



**РАНХиГС**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
ЦЕНТР РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

# **АНТИКРИЗИСНАЯ СИСТЕМА (АС)**

## **СУТЬ И АЛГОРИТМЫ НА ПРИМЕРЕ ПРОГРАММЫ СНАБЖЕНИЯ ЖИТЕЛЕЙ СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ ПРОДУКТАМИ ПИТАНИЯ ПО ДОСТУПНЫМ ЦЕНАМ**

Ставрополь  
2018 год

## **СУТЬ СИСТЕМЫ:**

**ПРОИСХОДИТ ОБЪЕДИНЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ БИЗНЕСА, ВЛАСТИ И НАСЕЛЕНИЯ В ОДНОЙ КОММЕРЧЕСКОЙ СТРУКТУРЕ (ООО «Кластер»). Учредителями ООО «Кластер» выступают: якорные инвесторы; Государственное бюджетное учреждение (ГБУ имеет право входить в коммерческие структуры и получать долю в их доходе); потребительский кооператив, состоящий из жителей территории (субъекта РФ или крупного муниципального округа).**

**ТЕРРИТОРИЯ РАССМАТРИВАЕТСЯ КАК ЕДИНЫЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ.**

**СОЗДАЁТСЯ КОМПЛЕКСНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ, ВКЛЮЧАЮЩИЙ ПРОИЗВОДСТВЕННУЮ, СОЦИАЛЬНУЮ И ФИНАНСОВУЮ СОСТАВЛЯЮЩИЕ.**

**ТАКОЙ ПЛАН РЕАЛИЗУЕТСЯ ЗА СЧЁТ СОВМЕЩЕНИЯ: ИНВЕСТИЦИЙ (бизнес)+(бюджет), АДМИНИСТРАТИВНОГО РЕСУРСА (власть как дольщик проекта), и ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА (кооперация имеет сниженное налогообложение).**

# ПРИМЕР РЕШЕНИЯ КРУПНОЙ НАРОДНОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ЗАДАЧИ С ПОМОЩЬЮ СИСТЕМЫ «АС»

**Цель: обеспечение жителей Ставропольского края качественным продовольствием местных производителей по ценам ниже среднерыночных.**

*Существующие условия: поставщики работают через гипер-сети или через перекупщиков. В итоге, поставщики получают минимальную прибыль, а потребители вынуждены приобретать продукцию по ценам, существенно выше отпускных.*

***Проблема №1:** для производителей сельскохозяйственной продукции в Ставропольском крае невозможным является полномасштабный сбыт своих товаров по приемлемой цене. Это порождает нехватку оборотных средств, делает крайне затруднительным приобретение техники и введение в строй новых основных фондов. Фактически, хозяйства работают «в ноль» (текущие затраты поглощают доходы), не имея шансов на развитие.*

***Проблема №2:** посредники забирают у производителей продукцию (урожай) по принудительно низкой цене. При этом для производителей блокируется любая возможность расширить свой бизнес и отказаться от услуг перекупщиков. **Перекупщики, заключившие договоры с сетями, получают гарантированную сверхприбыль. Сетевые структуры также вводят положенную им торговую надбавку к цене, в результате чего продукция, себестоимость которой колеблется (условно) в районе 3-4 рублей за килограмм, возрастает для потребителя в гипермаркете до 40 рублей за килограмм.***

***В итоге, существующая схема:***

- а) создаёт для производителя в Ставропольском крае кабальные условия;*
- б) заставляет потребителя (жителей края) платить существенно более высокую цену за товары, в том числе – товары первой необходимости.*

*Государство получает от перекупщиков и от сетей налоги, чем и ограничивает своё участие в процессе. Вопрос о развитии отечественного агропромышленного сектора для всех уровней власти (краевой, местной, федеральной) отходит на второй план.*

**Цель создания некоммерческого  
потребительского кооператива  
(ПК «Регион»):  
обеспечить масштабный сбыт  
сельскохозяйственной продукции  
без посредников**



**ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ  
КООПЕРАТИВ  
«РЕГИОН»**

**ПРОГРАММА СНАБЖЕНИЯ ЖИТЕЛЕЙ СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ ПРОДУКТАМИ ПИТАНИЯ  
МЕСТНЫХ ТОВАРОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ПО ДОСТУПНЫМ ЦЕНАМ**

