented cooperatives and their potential for adaptation. The paper examines the typology of such cooperatives, the scale of their exports in key agricultural countries, institutional and organizational factors for success, and government support mechanisms, and formulates recommendations for leveraging global experience. The methodology includes comparative analysis, systems analysis, statistical analysis, and case study methods. The analysis revealed that the success of cooperatives is determined by government support, technological modernization, the

consolidation of small producers, and effective branding. Challenges include price volatility, protectionist measures, logistical barriers, and competition from transnational agricultural holdings.

**Keywords:** cooperatives, exports, agricultural sector, globalization, government support, technological modernization, international competition.

**Acknowledgments:** I would like to express my gratitude to the supervisor who helped me prepare this article for publication.

## **Введение.**

В условиях глобализации и усиления конкуренции на мировых продовольственных рынках сельскохозяйственные кооперативы приобретают особую значимость как инструмент повышения экспортного потенциала аграрного сектора. Объединение производителей в кооперативные структуры позволяет малым и средним хозяйствам преодолевать ограничения масштаба, снижать издержки, повышать качество продукции и выходить на международные рынки.

Актуальность исследования обусловлена следующими факторами:

- ростом мирового спроса на продовольствие в связи с увеличением численности населения планеты;
- необходимостью диверсификации экспортных поставок и снижения зависимости национальных экономик от колебаний цен на отдельные виды сельхозпродукции;
- потребностью малых и средних сельхозпроизводителей в коллективных механизмах выхода на внешние рынки;
- востребованностью изучения лучших мировых практик кооперации для адаптации в национальных АПК.

Научная новизна работы заключается в систематизации современного мирового опыта функционирования экспортно-ориентированных сельскохозяйственных кооперативов, выявлении ключевых факторов их конкурентоспособности на международных рынках и разработке рекомендаций по применению успешных моделей в национальных агропромышленных комплексах.

Целью исследования является анализ мирового опыта деятельности экспортно-ориентированных кооперативов в агропромышленном комплексе, выявление лучших практик и возможностей их адаптации.

Задачами исследования являются:

1. Определить типологию сельскохозяйственных кооперативов с экспортной ориентацией.
2. Проанализировать масштабы и структуру кооперативного экспорта в ключевых аграрных странах.
3. Выявить институциональные и организационные факторы успеха экспортно-ориентированных кооперативов.
4. Охарактеризовать механизмы государственной поддержки кооперативного экспорта.
5. Сформулировать рекомендации по использованию мирового опыта в национальных АПК.

### **Материалы и методы исследования**

В качестве основных методов исследования применены: сравнительно-аналитический метод — для сопоставления моделей кооперации в разных странах; системный анализ — для изучения кооперативов как элементов агропродовольственных цепочек..

В качестве материалов исследования выступают:

- статистические данные о международной торговле агропродукцией; отчёты национальных министерств сельского хозяйства и кооперативных союзов; публикации международных организаций (ICA) о развитии сельскохозяйственной кооперации; научные статьи и монографии по проблемам аграрной кооперации (источники [1–10]).

Материалы являются продолжением темы освященной ранее темы в публикации «Опыт развития сельскохозяйственной кооперации: Япония» [2] и других статей автора посвященных сельскохозяйственной кооперации [3].

