

## УЧАСТИЕ ПАЙЩИКОВ В УПРАВЛЕНИИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИМИ ОБЩЕСТВАМИ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

В статье рассматриваются роль и значение пайщиков в системе управления потребительской кооперации Республики Беларусь. Предложены направления и пути совершенствования различных форм участия пайщиков в управлении кооперативами с учетом зарубежного опыта. Разработан алгоритм проведения собраний пайщиков кооперативного участка потребительского общества в заочной форме, а также показатель оценки эффективности работы этих собраний.

The article discusses the role and importance of shareholders in the consumer cooperatives management system of the Republic of Belarus. The directions and ways of improvement of various forms of participation of shareholders in the cooperative management are suggested taking into account the international experience. The algorithm of distant meetings of shareholders of the cooperative part of consumer society as well as the assessment indicator of these meetings effectiveness have been worked out.

**Ключевые слова:** потребительская кооперация; потребительский кооператив; кооперативное законодательство; демократическое управление; член потребительского кооператива; пайщик; эффективность управления.

**Key words:** consumer cooperation; consumer cooperative; cooperative legislation; democratic governance; a member of a consumer cooperative; a shareholder; management efficiency.

### Введение

Современные тенденции развития мировой экономики и кооперации доказали состоятельность потребительской кооперации как одного из важных сегментов социально-экономической системы, направленного на удовлетворение материальных, социальных и иных потребностей не только ее членов (пайщиков), но и проживающего в зоне деятельности потребительской кооперации населения. Главной особенностью системы управления потребительской кооперации является сочетание демократического управления и профессионального менеджмента. Вместе с тем демократическое управление в потребительской кооперации является непременным условием ее эффективного функционирования, а органы общественного самоуправления являются приоритетными. Таким образом, демократическому принципу управления должны соответствовать и формы управления кооперативной деятельностью. Демократическое управление должно реализовываться в кооперации посредством кооперативной демократии, которая определяется как «форма организационного построения в кооперации, органически сочетающая личные и общественные интересы членов-пайщиков, при которой они являются совладельцами ее собственности, участвуют в решении дел и осуществляют контроль за деятельностью кооперативной организации» [1, с. 16]. В современной системе управления потребительской кооперации Беларуси доминируют профессиональные (наемные) органы управления. Непосредственное же участие пайщиков в управлении приобрело в определенной мере формальный характер. При этом дискуссионным остается вопрос о важности и степени непосредственного участия пайщиков в управлении и контроле за деятельностью кооперативов. Все это обуславливает актуальность изучения данных проблем.

Рассматривая организационную структуру системы потребительской кооперации, следует отметить, что в Республике Беларусь, как и в других странах-членах Евразийского экономического союза (ЕАЭС), основным ее звеном являются потребительские общества, которые выступают формой потребительского кооператива и имеют статус юридического лица [2]. Важной особенностью является то, что потребительские общества создаются и функционируют на основе кооперативных принципов, один из которых – демократичность управления, согласно белорусскому законодательству, включает возможность участия каждого члена потребительского общества в выборных органах данного общества; обязательную подотчетность и подконтрольность областному и республиканскому союзам потребительских обществ; влияние на дела кооперативной организации по правилу: один член потребительского общества – один голос [2]. Несмотря на идентичность названия данного принципа, его толкования в кооперативных законодательствах стран ЕАЭС имеют некоторые различия. Так, согласно Закону «О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации» от 11.07.1997 г. № 97-ФЗ (ст. 4), принцип демократичности управления потребительским обществом не подразумевает обязательную подотчетность и подконтрольность областному союзу потребительских обществ, а подразумевает обязательную подотчетность общему собранию потребительского общества других органов управления потребительского общества, что, на наш взгляд, определяет важный и особый статус пайщика (члена потребительского общества) и закрепляет его право влиять на дела кооператива [3]. Заслуживает внимания, по нашему мнению, утверждение К. И. Вахитова, который, рассматривая роль пайщика в управлении кооперативами, отмечает, что самоуправление применительно к потребительской кооперации есть «осуществление пайщиками своего права самостоятельно решать все вопросы внутреннего регулирования жизни и деятельности потребительской кооперации в соответствии с уставами ее организаций». При этом добавляет, что «кооперативное самоуправление – это способ управления, который не только осуществляется в интересах пайщиков, но и становится их собственным делом» [4, с. 296]. Участие пайщиков в управлении и контроле установлено правами и обязанностями членов-пайщиков и в кооперативном законодательстве Республики Беларусь [2, статьи 12, 13].

