

# Գյուղատնտեսական կոոպերատիվներ



**Վարդան Ռոռուտյան  
Սամվել Ավետիսյան**

**Ե Ր Ե Վ Ա Ն**

Գրքույկը կարող է ծառայել որպես ուղեցույց՝ կոոպերատիվ քիզնես սկսելու և զարգացնելու բարդ գործընթացում ֆերմերային խմբերին օգնելու հարցում: Այն կարող է նաև օգտակար լինել Հայաստանում կոոպերատիվ շարժման զարգացմամբ զբաղվող տեղական և միջազգային կազմակերպությունների, գործող կոոպերատիվների, ՀՀ գյուղատնտեսության նախարարության, ԳԱՄԿ-երի, ինչպես նաև բուհերի համար:

Գրքույկում օգտագործվել են Ագրոմիսա (Agromisa) հիմնադրամի, Ագրիտերրայի (Agriterra), Գյուղմթերք արտադրողների միջազգային դաշնության (IFAP), Պարենի և գյուղատնտեսության կազմակերպության (FAO)՝ գյուղատնտեսական կոոպերատիվների զարգացմանը նվիրված նյութերը, ինչպես նաև ոլորտում գործող հայաստանյան կազմակերպությունների՝ Գյուղատնտեսական ասոցիացիաների ֆեդերացիայի, Ագրոքիզնեսի ուսուցման կենտրոնի «Գյուղատնտեսական կոոպերատիվներ» դասընթացի, «Ագրոքիզնեսի հետազոտությունների և կրթության միջազգային կենտրոն» հիմնադրամի հետազոտական և գործնական աշխատանքների արդյունքներն ու հեղինակների անձնական փորձը:

## Բովանդակություն

Ներածություն.....	5
1. Ի՞նչ է կոոպերատիվը.....	7
1.1 Կոոպերատիվի սահմանումը.....	7
1.2 Կոոպերատիվի 7 սկզբունքները .....	8
1.3 Կոոպերատիվի և ներդրողամետ կազմակերպությունների տարբերությունները.....	10
1.4 Կոոպերատիվի բիզնես սկզբունքները.....	12
1.5 Կոոպերատիվները ըստ գործունեության հիմնական կատեգորիաների.....	13
1.6 Գյուղատնտեսական կոոպերատիվների տեսակները.....	16
1.7 Կոոպերատիվի ստեղծման անհրաժեշտ պայմանները.....	18
1.8 Կոոպերատիվի շարունակական հաջողության էական պայմանները.....	19
1.9 Միասին աշխատելու առավելությունները.....	20
1.10 Տնտեսական օգուտները.....	23
1.11 Կոոպերատիվի ձախողման հիմնական պատճառը.....	25
1.12 Մասնակցությունը կոոպերատիվում.....	25
1.13 Կառավարության դերը կոոպերատիվների զարգացման գործում.....	28
2. Ի՞նչ է անհրաժեշտ կոոպերատիվ ձևավորելու համար .....	30
2.1 Կոոպերատիվի ձեռնարկումը.....	30
2.2 Նվիրված առաջնորդներ.....	33
2.3 Հաջողությանը նպաստող այլ գործոններ.....	34
2.4 Կոոպերատիվ կառավարում.....	37
2.5 Հնարավոր ծուղակները.....	38
2.6 Ի՞նչպես հիմնել կոոպերատիվ.....	41
3. Կոոպերատիվի ձևավորման ութ քայլերը.....	42
Քայլ 1. Նախաձեռնության զարգացում.....	44
Քայլ 2. Գաղափարի քննարկում համայնքային ժողովում.....	46
Քայլ 3. Նախաձեռնող հանձնաժողովի ստեղծում.....	49
Քայլ 4. Հնարավորությունների ուսումնասիրում և անդամների հարցումներ.....	50

Քալ 5. Կազմակերպության ձևի հիմնավորում.....	54
Քալ 6. Անդամների պարտավորվածության ապահովում....	71
Քալ 7. Շահագրգիռ այլ կողմերի ներգրավում.....	76
Քալ 8. Կոոպերատիվի մեկնարկ.....	78
4. Վիճակագրական փաստեր գյուղատնտեսական կոոպերատիվների մասին.....	79
5. Օգտագործված գրականություն.....	82

## ԳՅՈՒՂԱՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԿՈՈՊԵՐԱՏԻՎՆԵՐ

### Ներածություն

Գյուղատնտեսական կոոպերատիվները հաջողությունների և ձախողումների երկար պատմություն ունեն զարգացող և զարգացած երկրներում: Այնուամենայնիվ, վերջին 150 տարիներին գյուղատնտեսական կոոպերատիվները աշխարհի տարբեր մասերում հսկայական դեր են խաղացել գյուղատնտեսության զարգացման մեջ:

Զարգացող երկրներում կոոպերատիվները, որպես գյուղի և գյուղատնտեսության զարգացման գործիք, ձևավորվեցին մինչև այդ երկրների անկախացումը: Կային բազմաթիվ հաջողված կոոպերատիվներ, բայց կային նաև ձախողվածներ: Զախողման պատճառներից մեկն այն էր, որ հաճախ կոոպերատիվ հասկացությունը սխալ կերպով օգտագործվում էր գաղափարական և քաղաքական նպատակներով: Կառավարությունները փորձում էին ազդել և վերահսկել կոոպերատիվ շարժումը վերը նշված նպատակներով: Որպես արդյունք, շատ թույլ և անկայուն կոոպերատիվներ ստեղծվեցին: Որոշ զարգացող երկրներում դեռ պահպանվում են պետականորեն վերահսկվող կոոպերատիվների մնացորդները:

*Կոոպերատիվը պետք է դիտել որպես մասնավոր ձեռնարկատիրության այնպիսի ձև, որը պատկանում է իր անդամներին, համատեղ վերահսկվում է նրանց կողմից և ծառայություններ է մատուցում նրանց համար:*

Կոոպերատիվի նպատակները հիմնականում **տնտեսական** են: Հեշտ գործ չէ կոոպերատիվի ստեղծումը և հաջող զարգացումը: Ընդհանուր առմամբ, դա ժամանակատար և բարդ գործընթաց է: Շուկայական պայմանները, կառավարության քաղաքականությունը, ինչպես նաև իրավական դաշտը պետք է նպաստեն կոոպերատիվների զարգացմանը: Դրա հետ մեկտեղ, կարևոր նախապայման են կառավարման հմտություններ և ունակություններ ունեցող ուժեղ առաջնորդների ընտրությունը և բավարար ֆինանսական ռեսուրսների առկայությունը:

*Լայնորեն տարածված մոտեցում է կոոպերատիվները որպես աղքատության հաղթահարման գործիք դիտելը: Այս տեսակետը միանշանակ չի կարելի ընդունել: Պատմությունը ցույց է տվել, որ կոոպերատիվները հաճախ ամենահարմար կառույցները չեն աղքատ ֆերմերների առաջընթացի համար, քանի որ անվճարունակ անդամներն ի վիճակի չեն ի սկզբանե ֆինանսավորելու և զարգացնելու կոոպերատիվը: Սովորաբար միջին և մեծ ֆերմերներն են նախաձեռնում կոոպերատիվի ստեղծումը, որպեսզի հնարավորություն ունենան հաղթահարելու ինքնահաստատման, շուկայի նվաճման անխուսափելի դժվարությունները: Միաժամանակ, երբ կոոպերատիվը ստեղծվում և անցնում է նախնական զարգացման փուլերը, փոքր և ավելի աղքատ ֆերմերները միանում են կոոպերատիվին և օգտվում անդամության առավելություններից:*

Շուկայամետ բարեփոխումների, սեփականաշնորհման և ապակենտրոնացման ներկայիս միտումների ազդեցության ներքո կոոպերատիվները իրավացիորեն դիտվում են որպես գյուղացիների տնտեսական նախաձեռնությունները կյանքի կոչող, կայուն զարգացում և արդյունավետ կառավարում իրականացնելու ամենահարմար կազմակերպական ձևերը:

Դրա լավագույն վկայությունն է բազմաթիվ պետությունների, դոնոր և հասարակական կազմակերպությունների կողմից գյուղատնտեսության զարգացման գործում կոոպերատիվների կարևորության շեշտադրումը: *Այդուհանդերձ, պետությունը չպետք է միջամտի կոոպերատիվների ստեղծմանը և կառավարմանը: Կառավարության խնդիրը դրանց ստեղծմանն աջակցող, իրավական և տնտեսական բարենպաստ միջավայր ձևավորող գործառնությունների իրականացումն է:*

Գյուղատնտեսական կոոպերատիվները կարող են կազմակերպվել ցանկացած կերպ: Չկա որևէ «դեղատոմսային» մոդել կամ կառուցվածք, որովհետև բազմաթիվ երկրներում առկա են տնտեսական, հաստատակարգային (ինստիտուցիոնալ), սոցիալական և իրավական պայմանների բազմաթիվ տարբերություններ:

# 1. Ի՞նչ է կոոպերատիվը

## 1.1 Կոոպերատիվի սահմանումը

*Ամենապարզ սահմանմամբ՝ կոոպերատիվը ապրանքներ և ծառայություններ արտադրելու և մատակարարելու նպատակով կամավոր սկզբունքով ստեղծված տնտեսական միավոր է, որի անդամներն իրականացնում են կառավարումը և համատեղ բաժանում առաջացած ռիսկերն ու շահույթը:*

Կոոպերատիվ շարժումը հզոր ուժ է և միջազգային մակարդակով ներկայացված է հանձինս Կոոպերատիվների միջազգային այլաձևի (ԿՄԱ)<sup>1</sup>: Վերջինս ավելի քան 100 երկրների 230 անդամներից միավորող, կոոպերատիվների սկզբունքների պահպանմանը և կոոպերատիվ շարժման հեղինակության բարձրացմանը հետամուտ կառույց է:

Համաձայն ԿՄԱ-ի ձևակերպման, «Կոոպերատիվը մարդկանց ինքնավար ընկերակցություն է, որոնք կամավոր կերպով միավորվում են՝ համատեղ սեփականություն հանդիսացող և ժողովրդավարական ձևով վերահսկվող ձեռնարկության միջոցով իրենց ընդհանուր տնտեսական, սոցիալական և մշակութային կարիքներն ու ձգտումները բավարարելու համար»<sup>2</sup>:

Մեկ այլ լայնորեն օգտագործվող սահմանում 1987թ. տվել է ԱՄՆ գյուղդեպարտամենտը: Ըստ այդմ, «Կոոպերատիվը օգտագործողի սեփականությունը հանդիսացող, օգտագործողի կողմից վերահսկվող բիզնես է, որը օգուտները բաշխում է օգտագործման հիման վրա»<sup>3</sup>: Այս սահմանումն ընդգծում է կոոպերատիվների երեք հիմնական հենասյուները՝ օգտագործողի սեփականությունը, օգտագործողի կողմից վերահսկողությունը և օգուտների համամասնական բաշխումը: Տվյալ դեպքում, որպես «կոոպերատիվը օգտագործող» նկատի է առնվում կոոպերատիվի անդամը, ով կոոպերատիվ կառույցն օգտագործում է իր նպատակների կենսագործման համար: «Օգտագործողի սեփականության» սկզբունքը ենթադրում է, որ կոոպերատիվի անդամները մասնակցում են կոոպերատիվի

<sup>1</sup> Կոոպերատիվների միջազգային այլաձևը ստեղծվել է 1895թ. Լոնդոնում:

<sup>2</sup> [www.ica.coop](http://www.ica.coop)

<sup>3</sup> USDA Co-ops 101 “An Introduction to Cooperatives”, Report 55

միջոցների ստեղծմանը և այդ կազմակերպության սեփականատերերն են: «Օգտագործողի կողմից վերահսկողությունը» ենթադրում է, որ կոոպերատիվի անդամները մասնակցում են կառավարմանը ուղղակիորեն, այսինքն՝ անձամբ կամ անուղղակիորեն՝ իրենց ներկայացուցիչների միջոցով:

Ըստ ՀՀ քաղ. օրենսգրքի՝ «Կոոպերատիվ է համարվում քաղաքացիների և իրավաբանական անձանց անդամության վրա հիմնված ու իր անդամների գույքային փայավճարների միավորման միջոցով մասնակիցների նյութական և այլ կարիքների բավարարման նպատակով ստեղծված կամավոր միավորումը»<sup>4</sup>:

Ըստ Սպառողական կոոպերացիայի մասին ՀՀ օրենքի՝ «Սպառողական կոոպերացիան փայատերերի կամավոր միավորում է՝ իր անդամների կարիքները ապրանքներով և ծառայություններով բավարարելու, նրանց շահերը ներկայացնելու և պաշտպանելու նպատակով»<sup>5</sup>:

Այսպիսով, ինչպես տեսնում ենք, **կոոպերատիվները հիմնված են փոխադարձ օգնության, ինքնապատասխանատվության, ժողովրդավարության, հավասարության, անաչառության, համերաշխության և համախմբվածության արժեքների վրա:**

## **1.2 Կոոպերատիվի 7 սկզբունքները**

Կոոպերատիվների միջազգային ալյանսը (ICA) 1995թ. հռչակել է հետևյալ յոթ սկզբունքները:

- 1. Կամավոր և բաց անդամություն:** Կոոպերատիվները կամավոր կազմակերպություններ են, որոնք բաց են բոլոր այն անձանց համար, ովքեր ի վիճակի են ստանալու կոոպերատիվների ծառայությունները և պատրաստակամ են պարտավորություններ ստանձնելու որպես անդամ՝ առանց սեռային, սոցիալական, ռասայական, քաղաքական կամ կրոնական որևիցե խտրականության:

<sup>4</sup> ՀՀ քաղ. օրենսգրք, գլուխ 5, հոդ. 117-121

<sup>5</sup> ՀՀ օրենքը սպառողական կոոպերացիայի մասին, հոդված 1



- 2. Անդամների կողմից կոոպերատիվի գործունեության ժողովրդավարական վերահսկողություն:** Կոոպերատիվն իր անդամների կողմից վերահսկվող ժողովրդավարական կազմակերպություն է: Այսինքն՝ անդամները ակտիվորեն մասնակցում են կոոպերատիվի քաղաքականության մշակմանն ու որոշումների կայացմանը: Անդամների մեծ թվաքանակ ունեցող կոոպերատիվներում անմիջական վերահսկողությունը իրականացնում են որոշակի կանոնակարգով ընտրված ներկայացուցիչները, ովքեր հաշվետու են կոոպերատիվի անդամների առջև: Որպես կանոն, կոոպերատիվներում անդամներն ունեն հավասար ձայնի իրավունք (մեկ անդամ, մեկ ձայն):
- 3. Անդամների տնտեսական մասնակցություն:** Կոոպերատիվի անդամները նպաստում են կոոպերատիվի ունեցվածքի ձևավորմանը և հավասար իրավունքներ ունեն դրա օգտագործման նկատմամբ:
- 4. Ինքնավարություն և անկախություն:** Կոոպերատիվներն իրենց անդամների կողմից վերահսկվող ինքնավար կազմակերպություններ են: Եթե կոոպերատիվը պայմանագրային հարաբերությունների մեջ է մտնում այլ կազմակերպությունների, այդ թվում՝ պետության հետ, ապա դա արվում է կոոպերատիվի ինքնավարությունն ու անկախությունը պահպանելու պայմանով:
- 5. Կրթություն, վերապատրաստում և տեղեկատվություն:** Կոոպերատիվը կրթություն և վերապատրաստում է ապահովում իր անդամների, ղեկավարների և մասնագետների համար: Իր գործունեության մասին հրապարակայնորեն իրազեկում է հանրությանը և անհրաժեշտ տեղեկատվություն է ապահովում պարտավորությունների և օգուտների վերաբերյալ:
- 6. Համագործակցություն կոոպերատիվների միջև:** Կոոպերատիվներն իրենց կանոնադրական խնդիրներն առավել արդյունավետ կերպով իրականացնելու, իրենց անդամների շահերին ծառայելու և կոոպերատիվ շարժումը հզորացնելու նպատակով համագործակցում են տեղական, ազգային,

տարածաշրջանային և միջազգային համանման կառույցների հետ:

- 7. Համայնքի մասին մտահոգվածություն:** Կոոպերատիվներն աշխատում են հանուն իրենց համայնքների կայուն զարգացման՝ համաձայն անդամների կողմից հաստատված քաղաքականության:

### ***1.3 Կոոպերատիվի և ներդրողամեջ կազմակերպությունների փաթեթությունները***

Կոոպերատիվները նույնպես տնտեսական կազմակերպություններ են, ինչպես այլ բիզնես կառույցներ: Սակայն շատ բիզնես կազմակերպություններ, ինչպես օրինակ՝ բաժնետիրական ընկերությունները, *ներդրողամետ* կառույցներ են, այսինքն, պատկանում են բաժնետերերին, ովքեր իրենց միջոցներն են ներդրել որևիցե տնտեսական նախաձեռնության մեջ և շահաբաժիններ են ստանում ըստ կատարված ներդրման:

Կոոպերատիվները, ինչպես և բաժնետիրական ընկերությունները, պետք է շահույթ ստանան, որպեսզի գոյատևեն և զարգանան: Սակայն կոոպերատիվները առավելապես կենտրոնացած են անդամների կարիքները բավարարելու գործառույթների վրա: Կոոպերատիվի անդամները հազիվ թե համոզվեն, որ առավելագույն շահույթի ստացումը իրենց կոոպերատիվի գերնպատակն է: Կոոպերատիվի սեփականատերերը կոոպերատիվի անդամներն են, որոնք միաժամանակ կոոպերատիվի արտադրած կամ ձեռք բերած ապրանքների կամ ծառայությունների օգտագործողներն են: Կոոպերատիվը կազմավորվում է, որպեսզի առավելագույնի հասցնի իր անդամների երկարաժամկետ քանակական և որակական օգուտները: Օրինակ՝ մարկետինգային գործառույթներ իրականացնող կոոպերատիվը, հաշվի առնելով շուկայի իրականությունը՝ իր անդամներին արդարացի գին կվճարի:

Ներդրողամետ (բաժնետիրական) ընկերությունների շարժիչ ուժը շահույթն է և նվազագույն ծախսերով արտադրության կազմակերպումը: Նրանք ֆերմերներին վճարում են բանակցությունների

միջոցով համաձայնեցված հնարավոր ամենացածր գինը և նրանց արտադրանքը վաճառում հնարավորինս բարձր գնով՝ փորձելով առավելագույնի հասցնել կազմակերպության շահույթը:

Դրան հակառակ, կոոպերատիվները չեն ձգտում առավելագույն շահույթ ստեղծել իրենց անդամների հաշվին: Այսպես, եթե կոոպերատիվը վաճառում է իր անդամների արտադրանքը կամ իր անդամներին է վաճառում մեծածախ գնով ձեռք բերված ներդրանքներ, ապա երկու դեպքում էլ բավարարվում է շատ փոքր շահույթի մարժայով: Ավելին, ստացված շահույթի էական մասն էլ պետք է վերադարձնել անդամներին պատրոնաժի կամ շահաբաժինների միջոցով կամ օգտագործել կանոնադրական խնդիրները լուծելու համար: Կոոպերատիվները երբեմն սահմանափակում են շահաբաժինների վճարումը: Օրինակ՝ ԱՄՆ Վիսկոնսին նահանգի օրենսդրությամբ անդամներն ունեն միայն մեկ ձայնի իրավունք և կարող են շահաբաժին ստանալ տարեկան գուտ շահույթի առավելագույնը 8 տոկոսի չափով<sup>6</sup>:

Ընդհանուր առմամբ կոոպերատիվները ենթարկվում են նույն հարկային քաղաքականությանը և հարկվում նույն հարկային դրույքաչափերով, ինչով՝ բաժնետիրական ընկերությունները: Սակայն որոշ երկրներ կոոպերատիվների համար սահմանել են շահութահարկի արտոնյալ պայմաններ: Հիմնականում կոոպերատիվների շահույթը հարկվում է մեկ անգամ՝ ի տարբերություն բաժնետիրական ընկերությունների շահույթի կրկնակի հարկման (կորպորատիվ շահութահարկ և եկամտահարկ շահաբաժիններից): Կոոպերատիվներում շահույթը հարկվում է կամ մինչև պատրոնաժի և շահաբաժինների բաշխումը, կամ պատրոնաժի և շահաբաժինների բաշխումից հետո՝ որպես անդամներից գանձվող եկամտահարկ:

Որոշ երկրներում կոոպերատիվները ընդհանրապես ազատված են շահութահարկից, իսկ մյուս հարկատեսակների դեպքում օգտվում են բազմաթիվ արտոնյալ պայմաններից:

---

<sup>6</sup> Capper-Volstead Act or Wisconsin Cooperative Law, Chapter 185

## **1.4 Կոոպերատիվի բիզնես սկզբունքները**

Ինչպես ցանկացած ձեռնարկություն, կոոպերատիվը նույնպես պետք է ղեկավարվի ընդհանուր տնտեսական սկզբունքներով և գործի դրանց հիման վրա: Սա շատ կարևոր է կոոպերատիվի մրցունակության և երկարաժամկետ կայունության համար: Կոոպերատիվներին առավելապես վերաբերում են հետևյալ երեք բիզնես սկզբունքները:

**Ինքնարժեքային գին** – Կոոպերատիվն իր անդամներին ապրանքներ և ծառայություններ է մատուցում ինքնարժեքային գնի սկզբունքի հիման վրա: Օրինակ՝ մատակարարման կոոպերատիվը իր անդամ ֆերմերներին գյուղատնտեսական ներդրանքներ է մատակարարում ինքնարժեք գումարած այսպես կոչված «**մարժա**» սկզբունքով, որը փակում է կոոպերատիվի գործառնական ծախսերը և կարող է ապահովել նաև զուտ «**ավելցուկ**»: Ավելցուկը հիմնականում օգտագործվում է անդամներին պարգևավճարներ և փայլավճարներ վճարելու, ինչպես նաև որոշ չնախատեսված ծախսերի համար: Ավելցուկի միայն մի մասը կարող է դիտվել որպես շահույթ: Շահույթը սովորաբար պահվում է որպես **ռեզերվային ֆոնդ** կոոպերատիվի ապագա ծրագրերի կամ ներդրումների համար: Սա շատ կարևոր է, քանի որ զարգացող երկրների շատ նոր կոոպերատիվներ դժվարանում են սեփական ֆինանսական ռեսուրսներ հայթայթելու հարցում:

**Համամասնության սկզբունք** – Գրևտրվում է նոր սերնդի այն կոոպերատիվներում, որտեղ մեկ անդամ - մեկ ձայն դրույթը փոխարինվել է որոշակի ներդրումների ավելացման հետ համամասնորեն ձայները ավելացնելու դրույթով: Վերջինս արտացոլվում է ոչ միայն կառավարչական որոշումների ընդունման, այլև օգուտների բաշխման հարցում:

