

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южный федеральный университет»

*На правах рукописи*



**САЛМАНН БАСЕЛ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ  
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
КООПЕРАТИВНЫХ ФОРМ ХОЗЯЙСТВА**

**Специальность 5.2.6. Менеджмент**

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

**Ростов-на-Дону – 2025**

Диссертация выполнена на кафедре управления развитием пространственно-экономических систем Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Южный федеральный университет».

**Научный руководитель** Заслуженный деятель науки РФ,  
доктор экономических наук, профессор,  
**Овчинников Виктор Николаевич**

**Официальные  
оппоненты:** **Валеева Юлия Сергеевна,**  
доктор экономических наук, доцент,  
Автономная некоммерческая образовательная  
организация высшего образования Центросоюза  
Российской Федерации «Российский  
университет кооперации», проректор по  
проектной деятельности

**Мокрушин Александр Александрович,**  
доктор экономических наук, профессор,  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
образования «Кубанский государственный  
аграрный университет им. И.Т. Трубилина»,  
кафедра организации производства и  
инновационной деятельности, профессор

Защита состоится «17» сентября 2025 г. в 12:00 на заседании диссертационного совета ЮФУ801.03.08 на базе факультета управления Южного федерального университета по адресу: 344000, г. Ростов-на-Дону, пр. Стачки 200/1, а. 201.

С диссертацией можно ознакомиться в зональной научной библиотеке Южного федерального университета по адресу: г. Ростов-на-Дону, ул. Зорге, 21-ж и на сайте <https://hub.sfedu.ru/diss/show/1345301/>

Автореферат разослан « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 г.

Отзыв на автореферат в 2-х экз. (с указанием даты, полностью ФИО, учёной степени со специальностью, звания, организации, подразделения, должности, адреса, телефона, e-mail), заверенный печатью организации, просим направлять по адресу: 344000, г. Ростов-на-Дону, пр. Стачки, 200/1, а. 214, ученому секретарю диссертационного совета ЮФУ801.03.08 Оганьяну А.Г., а также в формате .pdf на e-mail: [aoganyan@sfedu.ru](mailto:aoganyan@sfedu.ru)

Ученый секретарь  
диссертационного совета



Оганьян Александр Григорьевич

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** Поскольку экономика Сирии находится в состоянии разрухи после недавних военных действий, страна нуждается в её восстановлении, создании новых рабочих мест и улучшении жизненных условий населения. Значительную роль в достижении этих целей должны сыграть кооперативные хозяйства.

Данное диссертационное исследование посвящено анализу возможностей повышения функционала институционального инструментария регулирования деятельности сирийских кооперативов, поскольку существующее нормативное обеспечение не соответствует современным вызовам, недостаточно учитывает специфику состояния государства и его экономики. Используемая сегодня система регулирования кооперативного движения Сирии требует совершенствования в направлениях повышения эффективности и обеспечения стабильности развития кооперативов, а также достижения прозрачности их деятельности.

Особую значимость приобретает потребность в развертывании действенных систем государственной поддержки данных организаций. Такие системы должны охватывать не только финансовое обеспечение, но и разработку рекомендаций, обучение персонала, улучшение доступности рынков.

В условиях усиления тенденций глобализации и открытости национальных экономик сирийские кооперативы оказываются в ситуации острой конкурентной борьбы как в локальной, так и во внешней среде. Ввиду этого они испытывают потребность в оперативной адаптации к изменяющимся условиям, использовании действенных методов и инструментов управления. Поэтому, актуальным становится вопрос о развертывании институтов, обеспечивающих поддержку развития кооперативов. Не менее значимой проблемой является налаживание сотрудничества между кооперативным и иными секторами национальной экономики в целях установления устойчивой конкурентной среды.

Большое значение для повышения уровня жизни населения страны представляет социальный аспект деятельности кооперативов. Он затрагивает вопросы гендерного равенства, социализации и интеграции подрастающего поколения и иных категорий населения страны. Кооперативы могут послужить организационно-институциональным фундаментом для осуществления социальных проектов, ориентированных на повышение уровня жизни населения. В данном ракурсе научный анализ институционального регулирования деятельности хозяйственных кооперативов Сирии представляет не только экономическую, но и социальную значимость.

Исследование имеет практическую значимость для решения управленческих задач, направленных на совершенствование механизмов кооперативного управления, повышение эффективности принятия решений, улучшение координации, внедрение современных методов управления, обеспечение прозрачности и подотчетности.

Следовательно, анализ и последующая коррекция комплекса инструментов институционального регулирования деятельности сирийских кооперативов является исключительно важными научно-практическими задачами, реализация которых предполагает использование комплексного подхода, ориентированного на достижение устойчивого режима функционирования хозяйственных кооперативов, что в дальнейшем позволит стабилизировать национальную экономику и улучшить качество жизни населения Сирии.

**Степень разработанности проблемы.** Представляется необходимым особо выделить работы, посвященные вопросам современного развития сельскохозяйственной кооперации в условиях рыночных отношений, принадлежащие Буздалову И.Н, Емельянову А.М, Коптяеву А.И, Михалеву А.А, Мятикову А.А, Никонову А.А, Серовой Е.В, Ушачеву И.Г, Шмелеву Г.И. и др. При анализе социально-экономических проблем развития кооперации, кооперативного предпринимательства, а также эволюции международного кооперативного движения, автор опирался на публикации Валеевой Ю.С., Волгина Н.А, Гутмана Г.В, Каганова В.Ш, Катульского Е.Д, Кичеджи В.Н, Кулапова М.Н, Мокрушина А.А, Панкратова А.С, Пашина Н.П, Половинкина П.Д, Печаловой Л.В., Рязанцева И.П., Туган-Барановского М.И, Халикова М.С., Чаянова А.В, Черданцева В.П., Чупиной И.П. и др.

Для целей диссертационной работы были привлечены труды ряда зарубежных исследователей, специально посвященные проблемам кооперативного движения, в том числе работы Аль-Абдалла М., Аль-Джассим А, Аль-Нимри Ф., Аль-Отайби А., Генри Х., Дэвиса П., Лейдлоу А.Ф., Маврожаника Д., Мюнкнера Г., Мюралита Ю., Парнелло Э., Самех С., Тордориона Б., Аль-Фатих М., Хиллдома Л., Шерба А. и др.

Несмотря на значительную работу по исследованию проблем кооперативного движения, проделанную предшественниками, жизнь выдвигает новые проблемы, требующие ответы на вызовы современности и возникающие ситуации. Этим и обусловлена постановка цели данного исследования и формулировка его этапных задач.

**Цель исследования:** теоретико-методическое обоснование системы мер совершенствования управленческого функционала инструментария институционального регулирования деятельности кооперативных форм хозяйства Сирии.

**Цель исследования определила ряд последовательно решаемых задач, среди которых:**

- идентифицировать позиционирование кооперативного сектора в качестве системообразующего компонента экономики страны и объекта управления;
- осуществить характеристику концептуальной модели функционирующей системы регулирования деятельности кооперативных организаций Сирии;

- провести компаративный анализ функционала институтов регулирования деятельности кооперативных организаций в государствах с развитыми традициями кооперативного движения;
- выявить управленческий потенциал и ограничения возможностей функционирующего инструментария регулирования деятельности кооперативов в современной Сирии;
- обосновать комплекс рекомендаций для успешной адаптации и интеграции зарубежного опыта в практику регулирования кооперативного движения Сирии;
- дать прогнозную оценку ожидаемых результатов реализации предлагаемых мер совершенствования управленческого потенциала инструментария институционального регулирования деятельности кооперативных форм хозяйств Сирии.

**Объект исследования** сирийские и зарубежные системы инструментария институционального регулирования деятельности кооперативных предприятий.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе совершенствования инструментария и реализации мер институционального регулирования деятельности кооперативных форм хозяйства.

**Научная гипотеза исследования.** Выдвинуто предположение о том, что совершенствование систем управления кооперативами Сирии может осуществляться успешными методами, используемыми в России и других странах.

Положение, в котором кооперативы Сирии находятся на современном этапе, может быть улучшено с помощью уникальных инструментов. С этой целью в диссертационном исследовании планируется осуществить поиск способов совершенствования институтов управления кооперативными предприятиями и новых форм менеджмента, исходя из императивов современной экономической ситуации.

**Теоретико-методологическая база исследования** включает анализ научно-мировоззренческих основ существующих теорий институционального регулирования кооперативных форм хозяйств, с акцентом на специфику сирийского контекста. Исследование сосредоточено на выявлении влияния институционально-управленческих факторов на эффективность функционирования кооперативов, выявляя ключевые аспекты, способствующие или препятствующие их развитию. Использованный методологический подход позволяет сочетать методы качественных и количественных исследований, что обеспечивает комплексность анализа и аргументированность обоснования предложений по совершенствованию инструментария регулирования развития кооперативного сектора. Системный подход позволяет выявить взаимосвязи между различными элементами институциональной среды и их влиянием на деятельность кооперативных структур.

**Инструментально-методический аппарат исследования** базируется на императивах системно-функционального подхода, позволяющего рассматривать кооперативы как сложные социально-экономические системы, взаимодействующие с разными институтами и рынками. Для достижения целей исследования используется компаративный анализ успешных практик регулирования деятельности кооперативов в разных странах, а также методы и приёмы их адаптацию к институциональным условиям Сирии.

