

## Инновации в сельском хозяйстве на примере ягодного кооператива Крайнего Севера

---

DOI: <http://doi.org/10.34981/Lab-67.2020.innovconf.9-trenev>

Инновация ценна тем, что позволяет создавать высокую добавленную стоимость. Для этого необходимо увидеть потенциал, средства его реализации, создать структуру, реализующую потенциал, и начать деятельность.

Обратимся к российскому Крайнему Северу. Традиционно на севере добываются полезные ископаемые, ловится рыба. Сельское хозяйство не является существенным производством ввиду холодного лета.

Однако имеются нюансы. На крайнем севере, например, в районе Архангельска летом существуют белые ночи, причем такие, что всю ночь светло, как днем. Лето короче, чем на юге, зато светло круглые сутки. В результате дикие ягоды могут давать устойчивые урожаи.

Одним из видов выращиваемых ягод является клюква. На рынках много американской клюквы – она сухая, выращивается на песчаных почвах со множеством удобрений. Подходит для сушки, однако назвать американскую клюкву экологической сложно. Есть дикая российская клюква, растущая на болотах, но её урожаи зависят от влажности, т.е. не регулярные, поэтому вкладываться в переработку, не имея регулярного сырья, не очень разумно. Дикая болотная клюква не подходит для создания масштабного ягодного бизнеса.

На костромских плантациях выведены и запатентованы окультуренные сорта дикой болотной клюквы. Эти сорта отличаются повышенным размером ягод, большей сахаристостью и сочностью. На эти сорта имеются патенты, в том числе на урожай с квадратного метра. Толщина ягод подходит для возможности переработки: перевозки, использования в кондитерских изделиях. Сочная ягода более подходит для производства морсов, соков.

Выращивание клюквы требует возможности ее полива и затопления, например, при засухах, пожарах, заморозках. Залив ягод водой является одним из видов автоматического сбора клюквы. Полив клюквы довольно затратное дело: нужны насосы, электричество, если, конечно, не учитывать особенные природные условия, например, источники воды, расположенные выше мест выращивания клюквы. Тогда вода может быть подведена к плантации самотеком.

Инновациями являются: выращивание диких ягод на крайнем севере, создание и использование патентованных сортов, особенности полива. На-

до отметить, что выращивание диких ягод может быть наукоемким занятием.

Бедой сельского хозяйства являются сорняки. Прополка удорожает производство, но использование гербицидов и удобрений может превратить здоровую дикую ягоду в нездоровую, отравленную еду. Клюква растет на торфяных болотах. Торф сам является удобрением, другие удобрения ягоде не нужны. Теперь перейдем к сорнякам. На крайнем севере, где растет клюква буйства растительности, привычного для юга нет. Так же есть различные виды торфа. На одних видах торфа сорняки растут, на других – нет. Если найти болото с расположенным выше источником воды и нужным видом торфа, то можно экономить и на поливе, и на удобрениях, и на гербицидах, прополке.

Урожайность сортовой клюквы с квадратного метра в районе Архангельска более 1 кг с квадратного метра [1]. Клюква стоит более 200 рублей за кг, например, осенью 2019 года цена клюквы была порядка 250 руб. за кг. При этом надо отметить, что крупная сочная сахаристая клюква со стабильными урожаями имеет преимущество перед мелкой лесной клюквой с нестабильными урожаями. Выручки с гектара плантации составит порядка 2 миллионов рублей в год [1]. Если площадь под ягоду будет сотни гектаров, то выручка составит более полумиллиарда рублей в год, и это без учета переработки и сопутствующих бизнесов.

Фактически мы имеем идею стартапа. От светлого будущего этот стартап отделяет проза реализации проекта. Проект нестандартный и требующий большого научного задела, без этого не получится вырастить и получать устойчивые урожаи клюквы.