Գյուղատնտեսության զարգացման նկատառումներից ելնելով, շատ կարևոր է տարածաշրջանի և փոքր, և մեծ ֆերմերների արդարացի և համամասնական մասնակցությունը կոոպերատիվներում: Մեկ-անդամ, մեկ-ձայն սկզբունքը կարող է արգելք հանդիսանալ խոշոր ֆերմերների՝ կոոպերատիվին միանալու համար, քանի որ

նրանք դիմում են ավելի մեծ ռիսկի, քան՝ դա կարող է թույլ տալ որոշումներ կայացնելու հարցում իրենց ունեցած ձայնը: Խոշոր և փոքր ֆերմերների լիարժեք մասնակցության դեպքում, ովքեր ներկայացնում են տարբեր չափերի տնտեսություններ և զարգացման տարբեր մակարդակներ, փոքրամասշտաբ ֆերմերային տնտեսությունները ավելի հեշտությամբ են օգտվում հզոր կոոպերատիվին անդամակցելու առավելություններից:

**Ինքնաֆինանսավորման սկզբունք** – Կոոպերատիվները, որպես կանոն, իրենք են ծածկում իրենց ծախսերը և ֆինանսավորում զարգացման ծախսերը: Կոոպերատիվն իրավունք չունի վեճնորային միջոցներ ներգրավելու արտաքին ներդրողներից, քանի որ դա կարող է վնասել ինքնավարության և անկախության հիմնարար սկզբունքներին և անդամների հետ շահերի բախում առաջացնել: Սա նշանակում է, որ կոոպերատիվը պետք է բավարար չափով ֆինանսական միջոցներ կուտակի իր գործունեության շարունակության և կայուն զարգացման համար՝ համաձայն հաստատված ֆինանսական պլանի:

### ***1.5 Կոոպերատիվներն ըստ գործունեության հիմնական չևերի***

Կախված գործունեության բնույթից՝ կոոպերատիվները կարելի է դասակարգել 5 ձևի՝ արտադրական, մարկետինգային, մատակարարման, ծառայությունների և վերամշակող:

**Արտադրական կոոպերատիվներ** - Արտադրական կոոպերատիվների օրինակներ էին կոլեկտիվ տնտեսությունները կամ կոլեկտիվ ֆերմաները, որոնք որոշ չափով դեռ գործում են նախկին Խորհրդային Միության անդամ մի քանի երկրներում (Բելառուս, Մոլդովա, Տաջիկստան և այլն): Ներկայումս այդ կոլեկտիվ տնտեսությունները աշխատում են կամավոր միավորման սկզբունքի հիման վրա: Գյուղական կամ համայնքային կոոպերատիվի յուրօրինակ տեսակ են Իսրայելում մեծ թիվ կազմող կիբուցները: Կիբուցում անդամներին են պատկանում հողը, տեխնիկան և արտադրական ու սոցիալական ենթակառուցվածքները, ուստի կառավարչական բոլոր որոշումներն ընդունվում են կոլեգիալ սկզբունքով:

**Մարկետինգային կոոպերատիվներ** - Մարկետինգային կոոպերատիվները ֆերմերների ուղղահայաց ինտեգրման օրինակ են: Դրանց հիմնական նպատակը անդամների արտադրած գյուղմթերքների իրացումն է: Այս կոոպերատիվները հավաքում են անդամների արտադրանքը՝ վաճառքի, տեսակավորման, փաթեթավորման և այլ գործառնություններ կատարելու նպատակով: Կաթի իրացման կոոպերատիվները, կոոպերատիվ ալրադազները մարկետինգային կոոպերատիվների օրինակներ են:

Որոշ ընկերակցություններ (ասոցիացիաներ) գործում են միայն որպես վաճառքի գործակալություններ: Կան նաև ընկերակցություններ, որոնք զբաղվում են միայն բանակցություններով և ոչ թե ապրանքի վաճառքով, իսկ որոշներ ընկերակցություններ էլ ֆերմերներից ապրանք են գնում՝ հետագայում վերավաճառելու նպատակով: Մարկետինգային կոոպերատիվները հաճախ կենտրոնանում են միայն մեկ, երբեմն էլ՝ մի քանի ապրանքների վրա:

**Մատակարարման կոոպերատիվներ** - Մատակարարման կոոպերատիվները ֆերմերներին ներդրանքներ են վաճառում: Որոշ դեպքերում այս կոոպերատիվները զբաղվում են միայն մանրածախ և մեծածախ վաճառքով: Այս կոոպերատիվների հիմնական նպատակը ֆերմերների կողմից գնումներ կատարելու գործընթացում խնայողությունների ապահովումն է: Ֆերմերների խնայողությունները գոյանում են ցածր գների, բարձրորակ ներդրանքների ու ավելի լավ հարմարեցված սարքավորումների օգտագործման միջոցով: Այս կոոպերատիվների վաճառքի ամենամեծ մասը կազմում են տարբեր գյուղատնտեսական ներդրանքները, թեպետ տնային տնտեսությանը վերաբերող ապրանքներ նույնպես մատակարարվում են: Մատակարարման կոոպերատիվների յուրահատուկ տեսակ կարելի է համարել **սպառողական կոոպերատիվները**: Շատ երկրներում այս կոոպերատիվները հիմնականում հայտնի են որպես սննդամթերքի կոոպերատիվներ կամ բնական, էկոլոգիապես մաքուր սննդի խանութներ: Ներկայումս սննդամթերքի կամ սպառողական կոոպերատիվները ընկալվում են որպես էկոլոգիապես մաքուր կամ օրգանական սննդամթերքի խանութներ:

**Ծառայություններ մատուցող կոոպերատիվներ** - Ծառայություններ մատուցող կոոպերատիվները առաջ են եկել 1930-1940թթ.՝ իրենց անդամներին այլընտրանք չունեցող բարելավված կամ բարձր որակի ծառայություններ մատուցելու նպատակով: Այսօր այս կոոպերատիվները կարող են մատուցել այնպիսի ծառայություններ, ինչպիսիք են՝ վարկերի տրամադրումը, ապահովագրությունը, ոռոգումը, կեղտաջրերի հեռացումը և այլն: Անդամները լինում են ինչպես գյուղական, այնպես էլ՝ քաղաքային վայրերից: Շատ ֆերմերներ վարկային միջոցներ են ստանում այսպիսի վարկային կոոպերատիվներից: ԱՄՆ-ում ավելի քան 45 մլն գյուղաբնակ հաճախորդներ օգտվում են կոոպերատիվների էլեկտրոնային և հեռախոսային ծառայություններից: Վերջին տարիներին շատ մարկետինգային և մատակարարման կոոպերատիվներ իրենց ծառայությունների ցանկին ավելացնում են նաև հաճախորդների սպասարկումը՝ շուկայահամման գծով խորհրդատվություն և աջակցություն, ֆերմերային տնտեսության կառավարման խորհրդատվություն և այլ ծառայություններ, որոնք ֆերմերների համար արժեքավոր են (օր. արհեստական սերմնավորում, կաթի անալիզ, անասունների տեղափոխում, հացահատիկի գտում, ախտահանում և այլն):

**Վերամշակող կոոպերատիվներ** - Այս կոոպերատիվները վերամշակում կամ փաթեթավորում են գյուղատնտեսական մթերքները: Վերամշակող կոոպերատիվների օրինակներ են կարագի և պանրի արտադրությամբ, մրգերի փաթեթավորմամբ և բանջարեղենի պահածոյացմամբ զբաղվող ընկերակցությունները: Սա ուղղահայաց ինտեգրման մեկ այլ տեսակ է, որի ժամանակ ֆերմերները հավելյալ արժեք են ավելացնում իրենց ապրանքներին և ստանում են սպառողների գումարի մեծ մասը: Վերջին տարիներին զարգանում է կոոպերատիվների նոր ալիք՝ **նոր սերնդի կոոպերատիվներ**, որոնք խորապես մասնագիտանում են մատակարարման շղթայի տարբեր փուլերում և ավելի մեծ հավելյալ արժեք ստեղծում ֆերմերների համար:

*Ինչպես նկատելի է, կոոպերատիվների տարբեր ձևերի սահմանները դժվար է որոշել, քանզի ներկայիս գլոբալացման և դինամիկ շուկայական զարգացման պայմաններում բազմաթիվ կոոպերատիվներ ձեռք են բերում բազմազործառութային բնույթ:*

### **1.6 Գյուղատնտեսական կոոպերատիվների տեսակները**

Գյուղատնտեսական կոոպերատիվների շատ տեսակներ կան: Որոշ կոոպերատիվներ մեկ նպատակ են հետապնդում, օրինակ՝ ներդրանքների մատակարարում, որևէ եզակի մշակաբույսի արտադրություն կամ վաճառք: Այլ կոոպերատիվներ էլ ստեղծվել են որպես բազմաթիվ նպատակներ հետապնդող կառույցներ: Դրանք այնպիսի տարբեր ծառայություններ են մատուցում իրենց անդամներին, ինչպիսիք են՝ վերամշակումը և պահեստավորումը, շուկայահանումը և վարկավորումը, լոբբինգը, խորհրդատվությունը և այլն:

#### **<sup>7</sup>Գյուղատնտեսական կոոպերատիվների հիմնական ուղղություններն են՝**

1. ներդրանքների մատակարարում – սերմերի, պարարտանյութերի և բուժանյութերի, մեքենասարքավորումների ձեռք բերում, արհեստական սերմնավորման կատարում, և այլն,
2. գյուղմթերքի հավաքում և վերամշակում – պահեստավորում սառնարանային տնտեսություններում, սորտավորում և տեսակավորում, կաթնամթերքի արտադրություն և այլ վերամշակում,
3. արտադրված գյուղմթերքի շուկայահանում
4. ֆինանսներ – փոխառության միջոցների տրամադրում և լիզինգային ծառայությունների մատուցում,
5. արտադրական սպասարկման ծառայությունների իրականացում:

<sup>7</sup> Հայաստանում ներկայումս գործում են սահմանափակ թվով գյուղատնտեսական կոոպերատիվներ, որոնք գործում են նշված ուղղություններով:



Հայաստանում կոոպերատիվ շարժման տարածման գործում զգալի հաջողությունների է հասել «Գյուղատնտեսական ասոցիացիաների ֆեդերացիա» իրավաբանական անձանց միությունը (ԳԱՖ ԻԱՄ): ԳԱՖ-ը հիմնադրվել է 2001թ. դեկտեմբերի 29-ին 8 ֆերմերային կազմակերպությունների նախաձեռնությամբ՝ նպատակ ունենալով աջակցել իր անդամ գյուղատնտեսական կազմակերպությունների զարգացմանը և օժանդակել ընդհանուր օրենսդրական, կառավարման, տեխնիկական, ֆինանսական և սոցիալական խնդիրների լուծմանը: Ներկայումս ԳԱՖ-ի անդամ 21 գյուղատնտեսական ասոցիացիաներին (սպառողական կոոպերատիվներ) անդամակցում են ավելի քան 1200 ֆերմերներ երկրի հինգ մարզերից:

ԳԱՖ-ը որպես իրավաբանական անձանց միություն, իր կառավարման մոդելով նման է ֆեդերատիվ կոոպերատիվներին: Այսինքն՝ այն նույնպես անդամ կոոպերատիվների սեփականությունը հանդիսացող և նրանց կողմից վերահսկվող մի կոոպերատիվ է: ԳԱՖ-ի կառավարման բարձրագույն մարմինը անդամների ընդհանուր ժողովն է, որը ձևավորվում է ԳԱՖ-ի անդամ (տեղական, համայնքային) սպառողական կոոպերատիվների անդամների ընդհանուր ժողովի կողմից ընտրված կամ պատվիրակված ներկայացուցիչներից:

Ֆեդերատիվ կոոպերատիվների ընդհանուր ժողովում կամ տնօրենների խորհրդում, սովորաբար, յուրաքանչյուր անդամ կոոպերատիվ ունի մեկ քվեարկող պատվիրակ: Այսինքն՝ գործում է մեկ անդամ, մեկ ձայն սկզբունքը: Ընդհանուր ժողովում ձայնի իրավունք ունեցող պատվիրակների քանակը կարող է մաս կախված լինել ֆեդերացիայի անդամ կոոպերատիվների անդամ ֆերմերների քանակից, ֆեդերացիայի հետ ունեցած բիզնեսի ծավալից, կոոպերատիվի կողմից ֆեդերացիայում ունեցած կապիտալ ներդրումների ծավալից և այլն: Սակայն նմանօրինակ դրույթները նախօրոք համաձայնեցվում են ֆեդերատիվ կոոպերատիվի կանոնադրությունը կազմելու ժամանակ:

ԳԱՖ ԻԱՄ-ի անդամների ընդհանուր ժողովում յուրաքանչ-յուր անդամ սպառողական կոոպերատիվ ունի մեկ ձայնի իրավունք:

ԳԱՖ-ը պարբերաբար ուսումնաստվություն և խորհրդատվություն է իրականացնում անդամ կոոպերատիվների ղեկավար անձնակազմի և ֆերմերների համար: Անդամների ներկայացրած պահանջի հիման վրա ԳԱՖ-ը իրականացնում է գյուղատնտեսական արտադրության համար անհրաժեշտ ներդրանքների ձեռք բերում և մատակարարում, որպես կանոն՝ շուկայականից զգալիորեն ցածր գներով: ԳԱՖ-ը իր անդամներին շոշափելի աջակցություն է ցուցաբերում նաև գյուղատնտեսական մթերքների իրացման հարցում:

Միավորելով իր անդամ կոոպերատիվների խնդիրներն ու կարողությունները՝ ֆեդերացիան առավել արդյունավետ է պայքարում վերջիններիս շահերի և իրավունքների համար:

### ***1.7 Կոոպերատիվի ստեղծման անհրաժեշտ պայմանները***

Կոոպերատիվների ստեղծման հիմքում ընկած են հետևյալ անհրաժեշտ պայմանները.

ա) Գոյություն ունեն խնդիրներ և սահմանափակումներ, որոնք նպատակահարմար չէ լուծել միայնակ կամ անհատապես: Անհրաժեշտ է ստեղծել ընդհանուր խնդիրներ ունեցող մարդկանց խումբ:

բ) Կոոպերատիվն այլընտրանք չունի, այսինքն՝ օգնություն չեն կարող սպասել պետությունից, ընտանիքից և այլ հաստատություններից:

գ) Անդամության առավելությունները (օր.՝ առավել բարենպաստ պայմաններով ներդրանքների, փոխառության միջոցների, ծառայությունների ձեռքբերում և ազատ մուտք շուկա) գերակշռում են անդամության հետ կապված պարտավորություններին (օր.՝ ռեսուրսների տրամադրում՝ դրամ, ժամանակ, հող, սարքավորումներ և այլն):

դ) Գ-ոմնե մեկ մարդ խմբի մեջ ունի առաջնորդի ունակություններ, և հենց ինքն էլ նախաձեռնում է ամբողջ խմբին ներկայացնելը: Հաջող աշխատանքի համար շատ կարևոր է, որ տվյալ մարդը լինի հուսալի և խարիզմատիկ:

ե) Չկան իրավական կամ քաղաքական սահմանափակումներ կամ արգելքներ, որոնք հնարավորություն չէին տա խմբին ընտրելու դեկավար կազմ, շուկայահանելու իրենց արտադրանքը, վաստակելու եկամուտներ և ինքնուրույն որոշումներ կայացնելու:

### ***1.8 Կոոպերատիվի շարունակական հաջողության էական պայմանները***

- Կոոպերատիվը պետք է տեսանելի և շոշափելի օգուտներ ապահովի իր անդամների համար:
- Կոոպերատիվը պետք է ունենա դինամիկ, փորձառու և շահագրգիռ դեկավարներ, ովքեր ի վիճակի են պլանավորելու և իրականացնելու բիզնես քաղաքականություն:
- Կոոպերատիվի կառուցվածքը և կառավարումը պետք է համապատասխանի անդամների հմտություններին և ունակություններին: Եթե անդամների իրազեկությունը, կարողությունները և շահագրգռվածությունը շատ թույլ են, ապա բարդ կառուցվածքային կոոպերատիվի մասին խոսելն անիմաստ է:
- Կոոպերատիվի անդամները մասնակցում են և որպես սեփականատերեր, և որպես օգտագործողներ: Կոոպերատիվի անդամներն ունեն կոոպերատիվի նպատակների ձևակերպմանը, որոշումների կայացմանը, ինչպես նաև վերահսկման և գնահատման գործընթացներին մասնակցելու իրավունք և պարտականություն: Անդամներն են որոշում, թե իրենց ինչ ծառայություններ պետք է մատուցի կոոպերատիվը: Պետք է բավարար շարժառիթներ լինեն, որպեսզի անդամներն իրենց սեփական ռեսուրսներով աջակցեն կոոպերատիվի զարգացմանը:

## 1.9 Միասին աշխարհելու առավելությունները

Կոոպերատիվները հիմնականում ստեղծվում են բիզնեսի հնարավորությունների առումով առավելություն ստանալու նպատակով: Այնուամենայնիվ, կոոպերատիվների մեծ մասի գերխնդիրը ֆերմերների որոշակի շահերի պաշտպանությունն է: Ֆերմերները կոոպերատիվի ստեղծումը նախաձեռնում են արձագանքելով տնտեսական որևիցե հիմնահարցի, որը բացասական ազդեցություն է ունենում իրենց վրա: Այդպիսի հիմնահարց կարող է լինել, օրինակ, գյուղատնտեսական արտադրանքի իրացման կետերի անբավարարությունը, գյուղատնտեսական ներդրանքների մատակարարման, պահեստային տնտեսության ծառայությունների կամ վարկային հնարավորությունների բացակայությունը կամ դժվարությունները: Ֆերմերները նաև հասկանում են, որ իրենք միասնաբար լուծում են որևէ խնդիր, որն իրենք անհատապես չեն կարող լուծել:

Կոոպերատիվի ամենակարևոր հատկանիշն այն է, որ, փոխանակ միայնակ դժվարությամբ լուծելու իրենց խնդիրները, ֆերմերները դա անում են՝ օգտվելով համատեղ աշխատելու առավելություններից: *Նախ և առաջ հենց այս առավելությունն է, որ ֆերմերների խումբը պիտի ընդունի:* Գյուղատնտեսական կոոպերատիվ հիմնելու համար ֆերմերները կարող են ունենալ մի քանի կոնկրետ պատճառներ՝

- մոբիլիզացնել ավելի շատ ռեսուրսներ, քան իրենք անհատապես կարող են ներդնել,
- սպրանքներ ու ծառայություններ գնելու համար ստեղծել այլընտրանքի առավել շահեկան հնարավորություններ,
- բիզնեսը վարել ավելի արդյունավետ կերպով, քան կարելի է անել անհատապես,
- իրենք ընդունում են, որ կոոպերատիվից *ստացված օգուտներն ավելի ծանրակշիռ են, քան կոոպերատիվի անդամակցության հետ կապված պարտականությունները,*
- իրենք ընդունում են, որ որպես կոոպերատիվի անդամներ, այդ կազմակերպության ունեցվածքի համասեփականատեր են և ոչ թե միայն հաճախորդներ:

Երբեմն ֆերմերները կուզենային օգտվել այնպիսի հնարավորությունից, որն ավելի շատ ռեսուրսներ կամ դրամական միջոցներ է պահանջում, քան իրենք կարող են անհատապես ապահովել: Դա կարող է կապված լինել տվյալ շրջանում բոլորովին նոր նախաձեռնությամբ հանդես գալը, ինչպես օրինակ՝ նոր մշակաբույսի շրջանացումը, որը զգալի ներդրումներ է պահանջում կամ մասնագիտացված այնպիսի արտադրություն կամ պահեստային տնտեսություն հիմնելը, որոնք մինչ այդ չեն եղել: Այդպիսի օրինակներից են պտղատու այգիների հիմնումը, վերամշակման արտադրությունների ստեղծումը և այլն:

Մինչև 1988թ. դեկտեմբերի 7-ի երկրաշարժը, Սպիտակ քաղաքում գործում էր Հայաստանում միակ շաքարի գործարանը: Վերջինս աշխատում էր ինչպես դրսից ներմուծվող, այնպես էլ տեղում արտադրվող շաքարի ճակնդեղի հումքով: Առանձին տարիների հանրապետությունում մշակվել է մինչև 4.5 հազար հա շաքարի ճակնդեղ և արտադրվել ավելի քան 165 հազ. տոննա հումք: Հայտնի է, որ այս մշակաբույսի մշակությունը իրականացվում էր խոշոր գյուղատնտեսական ձեռնարկությունների կողմից, որոնք ունեին զանգվածային տարածքներ, համապատասխան աշխատանքային և նյութական միջոցներ:

Ախուրյանի շաքարի գործարանի տարեկան հզորությունը 220 հազ. տոննա է, որից 40 հազ. տոննա շաքարի արտադրությունը կարող է իրականացվել շաքարի ճակնդեղով: Դա նշանակում է, որ շաքարի ճակնդեղի առավելագույն պահանջարկը կազմում է 320-350 հազ. տոննա: Այս քանակությունը ապահովելու համար անհրաժեշտ կլինի շաքարի ճակնդեղի ցանքատարածությունը հասցնել 8-9 հազ. հեկտարի: Իհարկե, արտադրության այդպիսի ծավալների ապահովումը տևական ժամանակ և զգալի ռեսուրսներ է պահանջում: Բայց մենք խնդիրը քննարկում ենք կոոպերացիայի անհրաժեշտության տեսանկյունից: Միանգամայն սկնհայտ է, որ գյուղացիական տնտեսություններին սեփականաշնորհված փոքր հողակտորների վրա շաքարի ճակնդեղի մշակությունը բարձր արդյունավետություն չի կարող ապահովել

և կազմակերպական լուրջ դժվարություններ կարող է հարուցել: Ակնհայտ է նաև, որ անհրաժեշտ է ձեռք բերել հատուկ այդ մշակարույսի համար անհրաժեշտ գյուղատնտեսական տեխնիկա՝ շարքացաններ, բերքահավաքի կոմբայններ և այլն: Վերջապես մի շարք բանվորական գործընթացներ անհատապես կատարելու դեպքում առավել բարձր աշխատատարություն և լրացուցիչ ծախսեր կպահանջեն: Հետևաբար միավոր տարածությունից բավականին բարձր եկամուտ ապահովող (1 հեկտարից 700-900 հազ. դրամ համախառն եկամուտ) այս մշակարույսի արտադրության համար ներդրանքների ձեռքբերումը և առանձին տեխնոլոգիական գործընթացների կազմակերպումը նախընտրելի է իրականացնել համատեղ ջանքերով, այսինքն՝ կոոպերատիվի միջոցով: Բոլոր դեպքերում պահպանվում է հողի սեփականությունը, և շաքարի ճակնդեղի մշակության որոշ գործընթացներ ցանկության դեպքում կոոպերատիվի անդամները կարող են իրականացնել անհատապես:

Ֆերմերների խումբը կարող է գիտակցել, որ բացի իրենք իրենց օգնելուց, անհրաժեշտ ապրանքներ կամ ծառայություններ գնելու այլ շահեկան տարբերակներ չկան: Կոոպերատիվի անդամը պետք է հստակորեն գիտակցի անհատապես ձեռք բերելու համեմատությամբ կոոպերատիվի միջոցով ապրանք և ծառայություն ձեռք բերելու առավելությունը:

*Կոոպերատիվի անդամների որոշումով, կոոպերատիվը կարող է ապրանքներ ու ծառայություններ մատուցել նաև ոչ անդամներին՝ ապրանքաշրջանառության և արտադրության ծավալների ավելացմամբ շոշափելի տնտեսումների հասնելու նպատակով (մասշտաբի էֆեկտ):*

Մասնակիցներից յուրաքանչյուրը պետք է հստակորեն պատկերացնի այն առավելությունը, որ տալիս է համատեղ տնտեսական նախաձեռնությունը՝ համեմատած նույն ռեսուրսները սեփական տնտեսությունում ներդնելու տարբերակի հետ: Որոշակի ծառա-

յություններ մատուցելու առումով, առաջարկվող կոլեկտիվ կազմակերպությունը պետք է կարողանա գործել ավելի արդյունավետ, քան անհատ ֆերմերները: Օրինակ, անհատ արտադրողի համար կարող է դժվար և ռիսկային լինել ֆինանսավորել, կազմավորել և վարել որևէ բիզնես, բայց նույն բանը կարելի անել ավելի արդյունավետ կերպով, երբ միասին եք գործում:

***Ֆերմերի համար կոոպերատիվ մրմները հրապուրիչ դարչնելու համար կոոպերատիվի անդամակցության օգուտները պետք է ավելի ծանրակշիռ լինեն, քան պարտականությունները:*** Գառնալով կոոպերատիվի անդամ, յուրաքանչյուր ֆերմեր կարող է օգտվել կոոպերատիվի առավելություններից, այն է՝ իրենց արտադրանքի շուկայահամման նվազագույն ծախսեր և ավելի բարձր շուկայական գին, ինչպես և այլ արտադրանքերի, ծառայությունների, շուկաների և վարկերի մատչելիություն: Մյուս կողմից անդամակցությունն իր հետ բերում է պարտականություններ, որոնք սահմանվում են անդամների կողմից և արտացոլվում կոոպերատիվի կանոնադրության մեջ: Առաջին հերթին դա վերաբերում է կոոպերատիվի գործունեությանը անդամների ակտիվ մասնակցությանը և անհրաժեշտ ներդրումներին:

Անդամները պետք է ընդունեն ոչ միայն կոոպերատիվի հաճախորդ, այլև՝ սեփականատեր լինելու առավելությունը: Նրանք կարող են մասնակցել կազմակերպության ձևավորմանն ու ղեկավարմանը և օգնել ապահովելու, որ անդամները ստանան իրենց կոնկրետ կարիքները բավարարող պատշաճ ծառայություններ և ապրանքներ: Ավելին, նրանք լիազորված են ստանալու կոոպերատիվի ունեցած շահույթի իրենց արդարացի մասնաբաժինը: Ոչ անդամներն այս առավելություններից չեն օգտվում:

## **1.10 Տնտեսական օգուտները**

Հրապուրիչ լինելու համար կոոպերատիվը պետք է առաջարկի առավելություններ, որոնք բացակայում են այլ տարբերակների դեպքում: Կոոպերատիվն իր անդամների համար կարող է առաջարկել մի շարք տնտեսական օգուտներ:

- Անդամների համար գյուղներդրանքների և նյութատեխնիկական մատակարարումների գինն ավելի ցածր է լինում, քանի որ դրանք կոոպերատիվի պարագայում կարելի է գնել մեծածախ ծավալներով՝ դրանով իսկ կոոպերատիվին հնարավորություն ընձեռելով սակարկելու և իջեցնելու գները, որի հնարավորությունն անհատ ֆերմերը չունի:
- Կարելի է ապահովել բավարար չափով և լավ որակի ներդրանքներ, քանի որ կոոպերատիվը բանակցությունների միջոցով ապահովում է ներդրանքի երաշխավորված քանակ և որակ: Մրանով կարելի է նվազեցնել գների հաճախակի տատանումները:
- Արտադրանքը կոոպերատիվի միջոցով վաճառելու դեպքում ֆերմերին կարելի է լավագույն մեծածախ գներ առաջարկել՝ դրանով իսկ ավելացնելով նրա եկամուտները:
- Անդամները կարող են համատեղ ձեռնարկել գործունեության նոր ուղղություններ՝ արտադրության ամբողջ շղթայում շարունակաբար ապահովելով արտադրանքի հավելյալ արժեք:
- Ֆերմերներին կարելի է մատուցել նոր ծառայություններ, որոնք տեղում դեռևս ոչ ոք չի մատուցում կամ որոնց միջոցով մատչելի են դառնում արտաքին ռեսուրսները և ծառայությունները:
- Ֆերմերները կարող են խուսափել կապակցված շուկաներից, օրինակ՝ երբ ներդրանքի ձեռքբերումը կամ արտադրանքի իրացումը կապված է վարկի տրամադրման հետ:
- Շուկայում կարող են ավելանալ մրցակցությունը և թափանցիկությունը, դրանով իսկ վերացնելով առևտրի մենաշնորհները և անդամների համար ապահովելով առք ու վաճառքի ավելի լավ գներ:



### **1.11 Կոոպերատիվի չախտղման հիմնական պատճառը**

Կոոպերատիվի ձախտղման հիմնական պատճառը *անդամների ոչ լիարժեք մասնակցությունն է*: Կոոպերատիվի զարգացման համար անդամները պետք է մասնակցություն ցուցաբերեն հետևյալ 3 մակարդակներում՝

- ա) մասնակցություն ներդրումներով (միջոցներ, աշխատուժ, ապրանքների առաքում),
- բ) մասնակցություն որոշումների կայացմանը, որպես ընդ հանուր ժողովի անդամ, որևէ հանձնաժողովի, խմբի կամ վարչության անդամ,
- գ) մասնակցություն ռիսկերի մեղմացմանը և օգուտների բաշխմանը:

Կոոպերատիվները, ինչպես մնացած բիզնես կառույցները, պետք է ճկուն լինեն և հարմարվեն փոփոխվող իրավիճակներին: Ներկայումս ամբողջ աշխարհի կոոպերատիվ կազմակերպությունները կանգնած են նոր տնտեսական և քաղաքական միջավայրին, անդամների պահանջկոտությանը և նոր շուկայական պայմաններին հարմարվելու և ձևափոխվելու մարտահրավերների առջև: Սա նշանակում է, որ անհրաժեշտ է սովորել արտադրության նոր տեխնոլոգիաներ, բիզնեսի կազմակերպման և կառավարման նոր մեթոդներ, գտնել նոր ուղիներ կոոպերատիվի անդամների հավատարմությունը և նվիրվածությունը պահպանելու և զարգացնելու համար: Մյուս կարելի հասնել ակտիվ մասնակցության, հաղորդակցման և տեղեկատվության փոխանցման միջոցով՝ ընդունելով այն փաստը, որ կոոպերատիվի հիմնական գործողությունները արդյունավետ կերպով բավարարում են անդամների կարիքները:

### **1.12 Մասնակցությունը կոոպերատիվում**

Մասնակցություն տերմինի տարբեր մեկնաբանություններ կան, որոնք վերաբերում են կոոպերատիվին: Ստորև ներկայացված են մասնակցության տարբեր մակարդակները և դրանց մեկնաբանությունները:

<b><i>Ց</i> Մասնակցության մակարդակը</b>	<b><i>Մեկնաբանություն</i></b>
1. Պասիվ մասնակցություն	Մարդիկ մասնակցում են միայն տեղեկություններ ստանալուն՝ թե ինչ է տեղի ունենալու կամ արդեն տեղի ունեցել: Նմանվում է միակողմանի հայտարարության՝ առանց լսելու մարդկանց պատասխանները կամ կարծիքները:
2. Մասնակցություն նյութական շարժառիթներից ելնելով	Անդամները մասնակցում են, եթե իրենց տրամադրած ռեսուրսների (օր.՝ աշխատուժ, ֆինանսական ներդրում և այլն) դիմաց ստանում են շոշափելի փոխհատուցում (օր.՝ սնունդ, փող կամ այլ նյութական օգնություն): Նյութական շարժառիթի բացակայության դեպքում դժվարանում է անդամների մասնակցությունը խրախուսելը:
3. Մասնակցություն տեղեկատվության հաղորդելու միջոցով	Անդամները մասնակցում են բազմաթիվ հարցումների իրականացմանը, որոնք կատարվում են հետազոտողների կողմից: Սակայն նրանք հնարավորություն չունեն ազդելու հետազոտության արդյունքների վրա, որոնք երբեմն չեն էլ ստուգվում: Գեկավարները և հետազոտողները կարող են լսել անդամների կարծիքները և տեսակետները, սակայն նրանց կողմից նշված խնդիրները և առաջարկվող լուծումները հնարավոր է ձևափոխել:

<sup>8</sup> Pretty, Jules; Guijt, Irene; Scoones, Ian & John Thompson, 1995. A Trainer's Guide for Participatory Learning and Action. IIED Participatory Methodology Series. London: International Institute for Environment and Development

<p>4. Ինտերակտիվ մասնակցություն</p>	<p>Անդամները մասնակցում են համատեղ վերլուծություններում, որը հանգեցնում է գործողությունների պլանի կազմմանը, նոր կոուչերատիվների ստեղծմանը և ստեղծվածների հզորացմանը: Այս մարդիկ կարող են վերահսկել որոշումների կայացումը և իրենց դերն ունենալ կոուչերատիվների համագործակցության զարգացման բնագավառում:</p>
<p>5. Ակտիվ մասնակցություն</p>	<p>Անդամները սեփական նախաձեռնություններով մասնակցում են իրենց կոուչերատիվի բարելավմանը՝ անկախ կոուչերատիվի կառավարիչների գործողություններից:</p> <p>Կոուչերատիվի ղեկավար կազմը կարող է դիմել արտաքին կառույցներին՝ որոշակի գործարքներ իրականացնելու նպատակով, բայց անդամներն են որոշում և վերահսկում այդ գործարքների նպատակահարմարությունը:</p>

Մասնակցության 4-րդ և 5-րդ մակարդակներն են ապահովում իդեալական կոուչերատիվի ձևավորումը: Այնուամենայնիվ, առաջին 3 մակարդակներն էլ մնում են սովորական կոուչերատիվի համատեքստում, սակայն այդ մակարդակներում հաշվի չեն առնվում անդամների երկարաժամկետ շահերը:

**Հաճախ կոուչերատիվի ղեկավար կազմի համար երկրներանք է առաջանում, քանի որ նրանք և՛ կարիք ունեն անդամների մասնակցության, և՛ վախենում են դրանից: Նրանց անհրաժեշտ է անդամների համաձայնությունը և աջակցությունը, սակայն նրանք վախենում են, որ անդամների լայնածավալ ներգրավումը որոշումների կայացմանը կդանդաղեցնի այդ գործընթացները և պլանավորման ամբողջ գործընթացը:**

Որպես կանոն, այսպիսի իրավիճակ է ստեղծվում այն դեպքերում, երբ նախատեսվող ձեռնարկի օգտակարությունը մինչև վերջ հստակեցված չէ կամ այդ օգտակարության հասարակական ընկալումը դեռևս թույլ է: Լավագույն ելքը կոոպերատիվի առավել հեղինակավոր անդամների սահմանափակ կազմով ձեռնարկի բազմակողմանի վերլուծությունն է: Ունենալով այս խմբի մեծամասնության հավանությունը, կարելի է հաղթահարել անխուսափելի տարածայնությունները: Այս խմբի դրական կարծիքն ստանալու հարկադիր ձևերը կոոպերատիվի անդամների տարածայնությունների խորացման և միասնականության պառակտման մեծ վտանգ են պարունակում: Բոլոր դեպքերում կոոպերատիվի անդամներին պետք է ասել ճշմարտությունը, որքան էլ որ այն երբեմն կարող է դառնալ լինել:

Որոշումների կայացմանը և կոոպերատիվի պլանավորման աշխատանքներին անդամների իրական մասնակցության և ժամանակին որոշումներ ընդունելու մեջ **հավասարակշռություն** պետք է հաստատվի: Ընդհանուր առմամբ գործառնությունների մանրամասները պետք է թողնել կոոպերատիվի կառավարիչներին, իսկ այն կարևոր որոշումները և պլանները, որոնք ազդում են բոլոր անդամների վրա, անհրաժեշտ է քննարկել և համաձայնության գալ բոլոր անդամների հետ միասին:

Մասնակցության մակարդակը կարելի է բարձրացնել կոոպերատիվի կանոնադրությունը փոխելով, անդամների և կառավարիչների առաջադրանքները հստակեցնելով, պատասխանատու անդամների վերապատրաստումների և ուսուցումների միջոցով նոր տեխնոլոգիաներին և կառավարման ժամանակակից ձևերին հասու դարձնելով:

### ***1.13 Կառավարության դերը կոոպերատիվների զարգացման գործում***

Շատ են դեպքերը, երբ իշխանությունները բազմաթիվ նոր կանոնակարգեր և որոշումներ են ընդունել կոոպերատիվների համար, որպեսզի նրանք կարողանան առավել արդյունավետ աշխատել: Դրանք արդյունավետ են, եթե նպաստում են կոոպերատիվների

ինքնավարությանը, ինքնաֆինանսավորմանը և ինքնահաստատմանը<sup>9</sup>:

Սա նշանակում է, որ կան հիմնաքարային իրավական պայմաններ, որոնց միջոցով խումբը կարող է ընտրել իր ղեկավարությանը, շուկայահասնել իր արտադրանքը, վաստակել եկամուտներ, սեփական որոշումն ընդունել ֆինանսական օգուտների բաշխման վերաբերյալ:

Կառավարությունը չպետք է միջամտի կոոպերատիվի ներքին գործերին և կոոպերատիվի արդյունավետության բարձրացմանը, կոոպերատիվի զարգացման բոլոր փորձերը պետք է թողնել կոոպերատիվի անդամներին:

Շատ հստակ պետք է ներկայացնել, որ կոոպերատիվները չպետք է հանդես գան որպես կառավարության գործակալներ (գրասենյակներ) կամ այնպիսի մարմիններ, որոնք տեղերում նպաստում են իշխանական լծակների գործադրմանը: Կոոպերատիվների քաղաքականացումը կոոպերատիվների անխուսափելի կործանումն է:

Ցանկալի տնտեսական և սոցիալական պայմանների հասնելու համար կոոպերատիվների ունեցած ներուժը պետք է օգտագործել անդամների կարիքները բավարարելու նպատակով:

Կառավարության կողմից բազմաթիվ փորձեր են արվել խթանելու կոոպերատիվների ձևավորումը: Այս գործընթացն, այնուամենայնիվ, ամենաարդյունավետն է, եթե այն սկսվում է հենց անդամներից: Այսինքն, կոոպերատիվի անդամները գիտակցում են կամավոր միավորման ու գործակցության առավելությունները: Ինչ վերաբերում է պետական մակարդակով այդ գործընթացի խթանմանը, ապա դա առավելապես պետք է իրականացնել կոոպերատիվների ձևավորման և բնականոն զարգացման օրենսդրական հիմքերի և նպաստավոր բիզնես միջավայրի ստեղծման միջոցով:

---

<sup>9</sup> Agricultural Cooperative Development – A manual for trainers. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO)

Հայաստանի Հանրապետությունում կոոպերատիվների ձևավորումը խթանելու ուղղությամբ իրականացվող քաղաքականությունը դեռևս հեռու է արդյունավետ լինելուց: ՀՀ արդարադատության նախարարությունը մերժեց ՀՀ գյուղատնտեսության նախարարության կողմից ներկայացված «Գյուղատնտեսական կոոպերատիվների մասին» օրենքի նախագիծը: Այնուհետև, որպես միջանկյալ լուծում առաջարկվեց մշակել «Կոոպերացիայի մասին» օրենքի նախագիծ: Ի դեպ, կոոպերատիվների օրենսդրական կարգավորման ամենաանընդունելի դրույթը, որի պատճառով ՀՀ կառավարությունը հավանություն չի տալիս օրենքի նախագծին՝ կոոպերատիվներին տրամադրվելիք հարկային արտոնությունն է: Մասնավորապես, խոսքը վերաբերում է գյուղատնտեսական արտադրանքների իրացումից գանձվող ավելացված արժեքի հարկին: Ինչպես հայտնի է, 2009թ. հունվարի 1-ից սահմանվել է ԱԱՀ-ի 58.35 մլն դրամի չհարկվող շեմ: Կոոպերատիվում միավորվելու և որպես իրավաբանական անձ հանդես գալու դեպքում անդամները միասնաբար հաղթահարում են այդ շեմը և դառնում են ԱԱՀ վճարող: Առաջարկվում է օրենսդրորեն այդ շեմը տարածել կոոպերատիվի յուրաքանչյուր անդամի վրա, որը արգելք չի դառնա կոոպերատիվների կազմավորման համար: Ներկայումս ԱԱՀ-ի չհարկվող շեմը տարածվում է շահույթ ստանալու նպատակով համատեղ գործունեության պայմանագրով միավորված խմբի յուրաքանչյուր անդամի վրա:

## **2. Ի՞նչ է անհրաժեշտ կոոպերատիվ ձևավորելու համար**

### **2.1 Կոոպերատիվի ձևակերպումը**

Գյուղատնտեսական կոոպերատիվ հիմնադրելու պայմաններից մեկը **շահագրգիռ ֆերմերների առկայությունն** է: Դա այն մարդկանց խումբն է, ովքեր գիտակցում են իրենց առջև ծառայած խնդիրներին համատեղ լուծում գտնելու անհրաժեշտությունը և ովքեր ցանկություն ունեն այդ նպատակով միավորվելու: Ինչպես նշել

ենք, ի տարբերություն ներդրողների վրա հիմնված ընկերությունների, կոոպերատիվները ոչ թե ձգտում են ունենալ բիզնեսի հնարավորություն, որն իրենց համար կապահովի ներդրումների դիմաց ամենաքարձր հատույցը, այլ ձգտում են տնտեսական այնպիսի համատեղ ձեռնարկի, որը կաջակցի իրենց գյուղատնտեսական գործունեությանը և կարող է դառնալ լրացուցիչ եկամուտ ստանալու հնարավորություն: Դրա հետ մեկտեղ՝ կոոպերատիվ ձևավորելու տնտեսական շարժառիթը պետք է հիմնված լինի նույն սկզբունքների վրա, ինչ՝ որևէ այլ բիզնես սկսելու դեպքում:

Կոոպերատիվ ձևավորելիս, ապագա անդամները նախ քննարկում են իրենց կարիքներն ու ընդհանուր շահերը, փնտրում իրենց խնդիրները լուծելու հնարավոր այլընտրանք: Այն բանից հետո, երբ որոշում է կայացվում հետամուտ լինելու կոոպերատիվ բիզնես սկսելու խնդրին, նրանք քննարկում են ապագա գործունեության նպատակը, գործունեության շրջանակը և անդամների համար հնարավոր առավելությունները:

Մեկնարկային փուլում կարևորվում է **առաջնորդի հասկանիչներ ունեցող խարիզմատիկ անձանց** առկայությունը: Նախաձեռնող խմբի առաջնորդները ձեռնարկումների շարժիչ ուժն են: Նրանք կարող են հասնել մասնակիցների միջև փոխհամաձայնության՝ անդամների թե՛ շահերի և թե՛ կարիքների առումով: Կոոպերատիվի զարգացման համար ապագա անդամները պետք է հասկանան և ընդունեն բիզնես անելու սոցիալական և տնտեսական սկզբունքները կոոպերատիվ կազմակերպությունում: Այդ իսկ պատճառով անդամները պետք է գնահատեն նոր բիզնեսի կենսունակությունն ու հնարավոր օգուտները և համաձայնության գան այն հարցում, որ եղած ռիսկերի և ծախսերի դիմաց համարժեք հատույցներ են սկսկավում: Կոոպերատիվ կազմավորելու վերաբերյալ որոշում կայացնելիս հիմնարար նշանակություն ունի անդամների կողմից այն բանի հասկացողությունն ու ընդունումը, որ կոոպերատիվը իրենց սեփականությունն է և ենթակա է իրենց կողմից վերահսկողության: Խուս՛ք պետք է համոզվի, որ կոոպերատիվ բիզնեսի ձևը ցանկալի և պրակտիկ ձև է:

*Կոոպերատիվին միանալ-չմիանալու հարցում որոշում ընդունելիս հաճախ կարևոր դեր են կատարում կանայք<sup>10</sup>: Կոոպերատիվներում կանանց մասնակցության և առհասարակ գյուղատնտեսության ոլորտում նրանց ընդգրկվածության միջև խիստ անհամաչափություն կա: Հետևաբար, քննարկումների հենց սկզբնական փուլերում կարևորվում է կանանց հնարավորին չափ ընդգրկելը, որպեսզի ապահովվի նրանց լիարժեք աջակցությունն ու ակտիվ մասնակցությունը:*

Կոոպերատիվ ձեռնարկության ստեղծումը հաճախ ժամանակատար և բարդ գործընթաց է: Կազմակերպության կառուցվածքն ու կառավարումը պետք է համապատասխանի անդամների կարողություններին ու ռեսուրսներին: Եթե անդամները փորձառու չեն կոոպերատիվ գործունեության բնագավառում և սահմանափակ կազմակերպչական կարողություններ ունեն, ապա ավելի լավ է սկսել պարզագույն, եզակի նպատակ հետապնդող կոոպերատիվ, օր.՝ անդամների կողմից աճեցվող որևէ մշակաբույսի համար գյուղատնտեսական ներդրանքների մատակարարման ապահովում:

*Կոոպերատիվի անդամ դառնալու համար անհրաժեշտ է նաև նվիրվել կազմակերպությանը, ինչպես նաև ակտիվորեն օգտվել կոոպերատիվի ծառայություններից և արտադրանքից: Անհմաստ է ունենալ ոչ նվիրված անդամներ, ովքեր նաև կոոպերատիվի ծառայություններից ոչ ակտիվ օգտվողներ են: Պասիվ անդամները նսեմացնում են կոոպերատիվի դերը և թուլացնում գործակցության ոգին:*

Վերոնշյալ բոլոր խնդիրները և դրանց հետ կապված հարցադրումները, այդ թվում՝ ակտիվ անդամակցության չափանիշներն ու կանոնները, պետք է քննարկել նախքան կոոպերատիվ հիմնելը:

<sup>10</sup> FAO (1995): The Gender Dimension in Rural Cooperatives. Paper commissioned by FAO for the Centennial Meeting of the International Cooperative Alliance (ICA). See also weblink: [www.fao.org/sd/rodirect/roan0008.htm](http://www.fao.org/sd/rodirect/roan0008.htm)