Таким образом, участие пайщиков в управлении является одним из основных условий функционирования потребительского кооператива, что определено кооперативным законодательством государств ЕАЭС и международными кооперативными принципами.

Вместе с тем известно, что одной из основных проблем демократического управления в потребительской кооперации Республики Беларусь является относительно низкая активность участия пайщиков в управлении кооперативами, а также отсутствие у них серьезной заинтересованности и потребности во влиянии на дела своего кооператива. Кроме этого значительная численность пайщиков, их рассредоточенность по территории и небольшая коммуникабельная связь между населенными пунктами осложняют членское управление кооперативами. Мировой опыт показывает, что на протяжении длительного периода развития потребительской кооперации важным вопросом является решение двух внешне противоречивых задач: с одной стороны, приближение органов кооперативного управления к своим членам, с другой стороны, формирование относительно крупных хозяйственно-организационных структур, создающих условия для экономически эффективной деятельности. Конечно при простом увеличении количества членов-пайщиков кооперативной организации возникают условия, ставящие объективные пределы участия каждого из них в непосредственном управлении кооперативом. В связи с этим, в современной системе кооперативного самоуправления важными задачами являются «создание пайщикам условий для избрания своими представителями наиболее авторитетных, пользующихся доверием, подготовленных и социально активных членов кооператива; предоставление всем членам возможности свободного выражения своего мнения и предложений по вопросам улучшения кооперативной деятельности» [5, с. 53].

В Республике Беларусь, как и в Российской Федерации, в структуре управления потребительскими обществами высшими органами являются собрания уполномоченных. Уполномоченные избираются на кооперативных участках на собраниях пайщиков (высший орган управления на кооперативном участке) и должны представлять их интересы. Таким образом, непосредственно в управлении и принятии важных решений здесь участвуют уполномоченные. Следует отметить, что в кооперативном законодательстве России, в отличие от Беларуси, предусмотрены такие права пайщиков, при которых они должны непосредственно участвовать в принятии важных решений, что, на наш взгляд, усиливает их роль и в управлении кооперативами. Так, вопросы создания кооперативных союзов, вступления в союзы и выхода из них, преобразования

потребительского общества в другую организационно-правовую форму в России выносятся на собрания пайщиков всех кооперативных участков потребительского общества. Причем решения собраний пайщиков кооперативных участков по вышеуказанным вопросам являются обязательными для собрания уполномоченных, а решения таких собраний пайщиков по другим вопросам являются обязательными для уполномоченных при принятии решений на собрании уполномоченных потребительского общества. Важно отметить и то, что в Российской Федерации решения о преобразовании потребительского общества в другую организационно-правовую форму принимаются при условии, если за него проголосовали все пайщики кооперативных участков потребительского общества [3, статья 18].

Таким образом, объективно вынужденная замена прямой демократии на представительную создает определенные условия для отстранения пайщиков от дел кооператива и некоторой потери их интересов в управлении и участии в принятии решений. В то же время, на наш взгляд, возможности прямой демократии в современной системе управления потребительской кооперации Республики Беларусь далеко не исчерпаны. Необходимо только определить и внедрить новые, наиболее эффективные формы ее применения, что небезуспешно осуществляют зарубежные кооперативные организации. Так, в Швеции и Великобритании для более полного сбора пайщиков на общее собрание кооператива одновременно на каждом кооперативном участке проводятся собрания с одной и той же повесткой дня. В Финляндии в уставах кооперативных обществ предусмотрена форма голосования по почте. При этом членам-пайщикам заранее рассылается повестка дня собрания, определяется перечень конкретных вопросов или кандидатур для выдвижения на выборные должности. Поэтому каждый пайщик отдает свой голос для принятия того или иного решения [6, с. 9].

