

## МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ КООПЕРАЦИИ В СКАНДИНАВСКИХ СТРАНАХ

В настоящее время кооперативное движение стран мира находится на новом этапе своего развития. Потребительские союзы стран мира активно осваивают нетрадиционные сферы деятельности, например, социальное обслуживание, воспитание детей, туризм, что позволяет им успешно работать на традиционных принципах социальной направленности.

Особое место в мировом кооперативном движении занимают скандинавские страны, которые во многом задают тон развитию кооперации и в других странах, что делает актуальным исследование их опыта с целью адаптации к условиям постсоветских стран.

Самая высокая активность кооперативных систем в Швеции и Финляндии. В Швеции с конца XIX века произошло объединение 40 потребительских кооперативов в общенациональную федерацию – KF (шведс.: *Kooperativa Förbundet*) “Шведский Кооперативный Союз”.

В 2016 году во состав союза входило 3,5 млн членов (пайщиков), 31 местное кооперативное общество, около 655 универсальных розничных магазинов. Занимаемая доля рынка в общем объеме розничного товарооборота Швеции – 19,8 %; более 16000 сотрудников; получено 3,5 млрд евро дохода ([www.kf.se](http://www.kf.se)).

Основная задача союза – работать с целью предоставления своим членам возможности покупать качественную продукцию по конкурентным ценам. Магазины работают под брендами “Кооп Консум” (Coop Konsum), “Кооп Экстра” (Coop Extra), “Кооп Нара” (Coop Nära), “Кооп Форум” (Coop Forum) и “Кооп Бигг” (Coop Bygg).

Для кооперации Швеции характерна централизация управления хозяйственной деятельностью при сохранении демократических прав членов. Пайщики являются владельцами потребительских кооперативов, которые, в свою очередь, являются владельцами KF. Структура KF достаточно сложна и изменчива. Не проходит года, чтобы не изменились отношения соподчиненности, состав предприятий, полномочия различных звеньев управления.

В потребительских кооперативах Швеции отмечаются: четкое разграничение прав и обязанностей представительных и исполнительных органов; широкая система льгот для членов; активное участие юридического лица в защите прав участников и охране окружающей среды; масштабное привлечение денежных средств участников для формирования собственных оборотных средств. Высокая степень централизации хозяйственных функций дает возможность реально влиять на уровень цен, ассортимент и качество товаров.

Правления всех уровней в шведской потребкооперации состоят в основном из выборных лиц, не являющихся штатными работниками. Они принимают стратегические решения, утверждают бюджет, выполняют контрольные функции. Наиболее массовыми формами участия пайщиков в управлении и контроле являются комитеты (советы) и комиссии при магазинах.

Одной из особенностей потребительской кооперации Швеции является семейное членство: все взрослые члены семьи получают пасвые книжки под одним номером. Для пайщиков потребительской кооперации в Швеции создана эффективная и гибкая система льгот – программа лояльности. Для членов потребкооперации выпускаются пластиковые карточки, которые используются как способ платежа и накопления средств. Применяются разнообразные формы скидок. Каждому члену потребительского кооператива выдается купон с указанием видов товаров, размеров скидок (от 5 до 25 %) и времени реализации товаров со скидками (обычно 4 раза в год). Существуют также магазины-дискаунты, где цены на 10–15 % ниже. Кооперативная карточка MedMera (покрывает более 70 % шведских домашних хозяйств) – самый большой и наиболее широко используемый членский билет в Швеции.

Весьма высокая степень экономического участия членов в работе своих обществ. Для более эффективного привлечения денежных средств пайщиков создана система сберегательных касс – KF Спаркасса, которая управляет вкладами членов по конкурирующей процентной ставке на счетах основного капитала, а также даёт займы на 5 лет.

Фактором роста для шведских кооператоров стало объединение кооператоров Швеции, Норвегии и Дании в единую организацию Coop Norden. Благодаря проведенным реформам кооперативный бизнес Швеции стал самым передовым и инновационным в Европе.