## 2.2 Նվիրված առաջնորդներ

Կազմակերպության ներսում առաջնորդության զարգացման հարցը կարևորագույն խնդիր է, քանի որ անդամների մեծ մասը դեռևս բիզնեսի կառավարման հմտություններ չունի: Առաջնորդությունը ամենևին էլ մեկ անձի գործը չէ. այն պետք է ապահովել և կազմակերպել կոոպերատիվի բոլոր օղակներում: Յուրաքանչյուր կոոպերատիվի ապագան կախված է ակտիվ և նվիրված առաջնորդների առկայությունից և գործունեությունից: Ընդ որում, ակտիվ անհատների ու առաջնորդների բացահայտումը պետք է կատարել վաղ փուլում: Այդ մարդիկ պետք է համապատասխան վերապատարաստում անցնեն և գործնական փորձ ձեռք բերելու հնարավորություն ստանան, որպեսզի ձեռք բերած հմտություններն ու գիտելիքները կարողանան ծառայեցնել կոոպերատիվի տարարնույթ գործառույթներում ու պաշտոններում անհրաժեշտ առաջնորդություն ապահովելու գործին: Կանոնավոր վերապատրաստման հնարավորություններ պետք է ստեղծել բոլոր անդամների համար, ովքեր ցանկություն ունեն ծառայելու կոոպերատիվի խորհրդում, հանձնաժողովներում կամ աշխատանքային խմբերում:

*Կոոպերատիվի հաջողության առումով կարևոր նշանակություն ունի բարձր որակավորում ունեցող ղեկավարության հետ մեկ թիմով արդյունավետ աշխատող տնօրենների խորհուրդի ձևավորումը: Սա կարևոր նախապայման է ոչ միայն մեկնարկային փուլում, այլ նաև հետագա զարգացման համար:*

Ղեկավարությունն ու խորհուրդն իրենց լիազորությունների շրջանակում պետք է բավականաչափ ազատություն ունենան՝ կոոպերատիվն իր անդամների շահերին լավագույնս ծառայեցնելու համար:

Սա հատկապես կարևորվում է այն ժամանակաշրջաններում, երբ արտաքին (շուկայական) պայմանները թելադրում են կառավարման ճկուն կառուցվածք և արագ հարմարվելու ունակություն: Անդամների լավագույն տեղեկացվածությունը և աշխատանքի

լիարժեք թափանցիկությունը առաջնահերթ նախապայմաններ են: Հաջողակ և դինամիկ զարգանալու համար կոոպերատիվին անհրաժեշտ է անդամների միասնությունն ու նվիրվածությունը: Հետևաբար ապագայում հաջողության հասնելու համար չպետք է սահմանափակվել լոկ նյութական ու ֆինանսական ներդրումներով: Առաջնորդներին պետք է նաև հնարավորություն տալ զարգացնելու իրենց հմտություններն ու գիտելիքները՝ հարավորտիս արտաքին միջավայրին ու մարտահրավերներին դիմակայելու նպատակով:

### **2.3 Հաջողությանը նպաստող այլ գործոններ**

Նվիրյալ անդամներ և առաջնորդներ ունենալուց գատ, գոյություն ունեն **հինգ հիմնական գործոններ**, որ նախաձեռնողները պետք է հաշվի առնեն կոոպերատիվ հիմնելու ժամանակ: Դրանք են՝ շուկան, տեխնիկատնտեսական հնարավորությունները, օրենսդրական դաշտը, ֆինանսավորումը և կազմակերպական կառուցվածքը:

#### **Շուկա**

Ներկա և ապագա շուկայական պայմանները պետք է մանրակրկիտ կերպով ուսումնասիրել, քանի որ դրանցից մեծապես կախված է կոոպերատիվի հաջողումը կամ ձախողումը: Կոոպերատիվը կարող է հասնել մասշտաբի էֆեկտին՝ անձնակազմի ուժերի, սարքավորումների կամ այլ ռեսուրսների ավելի լավ օգտագործման միջոցով, ինչպես նաև՝ բաժանելով ֆինանսական բեռն ու կառավարելով ռիսկը:

Արտադրական գործունեությունը պետք է լինի տնտեսապես կենսունակ, ինչպես նաև կոոպերատիվը պետք է շուկայում լավ դիրք զբաղեցնի, որպեսզի կարողանա մրցակցել համանման ապրանքներ ու ծառայություններ առաջարկողների հետ:

#### **Տեխնիկատնտեսական հնարավորությունը**

Անհրաժեշտ է պատշաճ կերպով գնահատել բիզնեսի տեխնիկատնտեսական հնարավորությունները: Պետք է վերլուծել հնարավոր ռիսկերը, հատկապես՝ տեխնոլոգիական, քաղաքական,

կազմակերպական, ֆինանսական, շուկայական ռիսկերը և մշակել դրանք հաղթահարելու և կառավարելու ռազմավարություն: Անհրաժեշտ է ստեղծել գործարար ծրագիր, որն արտացոլի թե երկարաժամկետ և թե կարճաժամկետ տեսլականը, ինչպես նաև սահմանել ներդրումների պահանջվող մակարդակը:

Նախապատրաստական այս փուլում կարևոր դեր կարող են խաղալ վստահելի խորհրդատուները՝ խորհուրդներ տալով կոռպորատիվի անդամներին, կատարելով շուկայական հետազոտություն և (կամ) իրականացնելով հնարավորությունների ուսումնասիրություն: Նոր ձեռնարկի հետ կապված ռիսկերի բարձր մակարդակը պահանջում է, որ որոշումները կայացվեն հնարավորինս շատ տեղեկություններ հավաքելուց հետո:

### **Իրավական դաշտ, օրենսդրություն**

Կարևոր նշանակություն ունի նպաստավոր և աջակցող իրավական դաշտի կամ օրենսդրության առկայությունը: Սա նշանակում է, որ ***իրենց իսկ ղեկավարներին ընկրելու և կոռպերապիվ կազմակերպություն հիմնելու հարցում ֆերմերների խմբերի համար չկան իրավական, վարչական կամ քաղաքական արգելքներ:*** Կոռպերատիվները նաև պետք է ունենան առավել պատշաճ ձևով ինքնակառավարվելու ազատությունը, այսինքն՝ այնպիսի ձևով, որը համեմատելի է ներդրողամետ կազմակերպությունների հետ: Նրանց չպետք է խանգարեն ոլորտը կարգավորող ոչ ճկուն օրենսդրությունը կամ բյուրոկրատական կանոնները: Սա նշանակում է, որ կոռպերատիվին պետք է տալ իր անդամների արտադրած և մատակարարած մթերքները շուկա հանելու, վաճառքից օգուտ ստանալու և գուտ եկամուտը անդամներին բաշխելու ազատությունը: Ավելին, կազմակերպության անդամներին պետք է թույլատրել որոշել ձեռնարկության ապագա քաղաքականությունը և ձեռնարկվող գործունեության նոր ոլորտները: Նախընտրելի է, որ կոռպերատիվների վերաբերյալ օրենսդրությունը լինի պարզ և վերաբերի միայն գործունեության շրջանակին, թողնելով, որ աշխատանքների ընդգրկման ծիրը որոշեն կոռպերատիվների անդամները՝ սեփական կոռպերատիվ բիզնեսն ավելի լավ կարգավորելու նպատակով:

## **Ֆինանսավորում (կապիտալ)**

Նորաստեղծ կոոպերատիվները սովորաբար պահանջում են որոշակի դրամական միջոցներ: Դրանք կարելի է ապահովել երեք աղբյուրներից՝

- անդամների ներդրումներ,
- փոխառություններ,
- դրամաշնորհներ:

**Կոոպերատիվի գործունեության մեկնարկային փուլում առավել կարևոր աղբյուրը անդամների կողմից ֆինանսավորումն է:** Անդամների կողմից բավարար ֆինանսավորման պարագայում ավելի հեշտ կլինի ներգրավել լրացուցիչ արտաքին ֆինանսավորում, ինչպես օրինակ՝ վարկեր: Հաճախ դժվար է լինում բավականաչափ ֆոնդեր հայթայթել բացառապես միայն անդամներից: *Հնարավոր մարտահրավերներից մեկը կարող է լինել այն, որ ակնկալվող ֆինանսական հատույցները ստացվում են միայն որոշ ժամանակ անց, երբ կոոպերատիվը լիարժեք գործում և շահույթ է ստանում: Մրա համար կարող են տարիներ պահանջվել: Այդ իսկ պատճառով անդամները պետք է կամքի ուժ ունենան հետաձգելու իրենց ներդրումների դիմաց շահույթ ստանալու սպասելիքները և ստացվող օգուտներն առավելապես ուղղորդեն կոոպերատիվի զարգացմանը:*

Անդամներին կարելի է քաջալերել, որ ավելի մեծ ներդրումներ անեն կոոպերատիվի գործունեության այն ոլորտներում, որտեղ իրենք տեսնում են իրենց ապագա շահույթը:

Կոոպերատիվը կարող է փոխառու միջոցներ վերցնել առևտրային բանկերից և վարկային կազմակերպություններից: Ընդ որում փոխառու միջոցների թույլատրելի կամ ցանկալի չափը կախված է այն բանից, թե անդամները ինչ ոչիսկ են վերցնում կամ ինչ չափի սեփական միջոցներ են ներդնում: Որպես կանոն, **անդամների կողմից ներդրվող սեփական կապիտալը պետք է կազմի պահանջվող ընդհանուր կապիտալի առնվազն կեսը:** Իհարկե, կոոպերատիվները սովորաբար այս ցուցանիշին հասնում են գործունեության մի քանի տարվա ընթացքում:

Հողի, շենքերի կամ սարքավորումների համար անհրաժեշտ ֆինանսավորման որոշակի մասը սովորաբար կատարվում է երկա-

րաժամկետ վարկերի միջոցով: Հիմնական միջոցների ձեռքբերման համար վերցվող վարկերի չափը կախված է մի շարք գործոններից:

Կոոպերատիվի ղեկավարությունը պետք է փնտրի երկարա-ժամկետ վարկերի տարբեր աղբյուրներ և ընտրի այն արդյուրը, որը կարող է տրամադրել կոոպերատիվին լավագույնս բավարարող պայմաններով ֆինանսավորում:

### **Կազմակերպական կառուցվածք**

Իր նպատակներին հասնելու համար տվյալ միջավայրում և առկա շուկայական պայմաններում կոոպերատիվը պետք է առավել գործնական և արդյունավետ ձևով ընտրի և զարգացնի իր կազմակերպական կառուցվածքը: Կազմակերպական կառուցվածքի և բիզնեսի մեթոդների համապարփակ նմուշներ չկան: Դրանք որոշում են անդամները: Յուրաքանչյուր կոոպերատիվ պետք է մշակի իր ինքնավար կառուցվածքը՝ կախված կազմակերպության առևտրային նպատակներից և շուկայի պայմաններից:

### **2.4 Կոոպերատիվ կառավարում**

Կոոպերատիվի կազմակերպական զարգացումը հիմնվում է երկու սկզբունքների վրա՝

- Առաջնայինը անդամների շահերն են, հետևաբար իրականացված նպատակներն ի վերջո պետք է օգուտ բերեն անդամներին:
- Գործարար հնարավորությունները բացահայտելու և դրանց հետամուտ լինելու գործում պետք է պահպանել ձեռներեցության մոտեցումը:

### **Հավասարակշռություն գտնելու անհրաժեշտությունը**

Կոոպերատիվի ղեկավարությունը դժվարին խնդիր ունի՝ հավասարակշռություն գտնելու գործառնական հաջողության և անդամների բավարարվածության միջև, ընդ որում այս խնդրին հաճախ անհրաժեշտ է լինում հասնել կարճ ժամկետում: Կարճաժամկետ տնտեսական հաջողության և երկարաժամկետ կայունության գու-

զակցմանը կարելի է հաջողությամբ հասնել, եթե անդամներն իրենց բիզնեսի զարգացման համար մշակեն լավագույնս հիմնավորված տեսլական, հստակ կերպով ձևակերպված նպատակներ և փուլային զարգացման ռազմավարություն:

### **Գործարար ծրագիր**

Կոոպերատիվի նպատակասլաց և արդյունավետ գործունեության համար անհրաժեշտ է մշակել գործարար ծրագիր (բիզնես պլան): Վերջինս ներառում է կոոպերատիվի նյութական, ֆինանսական ռեսուրսների օգտագործման ռազմավարությունը, որը պետք է իրականացնել գործարար ակտիվության զարգացման հետ ներդաշնակ: Նման ծրագիրը ներառում է նաև աշխատանքի արդյունքները մոնիտորինգի ենթարկելու և գնահատելու ցուցիչներ:

### **2.5 Հնարավոր ծուղակները**

Նոր կոոպերատիվ գործարկելիս զգալի ժամանակ և ջանքեր են պահանջվում: Ինչպես բոլոր նոր օրգանիզմները, կոոպերատիվները նույնպես խոցելի են հատկապես նախասկզբնական շրջանում: Այլ կոոպերատիվներին հանդիպած ծուղակները իմանալով և դրանցից խուսափելով՝ մենք կարող ենք ավելացնել հաջողության մեր հնարավորությունը: Ստորև բերվում են մի քանի հնարավոր ծուղակներ և խորհուրդներ դրանցից խուսափելու համար:

- ***Հարակ սահմանված նպատակների և ռազմավարության բացակայություն***

**Նոր կոոպերատիվը չպետք է հիմնել հանուն հիմնելու:** Պոտենցիալ անդամ-շահառուն պետք է բացահայտի և ձևակերպի տվյալ ձեռնարկի հստակ տեսլականը, գերնպատակը և հիմնական նպատակները, այդ թվում՝ այդ նպատակներին հասնելու համար հաստատված ռազմավարությունը:

- ***Ոչ համարժեք պլանավորում***

Կոոպերատիվի՝ սահմանված նպատակներին հասնելու համար կարևոր է կազմել մանրամասն պլաններ: Անդամ-շահառուների

կարիքները գնահատելու համար հաճախ անհրաժեշտ է լինում կատարել խորքային ուսումնասիրություններ: Այս նպատակով կարելի է անցկացնել սոցիոլոգիական հետազոտություններ՝ հարցաթերթիկների կամ բանավոր հարցումների միջոցով: **Եթե պոտենցիալ անդամ-շահառուների կողմից բավարար հետաքրքրություն չկա, եթե ընտրված կառուցվածքային ձևը տնտեսապես ձեռնառու չէ կամ էլ չափազանց ռիսկային է, ապա պետք է վերանայել կոոպերատիվի կազմակերպման մարտավարությունը:**

- ***Փորձառու խորհրդարուներին չներգրավելը***

Կոոպերատիվ ստեղծելու ցանկություն ունեցող մարդկանց մեծ մասը կոոպերատիվ բիզնես զարգացնելու փորձառություն չունի: Կոոպերատիվների զարգացման գործում փորձառու մարդկանց ներգրավելով կարելի է խնայել շատ ժամանակ և ծախսեր:

- ***Առաջնորդների բացակայություն***

Փորձառու ռեսուրս ներկայացնող անձանց ներգրավելը չի կարող փոխարինել կազմակերպիչների խմբի ներսում եղած առաջնորդներին: Որոշումների հեղինակները պոտենցիալ անդամ-շահառուների խումբն է և նրանց առաջնորդները: Դրսից ներգրավված պրոֆեսիոնալները չպետք է մասնակցեն որոշումների ընդունման գործընթացում:

- ***Անդամների պարզավորվածության բացակայություն***

Հաջողության հասնելու համար նոր կոոպերատիվը պետք է ունենա պոտենցիալ անդամ-շահառուների լայն աջակցությունը: Վարկատուների, իրավաբանների, հաշվապահների, կոոպերատիվների մասնագետների և մի քանի ղեկավարների աջակցությունը դեռ չի նշանակում, որ կոոպերատիվ բիզնեսի հաջողությունն ապահովված է:

- ***Չեռնհաս կառավարման բացակայություն***

Կոոպերատիվի անդամների մեծ մասը զբաղված է իր սեփական տնտեսությունում աշխատելով, այդ աշխատանքները վարելով և չունի կոոպերատիվի կառավարման փորձ: Բիզնեսի հաջողության նպատակով կարելի է վարձել փորձառու և որակավորված ղեկավար անձնակազմ:

- ***Ռիսկերը բացահայտելու և դրանք նվազեցնելու անկարողություն***

Նոր բիզնես սկսելու հետ կապված ռիսկերը կարելի է կրճատել, եթե դրանք բացահայտվեն կազմակերպական գործընթացի սկզբնական փուլերում: Ռիսկերի նվազեցման գործում օգտակար է ուսումնասիրել մրցակիցներին, պետական կանոնակարգերը, զարգացման միտումները, բնապահպանական հարցերը և այլընտրանքային գործելակերպերը:

- ***Միայլ հաշվարկներ***

Պոտենցիալ անդամ-շահառուներն ու կոպերատիվի ղեկավարները հաճախ գերազնահատում են բիզնեսի պոտենցիալ ծավալները և թերագնահատում գործառնական ծախսերը: Երբ բիզնեսում ակնկալվող հաջողության փոխարեն ձախողում է տեղի ունենում, ապա կազմակերպիչները հայտնվում են բացասական լույսի տակ: Հաճախ առավել իմաստուն տարբերակն այն է լինում, երբ բիզնեսի վերաբերյալ լուրջ հաշվարկները կատարվում են տարբերակված կարգով, նկատի ունենալով ինչպես լավատեսական, այնպես էլ վատատեսական սցենարները:

- ***Ֆինանսավորման բացակայություն***

Մեծ թվով նոր բիզնեսներ թերֆինանսավորվում են: Դրա պատճառները հաճախ լինում են նոր մեկնարկող գործունեության անարդյունավետությունը, մրցակցությունը, կանոնակարգերին չհետևելը և ձգձգումները: Կոոպերատիվի գործունեության առաջին ամիսները և նույնիսկ առաջին տարիները կարող են շահութաբեր չլինել, այնպես որ այդ ժամանակամիջոցում անհրաժեշտ է ունենալ համարժեք ֆինանսավորում:

- ***Անհամարժեք հաղորդակցություն***

Կոոպերատիվի կազմակերպման փուլում և գործունեության սկզբնական փուլում խիստ կարևոր է անդամներին, մատակարարներին և ֆինանսավորողներին մշտապես տեղեկացված պահելը: Ճշգրիտ տեղեկատվության բացակայությունն ու ոչ բավարար թափանցիկությունը առաջացնում են բացասական վերաբերմունք կամ կասկածամտություն: Տնօրեններն ու ղեկավարությունը պետք է որոշեն, թե ում և ինչպես ուղղեն հաղորդակցությունը:



## 2.6 Ինչպես հիմնել կոոպերատիվ

Անդամների կողմից վերահսկվող կոոպերատիվի ձևավորումը բարդ գործընթաց է, որի մեջ բազմաթիվ դերակատարներ կամ շահագրգիռ կողմեր են ներգրավվում: Նախ պետք է քննարկել և հաստատել կոոպերատիվ ձեռնարկության նպատակները և կառուցվածքային ձևը: **Այս հարցում առաջ գնալու լավագույն ձևը սխալեմարիի կերպով և քայլ առ քայլ նախապարաստվելն է՝ մինչև որ խումբը հանգի իսկական բիզնես սկսելու իր վերջնական որոշմանը:** Այս քայլերի միջոցով ձևավորվում է մի կարևոր ճանապարհ, որով պետք է անցնել վերջնական որոշումը կայացնելուց առաջ: Այս առումով պատասխանի կարոտ բազմաթիվ հարցեր են առաջանում: Այդ քայլերի ամբողջությունը հենց ամենակարևոր փուլն է, որի ժամանակ որոշվում է որևէ նախաձեռնության հաջողությունը կամ ձախողումը, ինչպես կտեսնենք ներքևում:

Ագրոբիզնեսի այլ տեսակներից կոոպերատիվները տարբերվում են հիմնականում իրենց նպատակով (կոոպերատիվներից օգտվում են անդամները), անդամների սեփականությունը լինելու և նրանց կողմից վերահսկման ենթակա լինելու հանգամանքով, ինչպես նաև շահառուներին և անդամներին օգուտները բաշխելու ձևով: Այդ իսկ պատճառով ապագա անդամները պետք է համատեղ մշակեն և համաձայնության գան գաղափարի, պլանների և կոոպերատիվ բիզնես սկսելու շուրջ: Կոոպերատիվ սկսելը, այսպիսով, սովորելու ինտերակտիվ գործընթաց է նախաձեռնողների և շահագրգիռ այլ կողմերի, այդ թվում՝ անդամ ֆերմերների, սկզբնական ղեկավարների, համայնքի անդամների, վարկատուների և մատակարարների կամ հաճախորդների համար:

Կոոպերատիվ բիզնես սկսելուց առաջ պետք է համաձայնեցնել անդամ-սեփականատերերի սահմանային թվաքանակը: Բավական բարդ է համաձայնության գալ առաջարկվող գյուղատնտեսական կոոպերատիվի տեսլականի, առաքելության և հնարավորության վերաբերյալ: Բարձր վստահությունը նախնական փուլի ղեկավարների և խորհրդատուների հանդեպ, ինչպես նաև պոտենցիալ անդամների միջև՝ պարտադիր պայման է: Առանց այդ վստա-

հուքյան դժվար է կոոպերատիվի ֆինանսավորման և աջակցության հարցում ապահովել անդամների պարտավորվածությունը:

Հիմնական և շրջանառու կապիտալի ձևավորման համար բավականաչափ ֆինանսների հայթայթումը էական նշանակություն ունի, բայց այդ գործընթացը կարող է բարդ լինել: Գործընթացին կարող է նպաստել ֆերմերային տնտեսությունների ղեկավարների, խորհրդատուների և այլ պրոֆեսիոնալների ներգրավումը, ինչպես նաև դրսից կազմակերպական աջակցություն ստանալը: Այս ձևով կարելի է խուսափել հնարավոր ծուղակներից: Գործընթացի մեջ խորհրդատուներին ներգրավելը կարևոր դեր է խաղում փորձի պակասը լրացնելու առումով: Նրանք կարող են օգնել բարդ խնդիրներ լուծելիս, որոնք կարող են ի հայտ գալ որոշումների ընդունման ժամանակ: Նրանք կարող են աջակցություն ցուցաբերել ուսումնասիրություններ կատարելիս, ինչպես նաև առևտրային, տեխնիկական, կազմակերպական, ֆինանսական և իրավական հարցեր լուծելիս:

Խորհրդատուներին ընտրելիս պետք է ուշադիր լինել՝ հիմնվելով նրանց մասնագիտական գիտելիքների, փորձի և իրենց նկատմամբ եղած վստահության վրա: Ամբողջ գործընթացը կարող է բավականին ժամանակատար լինել: Այն սովորաբար ներառում է բազմաթիվ պաշտոնական և ոչ պաշտոնական հանդիպումներ, ինչպես նաև անհատների ու կազմակերպությունների մեծ խմբերի համակարգման համար անհրաժեշտ զգալի ջանքեր: Հետևաբար, ծրագրի ավարտված-չավարտված լինելը ղեկավարը պետք է հասկանա՝ համադրելով իր փորձը, խանդավառությունը, գործնական մոտեցումը, նվիրվածությունը և վճռականությունը:

### ***3. Կոոպերատիվի ձևավորման ութ քայլերը***

Կոոպերատիվ հիմնելու համար հաստատված կանոններ չկան և ոչ էլ գոյություն ունի քայլերի լիարժեք մի ցանկ, որը հնարավոր լինի օգտագործել բոլոր իրադրություններում: Չմոռանալով այս նկատառումը, մենք առաջարկում ենք նախնական ութ քայլեր, որոնք ընդհանուր առմամբ կարելի է օգտագործել նոր կոոպերատիվներ ձևավորելու համար, ներառյալ ձեռնարկվելիք աշխատանքները և՛ թե ովքեր են կատարելու այդ աշխատանքները: Կոոպերատիվ հիմ-

ներու վերջնական նպատակին ավելի հեշտությամբ կարելի է հասնել այս նախնական քայլերը կամ ենթանպատակները իրականացնելու դեպքում: Այսպիսով առաջարկվում է իրականացնել հետևյալ քայլերը<sup>11</sup>.