# ПОШАГОВЫЙ АЛГОРИТМ РЕШЕНИЯ

**1. Создаётся коммерческая структура –  
ООО «Устойчивое развитие Ставрополья». Учредителями выступают:**

- Инвесторы.**
- Государственная власть (со стороны Правительства края в лице *ГБУ «Центр контроля качества товаров (продукции), работ и услуг»*)**
- Муниципальная власть (в лице МБУ «Развитие»).**
- Производители и потребители продукции (объединённые в некоммерческий потребительский кооператив «Регион»).**
- Академия народного хозяйства и государственной службы в лице уполномоченной структуры (АНО).**

# **ЦЕЛИ СОЗДАНИЯ ООО «УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ СТАВРОПОЛЬЯ»**

- 1. Объединение интересов бизнеса, власти и населения для совместного использования финансовых, административных и организационных ресурсов.**
- 2. Обеспечение широких слоёв населения Ставропольского края местными продовольственными товарами по ценам ниже рыночных.**
- 3. Развитие производственной сельскохозяйственной базы Ставропольского края.**

## 2. РАСПРЕДЕЛЯЮТСЯ ФУНКЦИИ, ВЫПОЛНЯЕМЫЕ УЧРЕДИТЕЛЯМИ ООО «УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ СТАВРОПОЛЬЯ»

### Инвесторы

- финансирование проектов сельхозкооперации, управление их реализацией.

### ГБУ

- социальная реклама.

### МБУ «Развитие»

- работа с населением муниципального округа: вовлечение в проект большого числа жителей, в том числе малоимущих.

### Некоммерческий потребительский кооператив «Регион»

- объединение интересов производителей и потребителей через механизмы потребительской кооперации.

### АНО (уполномоченная Академией структура)

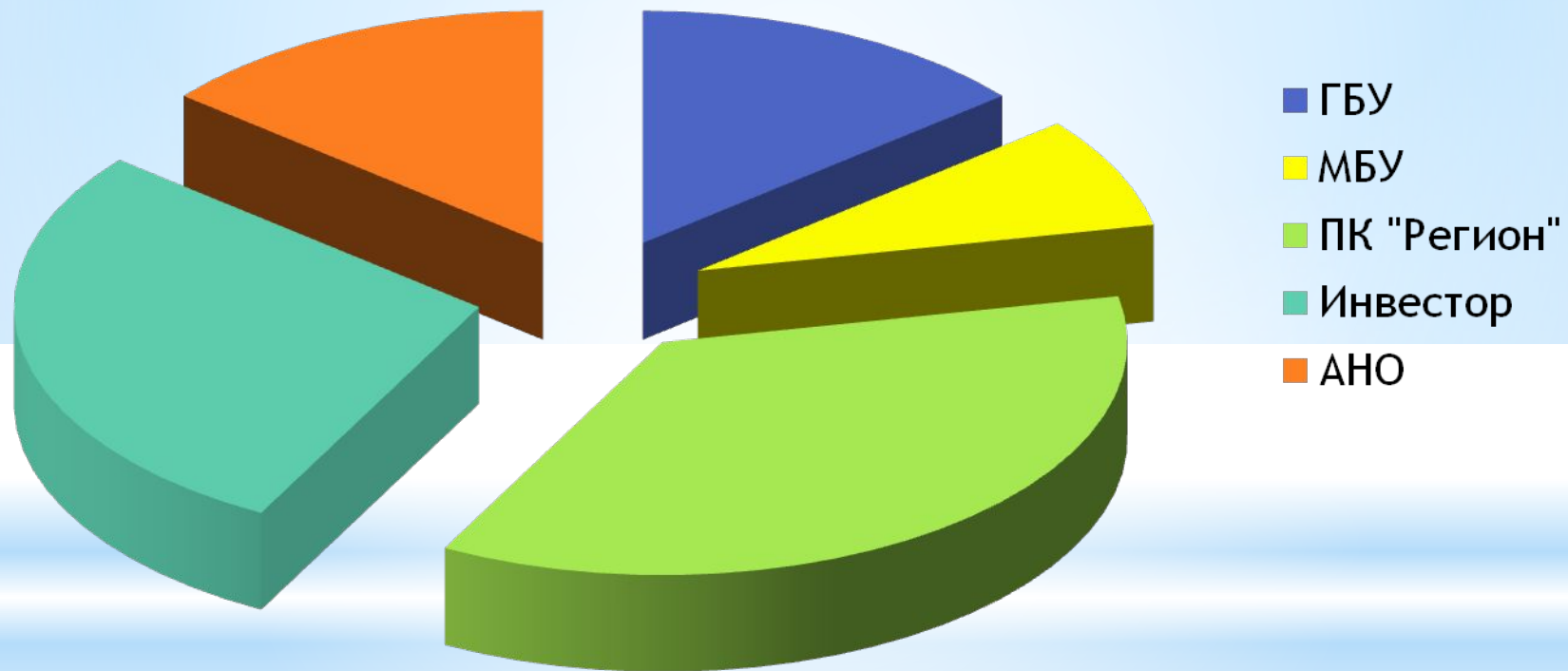
- привлечение инвесторов, переговоры с представителями власти, методологическая и информационная поддержка проекта.