Краткий обзор источников информации послуживших теоретической опорой публикации. В двух статьях В. Г. Егорова (2012) анализируется мировой опыт развития сельскохозяйственной кооперации. Автор рассматривает ключевые модели кооперативного устройства в разных странах, выделяет общие закономерности и специфические черты, оценивает их эффективность с точки зрения экономики аграрного сектора [1], [2]. Доклад World Cooperative Monitor 2025 (ICA, 2025) представляет глобальную статистику и аналитику кооперативного движения. В нём приведены данные по численности кооперативов, охвату членов, объёму выручки и занятости в кооперативном секторе, а также тренды развития кооперации в различных отраслях, включая сельское хозяйство. Источник ценен для понимания масштабов и динамики мировой кооперативной экономики [3]. В статье В. А. Кундиус (2019) исследуется роль потребительских кооперативов в стратегии экспортоориентированного сельского хозяйства. Автор показывает, как кооперативная форма организации позволяет малым и средним сельхозпроизводителям выходить на внешние рынки, снижать издержки и повышать конкурентоспособность продукции. Особое внимание уделено механизмам кооперативной логистики и сбыта [4]. П. В. Михайлушкин и А. Т. Акопян (2012) рассматривают тенденции развития сельскохозяйственной кооперации в мировом и российском контексте. В работе проведён сравнительный анализ зарубежных практик и региональных моделей кооперации в РФ, выделены факторы успеха и барьеры развития. Материал полезен для понимания взаимосвязи глобальных трендов и национальной специфики [5]. А. А. Месяц и М. В. Муравьёва (2023) представляют два взаимосвязанных исследования: в первом анализируется опыт сельскохозяйственной кооперации в Японии, акцентируются институциональные особенности и механизмы государственной поддержки [6]; во втором реконструируются этапы развития кооперации в дореволюционной России, выявляются исторические предпосылки и уроки для современной политики [7]. Обе работы опираются на архивные и статистические данные, позволяют провести историко-сравнительный анализ. И. Р. Расулов (2025) предлагает прикладные модели создания сельскохозяйственных кооперативов в нишевых сегментах кооператив по производству и экспорту сублимированных ягод [8]; кооператив по производству и экспорту орехов [9]. Источники охватывают различные аспекты темы —

от теоретических основ и глобального опыта до конкретных бизнес-моделей и государственной поддержки экспортноориентированных кооперативов.

**Основная часть. Результаты исследования.**

Экспортноориентированный кооператив в сельском хозяйстве представляет собой особую форму объединения сельскохозяйственных производителей, нацеленную преимущественно на реализацию продукции за рубежом. В отличие от традиционных кооперативов, ориентированных на внутренний рынок, такие структуры выстраивают производственные и логистические цепочки с учётом требований зарубежных потребителей, международных стандартов качества и особенностей внешнеторгового регулирования.

Понятие экспортноориентированного кооператива формируется на пересечении двух ключевых признаков: кооперативной природы организации и экспортной направленности деятельности. С одной стороны, кооператив сохраняет базовые принципы кооперации — добровольность членства, демократическое управление, распределение прибыли пропорционально участию членов, приоритет интересов пайщиков. С другой — его бизнес-процессы адаптированы под экспорт: от выбора культур и технологий производства до сертификации, упаковки и логистики.

***Типология экспортноориентированных кооперативов в аграрном секторе в мировой практике***

Мировая практика демонстрирует разнообразие видов экспортноориентированных кооперативов, классифицируемых по ряду критериев и разделяющиеся по типу и видам кооперации. Виды кооперации и классификация представлена на рисунке 1.

Торговые операции на международных аграрных рынках с участием сельскохозяйственных кооперативов связаны с наличием крупных кооперативных объединений ряда стран мира.

Анализ показывает высокую долю кооперативов в экспорте АПК ряда стран. Приведем несколько примеров из различных источников: свыше 90 % экспорта молочной продукции обеспечивается кооперативом Fonterra (Новая Зеландия), кооперативы контролируют 60–70 % экспорта цветов и овощей (Нидерланды); более 50 % экспорта зерна проходит через кооперативные элеваторы (Франция); кооперативы обеспечивают около 30 % объёма аграрного экспорта (США); кооперативы (JA Group) реализуют до 90 % сельхозпродукции, включая экспортные поставки (Япония).