1. Նախաձեռնության զարգացում
2. Գաղափարի քննարկում համայնքային ժողովում
3. Նախաձեռնող հանձնաժողովի ստեղծում
4. Հնարավորությունների ուսումնասիրություն և անդամների հարցումներ
5. Կազմակերպության ձևի հիմնավորում
6. Անդամների պարտավորվածության ապահովում
7. Շահագրգիռ այլ կողմերի ներգրավում
8. Կոոպերատիվի մեկնարկ

**Վերոնշյալ ութ քայլերը պետք է համարել կրկնվող գործընթաց:** Ցանկալի է յուրաքանչյուր քայլի հետ կապված աշխատանքները ավարտել նախքան հաջորդ փուլին անցնելը, սակայն երբ նոր տեղեկություններ են ի հայտ գալիս, խորհուրդ է տրվում նորից անդրադառնալ նախորդ քայլին: Այսինքն՝ կարող է անհրաժեշտ լինել վերանայել ավելի վաղ կայացված նախնական որոշումները, իսկ նոր փաստերի ի հայտ գալու կապակցությամբ գործընթացը մասամբ կրկնելու անհրաժեշտություն կարող է առաջանալ: Նախքան գործընթացը սկսելը խումբը պետք է համաձայնության գա այն չափանիշների շուրջ, որոնք կարող են կանաչ լույս վառել յուրաքանչյուր քայլի իրականացման համար, դրանով իսկ հնարավոր դարձնելով առաջ շարժվել դեպի հաջորդ քայլը: Նմանապես, պետք է հստակեցնել, թե ինչ այլ չափանիշներ կան, որոնք, ընդհակառակը, կարմիր լույս կարող են վառել, որը նշանակում է՝ վերանայել նախնական գաղափարը:

<sup>11</sup> տ»Ö Ö³ óí³ Í ¿ áñáß ĪÇ÷ á÷ áĒáóĀáóŸ»ñáí Agrodok 38-Çó: Agrodok 38. Starting a cooperative: farmer-controlled economic initiatives. Reitse Koopmans. Agromisa Foundation and CTA, Wageningen, 2006.

## **Քայլ 1. Նախաձեռնության զարգացում**

Կոոպերատիվ զարգացնելու առաջին քայլը գաղափարի մտահաղացումն է, որը կյանքի է կոչվում ***տեղեկատվություն հավաքելու, կոոպերատիվի նպատակները հստակեցնելու և գաղափարի շուրջ նախաձեռնող խումբ հավաքելու միջոցով***: Սովորաբար նախաձեռնող խումբը բաղկացած է լինում ընդհանուր հիմնախնդիրներ ունեցող անհատներից. սա կարելի է նաև ընկալել որպես գործարար հնարավորություն: Նրանք քննարկում են խնդիրը և հնարավոր լուծումները և որոշում զարգացնել համատեղ տնտեսական նախաձեռնություն: Մեկ կամ մի քանի անհատներ ստանձնում են գործընթացի ղեկավարումը և հանդես գալիս որպես նախաձեռնության իրականացնողներ:

Այս փուլում պետք է ձևակերպել և պատասխանել մի շարք հարցերի: Ստորև բերվող, թերևս ոչ սպառիչ հարցերի 6 խումբը կարող է ուղեցույց հանդիսանալ այս փուլում:

### ***ա) Կոոպերատիվի անդամների հետաքրքրությունները***

Ո՞րն է կոոպերատիվի նպատակը և ընդգրկված շրջանակը:

- Որո՞նք են կոոպերատիվ ստեղծելու հարցում անդամների ընդհանուր հետաքրքրությունները:
- Անդամներն ի՞նչ կարիքներ ունեն մատակարարման, վերամշակման և իրացման առումով:
- Ի՞նչ գործունեությամբ է զբաղվելու կոոպերատիվը:
- Որո՞նք են անդամ դառնալու առավելությունները:

### ***բ) Կանոնակարգում***

- Ի՞նչ թույլտվություն է անհրաժեշտ կոոպերատիվ հիմնելու համար:
- Ի՞նչ կարժեհան թույլտվությունները:
- Արդյո՞ք կան այն անհրաժեշտ պայմանները, որոնք կնպաստեն կոոպերատիվի զարգացման գործընթացին, օր.՝ պետական աջակցության ծրագրեր, վարկավորման նպաստավոր պայմաններ և այլն:

- Ի՞նչ ներքին կանոնակարգեր (կանոնադրություն) է անհրաժեշտ համաձայնեցնել հիմնադիր անդամների հետ, որպեսզի հստակորեն ընկալվեն կոուլերատիվ խումբն ու դրա գործունեությունը:

զ) Ֆինանսավորում

- Արդյո՞ք անդամներն ի վիճակի են կոուլերատիվում ներդնել սեփական ռեսուրսները (կոուլերատիվ փայաբաժիններ):

- Քանի՞ մարդ է անդամագրվելու և ի՞նչ փայաբաժիններով:

- Որքա՞ն շրջանառու միջոցներ են անհրաժեշտ և որքա՞ն կհավաքվի (կանխիկ դրամ, պարտավորություններ):

- Արդյո՞ք անդամ տնտեսություններն ի վիճակի են և շահագրգիռ՝ կայուն կերպով անհրաժեշտ քանակի ու որակի արտադրանք տրամադրելու:

դ) Հարմարություններ

- Ի՞նչ հարմարություններ՝ գրասենյակներ, պահեստասենյակներ են անհրաժեշտ: Դրանք վարձակալվելու՞ են, թե՞ կառուցվելու են սեփական միջոցներով:

- Ի՞նչ սարքավորումներ են անհրաժեշտ՝ տրանսպորտային միջոցներ, գրասենյակային կահույք, պահեստի պարագաներ, փաթեթավորման և տեղափոխման սարքավորումներ:

- Ի՞նչ աշխատակազմ է անհրաժեշտ (գրասենյակային ծառայողներ, հաշվապահներ, տեխնիկական անձնակազմ, բանվորներ մթերքը ընդունելու, փաթեթավորելու և առաքելու համար և այլն):

ե) Իրացում

- Ի՜չպե՞ս կարելի է բացահայտել հաճախորդների կարիքները:

- Որո՞նք են անդամների արտադրանքի վաճառքի հնարավոր շուկաները:

- Հնարավո՞ր է այդպիսի մատակարարների և հաճախորդների հետ երկարաժամկետ պայմանագրեր կնքել:

- Ովքե՞ր են առկա մրցակիցները:

գ) Կառավարումը

- Ովքե՞ր են ղեկավարելու կոոպերատիվի աշխատանքները:
- Ինչպե՞ս են նրանք ընտրվելու:
- Ընտրված մարդիկ արդյո՞ք վստահելի և ազնիվ մարդիկ են:
- Արդյո՞ք նրանց այս գործունեությունը շահերի հակասություն չի առաջացնում իրենց այլ գործունեության հետ:
- Արդյո՞ք նրանք ունեն անհրաժեշտ գիտելիքները, հմտություններն ու փորձը:

Բիզնեսի ընդգրկման շրջանակի և դրա բնույթի շուրջ համաձայնության գալուց և ձեռնարկության ծախսերն ու օգուտները ուսումնասիրելուց հետո կարելի է անցնել գործընթացի հաջորդ քայլին, այն է՝ **գաղափարի քննարկում համայնքային ժողովում՝** շահագրգիռ կողմերի միջև փոխհամաձայնություն ստեղծելու նպատակով:

Առաջին քայլի ժամանակ նպատակահարմար է կատարել հետևյալ հիմնական աշխատանքները.

- Մշակել առաջարկվող նախաձեռնությունն ու գաղափարները
- Համախմբել պարտավորություն վերցնող նախաձեռնող խումբը
- Ձևակերպել կարևորագույն հարցերը
- Կոոպերատիվ կազմակերպության տարբերակը քննարկել մի քանի այլ տարբերակների համատեքստում
- Հավաքել տեղեկություն
- Հետազոտել համապատասխան շուկայական (տնտեսական)

կարիքները

- Քննարկել հիմնախնդրի ընդգրկման շրջանակն ու բնույթը
- Ուսումնասիրել հիմնախնդրի տնտեսական և սոցիալական կողմերը

**Քայլ 2. Գաղափարի քննարկում համայնքային ժողովում**

Նախնական մի շարք հանդիպումների ժամանակ բիզնեսի բնույթը, ընդգրկումն ու նպատակահարմարությունը հետազոտելուց հետո նախաձեռնող խումբը նախապատրաստում և համայնքի անդամների դռնբաց ժողովի ժամանակ կոոպերատիվի հնարավոր անդամներին է ներկայացնում գաղափարը: Մանրակրկիտ նախա-

պատրաստական աշխատանքերի մեջ են մտնում ձեռնարկի հետ կապված հնարավորությունների և ռիսկերի մանրամասն ներկայացումը: Կարելի է նաև քննության առնել իրավակազմակերպական այլ տարբերակներ, օր.<sup>7</sup> հիմնել ՍՊԸ, ԲԲԸ, համատեղ պայմանագրով միավորված գործընկերություն և այլն:

Այս հանգրվանում խումբը պետք է գտնի մի քանի կարևոր հարցերի պատասխանները.

- Արդյո՞ք խմբի հիմնախնդիրը լուծելու համար կազմակերպական ճիշտ ձևը հենց կոոպերատիվն է:
- Կոոպերատիվն ինչպե՞ս կարող է լուծել ձևակերպված հիմնախնդիրը կամ ձեռնամուխ լինել պոտենցիալ հնարավորության օգտագործմանը:
- Կոոպերատիվի հարաբերական ուժեղ և թույլ կողմերն ի՞նչ համեմատության մեջ են այլընտրանքային իրավակազմակերպական ձևերի ուժեղ և թույլ կողմերի հետ:

***Անհրաժեշտ է հաշվի առնել նաև այլ գործոններ, ինչպես օրինակ անդամների միջև հակասությունների հավանականությունը:*** Ուստի կարևոր է մանրամասն վերլուծության ենթարկել, թե հիմնախնդիրը հնարավոր է ավելի արդյունավետ կերպով լուծել կոոպերատիվի<sup>8</sup>, մասնավոր բիզնես ձեռնարկությամբ<sup>9</sup>, թե՞ որևէ այլ իրավակազմակերպական ձևի պարագայում:

Հենց որ նախաձեռնող խմբի անդամները համոզվեն, որ իրենց նպատակներն իրականացնելու համար լավագույն կազմակերպական ձևը կոոպերատիվն է, պետք է հրավիրեն համայնքային ժողով: Ժողովականներին նախաձեռնող խումբը ներկայացնում է իր մոտեցումները և ուսումնասիրությունների նախնական արդյունքերը, ***թե ինչու է նպատակահարմար, որ կոոպերատիվը բավարարի այն կարիքները, որոնք ընդհանուր են մասնակիցների համար:*** Այս ժողովի նպատակը կոոպերատիվ հիմնելու տնտեսական նախաձեռնության հարցում փոխհամաձայնության գալն է: Ելակետն այն է, թե արդյոք կան բավարար թվով անհատներ և կազմակերպություններ, որոնք ցանկություն ունեն միանալու և աջակցելու կոոպերատիվի հիմնադրմանը:

Կոոպերատիվը պետք է ձևավորվի և գրանցվի ըստ տվյալ երկրի օրենսդրության: Հետևաբար, կոոպերատիվի հաջող մեկնարկը կախված է նաև կոոպերատիվների համար եղած օրենսդրական դաշտի իմացությունից: Այս գործընթացը ներառում է խորհրդատվական, տեղեկատվական և ուսուցման գործունեություն:

**Համայնքային ժողովում պետք է շատ ժամանակ հատկացնել քննարկումների համար, որպեսզի ամեն ցանկացող կարողանա արտահայտել իր տեսակետն ու բարձրացնել իրեն հուզող հարցերը:** Ընդ որում, պատշաճ ուշադրություն է պետք դարձնել կանանց արտահայտած կարծիքներին և համարժեք ձևով քննարկել նրանց հնարավոր դերակատարությունը՝ որպես կոոպերատիվի ապագա անդամների և պոտենցիալ ղեկավարների: Կարևորվում է ժողովը վարողի (օրինակ՝ հրավիրյալ պրոֆեսիոնալ ուսուցանողի) հմտությունը, ինչպես նաև ցուցադրական նյութերի (օր.՝ աղյուսակներ, գծապատկերներ) կիրառությունը: Այս ամենը պետք է հանգեցնի պոտենցիալ անդամների միջև եղած տարբերությունների և նմանությունների բավական լավ գնահատմանը, միևնույն ժամանակ օգնի բացահայտելու այն անձանց, ովքեր կոոպերատիվում կարող են առանցքային դերակատարություն ստանձնել:

**Անպայման պետք է արձանագրել ժողովը:** Պետք է գրի առնել բոլոր հարցերը, ընկալումներն ու համաձայնությունները և հետագայում բաժանել մասնակիցներին՝ ընդհանուր համաձայնության գալու համար: Առաջարկի շուրջ անդամների միջև համաձայնության հասնելուց հետո պետք է կազմել բյուջե սկզբնական գործունեությունը ֆինանսավորելու համար:

Ընդհանրացված ձևով երկրորդ քայլում կատարվում են հետևյալ աշխատանքները.

- Նախաձեռնող խմբի շրջանակում քննարկել, թե արդյոք ստեղծվելիք կոոպերատիվը կարող է համարժեք ձևով արձագանքել բացահայտված խնդիրներին և հնարավորություններին,
- Ուսումնասիրել իրավակազմակերպական այլընտրանքներ,
- Կոոպերատիվ գործունեության ընդգրկման ծիրն ու բնույթը քննարկելու համար հրավիրել համայնքային ժողով,



- Պոտենցիալ անդամների բավարար հետաքրքրվածության դեպքում ընդունել նախնական բյուջեն:

### **Քայլ 3. Նախաձեռնող հանձնաժողովի ստեղծում**

Կոոպերատիվ հիմնելու գործընթացում հաջորդ քայլը նախաձեռնող հանձնաժողովի ստեղծումն է: **Հանձնաժողովի անդամների կազմին ու որակավորմանը պետք չէ մատների արանքով նայել:** Վերջինս ստանձնելու է մի շարք կարևոր պարտականություններ, ինչպիսիք են՝

- խորհրդատուների ընտրությունը,
- կոոպերատիվի գործունեության հնարավոր լինելը սկզբնական փուլում,
- պոտենցիալ անդամների միջև վստահության ստեղծումը:

Նախաձեռնող հանձնաժողովի անդամները մշտապես պետք է ակտիվ լինեն մինչև կոոպերատիվի լիարժեք կայացումը: **Այս հանձնաժողովի անդամ դառնալու ցանկություն ունեցողները պետք է գիտակցեն, որ իրենցից պահանջվելու է շարժամանակ, ջանքեր և նվիրվածություն: Նրանք չպետք է առաջնորդվեն եաստիքական նկատարումներով, միաժամանակ իրենց ծանր աշխատանքի դիմաց չպետք է ակնկալեն շուրափույթ ֆինանսական փոխհատուցում:** Հանձնաժողովի անդամները պետք է լինեն տվյալ տարածքը ներկայացնող ֆերմերներ և միասին կազմեն պոտենցիալ անդամների ժողովրդագրական պատկերը:

Նախաձեռնող հանձնաժողովի անդամները պետք է ունենան բիզնեսի լավ գզացողություն, հասկանան լուծման կարող խնդիրը, ինչպես նաև ունենան գիտելիքներ կոոպերատիվ կազմակերպությունների մասին: Նրանք պետք է լինեն համայնքի հարգված անդամներ և համարվեն տեղեկատվության արժանահավատ և վստահելի աղբյուրներ: Շատ դեպքերում նրանք հետագայում շարունակում են իրենց ծառայությունը կոոպերատիվի կառավարման մարմիններում:

**Կոոպերատիվի պոտենցիալ շատ անդամներ կոոպերատիվ մտնել-չմտնելու իրենց որոշումը կապում են հենց նախաձեռնող հանձնաժողովի վստահելիության հետ:** Ապագա անդամները և շա-

հազրգիռ այլ կողմերն ակնկալում են, որ նախաձեռնող հանձնաժողովի անդամները պատրաստակամորեն և հստակ կերպով կպատասխանեն իրենց հուզող հարցերին: Նախաձեռնող հանձնաժողովի անդամները դառնում են հիմնադրվելիք կոոպերատիվի առաջին պաշտպանները:

Թեև անդամների հավաքագրումը կոոպերատիվի ստեղծման քայլերի ցանկում ներկայացված է վեցերորդը, այնուամենայնիվ անդամակցության համար հիմք ստեղծելու գործը սկսվում է նախաձեռնող հանձնաժողովի առաջին իսկ նիստի ժամանակ: Շատ կոոպերատիվներ կազմավորման գործընթացի ժամանակ մի քանի ժողովներ են անցկացրել պոտենցիալ անդամների համար, նրանց շրջանում հարցումներ անցկացրել, կանոնավոր կերպով նրանց թարմ տեղեկություններ հաղորդել աշխատանքի ընթացքի մասին և հավաքել առաջին անդամավճարը: Այս բոլոր աշխատանքները բացահայտում են կոոպերատիվի նկատմամբ մարդկանց հետաքրքրության և այդ գաղափարին նրանց նվիրվածության մակարդակը:

### **Քայլ 3-ի ամփոփում՝**

- բացահայտել ղեկավարներին,
- հիմնել նախաձեռնող հանձնաժողով,
- կազմել աշխատանքային խմբեր,
- համաձայնության գալ ժամանակացույցի և առաջադրանքների հարցում,
- հետագա քայլեր իրականացնելու նպատակով առաջադրանքներ տալ հավանական անդամներին,
- վատահույություն ստեղծել հավանական անդամների միջև:

### **Քայլ 4. Հնարավորությունների ուսումնասիրում և անդամների հարցումներ**

Այս հանգրվանում նախաձեռնող հանձնաժողովը պետք է մշակի առաջարկվող կոոպերատիվ գործունեության մանրամասները: Սովորաբար անհրաժեշտ է լինում շուկային միտված հնարավորությունների խորքային ուսումնասիրության և անդամների հար-

ցումների միջոցով պարզել, թե արդյոք առաջարկվող կոոպերատիվը կարող է դառնալ կենսունակ կառույց: Հնարավորությունների ուսումնասիրության նպատակն է քննության առնել այն կարևորագույն հնարավորությունները և խոչընդոտները, որոնք կարող են ապահովել կամ, ընդհակառակը, ձախողել կոոպերատիվի ստեղծումը, ինչպես նաև հաշվի առնել կենսունակությունն ապահովող այլ գործոններ:

*Կարևորագույն հարցերն են՝*

- շուկայահաման ենթակա մթերքի պահանջարկը,
- շուկայի ներուժը և մարտահրավերները,
- ենթակառուցվածքներ և նյութատեխնիկական մատակարարում,
- ընթացիկ ծախսեր,
- ֆինանսավորման առկայություն:

Նման ուսումնասիրության մեջ կարևորվում են նաև հետևյալ հարցերը՝

- Կա՞ արդյոք բիզնեսի սահմանային մակարդակ, որի շահութաբերությունն ենք փորձում ապահովել:
- Կա՞ արդյոք մասնակցության սահմանային աստիճան, որը պահանջվում է կոնկրետ ոլորտ սպասարկելու համար:
- Կա՞ն արդյոք բավականաչափ հավանական անդամներ, ովքեր ցանկություն ունեն միանալու և աջակցելու կազմակերպությանը:
- Անդամներն ի՞նչ եկամուտների ակնկալիք կարող են ունենալ:
- Ի՞նչ է անհրաժեշտ, որ անդամներն ապահովեն բիզնեսի բավարար ծավալ:
- Կա՞ն արդյոք բավարար թվով որակավորված առաջնորդներ, ովքեր ցանկություն ունեն զարգացնելու և ղեկավարելու կոոպերատիվը:
- Կարելի՞ է հավասարակշռություն գտնել անդամների կարիքների և կոոպերատիվի շահութաբերության միջև:

- Արդյո՞ք խումբն ի վիճակի է որոշումներ կայացնելու:

Հանձնաժողովը պետք է նաև որոշի, թե արդյոք հնարավորություններ կան աշխատելու գործող կոոպերատիվների հետ: Դա կարող է օգնել խուսափելու աշխատանքների մեջ կրկնություններից կամ ավելորդ ծախսատար հզորություններից այն դեպքերում, երբ լավագույն մոտեցումը եղած հզորությունների ավելի ինտենսիվ օգտագործումն է: Պոտենցիալ անդամների համար լավ տնտեսական այլընտրանք կարող են լինել այլ կոոպերատիվների հետ միություն կամ համատեղ ձեռնարկություններ կազմելը: Այդպիսիք կարող են շատ ավելի նախընտրելի լինել, քան ծախսատար միջոցներով ստեղծվող նոր կառույցները:

**Բացի այդ, անհրաժեշտ է հաշվի առնել տարածաշրջանում գործող համանման կոոպերատիվների փորձը, հաջողություններն ու ձախողումները:** Հնարավորությունների բացահայտման և վստահության ստեղծման առումով օգտակար է ապագա անդամների շրջանում հարցումներ անցկացնելը: Հարցումները կարող են օգնել ստուգելու, թե արդյոք նրանք ցանկություն ունեն միանալու կոոպերատիվին և աջակցելու նրան: Հարցազրույցների և հարցաշարերի միջոցով կարելի է ձեռք բերել հավանական անդամների և նրանց ցանկությունների վերաբերյալ օգտակար տեղեկատվություն.