Идея должна иметь организационную форму. Инициатор проекта и председатель кооператива «Архангельская клюква» [1-2] Склепкович Н.В. решил выбрать форму кооператива, так как кооператив лучше защищает создателей от рейдерских захватов. Минусами кооператива является возможная бесконтрольность Правления кооператива. Однако, если мы сравним кооператив с АО, то в рамках АО надо иметь более 1%, чтобы подать в суд на членов Совета Директоров, имеющих солидарную ответственность за принятые ими решения. Чтобы затребовать информацию, надо иметь также большие пакеты акций, существенно более одного процента (закон об АО). Большие пайщики с большими вложениями не могут обидеть маленьких пайщиков, т.е. по ст. 19.1 Регламента кооператива пайщик с вложениями более 1 миллиона рублей имеет право голосовать и имеет один голос. Ассоциированные члены кооператива с вложениями от 10 тысяч рублей выбирают 1 представителя (1 голос) от каждого четырех ассоциированных членов кооператива.

В кооперативе, чтобы подать в суд на одного или нескольких членов Правления, нужно иметь всего лишь один пай. Также всего лишь с одним паем можно требовать предоставления не относящихся к коммерческой

тайне документов. Мажоритарный собственник в АО или Правление в кооперативе могут обидеть мелких собственников. И защищаться от этого сложно. Однако, в рамках кооператива, мелкие собственники имеют больше возможностей для истребования документов и подачи в суд.

Возможностями надо уметь пользоваться. Миноритарии в АО могут быть существенно более финансово и юридически грамотными, чем сельские жители. Однако, среди сельских жителей может оказаться финансово и юридически грамотный дачник и воспользоваться возможностями защиты своих прав. Поэтому в том случае, когда в кооперативе оказывается большое количество членов, кто-то, к общей пользе, сможет воспользоваться правами и привести Правление в рамки приличия.

Следует отметить, что и АО, и кооперативы находятся под финансовым и регуляторным надзором ЦБ РФ, т.е. по нарушениям предоставления информации и миноритарии, и члены кооператива могут обращаться в ЦБ РФ. Мы видим, что права членов кооператива защищаются также не хуже, чем права миноритариев АО.

Теперь осталось привести кооператив к светлому будущему от своей исходной точки. На помощь банков или государства рассчитывать не приходится, так как проект нестандартный. Остается привлекать собственников – членов кооператива, привлечь их можно будущей доходностью.

Бизнес-план кооператива включает шестилетний цикл: первые четыре года готовится участок болота под посадку, на пятый год высаживается рассада клюквы, на шестой год получается промышленный урожай. Из выручки от реализации ягод 30% идет на покрытие расходов кооператива, 70% - членам кооператива. При затягивании сроков реализации проекта предполагается индексировать паи (квадратные метры пайщиков) на время отсрочки.

Одновременно надо строить дорогу, создавать бытовые условия для сотрудников плантации, вести научную работу по адаптации сортов из Костромы под условия Архангельска. Здесь требуется применения современных методов управления: стратегического и финансового планирования, бюджетирования. Нужно просчитывать финансовые потоки и риски: взятия техники в аренду или покупки на дочек кооператива. При этом надо отмечать, что не вся информация прозрачна для инвесторов – потенциальных и фактических членов кооператива. В картине мира есть темные пятна, поднимающие премию за риск. Приходится принимать решения на основе доступной, имеющейся информации.

В настоящее время квадратный метр плантации стоит 400 рублей. При урожайности 1 кг с квадратного метра и цене клюквы 250 рублей за кг владелец квадратного метра будет получать 175 рублей ежегодно через шесть лет. При ставке ЦБ РФ в 5% и премии за риск в 5% справедливая стоимость квадратного метра через 6 лет составит 1750 рублей. Если же кооператив выйдет на устойчивое развитие, ставка ЦБ РФ уйдет вниз к

трем процентам, клюква будет дорожать на уровне инфляции, то справедливая стоимость квадратного метра может составить уже 2-3 тысячи рублей. Если Правление выведет деньги и обанкротит кооператив, то стоимость пая составит ноль рублей.