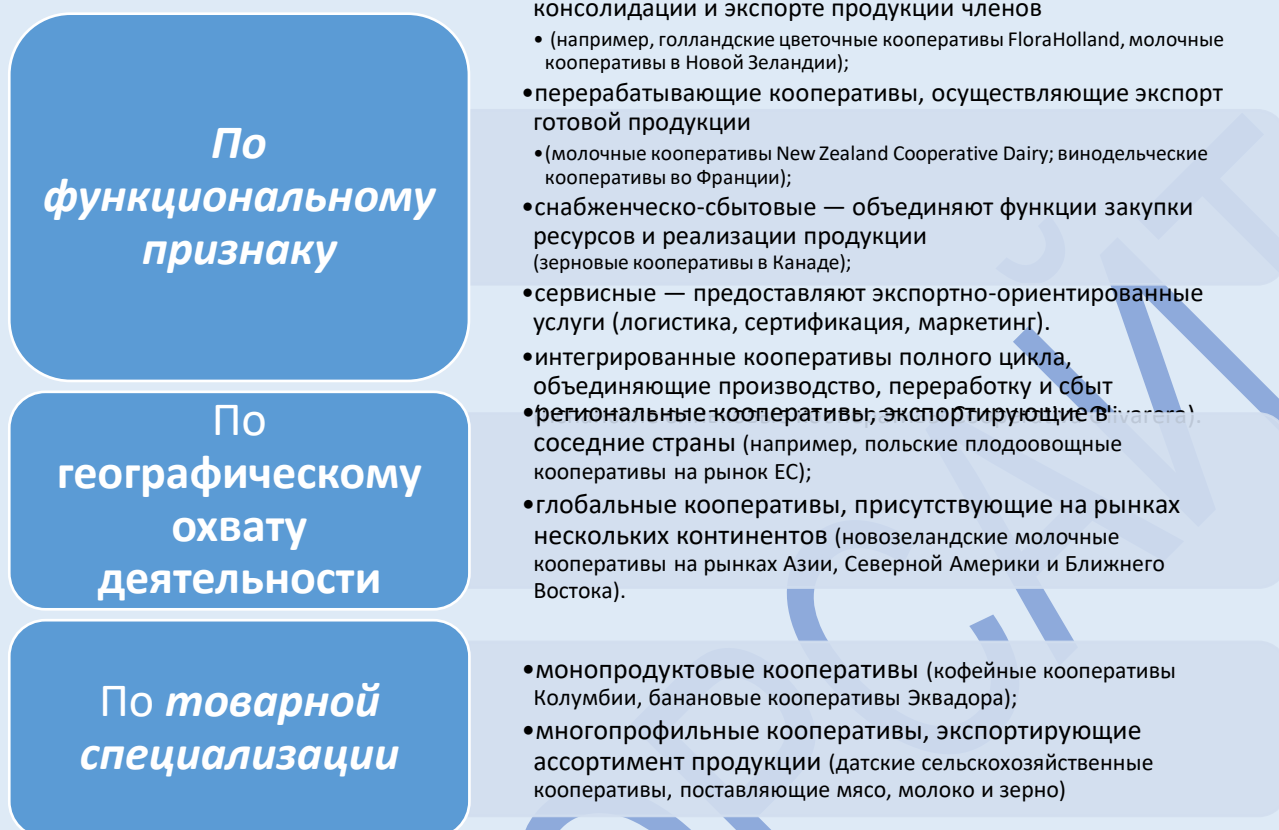


Рисунок 1. – Типология экспортоориентированной кооперации

Источник: составлено авторами

Ежегодно для анализа крупнейших кооперативов (во всех отраслях) выходит международный отчет ICA. World Cooperative Monitor [3], цели которого представлены на рис. 2

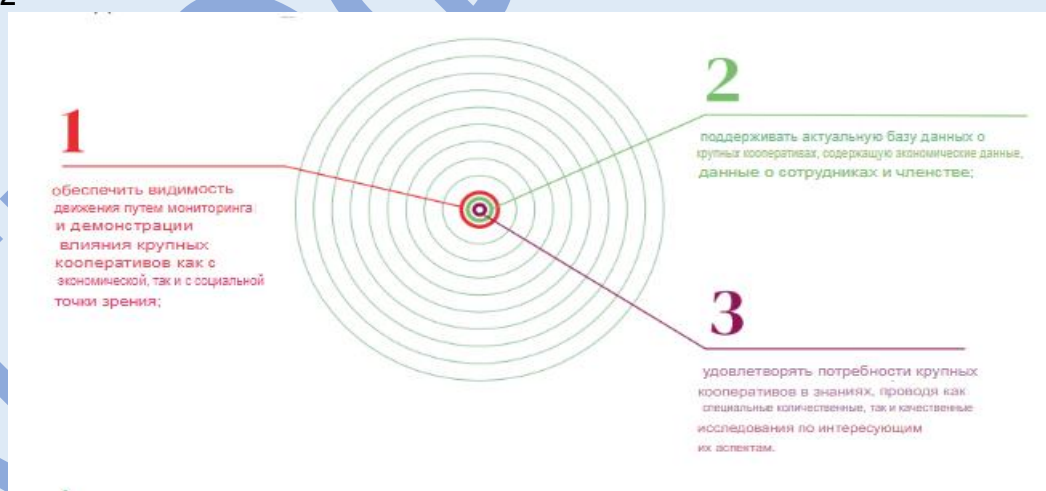


Рисунок 2. – Цели отчета ICA. World Cooperative Monitor

Источник: переведено авторами по [3].