- ապագա անդամների գտնվելու վայրը,
- տնտեսությունների չափերն ու դրանց ուղղվածությունը,
- տարբեր մշակաբույսերի զբաղեցրած ցանքատարածությունը, անասունների գլխաքանակը և ծառայությունների կարիքը,
- կոոպերատիվ բիզնեսում ներդրումներ անելու ցանկությունն ու հնարավորությունները,
- առաջարկվող կոոպերատիվ բիզնեսը հովանավորելու ցանկությունը,
- անդամակցության՝ առաջարկվող կանոններն ու պարտականություններն ընդունելու ցանկությունը,
- կոոպերատիվ բիզնեսի նկատմամբ ընդհանուր վերաբերմունքը:

Բացի այդ, պետք է որոշել, թե արդյոք անդամներն իրենց ամբողջ բիզնեսը պետք է պարտադիր կարգով հարմարեցնեն կոոպերատիվի համապատասխան ուղղվածության հետ: Եթե ոչ, ուրեմն անդամներն ազատ կլինեն նաև բիզնես ծավալելու մասնավոր կամ կոոպերատիվ մրցակիցների հետ, որը կարող է նվազեցնել կոոպերատիվի շրջանառությունը և հանգեցնել ավելի ցածր «մարժանների»: Անհրաժեշտ է նաև հետազոտել առաջարկվող կոոպերատիվի գործունեության հնարավոր ազդեցությունը անդամների վրա:

**Նախաձեռնող հանձնաժողովը հնարավորությունների ուսումնասիրությունն ու անդամների հարցումները իրականացնում է կամ ինքնուրույն կամ էլ դա անելու համար վարձում է խորհրդակցին:** Որոշ դեպքերում ֆինանսական կամ տեխնիկական օժանդակություն են ցուցաբերում կառավարությունը, տեղական հաստատությունները կամ արտերկրի դոնորները: Ծախսերի մի մասը կարող են հոգալ ապագա անդամները:

Բազմաթիվ անհատների միավորող կամավոր ընկերակցությունների մեծ մասի ստեղծման դեպքում պահանջվում է այս կամ այն տեսակի արտաքին աջակցություն: Այդ աջակցությունը կարող է լինել անհատներից կամ կազմակերպություններից, որոնք նոր կոոպերատիվից որևէ ուղղակի ֆինանսական շահ չունեն, այլ պարզապես հավանություն են տալիս տվյալ խմբի նպատակին: **Համանման կազմակերպությունները, ինչպիսին օրինակ կոոպերատիվների ֆեդերացիան է, նույնպես կարող են մեծ դեր խաղալ այս փուլում:** Բացի այդ, ֆերմերային մասնագիտական կազմակերպությունները կոոպերատիվների կազմավորման նախնական փուլերում վերջիններիս կարող են աջակցել՝ նպաստելով նախաձեռնող հանձնաժողովի նիստերի կազմակերպմանը, խմբին օգնելով ռեսուրսներ գտնելու կամ ֆոնդեր հայթայթելու հարցում կամ հանդես գալով կատալիզատորի դերում՝ պոտենցիալ հնարավորություններ որոնելիս: Նման կազմակերպությունների միջոցով կարելի է նաև ձեռք բերել իրավական և ֆինանսական հարցերով մասնագիտացված օգնություն:

#### **Քայլ 4. Հնարավորությունների ուսումնասիրություն և անդամների հարցումներ.**

- Անցկացնել հնարավորությունների ուսումնասիրություն,
- Անցկացնել հարցումներ պոտենցիալ անդամների շրջանում,
  - Համաձայնության գալ կոոպերացիայի հնարավոր լինելու շուրջ և տեղեկացնել շահագրգիռ կողմերին,
  - Չեռք բերել աջակցություն և մասնագիտական օժանդակություն երրորդ կողմից:

#### **Քայլ 5. Կազմակերպության ձևի հիմնավորում**

Եթե հնարավորությունների ուսումնասիրությունն ու անդամների հարցումները ցույց տան, որ կոոպերատիվ սկսելը նպատակահարմար է, որ դրա համար կա բավարար շահագրգռություն, ապա նախաձեռնող հանձնաժողովը պետք է մշակի կազմակերպության կառուցվածքը: Վերջինս մասամբ որոշվում է օրենքով (կոոպերատիվների մասին օրենքներ, հարկային օրենքներ և համապատասխան այլ իրավական ակտեր) և մասամբ՝ կոոպերատիվի կողմից: **Քոլոր կոոպերատիվների համար չի կարող լինել մեկ մմուշի մոդել: Յուրաքանչյուր կոոպերատիվ պետք է մշակի սեփական կառուցվածքը և համապատասխանեցնի իր նպատակներին:** Այս գործընթացի ժամանակ համապատասխանությունը, արդյունավետությունն ու ճկունությունը ապահովելու համար պետք է հաշվի առնել մի շարք տարրեր:

Կազմակերպական ձևի մեջ պետք է արտացոլվեն հետևյալ հարցերը.

- Ինչպե՞ս կարող է կոոպերատիվը աճել, նորարարություն մտցնել և շարունակել զարգանալ՝ փոփոխվող կարիքներին և հանգամանքներին զուգահեռ:
- Ինչպե՞ս կարող է այն արդարացնել իր անդամների սպասումները:
- Ինչպե՞ս կարող է կոոպերատիվը համատեղել անդամների կարիքները բավարարելու և աշխատանքի արդյունավետության նպատակները:

- Ինչպե՞ս կարող է կոոպերատիվը ֆինանսավորվել:

Յուրաքանչյուր կոոպերատիվ պետք է ունենա ընդհանուր ժողով որպես մի մարմին, որն ապահովում է անդամների լիարժեք մասնակցությունը կոոպերատիվի կառավարմանը և գործունեությանը: Այս մարմինը ունենալու է հետևյալ լիազորությունները՝

- ընդունել և փոփոխել կանոնադրությունը,
- որոշել ընդհանուր և գործարար քաղաքականությունները,
- ընտրել (նշանակել, ազատել) տնօրենների խորհուրդ (վարչություն) և վերստուգիչ մարմին,
- հաստատել գործողությունների պլանը, հաշվարկել եկամուտները, ընդունել հաշվեկշիռը, և կատարել բիզնեսի ընդհանուր ղեկավարումն ու կառավարումը:

Վերոնշյալ կետերի քննարկումների արդյունքները պետք է ներառել կոոպերատիվի կանոնադրության մեջ: Կանոնադրությունը կարգավորում է ոչ միայն կոոպերատիվի կառավարումը, այլև հանրության և իր անդամների միջև ուղղակի հարաբերությունները:

Կոոպերատիվների մասին օրենսդրության շրջանակում կոոպերատիվներն ազատ են իրենց կանոնադրություններում սահմանելու կազմակերպության գործունեության ուղղությունները և առաջադրված նպատակներին հասնելու անհրաժեշտ միջոցները: Հաճախ կառավարություններն ու հաստատությունները հրամայում են կանոնադրությունների նմուշներ, որոնք կարելի է օգտագործել միայն որպես ուղեցույց: Բոլոր առումներով նպատակահարմար է, որ **հենց հիմնադիր անդամները մշակեն կոոպերատիվի կանոնադրությունը:**

Կանոնադրությունը կամ կանոնները սահմանում են, թե ինչպես պետք է կոոպերատիվը վարի իր բիզնեսը: Այդ կանոնները պետք է ապահովեն, որ ձեռնարկությունը դուրս չմնա իր անդամների վերահսկողությունից: Կանոնադրությունը կարգավորում է անդամների, ղեկավարության, աշխատակազմի և երրորդ կողմերի հարաբերությունները: Կարևոր նշանակություն ունի կանոնադրության նախագծի վրա աշխատող խմբի ձևավորումը: Այս փուլում կարող է անհրաժեշտ լինել, որպես արտաքին ռեսուրս, ներգրավել իրավախորհրդատուի: Այնուհետև կանոնադրության նախագիծը կարող

են քննարկել բոլոր հիմնադիր անդամները: Կոոպերատիվը կարելի է հիմնել շատ պարզ կանոնադրության օգնությամբ և այնուհետև այն հղկել գործարար ծրագրի մշակումից հետո: Սակայն կազմակերպության զարգացմանը զուգընթաց որոշ կանոններ կարող են կորցնել հրատապությունը, ուստի անհրաժեշտություն կառաջանա դրանք փոփոխել կամ դրանց փոխարեն ընդունել նորերը:

Մեկնարկի և գործունեություն ծավալելու համար անհրաժեշտ կապիտալի չափի հարցում կոոպերատիվները մեծապես տարբերվում են: Գրեթե բոլոր կոոպերատիվներին անհրաժեշտ է լինում ապահովել անդամների կողմից ֆինանսավորման որոշակի մակարդակ, սովորաբար՝ փայավճարի կամ անդամավճարի տեսքով: Անդամների կողմից ֆինանսավորման միջոցով ոչ միայն ապահովվում են կոոպերատիվի սեփական միջոցները, այլև ստեղծվում է ֆինանսական հիմք, որն այլ ներդրողներին, մասնավորապես բանկերին, ստիպում է ավելի ապահով զգալ կոոպերատիվի գործունեության մեջ իրենց ֆոնդերը ներդնելու հարցում: Բացի անդամների սեփական միջոցներից, կոոպերատիվներին անհրաժեշտ է լինում փոխառություն վերցնել մեկնարկի և աշխատանքները ծավալելու համար: Վարկեր կարելի է վերցնել բանկերից և ֆինանսական այլ հաստատություններից: Նախաձեռնող հանձնաժողովը և իր խորհրդատուները պատասխանատու են կոոպերատիվի ֆինանսավորման համար անհրաժեշտ ֆինանսական միջոցների չափն ու տեսակը որոշելու և այն հայթայթելու ռազմավարության համար, ընդ որում այն պետք է ներառել գործարար ծրագրի մեջ:

Ստորև ներկայացնում ենք օրինակելի կանոնադրության հիմնական դրույթները և կարևոր բաժինների մեկնաբանությունները:

### **Ինչպիսի՞ն պետք է լինի կոոպերատիվի կանոնադրությունը**

Նախնական հանդիպումներում առաջացած բոլոր կետերի շուրջ քննարկումների արդյունքները հիմք են հանդիսանում կոոպերատիվի կանոնադրության մշակման համար, որն, ըստ էության, կոոպերատիվների մասին օրենքից բխող դրույթներն են կոնկրետ կոոպերատիվի դեպքում: Կանոնադրությունը սահմանում է ոչ



միայն կոոպերատիվի բուն գոյությունը, այլև կարգավորում է կոոպերատիվի և իր անդամների փոխհարաբերությունները: Այն կոոպերատիվի ներքին օրենսդրությունն է: Կոոպերատիվի ձևավորման փուլում հիմնադիր անդամները խնդիր ունեն կատարելու այն բոլոր պայմանները, որոնք անհրաժեշտ են պատշաճ կերպով կոոպերատիվ հիմնելու համար: Կոոպերատիվ շարժումները, կառավարությունները կամ այլ հաստատություններ հաճախ շրջանառության մեջ են դնում օրինակելի կանոնադրություններ, որոնցից հիմնադիր անդամներն օգտվում են որպես ուղեցույց՝ կոնկրետ իրենց կոոպերատիվի կանոնադրությունը ձևակերպելու համար:

Սակայն օրինակելի կանոնադրությունների նմուշները հանդես են գալիս միայն որպես ուղեցույց. դրանց լոկ գոյության փաստը չի նշանակում, թե դրանք պետք է պարտադրել հիմնադիր անդամներին: Նորաստեղծ կոոպերատիվները հաճախ ընդունում են որևէ օրինակելի կանոնադրություն՝ առանց մաս առ մաս քննարկելու դրանց բովանդակությունը, որը նշանակում է, որ անդամները չեն հասկանում կանոնադրության իմաստը կամ չեն հասկանում, թե արդյոք տվյալ նմուշն առհասարակ պետք է իրենց կոոպերատիվին: Կանոնադրությունը պատշաճ կերպով չքննարկելու դեպքում կարող է այնպես պատահել, որ փոքրաթիվ անդամները ստեղծեն և պարտադրեն իրենց սեփական կանոնները և կոոպերատիվի աշխատանքները վարեն սեփական ոճով ու հայեցողությամբ և՛ իրենց օգտին: Սա ամենայն հավանականությամբ վաղ թե ուշ կհանգեցնի իրենց անդամակցության արդյունքներից անդամների դժգոհությանն ու անտարբերությանը:

Հիմնադիր անդամներին անհրաժեշտ կլինի սեփական ուժերով ձևակերպել կոոպերատիվի կանոնադրությունը: Այս փուլում հնարավոր է, որ անհրաժեշտ լինի դրսից խորհրդատու հրավիրել, մասնավորապես՝ գործընթացին և իրավական պահանջներին ծանոթ մասնագետ: Թերևս ավելի նպատակահարմար կլինի կազմավորել մի աշխատախումբ՝ անհրաժեշտ տեղեկատվություն հավաքելու և կանոնադրության նախագիծը կազմելու նպատակով, որն այնուհետև կքննարկեն բոլոր հիմնադիր անդամները:

## **Կոոպերատիվի կանոնադրության բովանդակությունը**

Կանոնադրությունը անդամի և կոոպերատիվի միջև իրավահարաբերությունների կարևորագույն հիմքն է, այդ իսկ պատճառով այն պետք է լինի հնարավորինս մանրամասն: Կոոպերատիվների մասին օրենքի շրջանակում կոոպերատիվներն ազատ կերպով կարող են կանոնադրության մեջ ներառել բոլոր հարցերը, որոնք անհրաժեշտ են կոոպերատիվի կենսագործունեության և նախանշված նպատակներին հասնելու համար:

Որոշ կոոպերատիվներ իրենց կանոնադրության մեջ ներառում են կոոպերատիվների մասին օրենքի համապատասխան դրույթները, թեև դրանք արդեն նախատեսված են հիշյալ օրենքով: Քանի որ կոոպերատիվի անդամների համար հաճախ կանոնադրությունն ավելի մատչելի է, քան օրենքը, այս ձևով նրանք կարողանում են մեկ փաստաթղթից ձեռք բերել անհրաժեշտ ամբողջ իրավական տեղեկատվությունը:

Կանոնադրությունը պետք է բաժանել հետևյալ հինգ բաժինների:

### ***Քիզնեսի անվանումը և վայրը***

Կոոպերատիվը պետք է ճանաչելի լինի իր անվանմամբ, ընդ որում անվանման մեջ պետք է ակնհայտ լինի կոոպերատիվի տնտեսական գործառույթը, օր.՝ մարկետինգային, գնման, արտադրական, սպառողական, բազմաբնույթ, ինտեգրացված գյուղատնտեսական և այլն: Գտնվելու վայրը նույնպես պետք է լինի անվանման մի մասը: Օր.՝ Ջանֆիդայի գյուղատնտեսական մարկետինգային կոոպերատիվ:

Անվանման վերաբերյալ իրավական պահանջներից բացի, խորհուրդ է տրվում ընտրել խելամտության սահմաններում հնարավորինս հակիրճ անվանում, որը հեշտ է մտապահել, արտասանել և որով հեշտ է ճանաչել տվյալ կոոպերատիվը: Անվանումը նաև պետք է լինի այնպիսին, որ կոոպերատիվի հետագա զարգացման ընթացքում, օր.՝ գործունեության կամ քիզնեսի ընդլայնման դեպքում, պահպանի իր արդիականությունը:

## **Նպատակը**

Կոոպերատիվը միավորում է մարդկանց, ովքեր առնվազն մեկ ընդհանուր շահ ունեն, որը սովորաբար ձևակերպվում է որպես խնդիր, որ անդամները կուզենային համատեղ լուծել: Նպատակը սահմանելիս կարևոր է, որ անդամները նախ հաշվի առնեն հիմնական խնդիրները՝ նախքան դրանք լուծելու ձևեր որոշելը (օր.՝ այդպիսին կարող է ճանաչվել ցածր եկամուտների խնդիրը և ոչ թե, ասենք, կոնկրետ մշակաբույսի շուկայի խնդիրը):

Կոոպերատիվը կարող է իրականացնել միայն այն նպատակին համահունչ գործունեություն, որի համար ստեղծվել է: Հետևաբար կոոպերատիվը պետք է նախատեսի իր սահմանած նպատակի իրականացմանն ուղղված գործունեության բոլոր ոլորտները: Կոոպերատիվի գործունեության ոլորտները կամ գործառույթները հնարավոր է սահմանել՝ կոոպերատիվի անդամների ունեցած խնդիրների բնույթը բացահայտելուց և դրանք լուծելու համար անհրաժեշտ միջոցների շուրջ համաձայնության գալուց հետո: Օրինակ, մարկետինգային կոոպերատիվը ոչ միայն պետք զբաղվի իր անդամների արտադրանքի իրացմամբ, այլև իր անդամներին հրամցնի իրենց կողմից արտադրվող մթերքների որակի բարելավման նոր կամ ավելի լավ մեթոդներ:

Կոոպերատիվի նպատակների մեջ պետք է նշվի կոոպերատիվի ընդհանուր նպատակի սահմանումը, օր.՝ «իրացնել անդամների արտադրած գյուղատնտեսական մթերքը»: Իսկ այնուհետև կարելի է տալ այն խնդիրների կոնկրետ ձևակերպումը, որի միջոցով կոոպերատիվը կարող է իրականացնել իր հիմնական նպատակը:

Օրինակ՝

- շուկայի հետազոտություն՝ պարզելու համար, թե գնորդներն ի՞նչ մթերք, ի՞նչ որակ և ի՞նչ քանակ են ցանկանում,
- պահեստային տնտեսության կառուցում և շահագործում,
- ֆերմերային տնտեսություններից արտադրանքի մթերման համակարգի որոշում,
- անհրաժեշտության դեպքում արտադրանքի վերամշակում և փաթեթավորում,
- հնարավորինս բարձր գներով արտադրանքի իրացում,

- խորհրդատվություն կոոպերատիվի անդամներին՝ արտադրվող գյուղմթերքի որակի բարելավման և շուկայի պահանջներից ելնելով արտադրանքի բազմազանության ապահովման վերաբերյալ:

### ***Անդամակցությունը***

Կոոպերատիվը ճիշտ այնքանով է ուժեղ, որքանով իր անդամներն են այն ուժեղ դարձնում: Անդամները պետք է գիտակցեն իրենց երկակի դերի մասին: Այսինքն, նրանք հանդիսանում են թե կոոպերատիվի սեփականատեր և թե հաճախորդ: Այս երկու դերակատարությունն էլ հաջողությամբ իրականացնելու համար կոոպերատիվի անդամները պետք է հասկանան այն կանոնները, որոնցով կառավարվում են կոոպերատիվի աշխատանքները: Հետևաբար, անդամակցությանը վերաբերող հարցերը պետք է կարգավորել առավելագույն խնամքով ու զգուշությամբ:

Կոոպերատիվին անդամակցությունը պետք է կապել նախապայմանների հետ, և եթե այս կապակցությունը ինչ-որ հանգրվանում այլևս չի աշխատում, ապա պետք է նախատեսել դրույթ անդամակցության դադարեցման մասին: Օրինակ, անդամները պետք է լինեն ֆերմերներ և վարեն իրենց գյուղատնտեսական բիզնեսը: Սա կարևոր դրույթ է, մասնավորապես անդամակցության դադարեցման առումով, քանի որ որևէ անդամի անդամակցության դադարեցումը կոոպերատիվի կողմից այլ կերպ հնարավոր չէ (թեև անդամներն իրենք կարող են կամովին դադարեցնել իրենց անդամակցությունը): Անդամության դադարեցման համար պետք է նախատեսել նախապես այդ մասին ծանուցելու ժամկետ (օր.՝ երեք ամիս կամ մեկ տարի): Անդամությունը կարելի է ժառանգել, եթե ժառանգորդը կատարում է կանոնադրությամբ նախատեսված պահանջները: Թեև կոոպերատիվի անդամը սկզբունքորեն իրավունք ունի օգտվելու կոոպերատիվի ծառայություններից, ինքը՝ կոոպերատիվը չի կարող անդամին հարկադրել օգտվելու ծառայություններից, եթե այդ մասին կանոնադրության մեջ համապատասխան դրույթ չկա:

Գրանցման ենթակա համարվելու համար կոոպերատիվը պետք է ունենա անդամների որոշակի թիվ, որը պետք է նախատեսել կանոնադրությամբ: Բազմաթիվ երկրներում այդ թիվը տասն է, թեև

տարբեր երկրներում այդ թիվը տարբեր է: Սակայն կոոպերատիվը չպետք է իրեն պատրաստ համարի սկսելու գործունեությունը միայն այն փաստի հիման վրա, որ ապահովել է անդամների նվազագույն թիվը: Շատ դեպքերում բիզնեսի արդյունավետ գործելու համար նվազագույն թիվը կարող է չափազանց քիչ լինել:

Անդամության վերաբերյալ հիմնական կետերը, որ անհրաժեշտ է ներառել կանոնադրության մեջ, հետևյալներն են՝

- անդամության ձեռք բերում – ովքե՞ր կարող են դառնալ անդամ,
- անդամության դադարեցում – ո՞ր դեպքերում է անդամությունը դադարեցվում,
- անդամի բաժնետիրական միջոցների փոխանցում,
- անդամի մահ,
- անդամի հեռացում,
- անդամի և կոոպերատիվի միջև պայմանավորվածություն,
- անդամի իրավունքներ,
- անդամի պարտականություններ:

Որոշ դեպքերում կարելի է որոշում կայացնել այն մասին, որ ոչ անդամներին նույնպես թույլատրվում է օգտվել կոոպերատիվի ծառայություններից: Նման դեպքում այս դրույթը ևս պետք է ներառել կանոնադրության մեջ, բայց՝ որպես լրացուցիչ հատկանիշ:

## ***Կոոպերատիվի մարմինները***

### ***ա) Անդամների ընդհանուր ժողովը***

**Անդամների ընդհանուր ժողովը** կոոպերատիվի բարձրագույն մարմինն է: Սա նշանակում է, որ կոոպերատիվի կառուցվածքին և գործունեությանը վերաբերող բոլոր հիմնական որոշումները կայացնում է ընդհանուր ժողովը, իսկ ընդհանուր ժողովի ընդունած բոլոր որոշումները գերակայող են կոոպերատիվի որևէ այլ ատյանում կայացված որոշումների նկատմամբ: Սակայն, հատկապես կոոպերատիվի գործունեության վաղ փուլում, հնարավոր է, որ անդամները չկարողանան արդյունավետ կերպով մասնակցել որոշումների կայացման գործընթացին, օրինակ՝ հետևյալ պատճառներով.

