

ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

*Гурская Е. М. - ассистент
УО «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации»*

Статья посвящена вопросам развития корпоративного управления в системе потребительской кооперации Республики Беларусь. Автор раскрывает основные вопросы в области применения структуры корпоративного управления в системе потребительской кооперации Республики Беларусь. Особое внимание обращается на преимущества корпоративного управления, актуальность применения для системы потребительской кооперации Республики Беларусь.

Ключевые слова: *корпоративное управление, потребительская кооперация, реструктуризация.*

The article is devoted to the development of corporate governance in the system of consumer cooperatives of the Republic of Belarus. The author reveals the main issues in the application of corporate governance structure in the system of consumer cooperatives of the Republic of Belarus. Particular attention is drawn to the benefits of corporate governance, the relevance of the application for the system of consumer cooperatives of the Republic of Belarus.

Key words: *corporate governance, consumer cooperation, restructuring.*

Формирование рыночных отношений в Республике Беларусь обуславливает необходимость перехода на новые формы управления всех субъектов хозяйствования. Это касается и сложных диверсифицированных структур, к которым относится система потребительской кооперации республики.

В корпорациях, каковой является система потребительской кооперации Республики Беларусь, основной задачей совершенствования управления, является реструктуризация процесса принятия и реализации управленческих решений, создание такой системы управления, которая бы позволила эффективно использовать все имеющиеся ресурсы, нацелить все подразделения системы на достижение общих целей, развитие инициативы на местах. Кроме этого корпоративное управление должно учитывать интересы членов потребительских обществ. Существенно усложняет управление всей системой тот факт, что система потребительской кооперации является некоммерческой организацией. Ее деятельность направлена на более полное удовлетворение потребностей членов потребительских обществ. Однако для стабильной работы системы требуются значительные финансовые средства, которые необходимо заработать. Рентабельная работа обеспечит конкурентные преимущества системы по сравнению с частными предпринимателями. Поэтому всегда приходится при принятии управленческих решений находить золотую середину между коммерческой деятельностью, получением прибыли, и осуществлять некоммерческую деятельность по удовлетворению потребностей членов потребительских обществ.

Управление в сложно диверсифицированных системах представляет собой управление определенным набором показателей, обеспечивающих максимальный эффект в деятельности корпорации. Поэтому в системе потребительской кооперации при формировании модели корпоративного управления нужно четко определить вопросы, которые будут регулироваться Белкоопсоюзом и облпотребсоюзами.

Остальные управленческие решения, в том числе по оперативному управлению, должны приниматься на низовом уровне управления системой – райпо, унитарные предприятия филиалы, самостоятельные структурные подразделения. Это обеспечит развитие инициативы у подразделений, повысит их ответственность за результаты работы.

Для развития корпоративного управления необходимо изменить подход, философию руководства системой потребительской кооперации. Руководители высшего звена должны по-новому смотреть на процесс управления. Вся управленческая работа должна быть направлена на выработку стратегии деятельности, координацию работы подразделений, а не на решение оперативных вопросов. Для этого целесообразно использовать и зарубежный опыт, в том числе и России.

В современных условиях имеются две модели корпоративного управления: управляемая и направляемая. Выделяют также американскую, германскую и японскую модели корпоративного управления, которые учитывают национальные особенности и менталитет населения этих стран.

В условиях управляемой модели корпоративного управления, центральный орган корпорации решает следующие вопросы:

- разрабатывает стратегию развития;
- вырабатывает общие показатели оценки деятельности подразделений системы и корпорации в целом;
- осуществляет оценку работы подразделений;
- осуществляет подбор руководящих кадров;
- осуществляет контроль за их деятельностью подразделений;
- управляет внешнеэкономической деятельностью;

- распоряжается общими финансовыми ресурсами.