Проведенные исследования показывают, что на современном этапе развития потребительской кооперации Беларуси участие каждого пайщика в управлении прежде всего связано с его участием в собраниях, уровень которых на протяжении длительного времени недостаточно высок [1, с. 65]. Существует и проблема проведения правомочных собраний кооперативных участков из-за неявки на них большей части соответствующих пайщиков [1, с. 67]. Характеризуя эффективность работы собраний кооперативных участков, респонденты отметили, что пайщики участвуют в этой работе пассивно (32%), а собрания участков проводятся формально и мало что решают [1, с. 69]. В связи с этим интересными являются мнения пайщиков о реальной возможности участия в управлении. Так, в рамках соответствующего исследования на вопрос анкеты «Реально ли в настоящее время предоставлена возможность для каждого члена потребительского общества (пайщика) участвовать в управлении делами и контроле за деятельностью потребительского общества?» ответы респондентов распределились следующим образом: 43% из них считают, что такая возможность реально предоставлена, но не используется пайщиками; 19,5% респондентов утверждают, что она предоставлена лишь формально; 5,5% респондентов думают, что такой возможности нет, и только 16% опрошенных уверены, что возможность реально предоставлена и используется пайщиками [1, с. 163]. В связи с этим интересна точка зрения К. И. Вахитова, который утверждает, что «демократия является обязательной предпосылкой участия членов в делах своих кооперативов, а степень участия – одним из показателей демократии. Участие служит решающим фактором успеха кооперативной деятельности» [4, с. 69].

По нашему мнению, на активность пайщиков в управлении, наряду с материальной и другой заинтересованностью, в определенной степени влияет и сама предоставленная каждому члену потребительского общества реальная возможность участвовать в управлении и контроле. Существует также точка зрения, что на эффективность функционирования потребительской кооперации отрицательно влияет нехватка опыта демократического управления и коллективного принятия решений [7]. Эта проблема касается и собраний кооперативных участков. Для решения этой задачи необходимо прежде всего осуществлять качественную предварительную подготовку собраний, а также применять различные формы их проведения, в том числе и указанные выше.

Таким образом, повышение социальной активности членов-пайщиков является в настоящее время одной из самых важных и актуальных проблем. Решение этой проблемы должно вестись путем укрепления демократических основ и уставных начал деятельности потребительской кооперации, развития инициативы и самостоятельности ее членов, обеспечения их широкого участия в управлении и контроле за всеми кооперативными делами, что предопределено кооперативными ценностями и принципами. Важно в условиях преимущественно представительной кооперативной демократии обеспечить условия и для прямого участия членов-пайщиков в управлении, что наиболее полно

обеспечит реализацию их прав и обязанностей. Опыт мирового кооперативного движения показывает, что в условиях рыночной экономики сочетание экономической заинтересованности в членстве с демократическим участием членов-пайщиков в управлении кооперативами обеспечивает их устойчивое развитие.

Для развития прямой кооперативной демократии необходимо определить ряд существенных вопросов, при решении которых необходимо участие каждого члена. Технические возможности, как уже отмечалось ранее, проверены зарубежной кооперативной практикой. Для этого прежде всего необходимо изменить форму подготовки и порядок проведения собраний пайщиков кооперативных участков, которые дадут возможность создать определенные условия и мотивацию для участия в управлении кооперативной организацией каждого его члена.

