

**G.B. Komarova, U. Pulatova**

## **FORMATION OF MAIN DIRECTIONS OF CONSUMERS' COOPERATION RETAIL DEVELOPMENT**

**Galina Komarova** – professor, the Department of Economics and Enterprise, the Institute of Economics and Trade, Tajik State University of Commerce, PhD in Economics, professor, Dushanbe, Tajikistan; **e-mail:** [g\\_borisovna@mail.ru](mailto:g_borisovna@mail.ru).

**Umri Pulatova** – senior teacher, the Department of Economics and Enterprise, the Institute of Economics and Trade, Tajik State University of Commerce, PhD in Economics, Dushanbe, Tajikistan; **e-mail:** [sadikova.gavhar@mail.ru](mailto:sadikova.gavhar@mail.ru).

*We consider the issues of modernizing retail in consumers' cooperation in Tajikistan. We prove the point that the integration of trade, procurement and production activities as well as the development of a multi-industry complex on this basis will contribute to meeting the consumer demand, improving the quality of goods and increasing their competitiveness.*

*We point out that that the prospects of cooperation retail development should be considered together with other branches.*

**Keywords:** cooperation organizations; Tajikistan; retail; management models; distribution costs; value chain; complex method of management.

**Г.Б. Комарова, У. Пулатова**

## **ФОРМИРОВАНИЕ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ**

**Галина Борисовна Комарова** – профессор кафедры экономики и предпринимательства Института экономики и торговли Таджикского государственного университета коммерции, кандидат экономических наук, профессор, г. Душанбе, Республика Таджикистан; **e-mail:** [g\\_borisovna@mail.ru](mailto:g_borisovna@mail.ru).

**Умри Пулатова** – старший преподаватель кафедры экономики и предпринимательства Института экономики и торговли Таджикского государственного университета коммерции, кандидат экономических наук, г. Душанбе, Республика Таджикистан; **e-mail:** [sadikova.gavhar@mail.ru](mailto:sadikova.gavhar@mail.ru).

*В статье рассматриваются вопросы модернизации розничной торговли потребительских коопераций в Республике Таджикистан. Автор обосновывает тезис о том, что интеграция торговой, заготовительной и производственной деятельности, создание на данной основе многоотраслевого комплекса позволит полнее удовлетворить покупательский спрос, улучшить качество товаров, повысить их конкурентоспособность.*

*Авторы отмечают, что таким образом перспективы развития кооперативной розничной торговли следует рассматривать комплексно с другими отраслями деятельности.*

**Ключевые слова:** кооперативные организации; Таджикистан; розничная торговля; модели управления; издержки обращения; цепочка ценностей; комплексный подход управления.

Концепция функционирования потребительской кооперации включает в себя совокупность решений, определяющих тип социально-экономической ориентации и обеспечивающих повышение кон-

курентоспособности на потребительском рынке.

Усиление конкуренции, определяющей факт выживания розничных кооперативных организаций в изменившихся ус-

ловиях, требует новых подходов к системе управления, способных обеспечить стратегическое конкурентное преимущество. Прогнозирование развития розничной торговли потребительской кооперации как открытой комплексной хозяйственной системы необходимо согласовать с развитием внешней среды, в которой она функционирует как подсистема. С этой целью следует проанализировать эволюцию моделей и функций управления, отражающих основную тенденцию комплексного подхода.

Практически до середины XX века основной моделью планирования в хозяйствующих организациях выступала «модель маршрута», которая принимается в рамках модели рациональных систем, не учитывающих процессы взаимодействия системы с внешней средой. Такая модель не может быть эффективной в условиях развивающегося рынка, тем более в рыночной экономике в связи с нестабильностью развития социально-экономической среды.

Доминирующей моделью середины XX в. – начала XXI в. является модель «компыаса», суть которой заключается в том, что четко определяется цель, а средства ее реализации изменяются в связи с изменением условий среды и решаемых задач.

Для конца XX века в мировой практике появляется принципиально новая модель «радара»: социально-экономические системы выбирают цели, прокладывают к ним четкие «азимуты» достижения промежуточных этапов, закладывают гибкие механизмы движения по ним.

Модель «радара» более адаптивна к изменениям социально-экономической среды и допускает корректировку изменений не только показателей промежуточных этапов, но и самой цели развития системы. Также эта модель подразумевает применение более сложного математического аппарата и более емкой информационной базы для принятия управленческих решений [1. С. 258].

Полученные результаты предварительных расчетов прогнозных показателей показывают, что достижение показателей,

заложенных в программы развития системы потребительской кооперации, не решит полностью проблемы хозяйственной системы как подсистемы социально-экономической среды Республики Таджикистан.

При определении направлений развития розничной торговли потребительской кооперации необходимо учесть, что на современном этапе розничные кооперативные предприятия обслуживают большую часть сельского населения страны. Исходя из этого, ресурсы экстенсивного развития торговли за счет роста количества торговых предприятий в основном исчерпаны, а процесс интенсификации торговой деятельности маркетинговыми и другими способами тормозится вследствие низких доходов сельского населения и недостатка оборотных средств. В этой связи инновационное развитие торговой отрасли потребительской кооперации должно быть связано с активизацией работы по созданию кооперативных торговых сетей, освоению городских рынков. С целью обеспечения эффективного управления издержками обращения розничной торговли потребительской кооперации необходим комплексный подход, сочетающий две концепции: целевого управления и механизмов самоорганизации.

