

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ В КООПЕРАТИВНОМ СЕКТОРЕ АГРОБИЗНЕСА ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН: ДЕМУТУАЛИЗАЦИЯ И ГИБРИДЫ

Раскрываются сущность и причины процесса реорганизации кооперативных форм агробизнеса. Исследуются формы кооперативной демутуализации в различных странах, определяются общие тенденции и противоречия, внешние и внутренние факторы, обуславливающие этот процесс.

Ключевые слова: сельскохозяйственные кооперативы; демутуализация; организационные структуры; права собственности.

Изменения, происходящие на агропродовольственных рынках, заставляют задуматься о роли и перспективах развития кооперативов в экономической организации сельского хозяйства и оценить некоторые проблемы, с которыми сталкивается кооперативный сектор. Экологические и структурные изменения в агропродовольственной системе, внедрение торговых марок и брэндов, появление GM-продукции и выход на международные рынки требуют значительных инвестиций и изменения конкурентоспособных стратегий сельскохозяйственных кооперативов.

В агроэкономической литературе активно обсуждаются проблемы новых вызовов и альтернатив, с которыми сталкиваются сельскохозяйственные кооперативы в свете агроиндустриализации [1]. Индустриализация и вертикальная интеграция агропродовольственной системы проявляется как растущая тенденция к формированию крупных и крупнейших агропромышленных и торговых продовольственных цепей, управляемых с помощью конкурентных методов снижения издержек на всех стадиях между сельскохозяйственным производителем и потребителем. Это означает, что менее эффективные производители вытесняются с рынка посредством слияний и поглощений. Несмотря на тенденцию к сокращению, кооперативы по-прежнему остаются главными игроками в обеспечении ресурсами и услугами сельскохозяйственного производства, а также в переработке и маркетинге сельскохозяйственной продукции.

Реализуя новые стратегии, с целью осуществления роста и сохранения конкурентоспособности, кооперативы сталкиваются с неизбежными экономическими и финансовыми рисками и вынуждены приспосабливаться к новым условиям посредством организационных инноваций – трансформации старых и образования новых форм кооперативной организации. Традиционные кооперативы с открытым членством, непередаваемой долевой собственностью и узкими производственными рамками характеризуются «нечетко определенными правами собственности», что приводит к снижению инвестиционной мотивации и конфликтам интересов между членами организации. Решение инвестиционных проблем на практике приводит к изменениям внутриорганизационной структуры сельскохозяйственных кооперативов и прежде всего традиционных кооперативных принципов. Начиная с 1990-х гг. в агропродовольственном секторе зарубежных стран наблюдалось образование новых форм кооперативных организаций, массовая реструктуризация и трансформация традиционных кооперативов, которая получила название «кооперативной лихорадки» (*cooperative fever*) [2]. Новые альтернативные кооперативные модели отличаются организационной структурой: способом определения и установления прав собственности экономическими агентами по-

средством контрактов с фирмой, политикой членства, порядком голосования, распределением остаточных прав и дохода.

Поскольку рыночные условия в агропродовольственном секторе изменились, кооперативы ищут структурные механизмы для улучшения организационной эффективности. Общим для всех многообразных форм кооперативных организаций является переход от стратегии управления предложением к стратегии управления рыночным спросом.

Институциональные изменения кооперативов осуществляются в следующих формах (рис. 1):

1. Слияния, целью которых являются достижение эффекта масштаба и увеличение рыночной власти.
2. Банкротство или ликвидация кооперативов.
3. Демутуализация, т.е. преобразование кооперативов в другие организационные формы бизнеса, ориентированные на инвестора. В этом случае происходит изменение статуса члена кооператива. Эта ситуация представляет собой стратегию выхода, принимаемую кооперативами, которые не хотят функционировать как пользовательский (патронажный) бизнес.

4. Формирование новых кооперативных форм вследствие изменения кооперативных принципов:

1) образование кооперативных филиалов для привлечения новых инвесторов. Филиалы (или совместные предприятия) вносятся в листинг фондовой биржи. Инвесторы приобретают права собственности в отдельном юридическом лице, полностью или частично принадлежащем кооперативу;

2) привлечение дополнительных инвесторов в кооператив. В этом случае привлеченные лица вместе с членами становятся совладельцами кооператива.