Применение вышеуказанного подхода позволяет провести всесторонний анализ эволюции становления и развития управленческих Систем регулирования деятельности кооперативных предприятий в Российской Федерации и Сирийской Арабской Республике, а также определить сходства и различия в стратегиях преодоления экономических сложностей, с которыми столкнулись эти страны в процессе кооперативного строительства. В процессе исследования использованы также эволюционно-исторический метод, сравнительный анализ и концептуальное моделирование.

**Информационно-эмпирическая база исследования** формировалась на основе данных, полученных из различных источников, включая статистическую информацию, официальные документы, отчеты и результаты исследований кооперативной деятельности в Сирии. Анализ практики функционирования кооперативов охватывает результаты интервью с представителями кооперативного сектора страны, что позволяет получить эмпирические данные о реальных проблемах и вызовах, с которыми сталкиваются кооперативы. Информационно-эмпирическая база служит основой для формирования обоснованных выводов и рекомендаций, направленных на совершенствование существующих систем институционального регулирования кооперативного движения Сирии.

**Институционально-нормативная база исследования** охватывает действующие законодательные и нормативные акты, регулирующие кооперативную деятельность в Сирии, а также международные стандарты и рекомендации, применимые в реальной практике. В ходе исследования было выявлено, как существующие нормы и правила влияют на деятельность кооперативов, а также какие изменения в законодательстве могут способствовать улучшению условий для их функционирования. Анализ правовых пробелов и противоречий, негативно сказывающихся на развитии кооперативов, позволяет сформулировать предложения по их устранению.

**Соответствие паспорту научной специальности.** Содержание диссертации соответствует паспорту научной специальности 5.2.6 – «Менеджмент» (п.4. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Теория и методология управление изменениями в экономических системах; п.8. Государственное управление социально-экономическими процессами. Государственная политика, механизмы и методы ее разработки и реализации в различных исторических и страновых условиях; п.10. Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели

оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями).

**Научная новизна исследования заключается в концептуальном обосновании и разработке системы практических мер совершенствования инструментария институционального регулирования деятельности кооперативных предприятий Сирии.** Элементы приращения инновационного знания содержатся в следующих положениях диссертации:

1. Сформирована концептуальная модель действенно-регулирующей системы функционирования хозяйственных кооперативов Сирии на основе компаративного анализа успешного зарубежного опыта и сирийской практики с целью адаптации его результатов к институциональной среде страны. что является новационным элементом в теоретико-практическом конструкте системы кооперативного управления. Указанная модель была разработана в качестве ответной меры на вызовы общемировой тенденции глобализации, потребность в стабилизации хозяйственной системы Сирии, где кооперативы могут стать эффективным драйвером социально-экономического развития. На этапе моделирования проведено исследование функционала действующих систем кооперативного регулирования, включающее анализ правовых, организационных, экономических факторов, влияющих на эффективность деятельности данных организаций. **Соответствует п.4.**

2. Осуществлено тестирование функционала существующего инструментария управления деятельностью кооперативных предприятий Сирии на основе анализа его реальной эффективности, позволившее идентифицировать ограничения в его использовании и выявить ключевые проблемы, с которыми сталкиваются кооперативы. недостаточной прозрачностью и подотчётностью деятельности органов управления; ограниченностью доступа к источникам финансирования кооперативной деятельности, что сдерживает внедрение и развитие новых технологий; дефицитом опытных и квалифицированных сотрудников, снижающим общую эффективность деятельности кооперативов, как и устаревшие подходы к управлению ими, также ограничивающие конкурентоспособность этих организаций. **Соответствует п.8.**

3. Обоснован и разработан комплекс мер модернизации системы управления деятельностью кооперативных предприятий Сирии, направленный на нивелирование существующих ограничений, и приведена оценка ожидаемых результатов их реализации. Каждый элемент этой системы протестирован на соответствие имеющимся экономическим реалиям: рыночным императивам и потребностям членов кооперативов. Рекомендуемые меры нацелены на разработку адаптивной и гибкой модели системы управления деятельностью кооперативов Сирии, которая будет способна решать проблемы, возникающие в условиях непредсказуемости и изменчивости внутренней и внешней институциональной среды. **Соответствует п.10.**

### **Положения, выносимые на защиту:**

- *Кооператив становится важным элементом социально-экономической структуры общества, конструктивно взаимодействуя с которым государство может успешно реализовывать свою экономическую и социальную политику, что обуславливает объективную необходимость институционального регулирования развития кооперативного сектора. Поддержка развития кооперативов должно стать одной из приоритетных государственных программ. Кооперация, как форма обобществления труда представляет собой закономерный этап эволюции общества, когда развитие общественного разделения труда приводит к углублению специализации производства и возникает необходимость интеграции его обособленных фрагментов в единый производственно-хозяйственный процесс. Формирование кооперационных связей приводит к оптимизации процессов производства и обращения продукции, а также к снижению рисков для предпринимателей. Сельскохозяйственные кооперативы, выполняя свою миссию в производстве продуктов питания, соединяют поставщиков продовольственного сырья и потребителей готовой продукции, способствуя их взаимодействию.*

- *Концептуальная модель системы управления деятельностью кооперативов Сирии представляет собой многоуровневую систему институтов, определяющих принципы и нормы функционирования кооперативных связей, базовым модулем структуры которой являются нормативно-правовые институты, регулирующие деятельность кооперативов и обеспечивающие стабильность их работы. Он взаимодействует с сегментом генерирования вспомогательных норм, обеспечивающих реализацию базовых нормативно-правовых стандартов и мотивирующих повышение эффективности деятельности кооперативов. Институты экономической среды регулируют финансовые отношения кооперативов с государством. Этот сегмент определяет обязанности кооперативов перед государством и устанавливает правила их участия в финансовых операциях с ним.*

- *Исследование условий развития кооперативов Сирии выявило проблемы с регулированием функционирования этих организаций: кооперативами зачастую управляют люди с недостаточным образованием и опытом, которые не могут эффективно использовать их ресурсы, что сдерживает расширение сферы и масштабов их деятельности. Состояние экономики Сирии не позволяет массово покупать передовые технологии менеджмента, а использование традиционных методов управления процессом функционирования кооперативов недостаточно эффективно, поэтому организация их хозяйственной деятельности становится намного сложнее.*

- *Комплексный подход к совершенствованию системы регулирования деятельности хозяйственных кооперативов в Сирии имеет решающее значение для успеха экономического развития страны. Инновационный подход к развитию инфраструктуры поддержки кооперативов, включающий осуществление законодательных реформ и*

*развитие специализированных финансовых институтов, способствует их стабильному росту и повышению конкурентоспособности.* Финансовые организации облегчают кооперативам доступ к необходимым средствам, а информационные системы улучшают обмен опытом между участниками этого взаимодействия с учётом культурных и социальных традиций народа Сирии. Это окажет прямое воздействие на восприятие людьми значимости кооперативного движения и его развития.

**Теоретическая значимость исследования** состоит в классификации существующих методов институционального регулирования деятельности кооперативных форм предприятий, что позволяет определить основные условия и факторы, способствующие успешному развитию таких структур в сирийской экономике. Исследование углубляет понимание экономической природы кооперативного движения, представляя кооперативы не только как производственно-экономические структуры, но и в роли драйверов социальной динамики, которые вносят значительный вклад в обеспечение устойчивости экономических систем и стимулируют социальное развитие.

По результатам проведенного исследования рекомендуется использование ряда концептуальных разработок по совершенствованию системы институционального управления деятельностью кооперативов. Таким образом, обеспечивается прочный фундамент для последующих исследований в области регулирования деятельности кооперативов и институциональной теории. На основании этого открываются возможности для совершенствования систем управления, позволяющих кооперативам оперативно и результативно реагировать на внешние вызовы и изменения.

Помимо вышесказанного, проведенное исследование подчёркивает особую важность институциональных регуляторов, оказывающих существенное воздействие на репродуктивный режим функционирования кооперативных организаций. Это также отражает потребность в детальном анализе синергии взаимодействия социальных, экономических и культурных факторов и его воздействия на развитие кооперативной деятельности. В итоге, выводы, сделанные по результатам исследования, могут стать надежной базой для будущих разработок и инновационных решений, ориентированных на совершенствование инструментария институционального регулирования производственно-хозяйственной деятельности сирийских кооперативов, что является непреложным условием стабильности экономического развития страны.

**Практическая ценность исследования** состоит в предложении конкретных мер и методов повышения действенности институционального управления деятельностью кооперативных предприятий Сирии, что может способствовать повышению эффективности и стабильности их работы в существующих экономических условиях. В исследовании предлагается аналитическая база для разработки действенных методов управления кооперативами, которые принимают во внимание внутренние и внешние факторы, воздействующие на их работу.

На основе анализа существующих типовых моделей и выявления современных вызовов, с которыми сталкиваются кооперативы, разработаны оригинальные подходы, направленные на повышение их конкурентоспособности и адаптивности к быстро меняющейся рыночной среде. Рекомендации направлены на расширение финансовых возможностей, повышение прозрачности управленческой деятельности и привлечение членов кооперативов к активному участию в принятии решений. Это, в свою очередь, обеспечивает социальную интеграцию и доверие внутри кооперативных структур.

Проведенное исследование может способствовать государственным учреждениям, некоммерческим организациям и другим заинтересованным акторам в разработке и реализации программ поддержки кооперативного сектора. Это активизирует экономическое и социальное развитие сирийского общества. Практическая ценность исследования состоит в том, что оно способствует реальному улучшению положения кооперативов в Сирии, предоставляя действенные методы повышения эффективности и стабильности их функционирования в условиях существующих вызовов.

**Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования.** Степень достоверности результатов исследования обеспечена репрезентативностью привлечённой и использованной информационно-эмпирической базы разработки избранной проблемы, использованием аналитических возможностей применённого инструментально-методического аппарата, включающего общенаучные методы и частные приёмы экономического анализа, а также процедуру экстраполяции на ближайшую перспективу результатов корреляционно-регрессионного анализа зависимости динамики развития кооперативного сектора от действенности мер его государственной поддержки и апробацией промежуточных и итоговых выводов на ряде конференций и в научных публикациях автора.

Полученные результаты диссертационного исследования были поэтапно представлены на ряде международных и российских научных конференций, включая Конференцию «Неделя науки 2023» (г. Ростов-на-Дону, 2023 г.), IX Международную научно-практическую конференцию «Многополярный мир и Россия» памяти А.Ю. Архипова (г. Ростов-на-Дону, 2024 г.), а также IV Международную конференцию «Innovative Trends in International Business and Sustainable Management» (г. Ростов-на-Дону, 2024 г.).

**Публикация результатов исследования.** Основные научные результаты диссертационного исследования отражены в научных публикациях и были представлены на международных, всероссийских и региональных научно-практических конференциях в 2023-2025 гг. в Ростове-на-Дону. Они опубликованы в российской научной и научно-периодической печати.

Основное содержание работы изложено в 6 публикациях, из которых 5 статей опубликованы в изданиях, включенных в «Перечень рецензируемых научных изданий» для соискания ученой степени кандидата наук и доктора наук. Общий объем публикаций составляет 6.12 п.л.

**Структура и объем диссертационной работы.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, восьми параграфов, заключения, списка использованных источников, включающего 126 наименований. Диссертация изложена на 208 страницах, содержит 15 рисунков, 8 таблиц.

Научное исследование имеет следующую логическую структуру:

Введение

1 Концептуальная модель системы институционального регулирования деятельности кооперативных форм хозяйства

1.1 Теоретико-методологические основания институциональной организации деятельности кооперативных форм хозяйства

1.2 Компаративный анализ международного опыта институционального регулирования деятельности кооперативных форм хозяйства

1.3 Обобщённая модель действенной системы институционального управления деятельностью кооперативных форм

2 Диагностика функциональной действенности существующего в Сирии институционального инструментария регулирования деятельности кооперативных форм хозяйства

2.1 Характеристика состояния и эволюции функционирующей системы кооперативных форм хозяйства Сирии как объекта публичного управления

2.2 Анализ функциональных возможностей и ограничений действующего в Сирии инструментария институционального регулирования деятельности кооперативных форм хозяйства

3 Меры совершенствования национального инструментария институционального регулирования деятельности кооперативных форм хозяйства Сирии

3.1 Рекомендации по повышению результативности институционального регулирования деятельности кооперативных форм хозяйств Сирии

3.2 Анализ возможности адаптации достижений зарубежной практики к использованию в организации и управлении кооперативным сектором Сирии

3.3 Прогностическая оценка действенности рекомендуемых мер повышения функционала институционального инструментария управления деятельностью кооперативных форм хозяйства

Заключение

Список использованных источников

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе *«Концептуальная модель системы институционального регулирования деятельности кооперативных форм хозяйства»*: В результате научно-теоретических разработок избранной проблемы, проведенных в формате первой главы диссертационной работы, была решена исследовательская задача: *Сформирована концептуальная модель действенно-регулирующей системы функционирования хозяйственных кооперативов Сирии на основе компаративного анализа*

***успешного зарубежного опыта и сирийской практики с целью адаптации его результатов к институциональной среде страны.***

Активная фаза генезиса производственной кооперации имеет место, когда общество переходит к использованию материальной базы технического строя производства индустриального уклада, институционализирует коллективный труд, обобществляющий рабочую силу и материально-технические ресурсы, что актуально для всего реального сектора экономики, в том числе и для обобществления производственно-трудовой деятельности субъектов мелкотоварного социохозяйственного уклада.

При этом их деятельность является эффективной не в связи с тем, что совершенствована организация труда или техника, а с логикой и предпочтениями обобществления и потенциалом непосредственно-общественного способа соединения рабочей силы с техническими средствами производства.

В исследовании критически анализируются существующие концепции кооперативного сектора, в результате чего дается авторское определение его типологических признаков. Этот сектор характеризуется как сложная система, состоящая из коллективных предприятий и их объединений, которые интегрированы на основе их общего экономического базиса - кооперативной собственности и придерживаются основополагающих принципов кооперативного поведения в своей деятельности. Являясь одним из важных элементов национальной экономики, кооперативный сектор выполняет многогранные системообразующие и стабилизирующие функции. Они включают обеспечение ресурсами широкого спектра кооперативных формирований различных регионов и секторов национальной экономики, осуществляют регулирование процессов распределения ресурсов, доходов и доступа к кредитам для значительной части населения, а также содействуют повышению способности экономической системы к самоуправлению.

Изучение институциональной среды, в которой действуют кооперативные организации, позволило выявить ряд факторов, обуславливающих необходимость расширения кооперативного сектора.

Их совокупность включает следующий спектр условий социально-экономической динамики и сопутствующих ей проблем.

1) Изменение потребностей и предпочтений, сопутствующее росту благосостояния населения, требует делегирования определенных экономических обязанностей, традиционно возлагаемых на государство, кооперативным организациям. Соответственно, такие сферы, как жилищно-коммунальное хозяйство, предоставление потребительских товаров и услуг, а также сельское хозяйство, стали центрами приоритетного использования кооперативных организационных структур.

2) Необходимость обеспечения устойчивого функционирования малых предприятий, удовлетворяющих индивидуальные потребности ограниченного круга потребителей: жителей деревень, поселков и микрорайонов. В отличие от производственно-хозяйственных структур предпринимательского типа с приоритетом принципа доходности, которые в

неблагоприятных условиях могут уйти с рынка путем реорганизации или банкротства, тем самым отказавшись от социальной ответственности перед потребителями, кооперативные модели по своей сути воплощают обязательство по обеспечению благосостояния сообщества.

3) Обострение конкурентной ситуации между кооперативным, государственным и частным секторами в экономической и социальной сферах, а также на рынке труда способствует укреплению общей конкурентоспособности национальной экономики. Такая конкуренция способствует созданию благоприятной среды для внедрения инноваций и повышения эффективности.

В эволюции производственно-кооперативной формы хозяйств зафиксирована закономерность ее зависимости от меры развитости рынка, что сдерживает реализацию её потенциала, если рынок объективно не готов к созданию благоприятной институциональной среды. Эта взаимосвязь может иметь следующие формы проявления.

- Кооперативные формы хозяйств возникают, если собственность как институт абсолютизирована и обособлена в формате их хозяйствования, как субъектов рыночных отношений. С дальнейшим развитием, расширением границ процесса обобществления собственности община утрачивает право ограничить участие в ее жизнедеятельности по признаку социального статуса, сословия или религии, пола.

- Кооперативные формы хозяйств и их уклад имеет место, если развиты товарно-денежные отношения так, чтобы рынок и его спрос и предложение, конкуренция стимулировали товарное хозяйство к росту, к производительному труду.

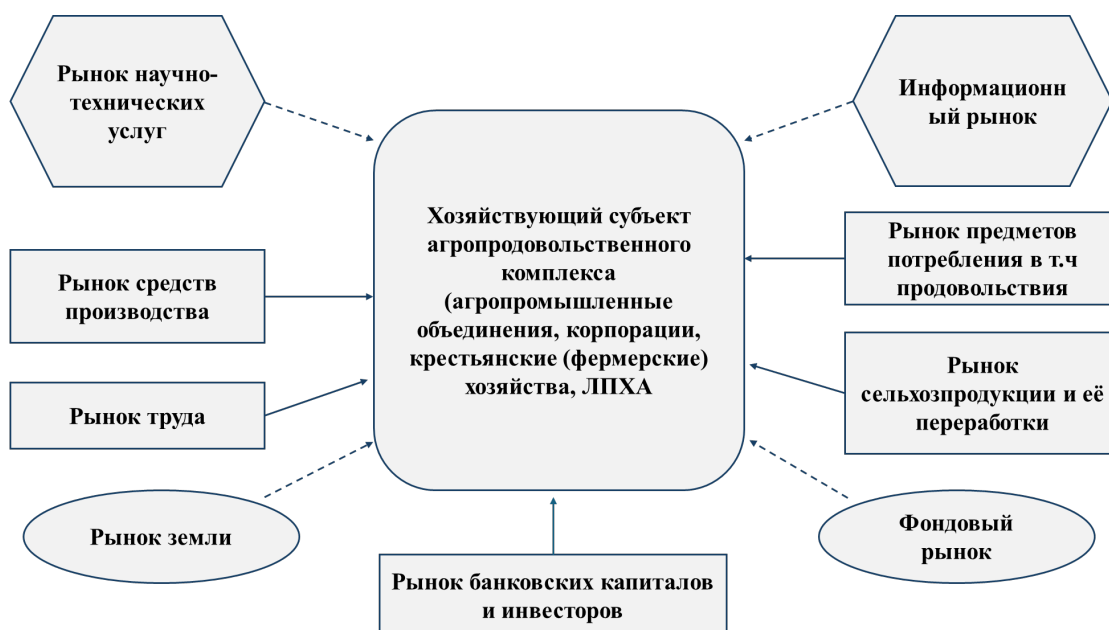
Концептуальную модель институциональной среды функционирования кооперативных форм хозяйствования формате АПК как доминирующей сферы кооперативного сектора можно представить в виде схемы (рис. 1). Напротив, принципиальная модель формирования институциональной рыночной структуры представлена в следующей (дополнительной) схеме (рис. 2). Эта версия модели фокусируется на экономических субъектах агропродовольственного комплекса, отображая рыночные механизмы, динамику конкуренции, отношения в цепочке поставок и транзакционные рамки, которые определяют рыночную экосистему. Она включает институциональные механизмы, которые облегчают выход на рынок, определяют конкурентное позиционирование, влияют на ценовые стратегии и регулируют взаимодействие между участниками рынка.