В планах кооператива освоение 400 гектаров под посадки клюквы. 75 рублей с квадратного метра при урожайности 1 кг и цене 250 рублей дают 2,8 млрд. рублей ежегодного бюджета на нужды кооператива. Бежать от этого рациональной мотивации нет, но иррациональную мотивацию никто не отменял и считаться с ней необходимо.

Много зависит от председателя Правления. Склепкович Н.В. владеет АО, имеющим право собственности на землю, и передает ее кооперативу в обмен на квадратные метры плантации, в результате Председатель правления будет мотивирован на успешное завершение проекта. Если бы обмен земли производился не на квадратные метры плантации, имеющие ценность только при успехе кооператива, а на наличные деньги, то сигнал бы означал не снижение рисков, а их существенный рост (в субъективном восприятии).

В этом году исполнительным директором кооператива избран Сег М.П., имеющий опыт руководства в строительстве объектами сети магазинов Метро. Человек с чистой репутацией (отсутствием результатов при поиске компромата), опытом руководства и математическим складом ума явно снижает управленческие риски проекта.

Проект имеет множество юридических проблем, например, с оформлением разрешений, передачей прав собственности. Постановка активов на баланс кооператива также снизит субъективное восприятие рисков.

Планы развития должны быть, но быть адаптивными. Так, покупной черенок стоит около 10 рублей за штуку, а свой, выращенный – 1 рубль за штуку. Если использовать выращиваемые черенки для размножения, то за год можно увеличить количество черенков в разы (7-10 раз).

Построить гектар (чек) под плантацию на мокром болоте сложно, дорого и долго. Экскаваторы работали зимой на специальных салазках и был прецедент, когда экскаватор затонул по самые рога, поднятые вверх. Но оператор экскаватора перед погружением успел выключить мотор, т.е. экскаватор и оператор не пострадали. На осушенном болоте может работать трактор, что существенно быстрее и дешевле.

Болото ходит вверх-вниз, выводит на поверхность камни, коряги. Все это создает проблемы.

Задельные работы – работы типа заблаговременного осушения болота. Они стоят относительно недорого и сами по себе ни на что особенно не влияют, но если их предварительно не провести, то затягиваются сроки и работы становятся дороже, тяжелее.

Стартапы, основанные на инновациях, – важнейшие факторы развития регионов. Они способны создавать высокую добавленную стоимость,

рабочие места. Однако они не являются традиционным, устоявшимся бизнесом. Они могут быть планомерно-убыточными в течение длительного периода времени: 6-8 лет. Стартапы несут в себе существенные риски, причем не только и не столько риски бизнес идеи, сколько риски ее грамотного осуществления.

Активы кооператива еще должным образом не отражены на балансе [2: Отчет Председателя кооператива за 2020 год], есть слепое пятно в виде Правления и его трат. Однако, есть еще активы, которые вдумчивый инвестор должен учитывать, к таким активам относятся: мотивация, опыт Склепковича Н.В. и Сега М.П. Кооператив имеет перспективы, побуждающие бороться за их реализацию. Председатель кооператива Склепкович Н.В. имеет существенный опыт в ведении сельского хозяйства на крайнем Севере, не всегда удачный. Но имея опыт неудач, человек учится, понимает, что они могут произойти, и учится вовремя принимать меры, нейтрализующие потенциальные неудачи. Исполнительный директор Сег М.П. имеет успешный опыт руководства крупными проектами в области строительства.

Анализ стартапов осложнен тем, что нет объективной информации, имеющейся при анализе уже сложившихся бизнесов. Приходится либо отказываться от потенциальной выгоды, порой существенной, либо искать заменители привычной информации. Не имея возможности посмотреть прямо, через призму привычной бухгалтерской и управленческой отчетности, мы вынуждены стараться увидеть существо проекта другим путем.