С точки зрения институциональной эволюции, интерес представляют процессы демутуализации и образования новых гибридных форм кооперативной организации агробизнеса.

Процесс демутуализации привлек к себе внимание ученых, практиков и политиков с начала 1980-х гг., когда многие кооперативы в различных отраслях производства были преобразованы в частные компании [3].

Термин «демутуализация» (*demutualization*) впервые был введен в научный оборот в связи с реорганизацией взаимных обществ (*mutual*), а впоследствии конкретизирован применительно к кооперативному сектору и популяризирован Международным кооперативным альянсом (МКА), который организовал Глобальную группу экспертов для анализа проблемы и угрозы демутуализации [4]. Процессы демутуализации получили широкое освещение в литературе различных стран: в Австралии [5, 6] и Новой Зеландии [7], странах Европейского союза [8], Северной Америки [9, 10] и Израиле [11].

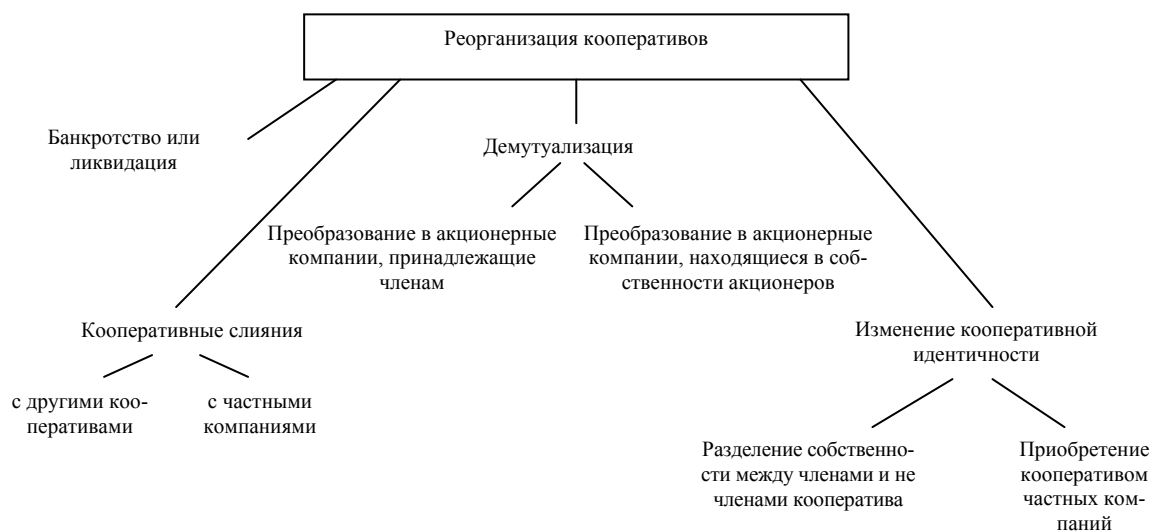


Рис. 1. Реорганизация сельскохозяйственных кооперативов

Так, например, значительное сокращение кооперативов произошло в австралийском агропродовольственном секторе в результате дерегулирования в маслomorphicной и зерновой (пшеница) отраслях [12]. Несмотря на то что кооперативы продолжают играть значительную роль и доминировать в маслomorphicном, плодоовощном и хлопковом секторах производства, они подвергаются значительным изменениям в результате процессов слияния или объединения с целью достижения эффекта масштаба в условиях глобализации конкуренции или преобразовываются в другие формы организации бизнеса. Концентрация австралийского молочного сектора в 1980–1990 гг. привела к сокращению числа самых крупных производителей с 50 до 10. Молочные кооперативы Bonlac, Pivot Fertiliser и продовольственная компания Ardmona Foods подверглись процессу демутуализации. На зерновом рынке Австралии в настоящее время функционирует только один кооператив Bulk Handling. Основной производитель яиц и мукомольной продукции PLC Industries был преобразован в общество с ограниченной ответственностью в 1998 г. Кооператив Dairy Value в Южной Австралии, специализирующийся на молочных продуктах, включен в листинг австралийской Фондовой биржи в 1995 г.