Данная модель является универсальным аналитическим инструментом, предлагая структурированную линзу, через которую можно изучать институциональную среду агропродовольственного комплекса. Она подчеркивает взаимодействие между более широким социально-политическим и культурным контекстом и конкретной динамикой рынка, подчеркивая сложность институциональных влияний, которые определяют функционирование и эволюцию данного сектора экономики. Используя эту концептуальную схему, исследователи и политики смогут лучше понять

институциональные факторы, обуславливающие эффективность функционирования агропродовольственного комплекса, и определить стратегические рычаги повышения его устойчивости и эффективности.



**Рисунок 1 – Концептуальная модель институциональной среды кооперативных форм хозяйствования в сфере АПК**



**Рисунок 2 – Предлагаемая принципиальная модель формирования институциональной рыночной среды функционирования кооперативных форм хозяйствования в сфере АПК**

В формате этой концептуальной схемы агропромышленный комплекс, с его базовой конструкцией – кооперативным сектором, определяется как сложное, многогранное социально-экономическое образование. Он характеризуется наличием сложной сети взаимозависимых секторов, которые в совокупности обеспечивают воспроизводственно-хозяйственный поток от производства сырья до потребительских рынков.

Этот поток сложным образом управляется и регулируется через ряд соответствующих учреждений, эффективно преодолевая разрыв между поставщиками сырья и конечными потребителями. Эта системная интеграция наглядно представлена на рис. 3, который иллюстрирует взаимосвязь этих секторов в рамках агропромышленного комплекса, подчеркивая ключевую роль институтов в управлении динамикой этой социально-экономической системы. Учитывая, что сельскохозяйственные кооперативы доминируют в Сирии и являются структурной основой системы кооперативного сектора, они являются самыми многочисленными и наиболее активными. Остальная деятельность кооперативов организована в соответствии с аналогичными организационными моделями с точки зрения административной структуры и институциональной подчинённости. Что касается высшего органа, осуществляющего надзор за сельскохозяйственными кооперативами в Сирии, то это Генеральный союз сельскохозяйственных кооперативов, который является наиболее важной нормативно-правовой институцией в этой сфере.



**Рисунок 3 – Агропромышленный комплекс как социально-экономическая система, регулируемая иерархически организованной структурой разноуровневых институтов**

Институциональный подход становится ключевой аналитической основой в области кооперативных исследований, способствуя многогранному изучению кооперативных отношений, охватывая широкий спектр исследовательских областей. Ученые применяют этот подход при анализе сложных кооперативных отношений, предлагая глубокое погружение в социально-экономическое значение кооперативов как ключевых институтов в экономическом ландшафте.

Дальнейшие научные изыскания были направлены на разработку организационно-экономической системы эволюции кооперативов с упором на улучшение траекторий их развития. Значительное внимание также уделяется разработке эффективных стратегий государственной поддержки, направленных на укрепление кооперативного сектора путем целенаправленного воздействия. Эти исследования направлены на углубление понимания природы кооперативов, проливая свет на принципы их работы, проблемы и потенциальные пути развития. В рамках инновационного применения этого подхода концепция нечетких когнитивных множеств представлена в качестве методологического инструмента моделирования социально-экономических систем, включающих кооперативные отношения. Это моделирование, представленное на рис. 4, представляет собой попытку систематически расшифровывать тонкости кооперативных отношений, способствуя более точному и всестороннему пониманию их динамики в рамках развития социально-экономической системы.



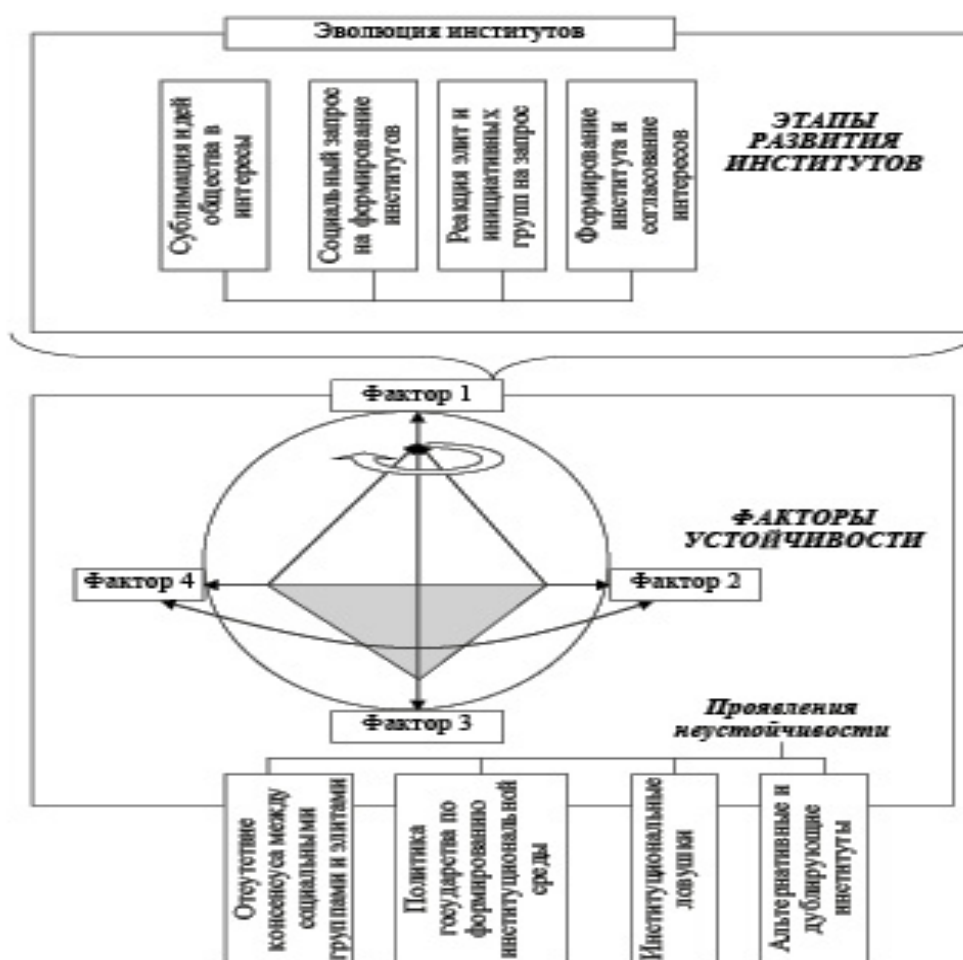
**Рисунок 4 – Институциональная модель кооперативных отношений в сфере АПК**

Обобщенная модель эффективного институционального управления кооперативными формами экономики включает три основных компонента (рис. 5):

1) Адаптивное управление – компонент подчеркивает важность структуры управления, которая может развиваться в ответ на внутренние и внешние изменения. Он поддерживает такие механизмы, как ротация руководящих ролей, регулярное обучение членов кооператива и использование новых технологий для облегчения процессов принятия решений на основе их широкого участия.

2) Финансовая устойчивость – развитие финансовой практики, поддерживающей жизнеспособность кооператива в долгосрочной перспективе. Это включает в себя диверсификацию источников дохода, внедрение стратегий справедливого ценообразования и создание резервов для будущих инвестиций и расширения масштабов деятельности.

3) Операционная устойчивость – основное внимание здесь уделяется созданию эффективной и адаптируемой операционной структуры. Это предполагает внедрение практики бережливого управления, инвестиции в технологии и инновации, а также формирование культуры непрерывного совершенствования компетенций членов компании.



**Рисунок 5 – Модель обеспечения устойчивости институционального реформирования системы управления**

Принятие процессно-ориентированного подхода предлагает нюансированную основу для концептуализации институциональной реформы как упорядоченной серии целенаправленных действий, предпринимаемых управленческими структурами. Такой подход призван обеспечить эффективное функционирование и поступательное развитие надежной институциональной системы.

На этапе институционального проектирования процесса реформирования институциональной системы происходит осмысление экономической модели, которую исповедует управляющая организация. Этот рефлексивный процесс подразумевает выделение и формулирование оптимальной институциональной системы, характеризующейся определенной архитектурой, составом и характером взаимосвязей. На дизайн этой системы неотъемлемо влияют уникальные атрибуты управляющего субъекта, что накладывает на систему отпечаток его мотивов, компетенций и инновационных параметров. Такой перенос гарантирует, что траектория развития системы и передача знаний внутри нее будут пронизаны инновационным этосом, способствующим стратегической интеграции новых институтов, направленных на изменение коллективного поведения.

Предложенная обобщенная модель эффективного институционального управления кооперативными формами экономики представляет собой гибкий и всеобъемлющий конструкт, который можно адаптировать к уникальным потребностям различных кооперативов. Сосредоточившись на адаптивном управлении, финансовой устойчивости и операционной жизнеспособности, кооперативы смогут справиться с вызовами современной экономики, сохраняя при этом верность своим принципам коллективного благосостояния и совместного принятия решений. Поскольку кооперативное движение продолжает расти и развиваться, постоянные исследования и инновации в практике управления кооперативами будут иметь большое значение для их дальнейшего успеха и влияния.