### **3. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА с учётом того, что некоммерческие кооперативы по закону не платят налог на прибыль и НДС**

- ✓ *Налаживаются в Ставропольском крае поставки и сбыт продовольственной продукции первой необходимости местных товаропроизводителей путём вовлечения всё большего числа потребителей и производителей в кооперативную схему. За счёт минимизации налогов и отсутствия посредников-перекупщиков **производитель отпускает продовольствие по большей, чем раньше, цене, а потребитель приобретает дешевле чем в сетях.***
- ✓ *Производится инвестирование наиболее значимых сельскохозяйственных проектов с целью дать производителям возможность модернизировать основные фонды.*
- ✓ *В кооперативную схему вовлекается большое число малообеспеченных граждан Ставропольского края. Каждый из них вносит деньги на свой пай и может приобретать продовольствие через столы заказов по сниженным ценам. Когда деньги, внесённые потрачены, потребитель снова пополняет свой пай (личный счёт). Никаких дивидендов не платится, эффекта «пирамиды» в принципе быть не может. Доходом кооператива являются взносы, которые платят пайщики. Расширенный сбыт позволяет потребительскому кооперативу инвестировать в проекты развития собственные средства и, совместно с привлечёнными инвесторами, участвовать в социальных программах Ставропольского края.*
- ✓ *Возможным является частичное со-финансирование проектов за счёт средств бюджетов разных уровней (бюджетное задание получает и реализует ГБУ), что позволит аккумулировать частные и государственные финансовые ресурсы для формирования продовольственной безопасности в регионе.*



# Доли участников в ООО «Устойчивое развитие Ставрополя» (пример)



ПРОГРАММА СНАБЖЕНИЯ ЖИТЕЛЕЙ СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ ПРОДУКТАМИ ПИТАНИЯ  
МЕСТНЫХ ТОВАРОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ПО ДОСТУПНЫМ ЦЕНАМ

# ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ПО СИСТЕМЕ АС

## Первый этап

- *Создание некоммерческого потребительского кооператива «Регион»*.
- Пайщиками становятся производители сельскохозяйственной продукции Ставропольского края, в том числе фермерские хозяйства, общества с ограниченной ответственностью, агрохолдинги, транспортные компании-перевозчики, овощехранилища, предприятия по переработке сельскохозяйственной продукции, хлебопёки, производители тары, магазины в виде «столов заказов» и **потребители продукции** – физические лица (жители края). Первоначально, число пайщиков умножается за счёт деятельности МБУ «Развитие» в одном из муниципальных округов. *Отрабатывается возможность реализации больших объемов продукции с низкой себестоимостью и незначительной налоговой нагрузкой.*

## Второй этап

- *Создание ООО «Устойчивое развитие Ставрополя»*
- Уставный капитал Общества предполагается в размере 50 тысяч рублей. Принятие существенных решений осуществляется в Совете директоров Общества путём консенсуса по принципу: «один участник – один голос».

## Третий этап

- *Начало реализации проекта*
- Выбираются несколько пилотных проектов (например: «Три основных вида овощей», «Свинина»), формируются бизнес-планы, запускаются цепочки «от производства до потребления». **Всю организационную и финансовую нагрузку на первом этапе берут на себя «якорный» инвестор и ПК «Регион»**. На территории одного из МО отрабатываются способы информирования граждан – пайщиков ПК. Устанавливаются формы внутренних договоров между участниками ООО «Устойчивое развитие Ставрополя». Определяются приоритетные направления следующего этапа, подбираются дополнительные инвесторы, возможным является перераспределение долей с условием включения в состав ООО «Устойчивое развитие Ставрополя» новых участников: инвесторов и фирм, предоставляющих услуги и продукцию.

## Четвертый этап

- *Масштабирование проекта*
- Вовлечение широкого круга производителей, переработчиков, транспортных и других компаний в состав ПК «Регион»; в плановом порядке увеличивается число точек распространения продукции, в том числе разъездных «столов заказов». В состав ООО «Устойчивое развитие Ставрополя» может войти ГБУ, имеющее юрисдикцию в Ставропольском крае. ООО «Устойчивое развитие Ставрополя» выстраивает логистику проекта в интересах всех участников.