Для повышения реальной возможности для каждого члена потребительского общества Беларуси участвовать в управлении и контроле необходимо закрепить в кооперативном законодательстве норму, позволяющую проводить собрания пайщиков в очной, заочной и смешанной формах. Заочная форма проведения собраний апробирована и применяется в хозяйственных обществах согласно Закону Республики Беларусь «О хозяйственных обществах» от 9 декабря 1992 г. № 2020-ХІІ [8]. Применение заочной формы голосования можно рассматривать как механизм, который, с одной стороны, дает возможность каждому пайщику заблаговременно изучить материалы (информацию) собрания, при необходимости провести консультации по рассматриваемым вопросам, позволяет значительно уменьшить степень стороннего влияния на принимаемые пайщиком решения. С другой стороны, она дает возможность каждому пайщику реализовать свое право на участие в управлении кооперативом и повышает степень достоверности принимаемых решений. Голосование с помощью бюллетеней при этом более предпочтительно, поскольку итоги голосования подтверждаются документально и не могут быть оспорены. Заочное голосование создает важные предпосылки для повышения уровня активности участия пайщиков в собраниях.

Принимая во внимание вышеизложенное, для практической реализации права пайщика на участие в управлении кооперативом предлагается проведение собраний кооперативного участка осуществлять с использованием заочной формы их проведения на основе алгоритма, приведенного на рисунке.

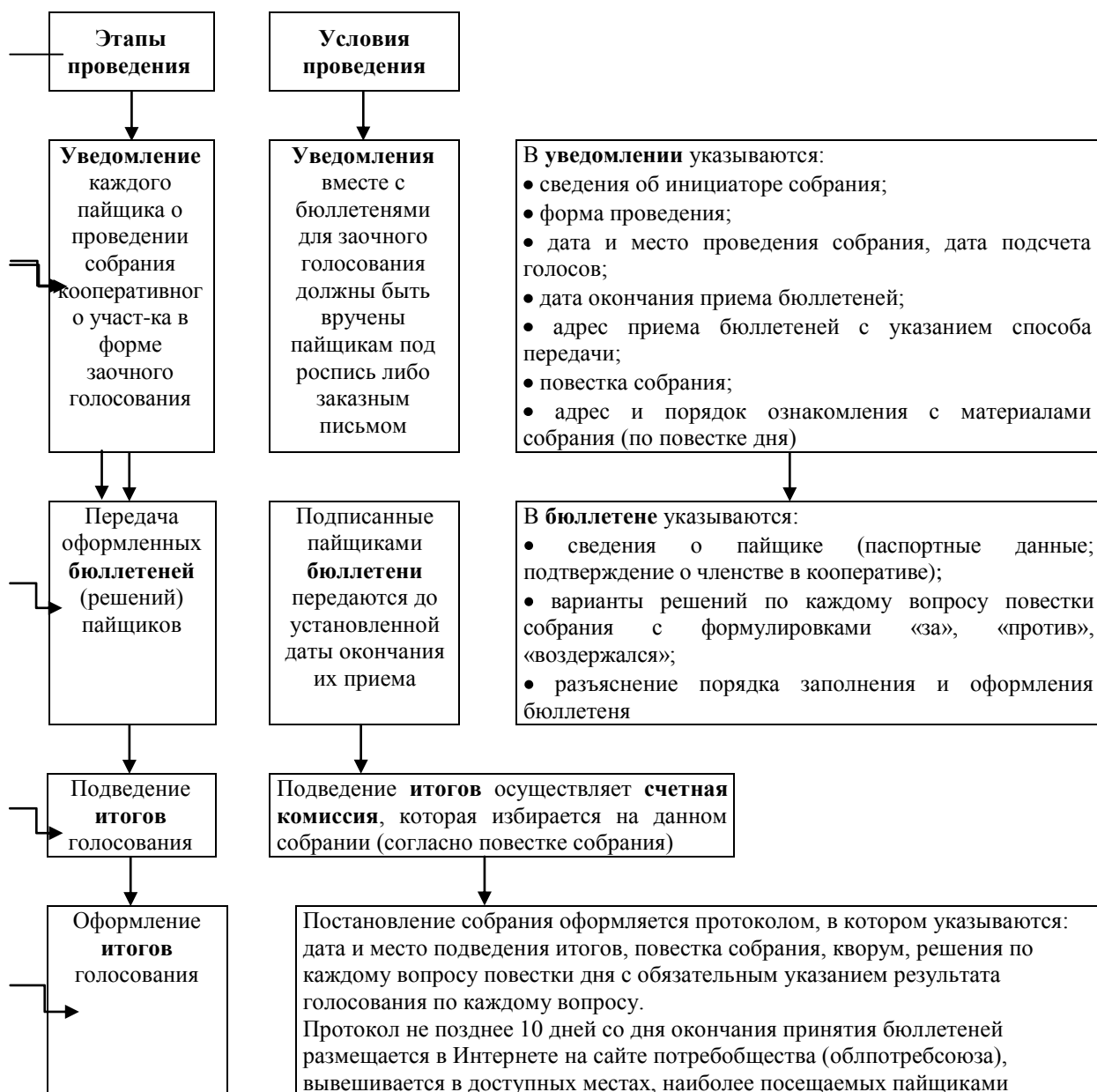
Отдельные авторы отмечают важность проведения маркетинговых и социологических исследований среди пайщиков, которые позволяют существенно расширить информационную базу для управления социально-экономической деятельностью, в связи с чем целесообразно было бы использование заочной формы проведения собраний кооперативного участка предварительно выносить на обсуждение пайщиков [9, с. 103].