Во второй главе *«Диагностика функциональной действенности существующего в Сирии институционального инструментария регулирования деятельности кооперативных форм хозяйства»* содержится решение исследовательской задачи: **Осуществлено тестирование функционала действующего инструментария управления деятельностью кооперативных предприятий Сирии на основе анализа его реальной эффективности, позволившее идентифицировать ограничения в его использовании и выявить ключевые проблемы, с которыми сталкиваются кооперативы.**

Её решение, содержащее элементы научной новизны, проведено в два этапа:

– характеристики состояния и трендов эволюции функционирующей системы кооперативных форм хозяйства Сирии как объекта публичного управления;

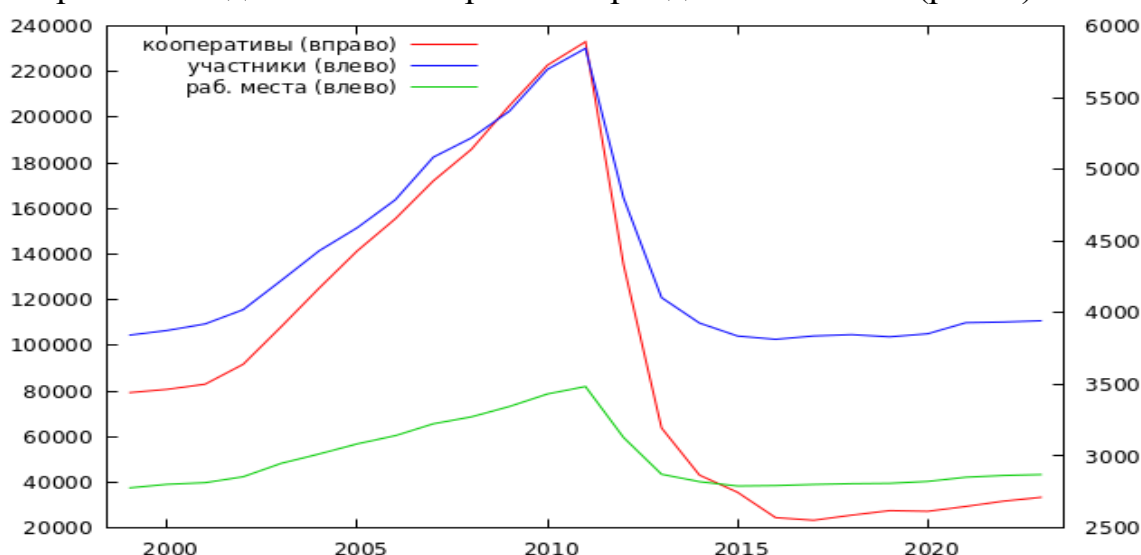
– анализа функциональных возможностей и ограничений действующего в Сирии инструментария институционального регулирования деятельности кооперативных форм хозяйства.

В Сирии, имеющей все возможности для того, чтобы функционировать в качестве важного транспортного узла и транзитного коридора в международной торговле, ведется сложная по структуре и направлениям хозяйственная деятельность. Ее географическое положение с древности позволяло данной территории генерировать и перенимать опыт экономической деятельности, характерный для той или иной цивилизации. Структура сирийской экономики на современном этапе включает сельское хозяйство, характеризующееся весомым вкладом в ВВП страны; промышленность, перманентно находящаяся в кризисном состоянии ввиду последствий военных действий, требующем восстановления инвестиционной привлекательности; развития торговли и сферы услуг.

Несмотря на доминирование государственного сектора, возможности частного сектора остаются значимыми для развития экономики страны. Торговля, сектор малого бизнеса, оказание услуг в значительной степени являются сферой деятельности частных предприятий.

Распространение кооперативного движения в стране началось с 1950-х гг. во время аграрных реформ и принятия курса на преодоление бедности. Страны распадающейся колониальной системы взяли курс на достаточно жесткую централизацию в управлении национальным хозяйством и стремление модернизировать экономику в соответствии с мировыми стандартами.

Статистические данные характеризуют динамику развития кооперативного движения в Сирии за период 1999-2023 гг. (рис. 6).



**Рисунок 6 – Динамика кооперативного движения в Сирии за период 1999-2023 гг.**

Из графика видно, что с началом кризиса резко упала не только численность кооперативов, но и число их участников, а также рабочих мест в них.

Институализация кооперативов является многоуровневой. Процесс начинается с регистрации организации, получения свидетельства государственного образца, которое подтверждает ее соответствие выдвинутым требованиям. В дальнейшем государство обязуется предоставлять гранты и субсидии, чтобы развивать инфраструктуру и обучать членов кооперативов, что повышает их конкурентоспособность. Результатом взаимодействия кооперативов с госорганами становится развитие критически важной инфраструктуры, создание рабочих мест и обеспечение стабильного дохода для населения.

Наличествующий инструментарий институционального регулирования не снимает всей совокупности существующих ограничений, что в кооперативном секторе становится явным барьером и сдерживает его развитие:

1) фактор бюрократии заключается в многочисленности процедур, начиная от разрешений и завершая нормативами, жесткость которых составляет дополнительный компонент административной нагрузки, мешает кооперативам вести текущую деятельность;

2) фактор дефицита финансов создает материальные трудности даже при существующей практике субсидирования бизнеса и выдачи на льготных условиях кредитов, оформление которых также бюрократизировано, происходит с задержками, при этом отсутствует гарантия в том, что ресурсы будут доступны всем игрокам равномерно;

3) фактором политически нестабильной обстановки можно объяснить неустойчивую эффективность применения инструментарии институционального регулирования деятельности кооперативного сектора. В итоге проект или инвестиция в долгосрочном периоде даже при самом тщательном планировании, зачастую оказываются провальными;

4) фактор слабой инфраструктуры проявляется ограниченностью в доступе к услугам ее объектов, создает преграду для наращивания производственного потенциала, лишает кооперативы конкурентоспособности в противостоянии мощным агрокорпорациям и иностранным производителям.

На основании этого возникает необходимость в определении наиболее важных проблем с тем, чтобы на государственном уровне эффективно регулировать деятельность кооперативов Сирии, вынужденных выживать в сложившихся реалиях. Каждая из основных проблем заслуживает особого внимания и подробного рассмотрения.

1. Неспособность существующего законодательства, а также системы образования, подстраиваться под стремительно изменяющуюся экономику. Из-за этого не развиваются цифровые технологии, законодательство не соответствует изменившимся условиям. В настоящее время рынок труда постоянно трансформируется. Законы, при этом, остаются архаичными. Они недостаточно учитывают новые требования и тренды. Из-за этого создается определенный разрыв между теми знаниями, которые граждане Сирии получают в образовательных учреждениях и нуждами, с которыми сталкивается современный бизнес.

2. Недостаточно действенный функционал мониторинга и надзора – еще одна достаточно важная проблема, из-за чего возникают всевозможные мошенничества и манипуляции в сфере экономики. Это ослабляет позиции кооперативов, наносит им определенный ущерб. Соответственно, позиции сирийских кооперативов на рынке ослабевают, им наносится довольно существенный ущерб.

3. Сложности с обучением специалистов-менеджеров. В связи с тем, что образовательные программы характеризуются, как устаревшие, возникают сомнения и вопросы относительно того, какими навыками должны обладать будущие специалисты. Необходимо понимать, что у каждого современного кооператива имеется своя специфика, соответственно вопросы финансирования подобных проектов остаются открытыми. Это особенно негативно сказывается на государстве, которое находится в состоянии постоянного дефицита бюджета и неустойчивой экономики. Важно понимать, что, связанные с обучением менеджеров сложности, представляют собой проблему, которая характеризуется, как многослойная. Она основана на том, что каждая местная кооперативная структура отличается своими уникальными характеристиками.

Развитие кооперативов в условиях серьезного экономического кризиса для многих сообществ Сирии, является актуальной задачей. Вызванные проблемами в экономике финансовые и социальные проблемы требуют, чтобы в распределении ресурсов и в организации производства были задействованы совершенно новые подходы. Кооперативная форма деятельности способна объединить усилия предпринимателей и иных граждан сообщества, благодаря чему для устойчивого развития предоставляются по-настоящему уникальные возможности. Кооперативы в условиях сложившейся кризисной обстановки способны усилить финансовую устойчивость участников, свести к минимуму затраты и мобилизовать ресурсы.

В третьей главе: **«Меры совершенствования национального инструментария институционального регулирования деятельности кооперативных форм хозяйства Сирии»** обоснован и разработан комплекс мер модернизации системы управления деятельностью кооперативных предприятий Сирии, направленный на нивелирование существующих ограничений, и приведена оценка ожидаемых результатов их реализации. Элементы приращения научного знания содержатся в следующих рекомендациях.

1. Модернизация механизма управления функционированием инфраструктуры производственно-коммерческой деятельности кооперативного сектора экономики Сирии.

Рациональное управление формированием производственно-хозяйственной инфраструктуры кооперативного сектора и совершенствование маркетинговых стратегий его предприятий представляются оптимальными решениями задачи повышения эффективности институционального регулирования деятельности сирийских кооперативов.