В условиях направляемой модели корпоративного управления центральный орган корпорации решает следующие вопросы:

- вырабатывает общую стратегию развития корпорации;

- создает условия для эффективной работы подразделений посредством разработки нормативной документации;

- представляет интересы корпорации в государственных органах управления.

При данной модели корпоративного управления одинаковая роль отводится как высшим руководителям, так и руководителям низшего уровня, членам потребительских обществ.

Развивать корпоративное управление в системе потребительской кооперации Республики Беларусь следует поэтапно. На первом этапе более подходит управляемая модель корпоративного управления.

Однако в любом случае переход к новой модели управления займет годы. Для этого целесообразно изменить подход к управлению всех ведущих руководителей, выработать новый взгляд на управление системой потребительской кооперации.

Но перспектива развития корпоративного управления очевидна, так как ему свойственны здоровый, плюралистический и гибкий процесс принятия управленческих решений. При этом снижается риск того, что застой и фальшивое единодушие исполнителей лишат организацию трезвого взгляда на ситуацию, помешают выработке эффективной стратегии развития.

Постепенное развитие корпоративного управления предусматривает существенное изменение содержания работы потребительских союзов, как республиканского так и областных. На заседаниях правлений Белкопсоюза, облпотребсоюзов в основном должны рассматриваться вопросы стратегии и политики работы системы потребительской кооперации, а не только подводить итоги работы. Основное внимание должно уделяться инновациям, организационным вопросам.

При таком подходе успешность работы системы потребительской кооперации будет зависеть не только от компетентности, инициативности председателя правления.

Для всестороннего и объективного рассмотрения выносимых на заседания правления вопросов, а также в процессе подготовки к проведению правлений Белкопсоюза, облпотребсоюзов целесообразно назначать не только ведущего докладчика, но и определять оппонента, что обеспечит всестороннее рассмотрение проблемы, сделает критику ожидаемой и эффективной. Целесообразно также обеспечивать всех членов правления необходимой информацией по обсуждаемому вопросу для более глубокого изучения проблемы.

Членами правлений республиканского и областных союзов потребительских обществ должны быть большинство внешних руководителей. Правления союзов не могут продуктивно работать, высказывать независимые мнения, если члены правления сами являются исполнителями принимаемых управленческих решений.

Сам механизм корпоративного управления достаточно эффективен, так как позволяет развивать инициативу на местах, повышает ответственность и заинтересованность в результатах труда, объединяет интересы всех участников корпорации.

Основной причиной корпоративных неудач является нежелание делегировать полномочия на низшие уровни управления, некомпетентность руководителей. Большая часть кризисов в корпорациях – результат ошибок, возникающих в процессе обсуждения и принятия управленческих решений. Поэтому важно объективно рассмотреть проблему и обосновать эффективные пути ее решения, учитывая при этом мнение высшего руководства, руководителей подразделений, членов потребительских обществ.

Нужно также знать, что корпоративное управление наряду со многими своими положительными моментами, имеет и определенные слабые стороны. Оно, как любое управление, осуществляется людьми. А люди склонны предвзято, субъективно воспринимать ситуацию, принимать не всегда эффективные управленческие решения. Людям трудно смириться с неудачами в прошлом. Они придерживаются старых стратегий, взглядов на управленческую деятельность, даже если эти взгляды показали свою неэффективность. Поэтому при формировании новой модели управления в системе потребительской кооперации необходимо создать такой механизм работы системы, чтобы слабые стороны корпоративного управления проявляли себя в меньшей степени.

При принятии управленческих решений необходимо учитывать особенности человека. При любой модели управления часто происходит фильтрация информации, отправляемой вышестоящему руководству. В связи с этим ведущие руководители достаточно часто принимают не всегда адекватные решения по недостаточно точной информации. Это является общим недостатком любой структуры управления. Для сглаживания данного недостатка целесообразно развивать демократический стиль руководства.