Следует отметить, что в научной литературе нет единого мнения относительно понимания эффективности управления как в теоретическом, так и практическом смысле. Самым известным и наиболее широко применяющимся подходом к оценке эффективности управления является целевой подход, в котором доминирует критерий целедостижения [10, с. 244; 11, с. 204]. Ряд ученых, работая над проблемами оценки эффективности управления в потребительской кооперации, для усовершенствования действующих методик предлагают расширить и изменить количество показателей экономической эффективности для расчета ее комплексного показателя, введя при этом показатели социальной эффективности [12; 13].

Для оценки эффективности функционирования собраний кооперативных участков в научной литературе предлагаются частные показатели:

- коэффициент качества выполнения возложенных функций (отношение фактически выполненных функций, установленных нормативными документами, ко всем функциям, определенным нормативными документами);
- коэффициент активности пайщиков в управлении и контроле (отношение количества пайщиков, участвующих в собраниях кооперативных участков, к общему количеству пайщиков [1, с. 108].

Для оценки результатов проведения участковых собраний предлагается также определять удельный вес выступающих на собраниях пайщиков (отношение численности пайщиков, выступивших на собрании кооперативного участка, к численности пайщиков кооперативного участка) [9, с. 103].



**Предлагаемый алгоритм проведения собраний пайщиков кооперативного участка потребительского общества в заочной форме**

Примечание – Источник : собственная разработка авторов.

Вышеперечисленные показатели в значительной степени позволяют измерить результативность работы данных собраний и входят в состав комплексных показателей социальной эффективности. Вместе с тем, они недостаточно точно могут определить количество пайщиков, реально участвующих в принятии тех или иных решений. На наш взгляд, с учетом имеющейся в настоящее время тенденции снижения активности пайщиков в управлении кооперативами и их заинтересованности в конечных результатах деятельности кооперативов целесообразно чаще предоставлять пайщикам возможность участвовать в управлении посредством заочного голосования с помощью бюллетеней. При этом для оценки работы собраний пайщиков кооперативных участков нами предлагается использовать коэффициент участия пайщиков в выработке и принятии решений (*Кур*), определяемый следующим образом:

$$K_{ур} = \frac{Ч_б}{Ч_о},$$

где *Чб* – количество пайщиков кооперативного участка, участвующих в решении собрания с помощью оформленных соответствующим образом бюллетеней для голосования;

*Чо* – общее количество пайщиков кооперативного участка.