На настоящий момент проект имеет отставание по срокам на 1-2 года. Отставание обусловлено объективными причинами: строительство чеков (гектар под посадку) по мокрому болоту шло медленно. Работать можно было только зимой. Экскаваторы во время работы стояли на специальных полозьях, чтобы не провалиться и не утонуть. Лето 2019 года было холодным, что не сказалось на урожае, но сказалось на скорости роста усов клюквы, которые режутся на черенки. Подведение дороги также заняло два года, но это было необходимо. Без дороги к плантации можно было подъехать только на специальном транспорте с большими затратами по горючему, в настоящее время туда можно подъехать на обычной легковой машине.

Налицо отставание, теперь надо просчитать риски. Проект надо развивать в рамках бюджета. В первую очередь надо наладить поступления денежных средств, т.е. засадить подготовленные чеки черенками. Возникает вопрос, какими черенками: покупными или своими. Коронавирусная социально-психологическая эпидемия с карантином и остановкой экономики, падением доходов населения и снижением ВВП РФ делает рациональным проведение стресс теста и расчет стресс стратегии, т.е. делает целесообразным просчет сценария развития кооператива с минимальным привлечением инвестиционных средств пайщиков.

Лето в Архангельске светлое – белые ночи. Посаженные черенки могут существенно вырасти, т.е. свой посадочный материал может расти от года к году со скоростью несколько раз в год (7-10 раз), при этом затраты на черенки снижаются с 10 до одного рубля за штуку. Такое снижение себестоимости черенка существенно при массовом освоении большого числа чеков (гектар). Подготовка чеков (гектар под посадку) на осушенном болоте идет на порядки быстрее, легче, дешевле, чем на болоте мокром, неосушенном.

На данном момент отставание по срокам критично на фоне падения ВВП и снижения доходов населения? Все пропало или произошло существенное снижение инвестиционной привлекательности проекта? Прежде, чем бежать из проекта, стоит обратить внимание на один засаженный чек и 3 чека, подготовленных к посадке. За этот год должны быть подготовлены еще чеки.

Мы имеем экспоненциальную скорость роста. Каждые несколько лет количество засаженных чеков должно кратно увеличиваться, пока не достигнет цели в 400 чеков. Избыточные денежные средства кооператива могут быть вложены в переработку, т.е. повышение добавленной стоимости продукции. Отставание в настоящий момент перейдет в опережение в последующем. При затягивании сроков проекта квадратные метры пайщиков предполагается реинвестировать, т.е. сохранить расчётную доходность.

Узкое горлышко – дефицит денежных средств, черенков – лучше проходить грамотно. Полезно просчитать различные варианты развития, выбрать оптимальный, выделить задельные работы и обеспечить их выполнение, обеспечить прозрачность материально-финансовых потоков. Для этого около Правления должен быть профессионал, разбирающийся в управлении, имеющий опыт. Большое число пайщиков (600+) делает вероятным то, что для каждой нужной компетенции найдется член кооператива, знакомый с ней.

У кооператива имеются связи как с различными университетами, в том числе ведущими североевропейскими университетами, занимающихся сельским хозяйством и дикими ягодами крайнего севера. Большой научный багаж в области растениеводства на крайнем севере существенно снижает риски самой бизнес идеи: гибели, болезни растений, не должного ухода, плохого урожая.

Нестандартному проекту сложно найти крупных инвесторов, работающих по формальным критериям с типовыми проектами. Поэтому целевая среда инвесторов кооператива – мелкие пайщики, которые готовы рассматривать и просчитывать риски и выгоды проекта.

Мы не можем свести риски к нулю, однако можем держать их под контролем и сделать их цену приемлемой. При невозможности получать стандартную формализованную информацию приходится делать модели на основе информации не формализуемой. Так, Председатель кооператива

Склепкович Н.В. рассматривает кооператив как память, которую он может после себя оставить. В формальные активы это записать сложно, и в душу к другому человеку на залезешь, однако в части неформальных активов такое стремление, особенно как мотивация, может цениться достаточно высоко. Обмена АО «Питекбио» [2] на квадратные метры плантации увеличивает 1) валюту баланса и собственный капитал кооператива, 2) формальную мотивацию председателя кооператива Склепковича Н.В. в успешной реализации проекта.