В Новой Зеландии кооператив AFFCO, специализирующийся на переработке мяса, был преобразован в фирму, ориентированную на инвестора, и внесен в листинг в 1995 г. В Ирландии три крупнейших молочных кооператива являются лидерами демутуализации, среди них компания Kerry Group, диверсифицированный кооператив, специализирующийся на производстве масла, переработке свинины и говядины. Компания Kerry Group была сформирована после волны слияний молочных кооперативов и вступления Ирландии в ЕС в 1973 г. [13].

Несколько случаев кооперативных преобразований в корпоративную структуру наблюдалось в США. В 1980-х гг. четыре крупнейших сельскохозяйственных кооператива подверглись процессу демутуализации – Rockingham Poultry Marketing Cooperative, American Rice, Capitol Milk Producers Cooperative и American Cotton Growers. Два кооператива – Gold Kist и Land O’Lakes – выпустили акции дочерних корпораций. Позднее три других фермерских кооператива – Calavo Growers, Dakota

Growers Pasta и South Dakota Soybean Processors – были преобразованы в корпоративную структуру.

В агропродовольственном секторе, где кооперативы традиционно играют важную экономическую роль, волны демутуализации следовали за институциональными или рыночными изменениями: дерегуляцией, агроиндустриализацией и технологическими инновациями. Эти институциональные изменения усилили конкуренцию в агропродовольственном секторе и негативно воздействовали на маргинальных участников отрасли. Поскольку большинство кооперативов возникло и развивалось как реакция на некоторые формы рыночного фиаско, усиление отраслевой конкуренции подорвало основную причину их существования. Однако деятельность кооперативов по-прежнему является важной, поскольку обеспечивает плюрализм организационных структур и является средством сохранения конкуренции и стабильности на рынках.

В процессе демутуализации кооперативов во всем мире наблюдаются общие черты и различия, поэтому в экономической литературе можно найти разнообразные трактовки этого процесса. Подходы в исследовании сущностных характеристик процесса демутуализации остаются дискуссионными.

Анализ зарубежных публикаций показал, что существует широкая и узкая трактовка термина.

Демутуализация в широком смысле слова рассматривается как любое преобразование кооператива, когда кооператив перестает удовлетворять потребности своих членов. «Демутуализация, – пишет Цви Галор (Израиль), – синоним реорганизации (преобразования) кооперативов, причина которой, главным образом, состоит в том, что в некооперативной экономической структуре получаемые выгоды были бы больше. Демутуализация имеет место тогда, когда члены не получают соответствующих выгод и в достаточном объеме, на которые они рассчитывали, организуя кооператив, например получение соответствующих услуг, доступ к ресурсам и каналам реализации продукции, благоприятные цены, рыночная власть и т.д.» [11. С. 4].

Большинство исследователей определяют демутуализацию только как акционерную приватизацию, где

участие членов заменяется участием капитала: «Преобразование, все более известное как демутуализация, отражает трансформацию кооперативной организации, находящейся в собственности и управляемой пользователями, в организацию, ориентированную на получение прибыли» [3. С. 1]. Дэвид Грайффитс связывает процесс демутуализации с потерей кооперативной идентичности, которая позволяет разграничить кооперативы от других форм организации бизнеса: «Процесс демутуализации кооператива начинается тогда, когда кооператив теряет свою кооперативную идентичность, т.е. то, что отличает его от компаний, находящихся в собственности инвестора» [14. С. 17]. Аналогичную трактовку процесса демутуализации дает Председатель Совета директоров крупнейшего финансового кооператива Desjardins (Канада) Г. Парадис: «Демутуализация – это процесс, который заставляет кооперативную организацию изменять свои основные характеристики и, таким образом, терять свою идентичность в обмен на то, чтобы получать желаемые доходы» [15. С. 1].