Недостатком любой корпоративной структуры является ограничение экономической свободы подразделений из-за контроля со стороны центра за их деятельностью. Наблюдается и негативное проявление эффекта масштаба, выражающееся в потере гибкости функционирования подразделений, а также увеличения численности аппарата управления. Корпорации необходим многочисленный аппарат управления для координации отдельных сторон деятельности подразделений. В итоге затраты на такую координацию превышают экономию от эффекта масштаба.

К недостаткам корпорации относят также закостенелость системы. Обычно корпоративная система не приветствует обновление кадров. Пришедшие в структуру работники - новаторы постепенно теряют свой инновационный потенциал и становятся обычными исполнителями указаний вышестоящих органов.

Таким образом, корпоративное управление не является идеальным, как и все другие процессы в обществе. Однако и в нем имеется немало положительного.

Корпоративное управление предусматривает предоставление самостоятельности подразделениям системы, обособленность отдельных предприятий и в то же время объединяет деятельность унитарных предприятий, самостоятельных подразделений в единое целое нацеливает их деятельность на достижение общей цели. При этом учитываются обособленные интересы отдельных предприятий, которые не сводятся к интересам других участников корпорации.

Поэтому стратегия корпоративного управления в системе потребительской кооперации должна строиться на следующих принципах:

- внутренней целостности всей системы потребительской кооперации;
- признание значимости и роли каждого предприятия, подразделения в системе;
- развитие модели райпо с унитарными предприятиями.

Целостность системы потребительской кооперации позволяет извлекать дополнительную экономическую выгоду от эффекта целостности, постоянного взаимодействия труда, капитала, инициативы подразделений и в то же время концентрировать интересы и возможности участников корпорации и направлять их на достижение не только частных но и общих целей.

Для усиления эффекта целостности целесообразно рационально перераспределять полномочия внутри системы. С одной стороны центр должен решать определенный круг вопросов. И в то же время значительная часть полномочий должна быть передана низшему уровню управления – унитарным предприятиям. Особенно это касается оперативного управления. Для этого в уставах Белкоопсоюза, облпотребсоюзов нужно

четко определит их полномочия, а все остальные вопросы решаются на уровне унитарных предприятий, филиалов, обособленных структурных подразделений.

Вопросы оперативного управления должны быть переданы низовым подразделениям, что обеспечит развитие инициативы, ответственности, повысит заинтересованность подразделений в общих конечных результатах деятельности.

Для реализации на практике данных мероприятий необходимо развивать процесс планирования работы системы потребительской кооперации, унитарных предприятий, филиалов. Вместо ретроградного метода планирования сверху, целесообразно и дальше развивать планирование снизу. В этом случае райпо, уни тарные предприятия, филиалы самостоятельно планируют свою хозяйственную деятельность с учетом принятой стратегии, а разработанные бизнес-планы утверждаются высшим органом управления. Такая практика принята и апробирована в системе потребительской кооперации России, и показала свою жизнеспособность. Это обеспечивает развитие инициативы у подразделений, повышает их ответственность за реализацию разработанных планов.

В любой корпорации, в том числе и потребительской кооперации, важнейшим элементом деятельности является концентрация и интеграция капитала. Объединение отдельных предприятий в систему потребительской кооперации Республики Беларусь значительно увеличило возможности с таких позиций как инвестиции, инновации, конкурентоспособность. Дополнительным источником поступления финансовых средств выступают также внутриорганизационные расчеты между подразделениями системы. Это позволяет проводить расчеты между подразделениями путем взаимозачетов, увеличивает финансовые возможности путем маневрирования ресурсов в системе. Кроме этого упрощается привлечение внешних заемных источников за счет использования корпоративного имиджа и возможностей залогового имущества.

Корпоративное управление развивает активность каждого самостоятельного подразделения, содействует развитию эффекта синергии и принципов самоорганизации. Основным движущим элементом корпоративных отношений становятся общие интересы, групповые цели. Синергетика, как результат корпоративного управления, формирует новую систему отношений, которая позволяет объединить интересы, групповые цели, мобилизует усилия для выживания участников в условиях конкуренции. Синергетика трансформирует хозяйственную, социальную, функциональную активность подразделений в рыночную активность и на ее основе развивается общность групповых интересов.