Не формализуемые и нестандартные индикаторы вполне могут быть индикаторами опережающими, пусть и не со сто процентной гарантией. Однако такие методы анализа могут применяться на ранней стадии оценки стартапов, когда привычные методы анализа не работают вследствие отсутствия и труднодоступности необходимой для них информации.

При анализе стартапов опытные инвесторы предпочитают вложить в хороший мотивированный коллектив и плохой бизнес-план, чем в слабо мотивированный коллектив и хороший бизнес-план. Дело в том, что люди учатся, энтузиазм и увлеченность могут нейтрализовать плохой бизнес-план. Хороший же бизнес-план не может нейтрализовать слабую мотивацию команды.

Мотивированность – не формализуемый фактор, типа огня в глазах, увлеченности. Его сложно разложить по формальным критериям, однако, именно от него во многом зависит успех проекта. Ошибка в оценке этого фактора может привести к потерям.

Проект развивается. По мере развития проекта должна меняться система управления. Если система управления отстает от проекта, то проект может потерять управляемость и потерпеть неудачу. В этом аспекте анализа назначение Сега М.П. исполнительным директором кооператива меняет систему управления в нужном русле. Сег М.П. имеет математический склад ума, опыт руководства сложными объектами с большим объемом работ и числом подчиненных. Он по своему опыту работы и квалификации способен построить формальную систему управления, что необходимо при большом объеме работ.

При анализе стартапов все риски снять не получается, да и такой задачи не ставится. Важно, чтобы риск был оценен адекватно, тогда, если в портфеле из 7 проектов один достигнет цели, один будет так себе, что прибыльность портфеля уже будет достигнута. Но при этом есть еще цена денег, которую также надо закладывать в издержки. Стартап проекты требуют тщательных отбора и контроля, но имеют право на жизнь.

Наличие институтов поддержки стартапов могло бы гарантировать качество управления, отсутствие увода денег, помогало бы проектам за небольшую долю от будущей прибыли существенно снизить издержки и увеличить шансы их успешной реализации стартапов. При невозможности создать такие институты, большую пользу стартапам оказало бы повыше-

ние финансовой и юридической грамотности населения. Грамотный потенциальный инвестор мог бы: 1) трезво оценить все риски, 2) защищать свои права, 3) требовать от Правления качественного управления проектом и своевременного раскрытия информации.

Оценка стартапов – сложная задача, для решения которой далеко не всегда подходят стандартные методы оценки проектов ввиду отсутствия необходимой формальной информации. В таких случаях необходимо стараться понять: что же происходит на самом деле и разрабатывать методы, подтверждающие или опровергающие эти догадки. Такой метод работы не позволяет свести риски к нулю, но позволяет держать их под контролем, делая риски не слишком дорогими. Повышенная доходность инновационных стартапов делает их привлекательными объектами для инвестирования.

Вместе с тем, в России общество и государство должно формировать и поддерживать площадки, обеспечивающие сведение потенциальных инвесторов со стартапами, профессиональное обсуждение стартапов как потенциальных объектов для инвестиций, обсуждение их рисков и выгод участия. Общество и государство должно формировать институты, помогающие стартапам и инвесторам находить друг друга, снижающие асимметричность информации, риски управления, финансовые риски, риски увода средств. Такие институты вполне могут быть прибыльными за счет той добавленной стоимости, которые они могут создавать: повышать качество управления стартапами, т.е. снижать издержки и упущенную выгоду и брать себе за это небольшую прибыль капитала стартапа.

### Литература

1. Ягодный кооператив «Архангельская клюква» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://klukva29.ru/>.
2. Ягодный кооператив «Архангельская клюква» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pitekbio.ru/>.