Ежегодно в этом отчете выделяются 300 кооперативов в разных секторах и областях, в том числе и в аграрном секторе (рисунок 3).





Рисунок 3. – Структура международной кооперации ТОП-300

Источник: переведено авторами по [3]

Как видно из структуры отчета 2025 года наибольшую долю составляют аграрные кооперативы (35,3 %).

Таблица 1.– ТОП-10 крупнейших кооперативов мира (на 2023 г)

Номер рейтинга 2023 г.	Название	Страна	Отрасль	Тип кооператива	Обороты 2023 г., млрд. долл	Численность работников, тыс.чел
1	Groupe Agricole Cr�dit	Франция	финансы	потребительский	107,42	145
2	State Farm	США	страхование	взаимопомощи	93,79	65
3	REWE Group	Германия	торговля	производственный	90,81	255
4	Groupe BPCE	Франция	финансы	потребительский	82,83	98
5	Groupe Cr�dit Mutuel	Франция	финансы	потребительский	69,15	84
6	ACDLEC Leclerc	Франция	торговля	производственный	66,82	140
7	Cooperative Financial Network Germany – BVR58,08	Германия	финансы	потребительский	58,08	171
8	Edeka Zentrale	Германия	торговля	производственный	54,47	85
9	Nonghyup (National Agricultural Cooperative Federation - NACF)	Республика Южная Корея	аграрная сфера	производственный	51,23	28
10	Nationwide	США	страхование	взаимопомощи	49,68	25

Источник: переведено авторами по [3]

Самый крупный кооператив на международном рынке Nonghyup (National Agricultural Cooperative Federation – NACF или (농협중앙회)), созданный в 1961 году и действующее в трех направлениях: на три направления: маркетинг и снабжение, банковское дело и страхование, а также услуги расширения.

**Таблица 1.– ТОП-9 крупнейших аграрных кооперативов мира (на 2023 г)**

Номер рейтинга 2023 г.	Название	Страна	Обороты 2023 г., млрд. долл	Численность работников, чел
1	Nonghyup (National Agricultural Cooperative Federation - NACF)	Республика Южная Корея	51,23	28097
2	CHS Inc.	США	45,59	10609
3	National Federation Of Agricultural Cooperative Associations - ZENNOH	Япония	35,13	27462
4	Dairy Farmers of America	США	21,72	19000
5	Land O'Lakes	США	16,79	9000
6	Growmark, Inc	США	15,81	
7	Fonterra Cooperative Group	Новая Зеландия	15,09	17993
8	Arla foods amba	Дания	14,79	22929
9	FrieslandCampina	Нидерланды	14,13	20928

Источник: переведено авторами по [3]

Анализ международного опыта показывает, что успешность экспортоориентированных кооперативов определяется рядом факторов:

государственная поддержка — субсидии на сертификацию, компенсация логистических затрат, содействие в выходе на новые рынки (опыт ЕС, Канады, Австралии);

технологическая модернизация — внедрение систем прослеживаемости, автоматизация упаковки, соответствие международным стандартам (практика японских и южнокорейских кооперативов);

кооперативная консолидация — объединение мелких производителей для достижения экспортных объемов и снижения издержек (модель африканских кофейных кооперативов);

брендинг и маркетинг — создание узнаваемых кооперативных брендов (новозеландский молочный бренд Fonterra, испанский оливковый бренд Cooperativa Olivarera).

В странах ЕС экспортоориентированные кооперативы активно используют механизмы общей сельскохозяйственной политики (CAP), включая экспортные субсидии и программы продвижения продукции.

В Новой Зеландии ключевую роль играют вертикально интегрированные кооперативы, контролирующие всю цепочку от фермы до зарубежного потребителя [8]. В Азии (Южная Корея, Вьетнам) распространены кооперативы, специализирующиеся на

нишевых продуктах с высокой добавленной стоимостью (органические овощи, экзотические фрукты).