Существующая социально-экономическая нестабильность,

институциональное бездействие регулирующих органов обуславливают разобщение каналов реализации товаров сельскохозяйственно-кооперативного сектора. В сложившейся ситуации возникает необходимость в формировании комплексной системы институционального обеспечения управления маркетинговой деятельностью кооперативов в форме учреждения государственной координационной структуры. Ее деятельность должна быть направлена на организацию процесса реализации продукции и услуг кооперативов, формирование узловых объектов транспортно-логистической инфраструктуры, совершенствование механизма продвижения продукции кооперативов на рынки, разработку сводов нормативных актов, регламентирующих маркетинговую деятельность кооперативов.

В совершенствовании инфраструктуры кооперативного сектора экономики страны важную роль играют региональные маркетинговые центры. Институциональный плюрализм и наличие множества каналов финансового обеспечения являются основой их функционирования. С их помощью можно организовать реальную поддержку деятельности кооперативов в таких аспектах, как рыночное продвижение товаров, обеспечение логистики. Внедрение современных информационно-коммуникационных технологий в систему управления деятельностью региональных маркетинговых центров создаст единую информационную среду, которая обеспечит прозрачность рыночных операций и уменьшит транзакционные издержки для кооперативов. Совершенствование производственно-хозяйственной, транспортно-логистической и информационно-коммуникационной инфраструктуры агрокооперативного сектора позволит повысить качество продуктов сельского хозяйства и создать систему его оценки в соответствии с мировыми стандартами, что будет способствовать укреплению конкурентных позиций кооперативов на рынке.

2. Институциональные изменения в области организационной и экономической интеграции кооперативных организаций.

Для повышения эффективности управления кооперативным сектором в Сирии необходимо изменить организационные и экономические механизмы, регулирующие процесс интеграции кооперативов. Существующая система кооперативных связей фрагментирована и характеризуется преобладанием горизонтальных форм интеграции при слабом развитии вертикальных взаимодействий. Ее трансформация требует институциональных изменений в структуре кооперативных организаций. Основная идея предлагаемого подхода заключается в создании многоуровневой системы вертикально интегрированной структуры кооперативного сектора, которая будет обеспечивать реализацию экономических интересов первичных кооперативов и формировать замкнутые производственные и сбытовые цепочки.

Чтобы целенаправленно регулировать процесс вертикальной интеграции кооперативов и создать вертикальные цепочки производства и сбыта их товарной продукции, нужны специальные структуры для координации взаимодействия и разработки моделей интеграции. Это направление трансформации системы управления обуславливает

необходимость изменения законов об объединении кооперативов и господдержке интеграционных проектов (налоговые льготы и субсидии на развитие производства).

3. Обновление систем кадрового обеспечения и финансовой помощи кооперативному сектору.

Для существенного повышения эффективности управления кооперативным сектором Сирии необходимо изменить системы обеспечения кадрами и финансовой поддержки кооперативов. Одним из основных барьеров для развития кооперативного движения является дефицит квалифицированных менеджеров, владеющих навыками современного кооперативного менеджмента. В этой ситуации целесообразно создать интегрированную образовательную систему для подготовки специалистов разных уровней организации и управления в кооперативном секторе. При этом нужно учитывать потребности рынка труда и главные направления развития экономики страны.

Специализированные учебные заведения, работающие на основе государственно-частного партнёрства, должны стать основой этой системы. Они будут сочетать теоретическую подготовку с практикой управления в кооперативных организациях. Образовательные программы должны включать модули по стратегическому управлению, финансовому менеджменту, маркетингу и логистике, адаптированные к особенностям кооперативного сектора. Это позволит подготовить специалистов, способных эффективно управлять кооперативными организациями.

Финансовая поддержка кооперативов должна быть улучшена за счёт привлечения новых источников и инструментов финансового менеджмента. Основой этого направления является создание специального финансового института, который будет работать на кооперативных принципах и предоставлять разнообразные финансовые услуги, такие как инвестиционное и проектное финансирование, микрокредитование и лизинг. Ещё одним элементом управления финансовой инфраструктурой кооперативного сектора Сирии могут стать региональные гарантийные фонды. Они снижают кредитные риски и делают заёмные средства доступнее для кооперативов.

4. Оптимизация логистической системы и управления поставками в кооперативах.

Чтобы повысить эффективность управления кооперативными предприятиями, необходимо улучшить логистическую инфраструктуру и оптимизировать управление цепочками поставок. В настоящее время логистическая инфраструктура в кооперативном секторе Сирии развита слабо и состоит из разрозненных элементов. Это приводит к высокому уровню транзакционных издержек и снижению конкурентоспособности кооперативов на рынке сельскохозяйственной продукции.

Основная идея этого подхода заключается в создании интегрированной логистической системы для кооперативного сектора, которая будет основана на централизации управления товарными потоками и объединении логистических ресурсов. Национальная логистическая компания будет

обслуживать кооперативы, предоставляя услуги по перевозке, хранению, переработке и распределению сельскохозяйственной продукции. Структура этой компании должна включать региональные логистические центры, объединённые в общую информационную систему. Это позволит оптимизировать логистические процессы с использованием современных методов моделирования и прогнозирования движения товаров.

Совершенствование управления логистикой, позволит создать систему, которая позволит кооперативам получать технику и оборудование через лизинг. Организация лизинговых компаний на кооперативных началах поможет кооперативам снизить расходы на покупку техники и эффективнее использовать материальные ресурсы.

5. Совершенствование нормативно-правовой основы и институциональных методов управления кооперативным сектором.

Для повышения эффективности управления кооперативными предприятиями необходимо улучшить нормативно-правовую базу и институциональные механизмы регулирования деятельности кооперативного сектора, поскольку действующая правовая система содержит много недостатков и противоречий, которые сдерживают развитие кооперативов и снижают их привлекательность для инвесторов.

Основная идея этого подхода заключается в преодолении несогласованностей и противоречий существующей нормативно-правовой базы, чтобы чётко регламентировать все аспекты деятельности кооперативных организаций, включая их создание, функционирование, реорганизацию и ликвидацию. Эта база должна дифференцировать нормативные требования по типам и размерам кооперативов и обеспечить баланс между мерами государственного контроля и автономным статусом кооперативов. Нужно принять законы, регулирующие деятельность кооперативов разных типов: производственных, строительных, потребительских. Это поможет контролировать их работу и сохранить независимость.

Важный аспект структурных изменений системы управления функционированием кооперативного сектора – обновление системы государственного контроля его деятельности, которое включает чёткое определение функций регулирующих органов и снижение бюрократической нагрузки. Основное направление здесь – применение принципов управления рисками, которые определяют интенсивность контроля в зависимости от возможных угроз для деятельности кооперативов. Этот метод уменьшит административное давление на ответственных участников рынка, сохраняя достаточный контроль над кооперативами, функционирующими с высокой вероятностью нарушений регламента.

Предложенные выше актуальные рекомендации по совершенствованию системы регулирования деятельности кооперативов Сирии будут способствовать повышению её эффективности. Реализация комплекса предлагаемых мероприятий обеспечит создание благоприятных условий для устойчивого развития кооперативного движения, повышения его

экономической эффективности и социальной значимости в контексте общенациональных приоритетов социально-экономического развития. Рекомендуемые институциональные изменения будут иметь интегрированный характер, что обеспечит синергетический эффект их реализации и создаст основу для качественного преобразования кооперативного сектора в соответствии с современными требованиями и условиями развития национальной экономики Сирии.

Для совершенствования системы институционального регулирования кооперативной деятельности в Сирии целесообразно извлечь ценные уроки из успешного международного опыта. Такие страны, как США, Франция, Швеция, Дания, Тунис и Россия, внедрили эффективные инструменты управления кооперативами, которые Сирия может адаптировать для развития своего кооперативного сектора. Используемый ими инструментарий институционального регулирования включает следующие модели организации кооперативной деятельности.

#### **1. Маркетинговые кооперативы (модель США)**

- Создание маркетинговых кооперативов для мелких фермеров с целью улучшения продаж, переработки, упаковки и хранения продукции.
- Развитие демократических организационных структур для обеспечения участия всех членов в процессе принятия решений.
- Поддержка инициатив по производству органической продукции в соответствии с мировыми сельскохозяйственными тенденциями.

#### **2. Вертикальная интеграция (модели Франции)**

- Формирование и продвижение специализированных кооперативных союзов с вертикальной интеграцией в ключевых сельскохозяйственных секторах (производство мясных, молочных продуктов, зерновых культур).
- Стимулирование программ поддержки местных производителей за счет государственных субсидий и льгот.
- Внедрение кооперативов по переработке и маркетингу сельхозпродукции для повышения ее качества и конкурентоспособности.

#### **3. Государственная поддержка обучения и финансовая помощь (модель Швеции)**

- Реализация государственных образовательных программ для обучения фермеров управлению кооперативами и маркетинговым стратегиям.
- Предоставление финансовой помощи кооперативам для модернизации инфраструктуры, повышения продуктивности и обеспечения долгосрочной устойчивости.

#### **4. Эффективное управление цепочками поставок (модель Дании)**

- Создание кооперативных сетей поставок для оптимизации производства, снижения затрат и повышения качества продукции.
- Внедрение централизованных систем закупки и аренды оборудования для обеспечения кооперативов средствами сельскохозяйственного производства.

## 5. Децентрализованное кооперативное управление (модель Туниса)

– Развитие автономных моделей управления кооперативами, обеспечивающих большую самостоятельность при сохранении государственной поддержки.

– Продвижение государственно-частного партнерства (PPP) для привлечения инвестиций и сотрудничества между частным сектором и кооперативами.

– Улучшение финансовой прозрачности и подотчетности для укрепления доверия и привлечения инвесторов.

