

СТРАТЕГИЯ ИНТЕГРАТИВНОГО РАЗВИТИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ РЕСПУБЛИКИ БУРЯТИИ

© 2012 М.В. Намханова

доктор экономических наук, доцент

Бурятский филиал Сибирского университета потребительской кооперации

E-mail: mv_namhanova@bk.ru

Рассматриваются основные аспекты стратегии интегративного развития потребительской кооперации Республики Бурятия. Выделяется возможность участия кооперативных организаций в развитии агрокластеров и особой экономической зоны.

Ключевые слова: потребительская кооперация, внешняя и внутренняя интеграция, агрокластеры, особая экономическая зона.

В кооперативном менеджменте отдельные приемы и методы стратегического управления начали применяться с конца 90-х гг. XX в. В последних программных документах, определяющих долгосрочные перспективы развития потребительской кооперации Республики Бурятия, используется совокупность различных стратегических альтернатив, соответствующих внутреннему потенциалу и внешнему окружению системы.

Результаты стратегического анализа деятельности потребительской кооперации и ее внешнего окружения позволяют сделать вывод о значимости для системы *интегративных стратегий* развития.

Актуальность стратегий интеграции определяется следующим. Во-первых, принятие рамочного закона о кооперации, осуществляющего правовое регулирование всех видов кооперативов с учетом их особенностей, будет способствовать формированию единого кооперативного сектора экономики¹.

Во-вторых, необходимость повышения конкурентоспособности кооперативных организаций требует получения положительного синергетического эффекта от деятельности многоотраслевого кооперативного хозяйства. Кроме того, необходимо согласование совместной деятельности районных кооперативных организаций в рамках региональных союзов. Данные направления развития системы определяют содержание *внутренней интеграции* потребительской кооперации.

В-третьих, являясь одним из элементов функционирования региональной экономики, потребительская кооперация активно взаимодействует с другими хозяйствующими субъектами. Совмест-

ная деятельность с некоторыми из них, обеспечивающая согласование экономических интересов, проведение общей стратегии, достижение положительных результатов за счет преимуществ от объединения ресурсов, означает проведение стратегии *внешней интеграции*.

В настоящей статье ставится задача определения необходимости использования возможностей реализации интегративных стратегий в деятельности потребительской кооперации Республики Бурятия.

Результаты стратегического анализа внешней среды потребительской кооперации региона, а также внутреннего потенциала системы отражены в таблице.

Совокупность рассмотренных благоприятных возможностей и угроз со стороны внешней среды, а также отмеченных в таблице показателей силы и слабости внутренней среды позволяют сформулировать следующие стратегические альтернативы (см. рисунок).

Первая стратегия. Развитие внутренней интеграции системы на основе интенсивного роста закупок сельхозпродукции, ее дальнейшей переработки и реализации.

Вторая стратегия. Развитие внешней интеграции системы посредством: а) участия в агрокластерах, союзах, ассоциациях в сфере АПК; б) взаимодействия с резидентами особой экономической зоны.

Отсюда общая стратегия развития системы потребительской кооперации Республики Бурятия может быть сформулирована следующим образом.

Интенсивное развитие всего многоотраслевого хозяйства потребительской коопера-

СВОТ-анализ деятельности Буркоопсоюза

Внешняя среда	Возможности: 1. Государственная поддержка сферы АПК 2. Государственная поддержка развития инновационных кластеров 3. Создание на территории республики особой экономической зоны 4. Стабильный спрос населения на сельхозпродукцию и продукцию переработки	Угрозы: 1. Недостаточная государственная поддержка сельских территорий 2. Ориентация государства на развитие прежде всего сельскохозяйственной кооперации 3. Неблагоприятные последствия экономического кризиса и вступления России в ВТО
Внутренняя среда		
Сила: 1. Сохранение единой системы потребительской кооперации республики 2. Многоотраслевой характер деятельности 3. Наличие пайщиков как основы экономического развития системы 4. Наличие кооперативных учебных заведений как источника инновационного развития системы	1. Развитие внутренней интеграции системы на основе интенсивного роста закупок сельхозпродукции, ее дальнейшей переработки и реализации 2. Развитие внешней интеграции системы посредством: а) участия в агрокластерах, союзах, ассоциациях в сфере АПК; б) взаимодействия с резидентами ОЭЗ	1. Интенсивный рост закупок сельхозпродукции, ее переработки как основы для повышения денежных доходов обслуживаемого населения, повышения уровня занятости 2. Опережающая (по сравнению с другими субъектами сферы АПК) разработка и выдвижение кластерных инициатив, направленных на создание агрокластеров
Слабости: 1. Неэффективный менеджмент отдельных кооперативных организаций 2. Неиспользование преимуществ вертикальной и горизонтальной интеграции 3. Специфика организационно-правовой формы, не позволяющая в полной мере использовать возможности внешней интеграции	1. Развитие внутренней интеграции системы на основе интенсивного роста закупок сельхозпродукции, ее дальнейшей переработки и реализации 2. Развитие внешней интеграции системы посредством: а) участия в агрокластерах, союзах, ассоциациях в сфере АПК; б) взаимодействия с резидентами ОЭЗ	1. Развитие внутренней интеграции системы на основе интенсивного роста закупок сельхозпродукции, ее дальнейшей переработки и реализации 2. Развитие внешней интеграции системы посредством: а) участия в агрокластерах, союзах, ассоциациях в сфере АПК; б) взаимодействия с резидентами ОЭЗ



Рис. Основные формы интегративной деятельности кооперативных организаций

ции на основе усиления внутренней и внешней интеграции системы.