Масштабы экспорта с участием кооперативов определяются долей выхода на международные рынки. В разных странах мира сельскохозяйственные кооперативы занимает разную долю на рынке: в Скандинавии, Нидерландах, Дании кооперативы доминируют на рынках молочной продукции, мяса, овощей и фруктов. В Дании кооперативы сбывают 98% пушнины, а в Нидерландах обеспечивают 75% экспорта шампиньонов и цветов. Во Франции, Италии, Португалии и Германии кооперативы контролируют 35–70% производства и сбыта вина. В Индии кооперативы активно участвуют в производстве молока, сахара, растительных масел и других продуктов. Цель аграрной политики — вовлечение кооперативов в переработку и создание экспортноориентированного производства фруктов, овощей и цветов

Успех кооперативов на международных рынках зависит от:

1. Адаптации к рыночным условиям. Кооперативы, чьи базовые принципы соответствуют рыночной среде и институтам, становятся жизнеспособными и конкурентоспособными.
2. Диверсификации деятельности. Современные кооперативы часто совмещают несколько функций: снабжение, переработку, сбыт, кредитование. Это позволяет снизить риски и повысить эффективность. kaicc.ru +1
3. Внедрения современных технологий. Кооперативы, инвестирующие в технологическое развитие, могут конкурировать с крупными корпорациями. Например, в Европе кооперативы по переработке молочной продукции контролируют около 80% рынка.
4. Слияний и укрупнения. Объединение кооперативов позволяет достичь эффекта масштаба, снизить расходы и укрепить позиции на мировых рынках.
5. Развитой инфраструктуры. Кооперативы создают сети для транспортировки, хранения и переработки продукции, что критично для экспорта.

Механизмы государственной поддержки

В России поддержка экспорта АПК включает:

- Финансовые меры: льготное кредитование, субсидии на транспортировку продукции, грантовая поддержка малых инновационных предприятий.
- Нефинансовые меры: информационно-консультационная поддержка, помощь в сертификации, продвижение продукции за рубежом через национальные бренды (например, «Сделано в России»).
- Институциональные меры: создание экспортно-ориентированной инфраструктуры, устранение торговых барьеров, поддержка участия в международных выставках и бизнес-миссиях.

В других странах государственная поддержка может включать:

- В Индии — развитие инфраструктуры, переработку аграрной продукции, проекты комплексного развития кооперации через Национальную корпорацию по развитию кооперации (NCDC).
- В Европе — содействие в маркетинге, логистике, доступе к финансированию, а также координацию деятельности кооперативов на региональном и международном уровнях.



Среди вызовов, с которыми сталкиваются экспортоориентированные кооперативы, можно выделить:

- волатильность мировых цен на сельхозпродукцию;
- протекционистские меры в странах-импортёрах;
- логистические барьеры (таможенные процедуры, транспортные издержки);
- конкуренцию с транснациональными агрохолдингами.

Для преодоления этих барьеров кооперативы применяют стратегии диверсификации рынков, вертикальной интеграции и цифровой трансформации. Например, китайские кооперативы активно используют платформы электронной коммерции (Alibaba, JD.com) для прямого выхода на потребителей. Африканские кооперативы развивают партнёрства с международными ритейлерами для гарантированных поставок.

12

Для повышения эффективности российских кооперативов можно адаптировать следующие практики:

1. Стимулирование диверсификации деятельности. Поддержка кооперативов, которые совмещают производство, переработку и сбыт продукции.
2. Развитие инфраструктуры. Инвестиции в логистику, хранение и переработку продукции для снижения издержек и повышения конкурентоспособности.
3. Обучение и консультирование. Программы для повышения квалификации членов кооперативов и ознакомления с международными стандартами.
4. Содействие в выходе на новые рынки. Организация бизнес-миссий, участие в международных выставках, продвижение продукции через цифровые платформы.
5. Гибкое регулирование. Пересмотр законодательства для снижения административных барьеров и стимулирования инвестиций в кооперативы.

При адаптации мирового опыта важно учитывать специфику российского АПК: климатические условия, структуру хозяйств, уровень развития инфраструктуры и потребности внутреннего рынка. Успех кооперативов зависит не только от государственной поддержки, но и от их способности к инновациям и сотрудничеству с другими участниками цепочки поставок.