## 6. Институционально-сбалансированная модель (модель России)

- Сильная институциональная основа, обеспечивающая баланс между государственным контролем и автономией кооперативов.

- Демократичность управления: равные права голоса для членов кооперативов.

- Цифровая трансформация: внедрение современных управленческих технологий для повышения операционной эффективности.

**Таблица 1 – Рекомендации по адаптации международного опыта управления кооперативами в Сирии**

Страна	Сфера/ базовый признак	Опыт страны	Адаптация к сирийским условиям	Рекомендации для Сирии
США	Маркетинговые кооперативы	Поддержка малых фермеров, улучшение сбыта, переработки и хранения продукции.	Создание маркетинговых кооперативов, развитие демократических начал в управлении	Сформировать рыночную инфраструктуру и систему маркетинговой поддержки органического производства сельхозпродукции
Франция	Вертикальная интеграция	Кооперативные союзы с полной цепочкой поставок в агросекторе.	Развитие перерабатывающих кооперативов, субсидии.	Внедрить модели вертикальной интеграции финансовой поддержки и образовательные программы для укрепления конкурентных позиций кооперативов.
Швеция	Обучение и финансы	Образовательные программы, субсидии, модернизация кооперативов.	Поддержка кооперативного обучения, финансирование инноваций.	Активизировать работу по обновлению образовательных программ для повышения эффективности управления кооперативами и развитию льготного кредитования.
Дания	Цепочки поставок	Кооперативные сети, оптимизация издержек, централизованные закупки.	Создание логистических кооперативов, централизованные поставки.	Поощрять создание кооперативов, управляющих техническими поставками, переработкой и экспортом сельхозпродукции. Внедрить централизованные системы

				закупки и аренды оборудования.
<b>Тунис</b>	Децентрализованное управление	Автономия кооперативов, ГЧП, привлечение инвестиций.	Усиление самостоятельности кооперативов, прозрачность при сохранении государственной поддержки.	Внедрить механизмы децентрализации управления и ГЧП. Повысить прозрачность и подотчетность работы кооперативов, чтобы привлечь инвестиции частного сектора.
<b>Россия</b>	Институционально-сбалансированная модель	Развитая институциональная модель, экономическая демократия, гос. поддержка (налоговые льготы, финансирование), цифровизация	В Сирии необходимо создание правовой базы, финансовые послабления, внедрение современных методов управления	Укрепить систему институционального регулирования, внедрить цифровизацию, обеспечить развитие кооперативных банков.

Международные исследования показывают, что разные кооперативные структуры успешно функционируют в разных странах и ситуациях. Данное исследование фокусируется на использовании шести ключевых инновационно-национальных моделей (форм и принципов) управления кооперативными структурами путём их адаптации к условиям сирийской экономики с учётом местных институтов, состояния экономики и социокультурных особенностей страны. Рекомендации по адаптации достижений зарубежной практики направлены на совершенствование системы управления деятельностью кооперативного сектора с учётом международного опыта и сохранение национальных особенностей сирийского кооперативного движения.

1. Создание рыночной инфраструктуры и системы поддержки органического производства в соответствии с американской моделью кооперативного развития.

2. Внедрение модели финансовой поддержки и образовательных программ с акцентом на вертикальную интеграцию по примеру Франции.

3. Развитие управленческого функционала механизма регулирования вертикальной интеграции и совершенствование системы льготного кредитования кооперативов (согласно инновационной модели Швеции).

4. Поддержка развития специализированных кооперативов и внедрение централизованных систем материально-технического обеспечения по образцу Дании.

5. Объединение принципов децентрализованного управления и государственно-частного партнёрства для повышения прозрачности деятельности этих институтов на основе опыта кооперативного движения в Тунисе.

6. Институциональное регулирование, цифровая трансформация и развитие кооперативного банкинга с учётом российского опыта.

**Таблица 2 – Стратегический подход к трансформации национальной системы управления кооперативным сектором в Сирии**

<b>Институциональные регуляторы</b>	<b>Функционал</b>	<b>Действия</b>
<b>1- Государство в системе институционального регулирования</b>	Усиление роли государства в создании кооперативных ассоциаций на региональном и отраслевом уровнях	-Использование специализированных систем для поддержки и продвижения коопераций - Повышение осведомленности о социальных и экономических преимуществах кооперации
<b>2- Институты поддержки кооперативов на начальном этапе</b>	Обеспечение организационной и финансовой поддержки кооперативов на ранних стадиях их развития	- Предоставление субсидий, льготных кредитов на модернизацию производства - Поддержка начальной стадии развития кооперативов
<b>3- Институты финансового обслуживания</b>	Обеспечение финансовых стимулов для поддержки роста кооперативов	- Предоставление льготных кредитов - Финансирование инвестиционных проектов для стимулирования роста и инноваций
<b>4- Процедурные упрощения процесса реализации управленческих решений</b>	Устранение административных барьеров, сдерживающих рост кооперативов	- Разработка эффективной внутренней системы контроля - Повышение качества аудита и подготовки кадров - Внедрение программ страхования рисков
<b>5- Институциональное моделирование системы управления кооперативами</b>	Формирование единой модели управления кооперативами в Сирии	- Создание "Федерального центра развития кооперации" как координирующего органа с законодательными полномочиями - Учреждение "Национального кооперативного союза" как высшего органа управления кооперативным движением - Основание "Национального кооперативного банка" как финансового центра поддержки кооперативов
<b>6- Национальный центр развития кооперации</b>	Определение ключевых функций регулирования процесса развития кооперативного сектора	- Разработка методических рекомендаций по организации кооперативного сектора - Анализ международного и отечественного опыта кооперативного управления - Установление контактов между властными органами, общественными

		<p>организациями и кооперативами</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведение статистических исследований и информационная поддержка кооперативов</li> <li>- Разъяснение целей кооперативного движения и согласование интересов с целями национальной экономики в законодательстве</li> </ul>
<b>7- Национальный кооперативный банк</b>	Освобождение государства от контроля за деятельностью кредитных кооперативов, передача этих функций специализированным кооперативным союзам	- Передача функций регулирования деятельности кредитных кооперативов кооперативным союзам
<b>8- Институты адаптации кооперативов к местным условиям</b>	Индивидуальные решения для управления кооперативами с учетом местных и отраслевых особенностей	- Разработка индивидуальных механизмов управления для кооперативов в зависимости от региональных и отраслевых условий
<b>9- Институциональные условия развития кооперативного сектора в Сирии</b>	Реализация комплексного подхода к обеспечению устойчивого развития кооперативного сектора	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Интеграция международного опыта с местными инициативами</li> <li>- Разработка стратегического плана на основе научного анализа</li> </ul>

Из изложенного выше следует, что создание в Сирии многоуровневой системы кооперативных структур и соответствующего аппарата управления их согласованной деятельностью требует многостороннего и системного подхода. Здесь должны приниматься во внимание возможности сочетания международного опыта и местных инициатив.

Верное позиционирование и четкое определение потенциала политических усилий требует научного обоснования и стратегической дальновидности.

Для проведения прогностической оценки действенности рекомендуемых мер повышения функционала институционального механизма управления деятельностью кооперативных форм хозяйства необходимо установить влияние параметров двух основных рекомендуемых инструментов совершенствования механизмов государственной поддержки кооперативов: Данное воздействие проще всего установить с помощью статистических методов, а именно метода множественной регрессии. В качестве зависимой переменной рассмотрим количество кооперативов (COOP), а в качестве независимых регрессоров – субсидии и льготы (SUBS) и гарантии под кредит (CRED).

Результаты расчета регрессии методом наименьших квадратов (МНК) представлены в табл. 3.

**Таблица 3 – МНК- модель регрессии влияния государственной поддержки на количество кооперативов**

Модель: МНК, использованы наблюдения 1999–2023 (Т = 25)					
Зависимая переменная: СООР					
	<i>Коэффициент</i>	<i>Ст. ошибка</i>	<i>t- статистика</i>	<i>P-значение</i>	
const	2349,80	80,3438	29,25	<0,0001	***
SUBS	0,416388	0,458209	1,9087	0,0373	**
CRED	0,272841	0,0903883	3,019	0,0063	***
Среднее зав. перемен	3699,548	Ст. откл. зав. перемен		1097,471	
Сумма кв. остатков	1337087	Ст. ошибка модели		246,5293	
R-квадрат	0,953745	Испр. R-квадрат		0,949540	
F(2, 22)	226,8101	P-значение (F)		2,07e-15	
Лог. правдоподобие	-71,5626	Крит. Акаике		99,1251	
Крит. Шварца	92,7818	Крит. Хеннана-Куинна		70,1393	
Параметр rho	0,464710	Стат. Дарбина-Вотсона		1,000123	
Тест Вайта (White) на гетероскедастичность -					
Нулевая гипотеза: гетероскедастичность отсутствует					
Тестовая статистика: LM = 20,8157					
p-значение = P (Chi-квадрат (5) > 20,8157) = 0,00087765					
Тест Бриша-Пэгана (Breusch-Pagan) на гетероскедастичность -					
Нулевая гипотеза: гетероскедастичность отсутствует					
Тестовая статистика: LM = 12,4973					
p-значение = P (Chi-квадрат (2) > 12,4973) = 0,00193305					
Тест на нормальное распределение ошибок -					
Нулевая гипотеза: ошибки распределены по нормальному закону					
Тестовая статистика: Chi-квадрат (2) = 1,29162					
p-значение = 0,524237					
Тест на наличие ARCH процессов порядка 5 -					
Нулевая гипотеза: ARCH процессы отсутствуют					
Тестовая статистика: LM = 5,01086					
p-значение = P (Chi-квадрат (5) > 5,01086) = 0,414556					

Данная модель является высоко адекватной, поскольку коэффициент детерминации R-квадрат = 0,95 очень близок к 1. Также значимость статистики Фишера  $\ll 0,05$ , статистики Дарбина – Вотсона  $> 1$ , что означает отсутствие автокорреляций 1-го порядка.