Использование данного показателя с учетом документально оформленных бюллетеней позволит более точно определить степень непосредственного участия каждого пайщика в принятии решений и в определенной степени повысить их заинтересованность в этом вопросе. Предложенный показатель можно рассчитывать и в динамике, а также сравнивать с показателями других кооперативных участков. При этом уровень активности пайщиков в управлении не только показывает степень их заинтересованности в нем, но и является мотивом при принятии решения новыми членами о вступлении в кооперативную организацию, что подтверждается зарубежным опытом [6, с. 2].

### **Заключение**

Таким образом, расширение и развитие различных форм участия пайщиков потребительской кооперации в управлении с целью повышения их активности и заинтересованности в решении дел кооперативов не только укрепит демократические основы кооперации, но и в значительной степени обеспечит экономическую эффективность кооперативных организаций. Это также повысит привлекательность потребительской кооперации для вступления в нее новых членов и обеспечит более динамичное развитие в современных условиях.

### **Список использованной литературы**

1. **Царик, В. М.** Развитие организационно-экономических основ функционирования органов самоуправления потребительской кооперации : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / В. М. Царик. – Гомель, 2012. – 212 с.
2. **О потребительской** кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Республике Беларусь : Закон Респ. Беларусь от 25 февр. 2002 г. № 93-3 : с изм. и доп. : текст по состоянию на 25 июня 2007 г. [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой инф. Респ. Беларусь. – Минск, 2007. – Режим доступа : <http://www.ncpi.gov.by>. – Дата доступа : 21.11.2015.
3. **О потребительской** кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации : Федеральный закон Рос. Федерации от 11 июля 1997 г. № 97-ФЗ ; принят Гос. думой 13 июня 1997 г. (с изм. от 2 июля 2013 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.k-vedomosti.ru/news/detail/119044>. – Дата доступа : 24.11.2015.
4. **Вахитов, К. И.** История потребительской кооперации России : учеб. пособие / К. И. Вахитов. – 3-е изд. – М. : Дашков и К°, 2010. – 400 с.
5. **Антоненко, Т. В.** Правовые основы управления потребительской кооперации Республики Беларусь : пособие для студентов / Т. В. Антоненко. – Гомель : ГКИ, 2001. – 87 с.
6. **Эффективность** через демократию, или как перевернуть кооперативную пирамиду. – М. : Межкоопсовет, 1998. – 92 с.
7. **Капштык, А. И.** Проблемы эффективности функционирования потребительской кооперации Беларуси / А. И. Капштык // Потребит. кооп. – 2003. – № 1. – С. 17–21.
8. **О хозяйственных** обществах : Закон Респ. Беларусь от 9 дек. 1992 г. № 2020-XII (с изм. и доп. от 15 июля 2010 г. № 308-3) // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pravo.by>. – Дата доступа : 25.07.2015.
9. **Новиков, А. А.** Управление социально-экономической работой с пайщиками в потребительском обществе / А. А. Новиков. – Белгород, 2008. – 209 с.
10. **Дорина, Е. Б.** Организация государственного управления : учеб. пособие / Е. Б. Дорина. – Минск : БГЭУ, 2011. – 289 с.
11. **Аветисян, М. В.** Менеджмент : учеб. пособие / М. В. Аветисян, Л. В. Гайдаренко, В. А. Деева. – М. : Юриспруденция, 2012. – 240 с.
12. **Коробкин, А. З.** Механизм формирования и проявление социальной и экономической эффективности кооперативной торговли в условиях рынка : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. З. Коробкин. – Минск, 1998. – 107 с.
13. **Стороненко, М. Г.** Управление потребительской кооперацией в условиях устойчивого развития : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / М. Г. Стороненко. – Йошкар Ола, 2007. – 24 с.

*Получено 20.04.2016 г.*