### **Выводы**

Таким образом, экспортоориентированный кооператив представляет собой динамичную форму сельскохозяйственной кооперации, сочетающую коллективные принципы управления с глобальными рыночными стратегиями. Его виды варьируются в зависимости от функциональной специализации, географического охвата и товарной номенклатуры, а успешность определяется сочетанием государственной поддержки, технологической модернизации и адаптивности к требованиям международных рынков.

Список источников

1. Егоров, В. Г. Мировой опыт развития кооперации в сельском хозяйстве // АПК: экономика, управление. — 2012. — № 1. — С. 87–94.
2. Егоров, В. Г. Мировой опыт развития кооперации в сельском хозяйстве // Вестник Московского государственного университета леса — Лесной вестник. — 2012. — № 3. — С. 184–189.
3. ICA. World Cooperative Monitor 2025 / International Cooperative Alliance. — Brussels, 2025. — 172 p.
4. Кундиус, В. А. Потребительские кооперативы в реализации стратегии экспортоориентированного сельского хозяйства // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. — 2019. — № 2. — С. 26–34.
5. Михайлушкин, П. В. Тенденции развития кооперации в сельском хозяйстве: мировой опыт, российские и региональные аспекты / П. В. Михайлушкин, А. Т. Акопян // Российская экономическая модель: содержание и структура : сборник материалов Международной научно-практической конференции. — 2012. — С. 256–260.
6. Месяц, А. А. Опыт развития сельскохозяйственной кооперации: Япония / А. А. Месяц, М. В. Муравьева // Проблемы и перспективы инновационного развития мирового сельского хозяйства : сборник статей IX Международной научно-практической конференции (Саратов, 2023). — Саратов, 2023. — С. 115–123.
7. Месяц, А. А. Этапы исторического развития сельскохозяйственной кооперации в дореволюционной России / А. А. Месяц, М. В. Муравьева // Проблемы и перспективы инновационного развития мирового сельского хозяйства : сборник статей IX Международной научно-практической конференции (Саратов, 2023). — Саратов, 2023. — С. 108–115.
8. Расулов, И. Р. Открытие сельскохозяйственного кооператива по производству и экспорту сублимированных ягод // Студенческий вестник. — 2025. — № 8-4 (341). — С. 37–40.
9. Расулов, И. Р. Открытие сельскохозяйственного кооператива по производству и экспорту орехов // Студенческий вестник. — 2025. — № 8-4 (341). — С. 41–43.

References

1. Egorov, V. G. Global experience in developing cooperation in agriculture // AIC: economics, management. - 2012. - No. 1. - P. 87-94.
2. Egorov, V. G. Global experience in developing cooperation in agriculture // Bulletin of the Moscow State Forest University - Forest Bulletin. - 2012. - No. 3. - P. 184-189.
3. ICA. World Cooperative Monitor 2025 / International Cooperative Alliance. - Brussels, 2025. - 172 p.
4. Kundius, V. A. Consumer cooperatives in the implementation of the strategy of export-oriented agriculture // Fundamental and applied research of the cooperative sector of the economy. - 2019. - No. 2. - P. 26-34.
5. Mikhailolushkin, P. V. Trends in the Development of Cooperation in Agriculture: World Experience, Russian and Regional Aspects / P. V. Mikhailolushkin, A. T. Akopyan // Russian Economic Model: Content and Structure: Collection of Materials of the International Scientific and Practical Conference. - 2012. - Pp. 256-260.
6. Mesyats, A. A. Experience in the Development of Agricultural Cooperation: Japan / A. A. Mesyats, M. V. Muravyova // Problems and Prospects of Innovative Development of World Agriculture: Collection of Articles of the IX International Scientific and Practical Conference (Saratov, 2023). - Saratov, 2023. - Pp. 115-123.
7. Mesyats, A. A. Stages of the historical development of agricultural cooperation in pre-revolutionary Russia / A. A. Mesyats, M. V. Muravyova // Problems and prospects of innovative development of world agriculture: collected articles of the IX International scientific and practical conference (Saratov, 2023). - Saratov, 2023. - Pp. 108-115.
8. Rasulov, I. R. Opening of an agricultural cooperative for the production and export of freeze-dried berries // Student Bulletin. - 2025. - No. 8-4 (341). - Pp. 37-40.
9. Rasulov, I. R. Opening of an agricultural cooperative for the production and export of nuts // Student Bulletin. - 2025. - No. 8-4 (341). - Pp. 41-43.