Р. Метью в публичной лекции на 41-й ежегодной конференции движения кредитно-сберегающих кооперативов в Новой Зеландии дает следующее определение демутуализации: «Демутуализация – преобразование организаций, находящихся в собственности своих членов, таких как общества взаимного кредита, страхования, кредитных союзов и кооперативов, в компании с ограниченной ответственностью, находящиеся в собственности акционеров» [16. С. 7].

Аналогичную позицию высказывают голландские исследователи Дж. Биджман и О. Беккум, анализируя 16 агропродовольственных кооперативов в различных странах, которые были реструктурированы в течение последних двух десятилетий: «Демутуализация связана с изменениями в структуре собственности кооператива от пользовательского бизнеса в организацию, ориентированную на получение прибыли» [17. С. 4].

Дискуссионным остается вопрос о причинах и факторах демутуализации. Так, Ф. Чеддед приходит к выводу, что волны демутуализации возникают после того, как рынок подвергся структурному регулированию с помощью различных институтов. Такие изменения, как дерегулирование и технологические инновации, изменяют «правила игры». Эти изменения увеличивают конкуренцию на рынке, тем самым способствуя демутуализации кооперативов [3. С. 20].

Наряду с внешними выделяют и внутренние факторы демутуализации. В некоторых случаях процесс демутуализации происходит под давлением самих членов кооператива. Как правило, инициаторами демутуализации выступают менеджеры, правление кооператива или консультанты, большинство из которых извлекают выгоду из данного процесса. Демутуализации подвергаются кооперативы, которые пренебрегают кооперативным образованием своих членов, а также те, в которых кооперативная деятельность не является прозрачной для членов [18. С. 1–2]. Другой внутренней причиной могут быть финансовые проблемы, связанные с неликвидностью кооперативных паев, низкие инвестиционные ставки, лоббирование кооперативного правления и т.д.

Анализируя изменения в австралийском кооперативном секторе, Дж. Робб и А. Кромбл отмечают, что

преобразование было ускорено принятием соответствующего законодательства, которое основывалось на традиционных обоснованиях, известных и в других странах, а именно: реорганизация увеличивает возможности доступа кооперативов к внешнему капиталу, способствуя тем самым расширению и развитию вновь созданного предприятия; увеличивает его конкурентоспособность в агропродовольственном секторе [19].

Д. Грайффитс полагает, что внутренние структурные факторы демутуализации играют более важную роль. Среди них он выделяет кооперативную собственность и капитал. Недостаток капитала в кооперативе – главный фактор демутуализации. Многие кооперативы используют, в случае необходимости, паевые взносы членов и неделимые фонды. Действительно, то, что кооперативные паи практически не имеют рыночной ценности и выплаты дивидендов по ним ограничены третьим принципом Международного кооперативного альянса, ограничивает кооперативную способность мобилизовать капитал. Таким образом, делается вывод, что процесс демутуализации «освобождает» скрытую ценность кооперативных паев, особенно для тех членов, которые не являются активными в кооперативе. Это обстоятельство обусловило демутуализацию различных кооперативов во многих странах [14].

Голландские исследователи Дж. Биджман и О. Беккум идентифицируют следующие причины преобразования кооперативов в публичные или частные корпорации: 1) ориентация на рынок; 2) доступ к капиталу; 3) диверсификация деятельности; 4) разблокировка кооперативных активов; 5) новая корпоративная структура управления [17. С. 4–5].

Обоснованием первой причины процесса демутуализации может выступать теория агентства, согласно которой выбор организационной формы определяется соображениями эффективности, т.к. ожидается, что в условиях свободной рыночной конкуренции неэффективные формы организации будут устранены. Преобразование в корпорацию, ориентированную на получение прибыли, представляет собой введение показателя результативности, обеспечивая тем самым рынок капитала и информацию для управления ресурсами компании.

Демутуализация снимает финансовые ограничения, поскольку корпорации получают доступ к дополнительным источникам капитала, уменьшая зависимость от внутренних ресурсов. Гипотеза «доступа к капиталу» связана с гипотезой «диверсификации». Кооперативы направлены на удовлетворение определенных потребностей своих членов. Проникновение капитала в другие сферы бизнеса часто не входит в круг интересов членов кооператива.