ПРОГРАММА СНАБЖЕНИЯ ЖИТЕЛЕЙ СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ ПРОДУКТАМИ ПИТАНИЯ  
МЕСТНЫХ ТОВАРОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ПО ДОСТУПНЫМ ЦЕНАМ

# МОТИВАЦИЯ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА

## *ГБУ*

В качестве дольщика, ГБУ получает внебюджетные доходы от тех видов деятельности, которые осуществляет ООО «Устойчивое развитие Ставрополя». Тем самым, выполняя свои непосредственные уставные функции, ГБУ аккумулирует на своём «коммерческом» счёте часть дохода, полученного от Проекта в целом.

## *МБУ «Развитие»*

Базы данных, содержащие сведения о жителях, позволяют информировать десятки тысяч граждан о возможностях приобретения ими качественной продовольственной продукции по сниженным ценам. Реализуется главная функция муниципальной власти – социальная поддержка населения. При этом на «коммерческом» счёте МБУ возникает доля прибыли от деятельности ООО «Устойчивое развитие Ставрополя».

## *АНО (уполномоченная Академией структура)*

АНО подбирает инвесторов, находит участников и формирует отношения между ними, выстраивает схему развития каждого направления, ведёт переговоры с органами власти обоих субъектов Федерации. При правильно выстроенной схеме отношений в рамках системы АС, АНО становится получателем доли конечной прибыли от реализации Проекта в целом.

## *Инвесторы*

Для инвесторов появляются следующие возможности:

- социальная реклама продукции;
- получение, для реализации проектов, бюджетных средств без конкурса на основании бюджетного задания, реализованного ГБУ (МБУ);
  - реализация совместного с властью (как партнёром) Проекта снижает риски и повышает рентабельность вложений;
  - гарантированный сбыт продукции осуществляется благодаря кооперативной схеме;
- используется механизм оптимизации налогов в части прав потребительских обществ, как инструмента производственно-финансовой деятельности.

## *ПК «Регион»*

Некоммерческий потребительский кооператив получает доступ к инвестиционным ресурсам и бюджетным субсидиям, обеспечивая организацию поставок продовольствия жителям края по сниженным, по сравнению с рыночными, ценам.

*Для производителей* сельскохозяйственной продукции это означает возможность расширенного сбыта и получения средств на долгосрочное развитие.

*Для граждан*, членство в ПК «Регион» в качестве пайщиков обеспечивает низкую цену на приобретение продовольственных товаров первой необходимости.

**ПРОГРАММА СНАБЖЕНИЯ ЖИТЕЛЕЙ СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ ПРОДУКТАМИ ПИТАНИЯ  
МЕСТНЫХ ТОВАРОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ПО ДОСТУПНЫМ ЦЕНАМ**

# ЛЮБАЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЗАДАЧА РЕШАЕТСЯ С ПОМОЩЬЮ СИСТЕМЫ АС: ПРИМЕР СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ

Из-за дороговизны продуктов первой необходимости, они становятся всё менее доступны малообеспеченным гражданам.

Возможность приобретения жителями Ставропольского края дешёвого и качественного продовольствия местного производства является не только экономическим, но и политическим вопросом. Таковую возможность обеспечивает представленный Проект, все участники которого выигрывают в результате объединения усилий: административных, финансовых, организационных. Прежде всего, выигрывает массовый потребитель: граждане, проживающие в регионе.

*Достижение поставленной в проекте цели означает стабильность поставок продовольствия в Ставропольском крае по приемлемой для жителей цене, в то же самое время обеспечивая оборотными и основными средствами местных производителей сельскохозяйственной продукции.* Это также является значимым социальным фактором, поскольку в рамках единого регионального пространства *возникает возможность масштабного импортозамещения*, с акцентом на развитие отечественного производителя.

С помощью системы АС (объединение в одной коммерческой структуре, в качестве дольщиков, представителей бизнеса, власти и населения) позволяет решить задачу аккумуляции средств на важнейших направлениях развития территории, и создать в регионе «подушку безопасности» в виде значительных внебюджетных средств на счёте ГБУ – которыми Администрация распоряжается самостоятельно.

*Предлагаемая экономико-социальная система АС решает задачи любой сложности*, в том числе в дотационных регионах, где создаются условия для привлечения инвестиций в план развития территории.