Критерии адекватности, такие как логарифмического правдоподобия, Акаике, Шарца и Хеннана – Куинна по модулю  $< 100$ , указывают на высокую реалистичность модели. Также выполняются тесты на отсутствие гетероскедастичности ARCH процессов и нормальность распределения остатков. Адекватность модели можно наблюдать на рис. 7.



**Рисунок 7 – Фактические и рассчитанные значения переменной «количество кооперативов»**

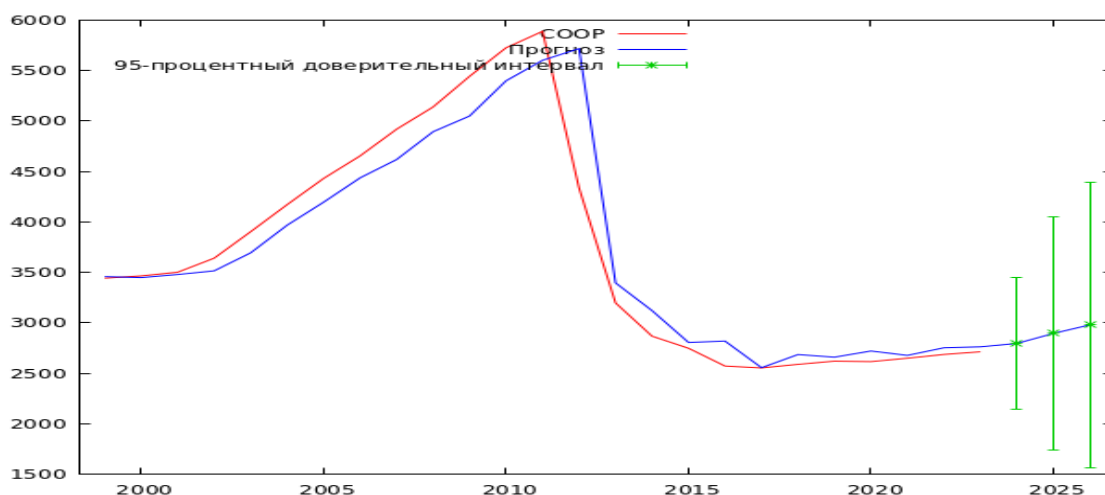
Расчитав коэффициенты эластичности регрессоров:

$$\text{SUBS} = 0,0916$$

$$\text{CRED} = 0,2817$$

Заключаем, что при увеличении субсидий на 1% число кооперативов увеличивается на 0,09%, а при возрастании кредитов на 1% число кооперативов увеличивается на 0,28%

На основании модели можно сделать прогноз (на 3 года) роста числа кооперативов в Сирии.



**Рисунок 8 – Прогноз числа кооперативов на 3 года**

Т.е. в 2024 г. – 2796 единиц, в 2025 г. – 2895 ед., в 2026 г. – 2980 ед., иначе говоря, планируется очень небольшой, но все же рост числа кооперативов.

Следует подчеркнуть, что представленный прогноз, основанный на регрессионной модели, отражает закономерности, выявленные на основе имеющихся эмпирических данных.

Несмотря на аналитическое обоснование, необходимо учитывать, что фактическое развитие кооперативного сектора может зависеть от ряда экзогенных факторов, включая политическую и экономическую динамику, изменения в нормативно-правовой базе и международные ограничения. В связи с этим результаты прогноза следует рассматривать как базовый сценарий, отражающий текущие тенденции.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проведенное исследование, охватывающее теоретические и практические аспекты формирования, функционирования и развития инструментария регулирования деятельности кооперативных форм организации производства и хозяйствования, осуществляющих свою деятельность в современных экономических, политических и институциональных условиях Сирии, позволило сделать следующие выводы.

1. В результате осуществлённого исследования разработана концептуальная модель инструментального аппарата институционального управления деятельностью кооперативных форм организации производства и хозяйствования, учитывающая динамику и особенности развития кооперативных организаций, а также их отношения с субъектами частно-мелкотоварного сектора, государственными органами и институтами гражданского общества.

1. Концептуальная модель институционального инструментария управления функционированием и развитием предприятий кооперативного сектора представляет собой функционально-структурированный конструкт (систему) согласованно взаимодействующих институций (регулирующих организационных структур), юридически закреплённых правил и норм, а также утвердившихся в обществе традиционных ценностей, которые регламентируют регулирование деятельности кооперативных форм хозяйствования.

2. Диагностика функциональной действенности существующей системы институционального регулирования деятельности кооперативных форм хозяйствования выявила наличие ряда факторов, лимитирующих реализацию её управленческого потенциала в виде: институциональных ограничений; инфраструктурных барьеров; обострения конкуренции, вызванного глобализацией рынка сбыта продукции; сложностей с доступностью источников финансирования; дефицита квалифицированных кадров; трудностей с организацией реализации обучающих программ для формирования профессионально-управленческих компетенций членов кооперативных предприятий в профильных учебных заведениях и т.д.

3. Идентификация существующих ограничений функционала инструментального аппарата регулирования деятельности кооперативных

форм хозяйствования позволила разработать систему мер его совершенствования для последовательного преодоления выявленных в вышеуказанных сферах лимит-факторов.

Также в ходе исследования были решены следующие задачи:

– представлены теоретико-методологические основы институциональной организации кооперативов, что позволило определить ключевые принципы и подходы к эффективному регулированию их деятельности. Использование международного опыта в моделировании инструментов институционального управления с помощью компаративного анализа ряда национальных систем показало, что многие зарубежные практики можно адаптированно внедрить в сирийскую институциональную среду. Это открывает новые перспективы и увеличивает шансы повысить эффективность кооперативного сектора. Проведенное исследование позволило выработать модель управления, которая может способствовать совершенствованию деятельности кооперативов. Эта модель представляется полезной для дальнейшей разработки проблем внедрения новых идей в управление кооперативами.

– осуществлен анализ эффективности существующего институционального механизма регулирования кооперативной деятельности в Сирии с точки зрения его функциональности. Изучение состояния и тренда изменений кооперативных организаций как объекта государственного управления позволило выявить плюсы и минусы их деятельности. Исследование функций и ограничений существующих методов управления помогло выявить слабые места и внести предложения по повышению их функционала. Это побудило к разработке более действенных и подходящих для конкретной ситуации методов управления.

– представлены инновационные подходы к совершенствованию системы институционального регулирования, способствующие росту продуктивности и качества управления кооперативными предприятиями. При разработке этих мер был использован интегрированный подход, охватывающий экономические и правовые аспекты кооперативного менеджмента. Внедрение предлагаемых мер укрепит сотрудничество между властями и кооперативами, что создаст благоприятные условия для их работы.

Несмотря на комплексность и глубину анализа, исследование имеет определенные ограничения. Во-первых, эмпирическая база данных ограничена в связи с трудностями доступа к полной и актуальной статистике в условиях кризиса в Сирии. Во-вторых, при адаптации зарубежного опыта необходимо было интерпретировать и адаптировать результаты к конкретному институциональному контексту страны, что может внести элемент субъективности в оценку эффективности предложенных мер. В дальнейшем планируется расширить эмпирическую базу и доработать методологические подходы для повышения объективности и всесторонности анализа.

## **ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИИ ОПУБЛИКОВАНЫ В СЛЕДУЮЩИХ РАБОТАХ**

### **а) публикации в рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК Минобра РФ**

1. Салманн, Б. Сирийский опыт управления кооперативами: концептуальная модель / Б. Салманн // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2022. – №3(305). – С.136-141. – DOI 10.53598/2410-3683-2022-3-305-136-141.

2. Овчинников, В. Н. Актуальные проблемы управления деятельностью кооперативных форм хозяйств: опыт Сирии и России / В.Н. Овчинников, Б. Салманн // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. – 2023. – №1(65). – С. 13-17.

3. Салманн, Б. Возможности адаптации иностранных управленческих инноваций к системе менеджмента кооперативных предприятий Сирии / Б. Салманн // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. – 2024. – №1(69). – С.133-137.

4. Салманн, Б. Управление развитием кооперативных форм хозяйства: вызовы и перспективы в России и Сирии, практические рекомендации / Б. Салманн // Менеджмент в России и за рубежом. – 2025. – №1 – С.99-106.

5. Салманн, Б. Диагностика действенности кооперативного менеджмента в Сирии: функциональные возможности и ограничения институционального регулирования / Б. Салманн // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Экономика. – 2025. – №1 (355). – С.106-113. – DOI 10.53598/2410-3683-2025-1-355-106-113.

### **б) публикации в других изданиях**

6. Салманн, Б. Управление кооперативами: Проблемы и перспективы развития в контексте современной Сирии / Б. Салманн // Многополярный мир и Россия : материалы IX Международной научно-практической конференции памяти А. Ю. Архипова, Ростов-на-Дону, 23-26 мая 2024 г. / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Южный федеральный университет" [и др.]. – Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2024. – С. 209-211. – Режим доступа: [https://pureportal.spbu.ru/files/128907576/9826\\_.pdf](https://pureportal.spbu.ru/files/128907576/9826_.pdf) (дата обращения 24.06.2025).