Преобразование обеспечивает доступ членов к нераспределенным активам и сбережениям. Ограниченный временной горизонт членов кооператива также способствует демутуализации.

Новая корпоративная структура управления позволяет решить две проблемы неэффективности, связанные со структурой и процессом принятия решения в кооперативе. Первая проблема вызвана демократическим процессом принятия решения по принципу «один человек – один голос». Вторая проблема – типичная проблема агентства, возникающая между членами (патронами) кооператива и управлением (аген-

тами). Затраты коллективного принятия решения относительно низки для фирмы, ориентированной на инвестора. Управление членов кооператива становится неэффективным, когда их интересы являются гетерогенными или они не владеют достаточной информацией для принятия решений. Демутуализация соз-

дает возможность выравнивания интересов менеджеров и владельцев.

Таким образом, анализ процессов демутуализации кооперативов, происходящих в различных странах, позволяет выявить две группы факторов: внешние и внутренние (таблица).

Факторы демутуализации	
Внешние	Внутренние
Новая система прав собственности	1. Поведение членов кооператива
Отсутствие альтернативных кооперативных решений	ограниченные права собственности
Взгляд на кооперативы как на неэффективную форму организации	необоснованные ожидания
Неблагоприятная институциональная среда:	отсутствие кооперативного образования и знаний
дерегулирование	2. Поведение кооперативной организации
технологические инновации	изменение статуса члена кооператива на акционера
конкуренция с вертикально-интегрированными корпорациями	утрата кооперативной идентичности
	переориентация целей от обслуживания членов к получению прибыли
	необходимость финансового расширения

Очевидно, в анализе процесса демутуализации вопрос о собственности является ключевым. Большинство экономистов трактуют кооперативную собственность как пользовательскую. Согласно третьему принципу МКА собственность членов – коллективная и совместная собственность, и нет никакой связи между ценностью кооперативных паев, незначительных по размеру, и полной реальной ценностью кооперативной собственности, о которой члены кооператива, как правило, не осведомлены. Это обуславливает тенденцию к демутуализации, особенно в тех случаях, когда кооператив прекращает предоставлять своим членам соответствующие услуги и информацию [20].

Кооперативы часто подвергаются критике за неэффективные отношения собственности, которые влияют на процесс принятия решений, процедуры финансирования и распределения капитала. Так, С. Уильямсон утверждает, что кооперативная собственность менее эффективна с точки зрения адаптации к технологическим и рыночным изменениям из-за своей структуры управления, в частности из-за согласованного принятия решений и недостатка капитала. В условиях динамично развивающихся рынков, когда требуется быстрая реакция и принятие решения, кооперативная собственность может стать неэффективной [21].

О. Харт и Дж. Мур предложили концептуальную модель, основанную на теории прав собственности фирмы, для обоснования изменения структуры организации финансовых бирж и кооперативного сектора [22]. Модель противопоставляет кооперативную структуру с организационной структурой, основанной на «внешней собственности» (*«outside ownership»*). Авторы выделяют два фактора, которые играют решающую роль в определении результативности деятельности кооператива и организации, ориентированной на внешнюю собственность: дифференциация членства и степень конкуренции. Более точно, организация, ориентированная на инвестора, становится более эффективной, тогда когда членство становится гетерогенным и когда стороны, участвующие в обмене, увеличивают уровень конкуренции. Их теоретические результаты предполагают, что взаимные обмены необходимо конвертировать тогда, когда дифференциация интересов среди членов увеличивает коллективные затраты принятия решения.

Процесс демутуализации является достаточно противоречивым и поднимает ряд важных проблем: каково положение членов после реструктуризации кооперативов? Будут ли они иметь доступ к тем же самым условиям торговли и качеству обслуживания после реструктуризации кооперативов? Некоторые авторы утверждают, что в кооперативах, которые осуществили процесс демутуализации, члены, как правило, извлекают краткосрочные выгоды, но в действительности они теряют контроль над управлением своего кооператива. Таким образом, члены кооператива не получают реальных преимуществ в результате демутуализации [18].