Внутренняя интеграция изначально присуща системе потребительской кооперации, несмотря на некоторое усиление центробежных сил, проявившееся в период реформирования национальной экономики. Во многих потребительских обществах основой для эффективной деятельности является синергетический эффект, полученный от организации внутренне замкнутого технологического цикла: закупка сельхозпродукции - ее переработка - реализация. Реализация на деле кооперативного девиза "В единении - сила" позволит создать глубоко интегрированную систему.

Использование преимуществ единой организационной системы потребительской кооперации позволит устранить внутренние слабости и предотвратить внешние угрозы, поскольку в условиях жесткой конкуренции эффективное хозяйствование могут обеспечить только крупные организации, использующие современные формы ведения бизнеса, обеспечивающие концентрацию материальных и финансовых ресурсов для конкурентного развития системы.

Возможно два направления интеграции кооперативных организаций.

Первое. Слияние отдельных райпо в крупную региональную организацию (республиканское потребительское общество), структурными подразделениями которого становятся потребительские общества, не обеспечивающие эффективную деятельность в сложных условиях конкурентной среды.

Централизация управления товарными и финансовыми потоками позволит реализовать ряд преимуществ крупного юридического лица:

- централизованный закуп ключевых товарных позиций для всей розничной сети позволит получить лучшие условия от логистических компаний и производителей;

- согласованные направления развития розничной сети и общественного питания - обеспечить эффективное использование материально-технической базы и финансовых средств;

- единая кредитная политика - покупку кредитных ресурсов за минимальные процентные ставки и т.д.

Региональное потребительское общество может начать работу по реализации сетевого принципа в розничной торговле с унифицирования форматов магазинов, введения единой товарной

матрицы, адресной доставки товаров с оптовых складов. Реализация подобной модели в потребсоюзах России доказала свою экономическую эффективность.

Второе. Объединение по принципу холдинга экономически устойчивых и самодостаточных кооперативных организаций. Одна из возможных организационных форм - подписание соглашений кооперативных организаций с республиканским потребительским обществом (или универсальной оптовой базой) о создании торгово-закупочного союза. В отдельных потребсоюзах страны централизованный закуп товаров для розничной кооперативной сети достигает 75 % совокупного розничного оборота.

Торгово-закупочный союз будет позиционироваться поставщиками как организованная розничная сеть (ключевой клиент), а областное потребительское общество (универсальная оптовая база) - как участник-координатор, обеспечивающий единство бизнес-процессов, связанных с товародвижением, дистрибуцией и оплатой.

Независимо от объемов продаж все участники союза получают равные условия, которые приближены к условиям для региональных сетей: единая программа лояльности, максимальные отсрочки, скидки от совокупных объемов продаж, оптимальная транспортная логистика от поставщиков, использование электронной базы данных о продажах, возможность продвижения единого бренда сети и т.д.

Таким образом, усиление *внутренней интеграции* деятельности потребительских обществ, направленной на повышение эффективности функционирования, позволит системе использовать свои преимущества и обеспечит потребительской кооперации необходимую ей конкурентоспособность.

В современных условиях, наряду со внутренней интеграцией, все более актуальной становится **внешняя интеграция**. Выбор хозяйствующих субъектов, с которыми будет осуществляться взаимодействие, широк и зависит от конкретных условий жизнедеятельности.

Из всего многообразия хозяйствующих субъектов внешней среды, с которыми взаимодействуют кооперативные организации, особого внимания заслуживают следующие:

1. Организации и предприятия сферы АПК ввиду совместного осуществления деятельности в рамках локальных территорий, общности интересов, проблем и перспектив формирования

агрокластеров, поддерживаемых государственными органами управления.

2. Участники (резиденты) особой экономической зоны туристско-рекреационного типа, поскольку, во-первых, реализация данного проекта будет происходить в зоне деятельности потребительской кооперации, во-вторых, предполагается вложение значительных инвестиций на условиях частно-государственного партнерства.

В настоящее время наиболее перспективной формой внешней интеграции кооперативных организаций с хозяйствующими субъектами в сфере АПК является участие потребительской кооперации в формировании агрокластеров.

В соответствии со стратегией социально-экономического развития Республики Бурятия до 2027 г. реализация кластерной политики республики предусматривает три основных этапа. На первом этапе (2008 - 2012) в качестве приоритетных кластеров выбраны наиболее важные для региональной экономики направления развития: агропищевой, туристический и строительный².

В настоящее время в Республике Бурятия рассматриваются возможности следующих районов для подготовки "пилотных" проектов агрокластеров: Джидинского, Иволгинского, Еравнинского, Мухоршибирского, Прибайкальского³. В большинстве данных районов потребительские общества конкурентоспособны, поэтому потребительская кооперация может и должна стать одним из основных интеграторов рассматриваемых кластеров.