Цель формирования модели корпоративного управления системой потребительской кооперации Республики Беларусь – наиболее полное имеющихся ресурсов, удовлетворение потребностей членов потребительских обществ.

Внедрение элементов корпоративного управления должно проводиться поэтапно:

- 1 этап – ориентация на разукрупнение, создание в райпо, обпотребсоюзах унитарных предприятий, выделение филиалов в райпо;

- II этап – формирование новой корпоративной системы унитарных предприятий, филиалов, обособленных самостоятельных подразделений за счет объединения капиталов, кадрового потенциала, аккумуляции инвестиционного потенциала, ориентация на стратегические цели развития.

III этап – внедрение других мероприятий по развитию корпоративного управления, в частности реформирование структуры управления системой потребительской кооперации.

В современных условиях рыночные отношения в Республике Беларусь только развиваются. Поэтому процесс становления новых организационно-хозяйственных структур пока носит во многом формальный характер. Это касается и системы потре-

бительской кооперации. В настоящее время унитарные предприятия, филиалы, обособленные структурные подразделения не имеют реальной экономической свободы. В основном используется принудительная добровольность во взаимоотношениях, жесткая централизация управления.

Важным средством стимулирования развития корпоративного управления в системе потребительской кооперации Республики Беларусь явилась бы разработка государством эффективного налогового законодательства. Потребительская кооперация республики выполняет важную социальную функцию: обслуживание сельских жителей, в том числе, и небольших населенных пунктах, где невозможно получать от торговли прибыль. Это должно учитываться государством. Для системы потребительской кооперации можно было бы осуществлять субсидирование инвестиций на реализацию программ на селе, введение налоговых льгот на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Это позволило бы системе работать более прибыльно, иметь большую свободу в выборе проектов.

Для развития корпоративного управления необходимо проводить меры и в самой системе. Целесообразно реформировать саму организационную структуру. Используя опыт управления корпоративными структурами. В системе потребительской кооперации должно быть два органа управления: правление Белкоопсоюза и наблюдательный совет.

Правление Белкоопсоюза должно взять на себя функции консолидации интересов отдельных подразделений и выработку единой политики в системе, принятие единых стратегических решений.

В состав правления Белкоопсоюза должны входить руководители областных и республиканского союзов, руководители отдельных подразделений.

В состав наблюдательного совета должны входить члены потребительских обществ, работники системы потребительской кооперации. Главная цель наблюдательного совета – учет и защита интересов членов потребительских обществ, регулирование деятельности правление Белкоопсоюза. Наблюдательный совет сам по себе является своеобразным общим мини собранием представителей членов потребительских обществ. Соответственно форма его работы имеет сессионный характер и заседания проводятся периодически. Выделяют следующие виды заседаний: текущие, годовые, внеочередные. На годовом заседании рассматривается отчет о работе системы Белкоопсоюза, отчет контрольно-ревизионной комиссии.

В результате внедрения данных мер Белкоопсоюз должен стать общим стратегическим центром системы потребительской кооперации, который разрабатывает принципы взаимоотношений между подразделениями, управляет консолидированными финансами.

В Белкоопсоюзе целесообразно сохранить контрольно-ревизионную комиссию как одну из комиссий наблюдательного совета. В обязанности комиссии должно входить проведение аудита потенциальных угроз финансовому состоянию системы.

Реализовав на практике данные мероприятия, в Белкоопсоюзе сформируется двухпалатный парламент, который будет осуществлять стратегическое и оперативное управление деятельностью всей системы.

Становление корпоративного управления в системе потребительской кооперации обеспечит устойчивое развитие системы в динамично меняющихся условиях среды деятельности организации.