В 2006 г. в Англии была создана парламентская комиссия, которая исследовала, улучшили ли кооперативы, которые прошли демутуализацию, свою деятельность [23]. В докладе, в частности, отмечается, что кооперативы, которые избежали процесса демутуализации, показали лучшие результаты. Однако правление или совет директоров демутуализированных кооперативов извлекли значительную финансовую выгоду. Комиссия приводит множество фактов, когда члены кооперативов, которые голосовали за демутуализацию, не имели ясного представления, за что они голосуют.

Американские исследователи П. Муни и Т. Грей анализируют различные случаи и типы кооперативной реструктуризации в течение 1989–1998 гг. в США [24]. Из 314 кооперативных преобразований 36,6% были объединены в союзы, совместные предприятия или подверглись слияниям и поглощениям, 23,2% были диверсифицированы и расширили сферу своей деятельности, 16,6% привлекли внешний капитал, 15,3% сформировали совместные предприятия или союзы с фирмами, ориентированными на инвестора, только 4% кооперативов были преобразованы в корпорации и 3% – ликвидированы. На основании этого авторы делают вывод, что реструктуризация сельскохозяйственных кооперативов в США происходит в основном в пределах кооперативного сектора, что не означает отказа от кооперативной формы организации. Американские сельскохозяйственные кооперативы активно использовали нетрадиционные схемы приобретения капитальных активов в 1990-х гг. посредством ряда организационных инноваций. В частности, крупнейший американский молочный кооператив Land O'Lakes вернулся к кооперативной собственности после экспериментирования с демутуализацией.

Р. Керр также обращает внимание, что не все ирландские молочные кооперативы были успешны в процессе демутуализации [12]. В Новой Зеландии в результате реорганизации молочного сектора большинство сельскохозяйственных производителей и переработчиков поддерживали кооперативную форму [25].

Дж. Биджман и О. Беккум в докладе на 7-й Международной конференции по менеджменту агропродовольственных цепей и сетей (2006) представили анализ базы данных более 50 кооперативов в различных странах, которые осуществили институциональные инновации, связанные с изменением структуры капитала, привлечения внешних инвесторов на протяжении двух последних десятилетий. Исследование показало, что многие кооперативы преднамеренно поддерживают свою кооперативную идентичность как альтернативу демутуализации. Это позволило авторам сделать вывод, что кооперативная эволюция демонстрирует появление новых и жизнеспособных организационных форм – кооперативных гибридов [26].

Основываясь на обширных данных социологического исследования, Ф. Чеддед предложил типологию дискретных организационных моделей, основанную на классификации основных прав собственности, в которых традиционная кооперативная структура и фирма, ориентированная на инвестора, характеризуются как полярные формы (рис. 2).

Авторы идентифицируют пять «гибридных» кооперативных моделей: пропорциональные инвестиционные кооперативы, кооперативы членов-инвесторов, кооперативы нового поколения, кооперативы с венчурным капиталом и инвестиционные долевые кооперативы. Эти гибридные модели рассматриваются как отход от традиционной кооперативной структуры, т.к. они ослабляют некоторые, а в пределе – все ограничения традиционных кооперативных прав собственности. При этом они создают возможность для привлечения дополнительного капитала непосредственно в кооператив или косвенно – посредством создания отдельного юридического лица. Данное исследование обеспечивает эмпирическое доказательство гипотезе «доступа к капиталу» кооперативной демутуализации. Однако авторы отмечают, что решение проблемы финансовых ограничений в сельскохозяйственных кооперативах влечет за собой лишь некоторую степень изменения организационного дизайна, а не коренное преобразование кооператива, т.к. гораздо большее число кооперативов ищет альтернативные источники капитала посредством организационных инноваций, которые позволяют кооперативам приобрести постоянный капитал как от членов, так и от внешних инвесторов, сохраняя при этом управление в руках членов кооператива.