- անդամները կարող են չընկալել տվյալ որոշման համար հիմք ծառայած հարցերի բարդությունը,

- ժողովի կազմակերպման մակարդակը կարող է դժվարացնել արդյունավետ որոշումների ընդունումը (օր.՝ ժողովի չափազանց մարդաշատ լինելու պատճառով),

- ժողովի ժամանակ որևէ խումբ կարող է տիրապետող դիրք ունենալ, դրանով իսկ կանխելով արդյունավետ որոշումների ընդունումը,

- կոուպերատիվն այնքան է մեծացել, որ ղեկավարությունն ամբողջ տեղեկատվությունը պահում է իր մոտ՝ դրանով իսկ փոքրացնելով անդամների դերը որոշումների ընդունման գործընթացում:

Ժողովներին անդամների ակտիվ մասնակցությունը և քննարկվող հարցերի ամբողջական ընկալումը ապահովելու համար առաջարկում ենք, որ ընդհանուր ժողովից առաջ կոուպերատիվը կազմակերպի սեմինար-քննարկումներ: Այդ սեմինարների ժամանակ անդամներին կարելի է մանրամասնորեն տեղեկացնել և քննարկել այն հարցերը, որոնց շուրջ որոշում է ընդունվելու ընդհանուր ժողովի ժամանակ: Նման սեմինարների անցկացման դրույթը պետք է կազմի կանոնադրության անքակտելի մասը: Կոուպերատիվը պետք է գնահատի, թե որ հարցերն են, որոնց շուրջ կարիք կա մնան մախնական քննարկումներ կազմակերպել: Նման սեմինարներին հնարավոր կլինի հրավիրել «ռեսուրս անձանց», ինչպես օրինակ, բանկային պաշտոնյաների, տեղերում որոշումներ կայացնելու հնարավորություն ունեցող անձանց, ովքեր ի վիճակի են հարցերը վերլուծելու բոլոր տեսանկյուններից: Այսպիսով, անդամներին կարելի է մշտապես տեղեկացնել, բայց թողնել, որ իրենք ձևավորեն սեփական կարծիքը: Այդ սեմինարները կարելի է անցկացնել մասն ժողովի հետ միասին: Սակայն սեմինարը պետք է ունենա պաշտոնական ավարտ, ժողովն էլ՝ պաշտոնական սկիզբ:

Կանոնադրության մեջ կարելի է ներառել ընդհանուր ժողովի վերաբերյալ հետևյալ դրույթները.

- անդամի իրավունքներին հետամուտ լինելը,
- ժողովի ժամկետն ու վայրը,

- ժողովի հրավերքն ու օրակարգը,
- ժողովի նախագահությունը,
- որոշումներ կայացնող սուբյեկտները,
- մեծամասնության մասին պահանջները,
- հանձնաժողովների անդամների լիազորությունների դադարեցումը,
- քվեարկություն և ընտրություն,
- տեղեկատվություն պահանջելու իրավունքը,
- գրանցումներ, արձանագրություն:

Ավելի փոքր կոռպերատիվ կազմակերպություններում սովորաբար բոլոր անդամները ընդհանուր ժողովում ունեն հավասար ձայնի իրավունք՝ «մեկ անդամ – մեկ ձայն» սկզբունքով (չնայած հնարավոր է, որ որոշ անդամներ ունենան մյուսներից ավելի շատ բաժնեմաս): Միգուցե օգտակար կլինի անդամներին թույլատրել իրենց ձայնի իրավունքը փոխանցել մեկ այլ անդամի, ազգականի և այլ անձանց, եթե իրենք ի վիճակի չեն անձամբ քվեարկելու:

### ***բ) Կառավարման խորհուրդը***

**Կառավարման խորհուրդը (վարչությունը, կառավարման հանձնաժողովը կամ փնօրենների խորհուրդը)** պատասխանատու է կոռպերատիվի աշխատանքի համար: Այն պետք է բաղկացած լինի առնվազն երեք անդամից, ում կարելի է հանձնարարել գործել կոռպերատիվի անունից՝ համատեղ կամ անհատապես: Կառավարման վերահսկողությունն ապահովելու նպատակով խորհուրդ է տրվում հանդես գալ համատեղ: Կանոնադրությամբ պետք է հստակեցնել, թե արդյոք խորհուրդը կարող է հանդես գալ և որոշումներ կայացնել միայն անդամների կողմից հստակ կերպով լիազորություն ստանալուց և նրանց կողմից հաստատվելուց հետո, թե այն կարող է գործել ավելի անկախ, հանդես գալով անդամների անունից՝ առանց վերջիններիս հետ ամեն հարցում խորհրդակցելու անհրաժեշտության:

Կառավարման խորհուրդը կարող է իր գործունեությունն իրականացնել որպես հիմնական աշխատանք, որպես ոչ լրիվ դրույքով աշխատանք կամ որպես պատվավոր զբաղմունք՝ կախված կոռ-

պերատիվի մեծությունից և իրականացրած աշխատանքների ծավալից: Շատ կոոպերատիվներում գործառույթները կարելի է իրականացնել ոչ լրիվ դրույքով, միգուցե կոոպերատիվի ղեկավարությանն օգնող մեկ կամ երկու գրասենյակային աշխատակցով: Սակայն բիզնեսի ընդլայնման և անդամների կարիքների ավելացման դեպքում ավելի ու ավելի շատ ժամանակի կարիք կզգացվի և կարող է լրիվ դրույքով կառավարիչ պահելու անհրաժեշտություն ծագել: Պետք է նաև որոշել, թե ինչ ժամկետով է ընտրվում խորհուրդը (սովորաբար երկուսից հինգ տարով):

Կանոնադրության մեջ կարելի է սահմանել կոոպերատիվ կազմակերպության կառավարման խորհրդի հետևյալ ասպեկտները.

- *n*<sup>o</sup> վ է պատասխանատու կոոպերատիվի կառավարման համար,
- *n*<sup>o</sup> վ է ներկայացնում կոոպերատիվը,
- որո՞նք են կառավարման խորհրդի խնդիրներն ու պարտավորությունները,
- *n*<sup>o</sup> վ է հաշվետու վերահսկիչ մարմնին (տես ներքևում),
- որո՞նք են կառավարման խորհրդի կառուցվածքը, պարտականությունները, պարտավորությունները և ինչպե՞ս է կարգավորվում դրա գործունեությունը:
- *n*<sup>o</sup> ը որոշումներն են ենթակա վերահսկիչ խորհրդի կողմից հաստատման,
- ե՞րբ պետք է կառավարման խորհուրդը մասնակցի վերահսկիչ խորհրդի ժողովներին:

**զ) Վերահսկիչ խորհուրդը** (որը նաև կոչվում է **վերստուգիչ խորհուրդ կամ հանձնաժողով**)

Եթե կառավարման խորհուրդը պատասխանատու է կոոպերատիվի աշխատանքների վարման համար, ապա վերահսկիչ խորհրդի նպատակը կառավարման խորհրդի ընդունած որոշումների նկատմամբ կոոպերատիվի անդամների վերահսկողությունն ապահովելն է: Վերահսկիչ խորհրդի գործառույթները նույնպես պետք է նշել կանոնադրության մեջ:



**Վերահսկիչ խորհուրդը** պետք է բաղկացած լինի առնվազն երեք անդամից, ովքեր ընտրվում են ընդհանուր ժողովի կողմից: Այն մասին, թե ովքեր կարող են ընտրվել, կարելի է նշել կանոնադրության մեջ, օր.՝ նվազագույն և առավելագույն տարիքը, կրթական որոշակի մակարդակը կամ մասնագիտական փորձը և այլն:

Կանոնադրության մեջ կարելի է ներառել հետևյալ դրույթները.

- վերահսկիչ խորհրդի պարտականություններն ու պարտավորությունները,
- կառավարման խորհրդի և վերահսկիչ խորհրդի համատեղ ժողովները, վերահսկիչ խորհրդի հաստատմանը ենթակա հարցերը,
- կառուցվածքային և ընտրական գործընթացներ,
- որոշումների ընդունում:

### ***Փայատիրական կապիտալ և համալրել պարտավորություններ***

Փայատիրական կապիտալը (սեփական միջոցները) պետք է որոշարկել կանոնադրության մեջ: Բիզնեսի փայավճարի չափը պետք է հաշվարկել՝ ելնելով տվյալ կոռպորատիվ բիզնեսը սահուն կերպով վարելու համար անհրաժեշտ երաշխիքների առկայությունից: Կանոնադրության մեջ կարելի է գրել, որ փայավճարը կարող է վճարվել մաս առ մաս և ոչ թե միանվագ: Սակայն պետք է ամրագրել որոշակի նվազագույն չափ:

Կանոնադրությունը պետք է նաև բովանդակի դրույթներ կանոնադրական ռեզերվի մասին, որը պահանջվում է օրենքով, ինչպես և այլ ռեզերվներ (կամավոր ռեզերվային ֆոնդեր, անբաժանելի ֆոնդեր), որոնք նպատակահարմար կհամարվեն: Փայատիրական միջոցներից դուրս համատեղ պարտավորությունը պետք է լինի առնվազն փայատիրական կապիտալի չափով, որը կբարձրացնի կոռպորատիվի վարկունակությունը:

Չբաշխված եկամտի բաշխման մասին որոշում կայացնում է ընդհանուր ժողովը: Չբաշխված եկամուտը պետք է բաշխել համաձայն կոռպորատիվի հետ համապատասխան փոխգործողության: Դա կարող է նաև տեղի ունենալ անդամների հետվճարումների հիման վրա:

Սակայն, կոոպերատիվի ֆինանսավորման գործում անդամների մասնակցությունը չպետք է սահմանափակվի փայտափրակյան ներդրումներով և ռեզերվային ֆոնդին կատարվող վճարումներով: Անդամներին կարելի է խրախուսել, որ ներդրումներ անեն կոոպերատիվի ֆինանսավորման համար՝ այն ոլորտներում, որտեղ իրենք իրենց համար օգուտ են տեսնում:

Կանոնադրության մեջ պետք է հստակ կերպով նշել, թե՛

- ո՞ր անդամների անդամավճարներից է գոյանում կոոպերատիվի ինքնաֆինանսավորման որոշակի մասը,
- ինչպե՞ս վարվել ավելցուկային դրամի հետ, օր.՝ որպես փոխառված կապիտալի ձև (վարկեր անդամներից), որի դեպքում տոկոսադրույք պետք է վճարել, կամ՝ որպես ավանդ և այլն,
- ինչպե՞ս հաշվարկել անդամների կողմից ոչ կոնկրետ ներդրումների արժեքը, ինչպիսին է, օրինակ, աշխատուժը:

Կոոպերատիվի ֆինանսավորման ևս մեկ աղբյուր են փոխառված ֆոնդերը: Կանոնադրությամբ պետք է կարգավորել այնպիսի հարցեր, ինչպիսիք են՝

- որևէ լրացուցիչ պարտավորություն, որը կարելի է կիրառել անդամների նկատմամբ, երբ կոոպերատիվը դրամամիջոցներ է փոխառում դրսից,
- ո՞վ է լիազորում և ու՞մ է լիազորվում փոխառել,
- նման փոխառված գումարների նպատակը,
- ֆինանսավորման ո՞ր աղբյուրներն են ընդունելի:

### ***Դրույթներ և կանոնակարգում***

Կոոպերատիվների մասին օրենքը միայն ընդհանուր դրույթներով է կարգավորում կոոպերատիվների գործունեությունը: Թյուրըմբռնումներից խուսափելու համար կանոնադրությունը պետք է պարունակի դրույթներ այնպիսի մանրամասների վերաբերյալ, ինչպիսիք են՝ ժողովների գումարումն ու նախագահումը, ենթահանձնաժողովների ստեղծումը և քվեարկության կանոնները: Սա թույլ կտա անդամներին և մարմիններին պաշտպանել իրենց պարտավորություններն ու իրավունքները:

Գրանցամատյանները և գրանցումների վարումը նույնպես

պետք է արտացոլված լինեն կանոնադրության մեջ՝ հետևյալ հարցերին համապատասխան պաշտոնական լուծումներ տալու առումով՝

- ո՞ր տեղեկատվությունն է պետք տրամադրել այն մարդկանց, ովքեր ունեն համապատասխան հանձնարարություն ղեկավարությունից կամ որևէ այլ ղեկավար մարմնից,
- ո՞ր տեղեկատվությունը պետք է մատչելի լինի բոլոր անդամների համար,
- ո՞ր մարմինների կամ անձանց համար են կոոպերատիվի մատյանները կամ տեղեկատվությունը մատչելի կամ ովքե՞ր կարող են այնտեղ տվյալների մուտքագրումներ կամ փոփոխություններ կատարել:

Այլ դրույթներ էլ կարելի է ներառել, օրինակ՝ ֆինանսական տարվա ամսաթվերի, տարեկան հաշվեկշռի, ընթացիկ հաշվետվությունների, կորուստների փոխհատուցման և այլնի մասին: Կոոպերատիվ կազմակերպությունների լուծարումը, միավորումը կամ անջատումը նույնպես պետք է կանոնակարգել: Վերջապես, անհրաժեշտ է նաև առաջարկություններ անել խախտումների և բողոքների դեպքում համապատասխան վարվելակերպի վերաբերյալ:

### **Կոոպերատիվի անդամների պարտավորությունները**

- Հաճախել և ակտիվորեն մասնակցել կոոպերատիվի բոլոր տարեկան ժողովներին:
- Անդամագրվել կոոպերատիվի հանձնաժողովներին և պատրաստակամ լինել քվեարկվելու կոոպերատիվի խորհրդի անդամ դառնալու համար:
- Կոոպերատիվին քննադատել միայն կառուցողական ձևով և սեփական անձի նկատմամբ առանձնահատուկ վերաբերմունք չակնկալել:
- Շարունակաբար տեղեկատվություն ստանալ կոոպերատիվի մասին՝ ընթերցելով տեղեկագրերը, լրագրային հոդվածները և տարեկան հաշվետվությունները:

- Ընդունել և փոփոխել կանոնադրությունը և կոոպերատիվի տարեկան ժողովի կողմից առաջադրված ցանկացած այլ բանաձևեր կամ երաշխավորագրեր:
- Ընտրել և ազատել տնօրեններին:
- Օգնել, որ տնօրենները, ղեկավարությունը և աշխատողները ենթարկվեն կոոպերատիվի կանոնադրությանը և քաղաքականությանը:
- Պահանջել կոոպերատիվի տարեկան ֆինանսական դրության կամ գործադիր տնօրենի գործունեության տարեկան հաշվետվությունը:
- Նպաստել կոոպերատիվի հանդեպ օբյեկտիվ վերաբերմունքի ձևավորմանը:
- Հոգ տանել կոոպերատիվի հեղինակության մասին և ժամանակին վճարել բոլոր հաշիվները:
- Ենթարկվել կոոպերատիվի խորհրդի և ղեկավարության որոշումներին:
- Դժգոհության դեպքում հեռանալ կոոպերատիվից և ոչ թե փորձել այն անցանակալի դարձնել նաև այլ անդամների համար:

### **Կոոպերատիվի կառավարման խորհրդի պարտավորությունները**

- Հանձնել խորհրդի բոլոր ժողովներին, ակտիվորեն մասնակցել և պատրաստակամ լինել հարցեր տալու:
- Պատրաստված ներկայանալ խորհրդի յուրաքանչյուր ժողովին (կարողալ ղեկավարության ուղարկված տեղեկատվության փաթեթը, շարունակաբար տեղեկություններ ստանալ տեղեկագրերից, թերթերի հոդվածներից և վերջին տարեկան հաշվետվություններից):
- Անհրաժեշտության դեպքում, ճիշտ որոշումներ կայացնելու նպատակով հետամուտ լինել լրացուցիչ տեղեկատվության կամ ուսուցումների (օրինակ՝ ֆինանսների գծով ուսուցման):
- Ընտրել խորհրդի պատասխանատուներին (նախագահին,

- փոխնախագահին և այլն):
- Վարձել և ղեկավարել գործադիր տնօրենին կամ գլխավոր կառավարչին: Ապահովել ղեկավարության կողմից կոոպերատիվի կանոնադրությանն ու քաղաքականությանը ենթարկվելը:
  - Գործադիր տնօրենի աշխատանքը չսահմանափակել, այլ թույլ տալ, որ նա կատարի ձեր նախանշած նպատակներին նպաստող աշխատանքները:
  - Կոոպերատիվի կողմից ձեր նկատմամբ առանձնահատուկ վերաբերմունք չակնկալել և չքվեարկել շահերի բախում հարուցող հարցերի օգտին:
  - Պատշաճ կերպով կայացված որոշումները դնել անդամների ավելի լայն շրջանակի քննարկմանն ու հաստատմանը և հետևել որոշումների կատարմանը:
  - Հայթայթել միջոցներ, ղեկավարել վարկերի մարման գործընթացը, կառավարել անդամների նկատմամբ հավասար և օբյեկտիվ վերաբերմունքը, որոշել և բաշխել տարեկան աջակցության գումարներն ու փայաբաժինները:
  - Ընտրել ֆինանսական հաստատությունները (բանկերը) և աուդիտորներին:
  - Հեռացնել խորհրդի՝ իրենց աշխատանքային պարտականությունները չկատարող անդամներին և օգնել լրացնելու խորհրդի թափուր տեղերը:
  - Վարել խորհրդի բոլոր ժողովների գրավոր արձանագրությունները:
  - Հաստատել կոոպերատիվի երկարաժամկետ պլաններն ու նպատակները ( խնդիրները):
  - Հոգ տանել կոոպերատիվի հեղինակության մասին և ժամանակին վճարել բոլոր հաշիվները:

### **Կոոպերատիվի գործադիր տնօրենի պարտավորությունները**

Գործադիր տնօրենը կամ գլխավոր կառավարիչը կառավարման խորհրդի կողմից վարձված միակ աշխատակիցն է և պատաս-

խանատու է կոոպերատիվի առօրյա գործունեության կազմակերպման համար: Գլխավոր գործադիր ղեկավարը պատասխանատվություն է կրում այն բանի համար, որ կոոպերատիվի ամենօրյա աշխատանքներն ուղղված լինեն կոոպերատիվի նպատակների և առաքելության իրականացմանը: Նա սահմանում է աշխատանքային ավելի կոնկրետ խնդիրներ, որոնք ի վերջո հանգեցնում են խորհրդի կողմից սահմանված ավելի լայն աշխատանքային նպատակի իրականացմանը:

Գործադիր տնօրենի ամենակարևոր գործառույթը կոոպերատիվի մյուս աշխատակիցների ընդունումն ու ղեկավարումն է: Աշխատակիցները պետք է հասկանան կոոպերատիվի առաքելությունը, շահագրգռված լինեն կոոպերատիվում աշխատելու և համապատասխան պատրաստվածություն ունենան: Ղեկավարի աշխատանքի առանցքային բաղադրիչներից մեկն այն է, որ նա պետք է կարողանա ապահովել աշխատակցի աշխատանքի համապատասխանությունը կոոպերատիվի ընդհանուր նպատակներին: Սա կարող է լինել դժվարին և ժամանակատար գործընթաց:

Մարդկային և ֆիզիկական ռեսուրսների համադրումը առավել փորձաքարային է դառնում, երբ կոոպերատիվը գործում է սեզոնային շուկայի պայմաններում: Օրինակ, գյուղատնտեսական ներդրանքներ արտադրող կոոպերատիվների արտադրանքի ամենամեծ պահանջարկը սովորաբար լինում է գարնանը, մարկետինգային գործունեություն ծավալող կոոպերատիվներին՝ աշնանը, իսկ էներգետիկայի ոլորտում գործող կոոպերատիվները գործ են ունենում էներգիայի թե սեզոնային և թե ամենօրյա առավելագույն պահանջարկի հետ: Սեզոնայությունն ավելացնում է համակարգման թե կարևորությունը և թե դժվարությունը, քանի որ կոոպերատիվին անհրաժեշտ են բավականաչափ ռեսուրսներ, այդ թվում՝ մարդկային, որպեսզի կարողանան առավելագույն պահանջարկի ժամանակամիջոցում բավարարել այն, բայց կոոպերատիվին ձեռնտու չէ, որ այդ ռեսուրսները թերբեռնված աշխատեն սովորական ժամանակ:

Շատ առումներով կոոպերատիվի կառավարումն ավելի դժվարին խնդիր է, քան ներդրողի սեփականությունը հանդիսացող որևէ քիզնեսի կառավարումը: Ասվածը հաստատող ցուցանիշներից մեկն

այն է, որ կոոպերատիվի նպատակները կարող են այնքան հստակորեն սահմանված չլինել, որքան՝ բիզնեսի այլ ձևերինը: Ներդրողի սեփականությունը հանդիսացող ընկերություններում, օրինակ, որպես նպատակ սահմանվում է ներդրողի համար հնարավորին չափ առավելագույն հատույց ապահովելը – որքան ավելի մեծ կորպորատիվ շահույթ՝ այնքան ավելի լավ: Կոոպերատիվների դեպքում շահույթի առավելագույն քանակին հասնելը հազվադեպ է դառնում գործունեության նպատակ, եթե առհասարակ դառնում է: Անդամների ցանկությունը նախ իրենց կոոպերատիվի գոյատևումն ու իրենց կարիքներին կոոպերատիվը շարունակաբար ծառայեցնելն է, բայց իրենք նախ և առաջ կուզենան իրենց սեփական տնտեսությունների շահույթն ավելացնել, քան թե՝ դա ապահովել կոոպերատիվ մակարդակում: Այսպիսով, կոոպերատիվի շահույթի առավելագույն մակարդակը անդամների կողմից կարող է դիտարկվել որպես իրենց ուղղակի նպատակներին հակասող: Այս առումով, ավելի դժվար է դառնում արձանագրել կոոպերատիվի հաջողությունը և շատ կոոպերատիվների ղեկավարներ ու տնօրենների խորհուրդներ ստիպված են լինում պայքարել երկարաժամկետ նպատակների սահմանման համար:

### **Քայլ 5-ի ամփոփում.**

#### **Մասնակից սուբյեկտները՝ նախաձեռնող հանձնաժողով, պոտենցիալ անդամներ, իրավախորհրդատու**

- Որոշել կազմակերպական կառուցվածքը,
- Նախապատրաստել կանոնադրության նախագիծը կամ կանոնները,
- Որոշել անհրաժեշտ կապիտալի չափը,
- Հայթայթել նախնական կապիտալը (անդամներ, երրորդ կողմ և այլն):

### **Քայլ 6. Անդամների պարտավորվածության ապահովում**

Նոր կոոպերատիվ հիմնելու հաջորդ քայլը պոտենցիալ անդամների կողմից բավարար պարտավորվածություն ապահովելն է, որ-

պեսզի հնարավոր լինի ստեղծել կենսունակ կոոպերատիվ: Անդամների վերջնական պարտավորվածության ձևակերպումից առաջ սովորաբար անհրաժեշտ է լինում մի քանի խնդիրներ լուծել: Մասնավորապես անհրաժեշտ է.