В последнее время правительство Швеции пришло к выводу, что новые формы кооперации могут многое предложить обществу, и увеличило материальную поддержку кооперативов, действующих в секторе социального обслуживания.

В соответствии с действующим законодательством для создания кооператива в Финляндии достаточно трех членов. Легкость и простота создания данной организационно-правовой формы позволили Финляндии стать одной из сильнейших стран в мире по развитию кооперативного движения (около 59 % населения страны закооперированы).

В Финляндии существует 2 национальных объединения кооперативов: социал-демократическое (Е-движение) и нейтральное (СОК). Несмотря на то, что оба движения начали развивать сеть супермаркетов позднее, чем их конкуренты, СОК расширилось и стало одним из самых крупных собственников гостиниц и универсагов, а Е-движение стало крупнейшим оптовым продавцом. Экономические причины вынудили к слиянию ОТК (основного оптового продавца Е-движения) и СОК, которые создали единый союз ЕКА, ставший крупнейшим кооперативным объединением Финляндии.

Крупнейший финский кооперативный холдинг S Group (финск.: *S-ryhmä*) с 1904 года включает в себя Центральное объединение потребительского кооператива Финляндии (финск.: *Suomen Osuuskappojen Keskuskunta*) – корпорация SOK и дочерние предприятия, а также 20 региональных кооперативов, всего – более 2,2 млн членов (пайщиков).

В 2016 году розничные продажи S Group составили 11 млрд евро; работало 37,8 тыс. сотрудников. S Group осуществляет свою деятельность в Финляндии, странах Балтии и России; занимается 6 направлениями бизнеса.

S Group имеет одну из крупнейших торговых сетей в Финляндии, владеет 43 % рынка розничной торговли (гипермаркеты “PRISMA” – 62; супермаркеты “S-market” – 786; сеть строительных магазинов “Тетта” – 11; автозаправки с

кафе “ABC” – 419; крупные торговые центры и специализированные магазины “Sokos” – 62; гостиницы “Sokos Hotels”, “Radisson BLU” – 60; рестораны – 769; предприятия, торгующие сельхозтоварами – 125; автосервис и продажа автотоваров – 47); банк “S-Pankki”.

Успех S Group был главным образом основан на крупных структурных изменениях 1980-90-х годов. В связи с экономическим кризисом в результате уменьшения количества и укрупнения региональных кооперативов (со 180 до 20) сформировалось небольшое количество кооперативов, имеющих достаточно ресурсов для развития. S Group отказалась от собственной промышленности и постепенно сконцентрировалась, главным образом, на розничной торговле, индустрии туризма и гостиничном бизнесе.

В 1990-х структура S Group и подход к бизнесу изменились существенно. В результате экономическая ситуация значительно улучшилась. S Group разработала новую идею – систему Бонусного денежного вознаграждения, которая предоставляет преимущества и услуги для клиентов-владельцев (пайщиков кооператива) и вознаграждает их за пользование услугами S Group.

Эта идея оказалась очень успешной – региональные кооперативы привлекли больше пайщиков, увеличили количество лояльных покупателей, которые стали активно совершать покупки в магазинах. Кооперативная карта S-Etukortti является членской карточкой, предлагает систему скидок и бонусов для своих владельцев (пайщиков).

S Group, как и каждая традиционная торговая компания, сталкивается с крупными изменениями, связанными с быстро развивающейся интернет-торговлей, мобильными технологиями. S Group развивает свой бизнес через интернет, создавая бизнес-модель, где продажи осуществляются через известную интернет-сеть для того, чтобы обслужить клиента наилучшим образом. S Group непрерывно сосредоточивается на экономической эффективности, борется за сокращение расходов, улучшает логистику закупок, что приводит к удешевлению корзины покупок ее потребителей, увеличивая при этом общий объем покупок.

Таким образом, опыт кооперативного строительства скандинавских стран, в первую очередь Швеции и Финляндии, заслуживает внимания, может быть определенным образом переосмыслен и применен в практике деятельности кооперативных союзов стран СНГ, в том числе Республики Беларусь.