Рис. 2. Классификация нетрадиционных кооперативных моделей с точки зрения прав собственности [3. С. 20]

Таким образом, институциональные инновации способны предотвратить будущие волны демутуализации, т.к. гибридные кооперативные модели могут быть идеальным средством для увеличения масштабов и диверсификации деятельности в условиях глобальной конкуренции. Следовательно, вывод о том, что кооперативы становятся нежизнеспособными и неэффективными формами в интегрированной цепи поставок агропродовольственного сектора, является преждевременным.

Кооперативы остаются важным фактором развития как организация, позволяющая мелким сельскохозяйственным производителям конкурировать в условиях рыночного и институционального фиаско. Традиционные идеологические мотивы кооперации становятся менее значимыми, в то время как практические интересы приводят к кооперативной консолидации и усилению конкурентоспособности. Условия функционирования кооперативов различны в странах с развитой ры-

ночной экономикой и в России, где трансакционные затраты и риски существенно выше, а правовые и институциональные параметры несовершенны.

Обзор зарубежной литературы по экономике демутиализации может служить базой для дальнейшего обсуждения среди аналитиков, политиков, практиков и менеджеров, чтобы понять процесс эволюции и перспективы кооперативной собственности в рыночной экономике России. Игнорирование современных тенденций, а также негибкость кооперативного законодательства, которое воспроизводит специфические особенности традиционных кооперативов, могут создавать препятствия кооперативному развитию и реализации Национального проекта развития АПК.

Основными направлениями своевременной кооперативной реорганизации, на наш взгляд, могли бы быть:

- 1) включение горизонтальных кооперативов в вертикальные системы поставок;
- 2) организационные реформы с целью уменьшения внутренних трансакционных затрат;
- 3) создание финансовых структур, способных к мобилизации внешнего и собственного капитала;
- 4) формирование и укрепление региональных сетевых форм кооперации;
- 5) введение смешанных систем вознаграждения и распределения дохода;
- 6) профессионализация менеджмента.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Boehlje M.* Industrialization of Agriculture: Implications for Cooperatives // American Cooperation, National Council of Farmers Cooperatives Yearbook, 1997. P. 6–14.
2. *Patrie W.* Creating «Co-op Fever»: A rural developer's guide to forming cooperatives. Rural Business – Cooperative Service, U.S. Department of Agriculture, 1998. RBS Service Report 54. URL: <http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/sr54.pdf>
3. *Chaddad F.* Waves of Demutualization: An Analysis of the Economic Literature // Paper presented at the Conference, University of Victoria, British Columbia, Canada Mapping Co-operative Studies in the New Millennium. May 28–31, 2003. P. 1–31.
4. *International Co-operative Alliance.* URL: <http://www.ica.coop/coop/mutuality2.html>
5. *Chaddad F., Cook M.* The Equilibrium Model: A Solution to Cooperative Organizational Flaws in the Australian Dairy Sector (1989–1999) // Organizational Innovation in Agribusiness: Case Study Series. University of Missouri – Columbia, Missouri, 2000. P. 1–10.
6. *Cronan G.* The Conversion Syndrome. A Review of the Conversion of Australian Co-operatives into Investor Owned Firms. 1994. P. 1–24. URL: <http://www.ica.coop/coop/mutuality/garrycronantheconversionssyndrome.pdf>
7. *New Zealand Dairy Co-op Considers Changes to its Capital Structure* // Cooperative news briefs. Canadian Cooperative Association. 2004. Vol. 5, № 17. URL: <http://www.coopscanada.coop/NewsLetter/NewsBriefs/archive.cfm?iid=22>
8. *Guadaño J.F.* The Demutualization Process of European Cooperative Societies // Paper presented at the ICA «Cooperative, Policy and Society» International Cooperative Alliance European Conference University of Valencia, Valencia, 6–9 May, 2004. P. 1–2.
9. *Doyon M.* Structural change in the Canadian dairy industry and implications for the co-operatives // International Dairy Federation Bulletin, 2001. № 360. P. 56–64.
10. *Fulton M., Heit J., Fairbairn B.* The Changing Landscape of Cooperatives in North America. University of Saskatchewan, EHC 2006, session 72. P. 1–35.
11. *Galor Z.* Demutualization of Cooperatives: Reasons and Perspectives. 21.5.08. P. 1–64. URL: www.coopgalor.com
12. *Kerr R.* Cooperatives versus corporates // Paper for the New Zealand Agribusiness and Food Congress. 1999. P. 1–4. URL: http://www.nzbr.org.nz/documents/speeches/speeches-99/coop_v_corps.doc.htm
13. *O'Connor J., Thompson G.* International trends in the structure of agricultural co-operatives // Report for the Rural Industries Research and Development Corporation (RIRDC), RIRDC Publication. 2001. № 6, January. URL: <http://www.rirdc.gov.au/reports/GLC/01-06.pdf>
14. *Griffiths D.* The Co-op Dictionary. Co-operative Federation of Victoria Ltd. Second edition: 2004. P. 1–41.
15. *Paradis G.* Besoin en Capital et Coopératives // Paper presented at the Notes pour une présentation À l'occasion du Forum RIO Cooperativo 2000, Rio de Janeiro. Décembre 2000. P. 1–9.
16. *Mathews R.* A Future or No Future: Credit Unions in a Globalising Economy // Paper presented at the Annual Conference of the New Zealand Association of Credit Unions, Hamilton. Hamilton, NZ. 12 September, 2003. P. 1–20. URL: http://www.austalia.coop/rm_nz.pdf
17. *Bijman J., van Bakkum O.* Cooperatives going public: motives, ownership, and performance // Paper presented at the 2nd International Conference on Economics and Management of Networks, EMNet 2005. Budapest, 15–17 September, 2005. P. 1–16. URL: <http://www.baldwin.org.nz/publications/dairy%20publications/2005/others/coop%20plc%20conversion%20bijman%20bakkum.pdf>
18. *Nadeau E., Nilsestuen R.* Strengthening Cooperative Business Structures: Lessons Learned from Demutualization and Cooperative Conversions. 2004. P. 1–2. URL: http://www.ncba.coop/pubs_newsrel.cfm?nrid=91
19. *Robb J., Cromble A.* Defeating a Demutualisation: a case study. 2006. P. 1–16. URL: <http://nz.coop/research.html>
20. *Galor Z.* The Member Owns His Cooperative: Two Israeli Case Studies // Coopdialogue. 2001. Vol 10, № 3. P. 6–12.
21. *Williamson C.* Structural Changes in Exchange-Traded Markets // Bank of England Quarterly Bulletin. 1999. № 39 (2). P. 202–204.
22. *Hart O.D., Moore J.* The Governance of Exchanges: Members' Cooperatives versus Outside Ownership // Oxford Review of Economic Policy. 1996. № 12. P. 53–69.
23. *Welch I.* Windfalls or Shortfalls? The true cost of Demutualisation // The All-Party Parliamentary Group for Building Societies & Financial Mutuals. London. March 2006. P. 1–44. URL: http://www.accaglobal.com/pdfs/miscellaneous/appg_report_07mar06.pdf
24. *Mooney P., Gray T.* Cooperative conversion and restructuring in theory and practice // Department of Sociology Cooperative Resource and Management Division. University of Kentucky Rural Business-Cooperative Service. U.S. Department of Agriculture Washington, DC Research Report 185, Lexington, Kentucky. 2002. № 185. P. 1–17.
25. *Evans L., Meade R.* The Role and Significance of Cooperatives in New Zealand Agriculture: A Comparative Institutional Analysis // Report prepared for the New Zealand Ministry of Agriculture and Forestry. New Zealand Institute for the Study of Competition and Regulation. December 2005. URL: <http://www.maf.govt.nz/mafnet/rural-nz/profitability-and-economics/trends/iscr-report-dec-2005/index.htm>
26. *Van Bakkum O., Bijman J.* Innovations in Cooperative Ownership: Converted and Hybrid Listed // Paper presented at the Business paper presented at the 7th International Conference on Management in AgriFood Chains and Networks, Ede, The Netherlands. 31 May–2 June, 2006. P. 15–16. URL: <http://www.uwcc.wisc.edu/info/governance/vb02.pdf>

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 6 мая 2009 г.