- Վերլուծել մինչ այդ եղած ընկալումները և պոտենցիալ ռիսկերը:
- Կազմել մանրամասն գործարար ծրագիր:
- Որոշել յուրաքանչյուր անդամի ներդրման պահանջվող մակարդակը:
- Սահմանել անդամների իրավունքներն ու պարտականությունները:
- Գնահատել ղեկավարության (անդամների) կարիքները և նրանցից պահանջվող հմտությունները:

Անդամների բավարար պարտավորվածությունն ապահովելու առաջին քայլը պետք է լինի այն ընկալումների քննադատական վերլուծությունն ու գնահատումը, որոնց հիման վրա իրականացվել է հնարավորությունների ուսումնասիրությունը (տես Զայլ 4): Պետք է բացահայտել անորոշ իրադրությունները, ընդ որում՝ թե արտաքին և թե ներքին բնույթի, որոնք կարող են հանգեցնել բիզնեսն աշխատեցնելու գործում որոշակի ռիսկերի: Արտաքին ռիսկեր կարող են պարունակել շուկայում տեղի ունեցող անսպասելի զարգացումները, տեխնոլոգիայի կամ վերամշակման մեթոդների մեջ տեղի ունեցող փոփոխությունները: Սպառնալիքներ կարող են պարունակել նաև ֆինանսական և պետական քաղաքականության մեջ տեղի ունեցող հանկարծակի փոփոխությունները: Ներքին անորոշությունների մեջ են մտնում կոոպերատիվի պոտենցիալ անդամների շահերն ու վերաբերմունքը: ***Կարող է պարզվել, որ ավելի վաղ փուլերում արված որոշ կանխադետումներ չափազանց լավադեպքային են եղել կամ հիմնված են եղել ոչ բավարար կամ ոչ շար իրադեպքային փոփոխությունների վրա:*** Նախքան գործարար ծրագիրը կազմելը, այս ռիսկերը կառավարելու համար պետք է համապատասխան առաջարկներ անել և ռազմավարություն որդեգրել:



## Գործարար ծրագիր

Եթե կանոնադրությունը կոռպորատիվի օրենսդիր մասն է, ապա գործարար ծրագիրը այդ կազմակերպության գործադիր մասն է: Գործարար ծրագիրը ծառայում է երկու նպատակի՝

- կոռպորատիվի գործունեության և հետագա զարգացման ուղենիշն է, որտեղ բազմակողմանի վերլուծությունների և հաշվարկների հիման վրա սահմանվում է կազմակերպության կենսագործունեության պատկերը,
- պոտենցիալ անդամների, ֆինանսական հաստատությունների և այլ ներդրողների համար ապահովում է վստահության երաշխիքներ:

### *Գործարար ծրագրի բնորոշ բաղադրիչներն են՝*

- աշխատանքային ամփոփագիրը,
- ձեռնարկության նկարագրությունը,
- շուկայի վերլուծությունը,
- ապրանքի կամ ծառայության վերաբերյալ հետազոտությունները և զարգացումները,
- մարկետինգային և վաճառքի պլանը,
- կազմակերպական կառուցվածքի նկարագրությունը,
- առանցքային աշխատակազմը և ֆինանսական տվյալները:

Բացի վերը նշված կետերից, գործարար ծրագիրը ներառում է այն ռազմավարության նկարագրությունը, որ կոռպորատիվը պետք է որդեգրի պոտենցիալ ռիսկերը հաղթահարելու համար: Այն պետք է ունենա լավագույն տեղեկացվածության վրա հիմնված ֆինանսական կանխատեսումներ: **Ֆինանսական կանխատեսումները ներառում են դրամական հոսքերի, ծախսերի և եկամուտների, հաշվեկշիռների և ներդրումների հիմնավորված հաշվարկներն առնվազն երեք տարվա համար:** Ֆինանսական կանխատեսումները պետք է կառուցել մի քանի սցենարներով, որոնք արտացոլում են անդամների գործողությունների ունեցած ազդեցությունը:

- Օրինակ, ի՞նչ կպատահի, եթե անդամների որոշակի մասը չկատարի իր պարտականությունները:
- Մինչև ո՞ր մակարդակի կորուստներն ու գնանկումները կարող են ընդունելի լինել անդամների համար:
- Ի՞նչ կպատահի, եթե մեծ թվով անդամներ ավելցուկային արտադրանք ունենան կամ գտնեն ավելի գրավիչ այլընտրանքներ:
- Գործարար ծրագիրն արդյո՞ք բավականաչափ ճկուն է տնտեսական և սոցիալական միջավայրում կտրուկ փոփոխությունների դեպքում ժամանակին արձագանքելու և հարմարվելու համար:

Այս կապակցությամբ, կոոպերատիվը հաճախ ավելի նվազ ճկուն է, քան մասնավոր ընկերությունը: Խոցելիության վերլուծության միջոցով կարելի է որոշել, թե անդամների կողմից պարտավորություններ ստանձնելու և բիզնեսի փաստացի մեկնարկի միջև ընկած ժամանակամիջոցի ընթացքում փոփոխությունները ինչպես կարող են ազդել գործարար պլանների վրա: Այդ փոփոխականները կարող են, օրինակ, լինել մատակարարումների առկայությունը, գները, շահադրույքները և պետական քաղաքականությունը: **Եթե կառավարչին վարձենք այս փուլում, ապա նա ակտիվ դեր կխաղա գործարար ծրագիր կազմելու գործում:**

Կառավարման կառուցվածքը պետք է արտացոլվի փաստաթղթում, որը կնպաստի արդյունավետ որոշումների ընդունման հնարավորությանը: Գործարար ծրագիրը նաև պետք է պարունակի կառավարման հմտություններ, որոնք պահանջվում են այդ ծրագիրը իրականացնելու համար: Պետք է ստեղծել հաշվապահական և ֆինանսական հաշվապահության համակարգ:

Հավելվածում պետք է ներկայացնել ընդունված կամ առաջարկվող կանոնադրությունը, ինչպես նաև համապատասխան այլ իրավական փաստաթղթեր, ինչպես օրինակ անդամության վերաբերյալ համաձայնագիր կամ կոոպերատիվի կապիտալում մասնակցությունը հավաստող գործարար փաստաթղթեր: Բարձր որակավորում ունեցող խորհրդատուն, ով փորձառություն կունենա թե կոոպերատիվների և թե գյուղատնտեսության ոլորտներում, կարող

Է արժեքավոր մասնակցություն ունենալ գործարար ծրագիր գրելու և այն բացատրելու գործում: Մանրամասն ծրագիրը պետք է քննարկել պոտենցիալ անդամների ժողովում: ***Ընկրվում է փնտրենների ժամանակավոր խորհուրդ, որին հանչնարարվում է ավարտին հասցնել հեղափոխ իրավական և ֆինանսական նախապայարարություններ:*** Սովորաբար բիզնեսի մեկնարկային փուլում որպես տնօրենների ժամանակավոր խորհրդի անդամներ հանդես են գալիս ընդհանուր հանձնաժողովի անդամները: Այս փուլը տևում է մինչև առաջին հիմնադիր ընդհանուր ժողովի մասնակիցները ընտրեն տնօրենների խորհուրդ:

Խիստ կարևոր է, որ ընդհանուր ժողովի մասնակիցները մանրամասնորեն հասկանան գործարար ծրագիրը: Օգտակար կարող է լինել նաև պոտենցիալ անդամների հետ հանդիպմանն ընդգրկել առանցքային արտաքին շահագրգիռ կողմերի, ինչպես օրինակ խորհրդատուների, վարկատուների, պոտենցիալ հաճախորդների, կամ ղեկավարությանը: Հնարավորությունների ուսումնասիրման կամ գործարար ծրագիր գրելու գործընթացին մասնակցած խորհրդականների կողմից ներկայացումների միջոցով կարելի է ավելացնել փաստաթղթի արժանահավատությունը և համոզել անդամներին անդամագրվելու:

## **Անդամների պարտավորությունը**

Այս փուլի ընթացքում էական նշանակություն ունի անդամների կողմից առաջարկվող ձեռնարկության փաստացի սեփականատերերը դառնալու պարտավորություն վերցնելը: Հնարավորությունների մանրակրկիտ վերլուծությունը ցույց է տվել, որ տվյալ արտադրական գործունեությունը տնտեսապես հնարավոր է: Անդամների կողմից ֆինանսավորման անհրաժեշտ մակարդակը արդեն որոշված է: Պոտենցիալ անդամների շրջանում բարձր վստահություն է առաջացել նորաստեղծ կոոպերատիվի հաջողության հարցը: Մանրամասն գործարար պլանը ներկայացնում է այն ռազմավարության հստակ պատկերը, որն ընդունվելու է հաջողված բիզնես վարելու համար: Այս փուլում պոտենցիալ անդամները պատրաստ կլինեն

գործելու և անդամագրվելու, և կարիք չի լինի վերջին պահին քարոզելու կամ լրացուցիչ տեղեկատվություն տրամադրելու: Ընդհանուր հանձնաժողովի անդամները այս գործընթացում խիստ կարևոր դեր են խաղում: Առաջինը անդամագրվելով՝ նրանք վստահություն են առաջացնում նորաստեղծ կոոպերատիվի նկատմամբ:

**Երբ նախաձեռնող հանձնաժողովը զգա, որ բավականաչափ թվով անդամներ են միացել կոոպերատիվին, կիրավիրի անդամների առաջին ընդհանուր ժողովը կամ հիմնադիր ժողովը:** Հիմնադիր ժողովի ժամանակ անդամներն ընտրում են տնօրենների խորհուրդ կամ վարչություն, որը փոխարինում է նախաձեռնող հանձնաժողովին: Հաստատվում է կոոպերատիվի կանոնադրությունը, որը փոխարինում է ժամանակավոր կանոններիին:

#### **Քայլ 6-ի ամփոփում.**

**Մասնակից սուբյեկտները՝ նախաձեռնող հանձնաժողով, անդամներ, խորհրդատուներ (խորհրդականներ), հաշվապահ և իրավաբան**

- Մշակել մանրամասն գործարար ծրագիր,
- Բացատրել և հաստատել իրավական կարգավիճակը,
- Կազմակերպել անդամների առաջին ժողովը՝ գործարար ծրագիրը հաստատելու համար,
- Իրականացնել անդամների սեփական կապիտալի ներդրումն ու անդամագրումը,
- Ընտրել տնօրենների խորհուրդ կամ վարչություն:

#### **Քայլ 7. Շահագրգիռ այլ կողմերի ներգրավում**

Հաջողության հասնելու համար նորաստեղծ կոոպերատիվը բացի անդամներից հիմնվում է նաև հնարավորին չափ մեծ թվով շահագրգիռ կողմերի վրա՝ ղեկավարություն, աշխատակիցներ, վարկատուներ, մատակարարներ և հաճախորդներ: Վերջիններս պետք է հավաստեն իրենց աջակցությունը կոոպերատիվին և նրա հաջողությանը: Այսպիսի պարտավորվածությունը թույլ է տալիս հարաբերությունները դարձնել պաշտոնական: Այս ժամանակամի-

ջոցում տնօրենների խորհուրդը պետք է նշանակի ղեկավարին, որը համարվում է կազմակերպության առանցքային շահագրգիռ կողմը: Որոշ վարկատուների համար ձեռնհաս կառավարումը ամենակարևոր գործոնն է, որ իրենք հաշվի են առնում վարկի տրամադրման վերաբերյալ որոշում կայացնելիս:

***Նոր կոոպերատիվներին անհրաժեշտ է կառավարման ձիրք և գործարար հմտություն ունեցող առաջնորդ, ով կարող է հավասարակշռել բիզնեսի կարիքները անհատ անդամների կարիքների հետ: Նոր ղեկավարը պետք է լիարժեք կերպով ծանոթ լինի բիզնեսի աշխարհին, բայց նաև զգայուն վերաբերմունք ունենա անդամակցության վրա հիմնված կազմակերպության կառավարման նկատմամբ:***

Այդ անձը պետք է ի վիճակի լինի կոոպերատիվի բոլոր անդամներին ներգրավել ինչպես առօրյա աշխատանքներում, այնպես էլ կոլեգիալ որոշումների ընդունման գործում: Միաժամանակ պետք է փոխշահավետ հարաբերություններ հաստատել շահագրգիռ կառույցների հետ:

Կախված կոոպերատիվի մեկնարկի և անդամների կողմից հայթայթված սեփական ներդրումների հետ, գնահատելով ռիսկի աստիճանը՝ վարկատուները կարող են շահագրգռված լինել փոխառություն տալ կոոպերատիվին, որպես ֆինանսավորման լրացուցիչ աղբյուր: Կոոպերատիվի գործունեության համար փոխառու միջոցներից օգտվելու երկու հիմնական մոտեցում կա՝ ա) կոոպերատիվի մակարդակում վարկերը սովորաբար ապահով են և մարվում են կոոպերատիվի կանխիկ դրամահոսքից, բ) կոոպերատիվում կապիտալ ներդնելու համար անդամները կարող են դիմել անհատական վարկեր ստանալու համար և անհատապես պատասխանատվություն ստանձնել իրենց վարկերը մարելու համար: Սա կարող է արդյունավետ լինել այն դեպքում, երբ անդամները որպես գրավ օգտագործելու համար զգալի իրացվելի միջոցներ ունեն և հետևաբար ընդունակ են իրենց վրա վերցնել տոկոսադրույքի հետ կապված ծախսերը:

## **Քայլ 7-ի ամփոփում.**

### **Մասնակից սուբյեկտները՝ տնօրենների խորհուրդ, անդամներ, վարկատուներ, ղեկավար, հաճախորդներ (մատակարարներ)**

- Պաշտոնական հիմքերի վրա դնել հաճախորդների և մատակարարների հետ հարաբերությունները,
- Նշանակել ղեկավարին,
- Ապահովել անհրաժեշտ լրացուցիչ ֆինանսավորում:

## **Քայլ 8. Կոոպերատիվի մեկնարկը**

Բոլոր նախնական քայլերն իրականացնելուց հետո կոոպերատիվը կարող է պաշտոնական տեսք տալ իր մեկնարկին՝ հրավիրելով ընդհանուր ժողով և բացելով իր դռները բիզնեսի համար: Ընդհանուր ժողովում տնօրենների ժամանակավոր խորհուրդը հաստատման է ներկայացնում անդամներին, որպեսզի այնուհետև անհրաժեշտ քայլերով առաջ գնան և սկսեն աշխատանքները: Այդ աշխատանքները կարող են ներառել ենթակառուցվածքների մեջ ներդրումները, նյութատեխնիկական մատակարարումը և անձնակազմը: Այս ժողովի ժամանակ կարելի է ստեղծել մի քանի աշխատանքային խմբեր՝ տեխնիկական, կազմակերպական և վարչական հարցեր մշակելու համար:

Նոր կոոպերատիվին անհրաժեշտ կլինի ձեռք բերել բիզնեսը վարելու համար անհրաժեշտ թույլտվությունները, մասնավորապես՝ պաշտոնական: Եթե աշխատողներ են վարձվում, ապա վերջիններս պետք է բավարարեն գործատուի կողմից ներկայացվող պահանջներին: Անդամների տվյալների բանկում կամ քարտադրանում պետք է գրանցել յուրաքանչյուր անդամի բիզնեսի ծավալը և ներդրած կապիտալի կամ վերցրած վարկերի չափը: Տնօրենների խորհուրդը պետք է ընտրի կոոպերատիվի հաշիվները սպասարկող բանկ: Անձնակազմի ներգրավումը կարող է դիտվել որպես կայացման գործընթացի վերջին քայլ: Որոշ նորաստեղծ կոոպերատիվներ սպասարկող անձնակազմին ներգրավում են շատ ավելի վաղ, օրինակ՝ հնարավորությունների ուսումնասիրման կամ գործարար ծրագիրը կազմելու փուլերում: Առանցքային անձանց ավելի վաղ

փուլում կարելի է աշխատանքի ընդունել որպես խորհրդակցաններ՝ այն փոխադարձ մտադրությամբ, որ նրանք կոոպերատիվի պաշտոնական հիմնադրումից հետո կընդունվեն աշխատանքի: Այս մոտեցումն ունի այն առավելությունը, որ ներդրողներին վստահություն է ներշնչում ֆինանսավորման հարցում, որովհետև արդեն ակնհայտ է ապագա ղեկավար կազմը:

#### **Քայլ 8-ի ամփոփում.**

#### **Մասնակից սուբյեկտները՝ անդամներ, տնօրենների խորհուրդ, ղեկավար, աշխատակազմ, հաշվապահ**

- Անցկացնել ընդհանուր ժողով,
- Ստեղծել աշխատանքային խմբեր կամ հանձնաժողովներ,
- Ապահովել անհրաժեշտ միջոցներ անհրաժեշտ թույլտվությունները ստանալու համար
- Կատարել նախապատրաստական ֆինանսական և վարչական առաջադրանքները,
- Հավաքագրել աշխատակազմ:

#### **4. Վիճակագրական փաստեր գյուղատնտեսական կոոպերատիվների մասին**

- Բրազիլիայում կոոպերատիվների արտադրանքը 2009.թ. կազմել է գյուղատնտեսության համախառն արտադրանքի 37.2%-ը:
- Թխկենու շաքարի համաշխարհային արտադրանքի 35%-ն արտադրում են Կանադայի թխկենու շաքար արտադրող կոոպերատիվները:
- Կիպրոսում կոոպերատիվ շարժման ձեռքում է գյուղատնտեսական մթերքների շուկայի 35 տոկոսը:
- Ֆինլանդիայի Պելերվո շրջանում գտնվող կոոպերատիվների խմբերն արտադրում են երկրում արտադրվող մսամթերքի 74%-ը, կաթնամթերքի 96%-ը և ձվի 50%-ը:
- Ֆրանսիայում կոոպերատիվ շարժման ապրանքաշրջանառությունը կազմում է 181 միլիարդ եվրո: Կոոպերատիվների

ծեռքում է բնակչությանը տրամադրվող բանկային ծառայությունների 60, պարենի և գյուղատնտեսության արտադրության 40%-ը (2010թ):

- Ծապոնիայում 2007թ. գյուղատնտեսական կոոպերատիվները թողարկել են 90 միլիարդ դոլարի արտադրանք, ընդ որում ճապոնացի ֆերմերների 91%-ն ընդգրկված է կոոպերատիվներում:
- Քենիայում կոոպերատիվներն ապահովում են ՀՆԱ-ի 45%-ը և ազգային խնայողությունների ու ավանդների 31%-ը: Նրանց է պատկանում սուրճի շուկայի 70%-ը, կաթնարդյունաբերության՝ 76%-ը և բամբակի շուկայի 95%-ը:
- Կորեայում գյուղատնտեսական կոոպերատիվներն ունեն ավելի քան 2 միլիոն անդամ ֆերմերներ (ֆերմերների ընդհանուր թվի 90%-ը) և թողարկում են 11 միլիարդ ԱՄՆ դոլարի արտադրանք: Իսկ ձկնաբուծական կոոպերատիվներին բաժին է ընկնում այդ շուկայի 71%-ը:
- Լատվիայի սննդի արդյունաբերության հատվածի 12.3%-ը բաժին է ընկնում Լատվիայի կոոպերատիվների կենտրոնական միությանը:
- Նոր Զելանդիայի ՀՆԱ-ի 22%-ն ապահովում են կոոպերատիվ ձեռնարկությունները: Կոոպերատիվներին է պատկանում կաթնամթերքի շուկայի 95 և կաթնամթերքի արտահանման ծավալների նույնքան տոկոսը, մսամթերքի շուկայի 70, գյուղատնտեսական մատակարարումների շուկայի 50, պարարտանյութերի շուկայի 70, դեղորայքի մեծածախ շուկայի 75 և նպարեղենի շուկայի 62%-ը (2007):
- Նորվեգիայում կոոպերատիվներին է պատկանում հույս կաթի շուկայի 96, պանրի շուկայի 55, ձվի և մորթեղենի շուկայի ավելի քան 70 և սերմացուի շուկայի 52 տոկոսը (2008թ.):
- Լեհաստանում կաթի կոոպերատիվներն արտադրում են կաթնամթերքի 75%-ը:
- Սլովենիայում կոոպերատիվներն արտադրում են կաթնամթերքի 72, ցորենի 45 և կարտոֆլի 77 տոկոսը:
- Ուրուգվայում կոոպերատիվներն ապահովում են երկրի



ՀՆԱ-ի 3%-ը: Կոոպերատիվներին բաժին է ընկնում կաթի արտադրության 90, մեղրի 34, և ցորենի 30 տոկոսը: Կոոպերատիվների արտադրության 60%-ն արտահանվում է ավելի քան 40 երկրներ:

- Միացյալ Նահանգների 30 հազար կոոպերատիվներ, որոնք շահագործում են 73 հազար բիզնես կազմակերպություններ ԱՄՆ ամբողջ տարածքում՝ ունեն ավելի քան 3 տրիլիոն դոլարի ակտիվներ, տարեկան ստանում են ավելի քան 500 միլիարդ դոլարի եկամուտ և 25 միլիարդ դոլարի աշխատավարձեր:

## 5. Օգտագործված գրականություն

ՀՀ քաղ. օրենսգիրք

ՀՀ օրենքը սպառողական կոոպերացիայի մասին

Capper-Volstead Act or Wisconsin Cooperative Law, Chapter 185.

Co-ops 101: An Introduction to Cooperatives. Cooperative Information Report 55. Rural Business-Cooperative Service of the U.S. Department of Agriculture. April 1997.

FAO 1995. The Gender Dimension in Rural Cooperatives. Paper commissioned by FAO for the Centennial Meeting of the International Cooperative Alliance (ICA). See also weblink: [www.fao.org/sd/rodirect/roan0008.htm](http://www.fao.org/sd/rodirect/roan0008.htm)

FAO 1998. Agricultural Cooperative Development – A manual for trainers. Information Division of Food and Agriculture Organizations of the United Nations.

Hanel, Alfred 1992. Basic Aspects of Co-operative Organizations and Co-operative Self Help Promotion in Developing Countries, Marburg.

ICA 1995. XXXI ICA Congress, Manchester 1995, Agenda & Reports, Review of International Co-operation, Vol. 88 Number 3. Geneva.

MATCOM 1984. Material and techniques for cooperatives management training. BASIC ECONOMICS OF AN AGRICULTURAL CO-OPERATIVE. ISBN: 92-2-103699-5. International Labour Organization.

Parnell, E.1995. Reinventing the Co-operative Enterprise for the 21st Century. Oxford: Plunkett Foundation.

Pretty, Jules; Guijt, Irene; Scoones, Ian & John Thompson, 1995. A Trainer's Guide for Participatory Learning and Action. IIED Participatory Methodology Series. London: International Institute for Environment and Development.

Reitse Koopmans, 2006. Agrodok 38. Starting a cooperative: farmer-controlled economic initiatives. Agromisa Foundation and CTA, Wageningen.

Swanson, Walden, Myers, Mary. 1992. Business Planning for Co-operatives - How to write a Business Plan, Co-operative Development Services, Madison.

Zeuli and Cropp. 2004. Cooperatives: Principles and practices in the 21st century. University of Wisconsin, Cooperative Extension. A1457.

[www.agricoop.org](http://www.agricoop.org)

[www.coopnetupdate.org](http://www.coopnetupdate.org)

[www.euricse.eu](http://www.euricse.eu)

[www.ICA.coop](http://www.ICA.coop)

(Footnotes)

- 1 Pretty, Jules; Guijt, Irene; Scoones, Ian & John Thompson, 1995. A Trainer's Guide for Participatory Learning and Action. IIED Participatory Methodology Series. London: International Institute for Environment and Development.



**ԱՍՈՂԻԿ**

Տպագրված է «ԱՍՈՂԻԿ» հրատարակչության տպարանում:

Ք. Երևան, Թումանյան 15, բն. 4 (գրասենյակ)

Հեռ. (374 10) 54 49 82, 62 38 63

Էլ. փոստ [info@asoghik.am](mailto:info@asoghik.am)