Сильные позиции участников агрокластера позволяют создать стратегический альянс, который будет в состоянии увеличить объем производства и переработки сельхозпродукции на новом качественном уровне. Данный потенциал может быть усилен за счет использования инструментов государственной поддержки: содействие в развитии инфраструктуры кластера, обеспечение доступа к льготным кредитным ресурсам, налоговые преференции и т.п.

Следующим важным направлением внешней интеграции потребительской кооперации республики является взаимодействие кооперативных организаций с резидентами особой экономической зоны (ОЭЗ) туристско-рекреационного типа "Байкальская гавань"⁴.

ОЭЗ на территории республики на восточном побережье Байкала займет площадь в 700 км². В нее войдут курорты, центры горно-лыжного и водного туризма. Зона будет находиться в

150-180 км от Улан-Удэ на территории муниципального образования "Прибайкальский район".

Общий объем инвестиций в туристско-рекреационную ОЭЗ составит 40,7 млрд. руб., из которых 25,3 % приходится на федеральный бюджет; 5,2 % - на республиканский; 0,1 % - на местный бюджет; основная доля - 69,4 % - привлеченные средства⁵.

Очевидно, что основными участниками, резидентами особой туристско-рекреационной зоны станут представители крупного регионального капитала, имеющие достаточно собственных ресурсов для реализации проекта на условиях частно-государственного партнерства.

Вместе с тем для системы потребительской кооперации нежелательно ограничиваться только пассивным участием в развитии территориального комплекса. По нашему мнению, при взаимодействии потребительских обществ с коммерческими организациями, формирующими инфраструктуру ОЭЗ, возможно использование формы "стратегического альянса".

Каждый из участников партнерства выполняет взаимодополняющие функции. Коммерческие организации - резиденты зоны на условиях софинансирования с бюджетами Российской Федерации, Республики Бурятия, муниципалитетом осуществляют строительство объектов инфраструктуры: дорог, коммуникаций, гостиниц, объектов для горнолыжного спорта, водного туризма и др.

Потребительская кооперация, в свою очередь, осуществляет развитие сети кооперативных магазинов, предприятий питания, расширяет сферу услуг, увеличивает производство хлебобулочных изделий, безалкогольных напитков, молочной продукции, удовлетворяя потребности сначала участников строительства, а затем - туристов.

Экономический механизм взаимодействия партнеров заключается в стратегическом планировании совместной деятельности на базе конкретных целевых программ, ориентированных на получение льготных кредитов, содержащих конечные ориентиры деятельности каждого партнера с дальнейшим развертыванием подпрограмм и программных мероприятий. От участников альянсов требуется принципиальная паритетность как в ресурсном обеспечении программных видов деятельности, так и в распределении выгод от реализации программы.

Участники стратегического партнерства получают вполне определенные преимущества от

совместной деятельности. Кооперативные организации - доступ (хотя и косвенный) к льготным финансовым ресурсам, за счет этого возможен интенсивный рост деятельности, получение синергетического эффекта, повышение эффективности хозяйствования. Коммерческие организации - возможность использования материально-технической базы, технологий, кадрового потенциала потребительских обществ, функционирующих в особой экономической зоне. Кроме того, кооперативные учебные заведения по целевым заказам участников альянса могут осуществлять подготовку квалифицированных кадров для новых отраслей туризма и гостеприимства.

Таким образом, в условиях становления новой посткризисной модели мировой, национальной и региональной экономики возрастает актуальность интеграции деятельности хозяйствующих субъектов в различных ее формах: стратегические альянсы, партнерские союзы, совместные предприятия, кластеры, соглашения об аутсорсинге и т.д. Участие потребительской кооперации в данных интегрированных структурах будет способствовать формированию нового типа

кооперативных организаций, обеспечивающих системе долгосрочные преимущества.

¹ См.: «О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации “О потребительской кооперации (потребительских обществах и их союзах) в Российской Федерации”»: федер. закон от 28 апр. 2000 г. № 54-ФЗ // Доступ из справ.-правовой системы “КонсультантПлюс”. URL: <http://www.consultant.ru>; О производственных кооперативах: федер. закон от 8 мая 1996 г. № 41-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы “КонсультантПлюс”. URL: <http://www.consultant.ru>; О сельскохозяйственной кооперации: федер. закон от 8 дек. 1995 г. № 193-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы “КонсультантПлюс”. URL: <http://www.consultant.ru>.

² Стратегия социально-экономического развития Республики Бурятия до 2027 г. URL: <http://economy.buryatia.ru>.

³ URL <http://economy.buryatia.ru>.

⁴ Об особых экономических зонах в Российской Федерации: федер. закон Российской Федерации от 22 июля 2005 г. № 116-ФЗ, с изм. от 3 июня 2006 г. Доступ из справ.-правовой системы “КонсультантПлюс”. URL: <http://www.consultant.ru>.

⁵ URL <http://economy.buryatia.ru>

Поступила в редакцию 03.02.2012 г.