Сущность целевого управления текущими затратами заключается в стратегическом изменении структуры, состава и формирования текущих затрат и базируется на комплексной системе контроля за распределением ресурсов, формированием целей развития и оперативный контроль за их реализацией.

Самоорганизация – это изменение состава, структуры и формирования текущих расходов под действием совокупности управляемых механизмов (факторов).

На наш взгляд, система комплексного управления текущими расходами является наиболее универсальной системой и перспективной тенденцией организации управления текущих расходов в кооперативных организациях.

Главным критерием эффективности такой системы является оптимизация эффективности текущих расходов верти-

кальных структурных элементов с одновременным включением горизонтальных процессов. При этом необходимо согласование интересов всех структурных подразделений. Это позволит рационализировать товаропотоки, усилить взаимодействие с местными органами власти, своевременно реагировать на изменение спроса покупателей, обеспечить финансовую устойчивость кооперативных организаций.

Деятельность кооперативных организаций обусловлена многообразием товарно-материальных и финансовых потоков, связанных наличием межотраслевой интеграции, спецификой рынков сбыта, для которых характерны низкая емкость и эластичность, разнообразие видов деятельности, сложная система контроля, недостаточная регламентированность документооборота и пр. Вышеперечисленные факторы вызывают необходимость совершенствования системы управления издержками обращения как в целом по системе, так и по розничной торговле в частности и с оптимизации издержек обращения.

Таким образом, на наш взгляд, система комплексного управления текущими затратами представляет собой единую систему оптимизации текущих затрат по управлению материальными потоками товарных запасов от поставщика до потребителей.

Комплексный подход позволяет реально оценить сложившуюся ситуацию торговой организации с издержками обращения, спрогнозировать их динамику на перспективу, определить ее конкурентные преимущества. Предложенную Портером концепцию «организация может достигнуть и поддерживать конкурентное преимущество на базе лидерства за счет экономии на издержках и дифференциации товаров» [3]. Стратегии конкурентных преимуществ основаны на том, что каждый хозяйствующий субъект должен выбрать свою стратегию управления текущими затратами исходя их рыночной ситуации. Это обуславливает необходимость количественной оценки текущих затрат розничной торговли потребительской

кооперации, позволяющих на основе интегрированных затратнообразующих факторы повысить конкурентоспособность торговой организации.

Анализ позволил выявить, что областные кооперативные организации слабо используют преимущества закономерности описанной модели, т.к. доля их рынка колеблется в пределах 1,5–2,0%.

Имея незначительную долю на рынке, на наш взгляд, кооперативным торговым организациям следует повысить эффективность издержек обращения за счет рационализации товародвижения, совершенствования ценовой политики, развития прогрессивных методов обслуживания и др. В последние годы потребительская кооперация утратила значительную долю рынка в сельской местности, уступая в условиях растущей конкуренции частным предпринимателям.

В сложившейся ситуации кооперативные организации для усиления конкурентных преимуществ должны придерживаться стратегии дифференциации, стремясь обеспечить потребителя товарами, имеющими особые потребительские свойства, обеспечить послепродажное обслуживание, новое качество товаров, расширить услуги населению.

Основное внимание в стратегии лидерства за счет экономии на издержках должно уделяться поддержанию относительно низкого по сравнению с конкурентами уровня текущих затрат. Реализуя продукцию по цене конкурентов, розничные организации потребкооперации получают большую прибыль и в этом случае для менеджмента текущих затрат становится реальным поиск путей их снижения, а также за счет жесткого контроля затрат.

Текущие затраты отдельных видов деятельности кооперативных организаций имеют уникальные конкурентные преимущества. Набор видов деятельности, создающих ценность и реализующих её в качестве товара потребителю, по Портеру, определяется как цепочка ценностей. Все виды деятельности, входящие в эту цепочку, вносят свой вклад в потребительскую стоимость [3]. В этой связи избранные кооперативными организациями

стратегии должны определять способ осуществления всей цепочки ценностей и иметь разное значение для повышения их конкурентоспособности.

Цепочка ценностей как система взаимосвязанных видов деятельности, между которыми существуют определенные связи, избранный способ осуществления вида деятельности влияет на эффективность других видов деятельности. Изменение цепочки ценностей путем перегруппировки отдельных ее звеньев может привести к улучшению конкурентной позиции торговой организации в целом.

В цепочки ценностей кооперативной организации, под которой подразумевается совокупность всех видов деятельности, входят производственные предприятия, заготовительные организации, оптовые и розничные предприятия. Те кооперативные предприятия и организации, которые осуществляют хозяйственно-финансовую деятельность с более низкими текущими расходами, получают выигрыш в текущих затратах на всех звеньях системы ценностей. Кооперативные организации, обслуживающие сельское население, могут скоординировать свою деятельность с учетом его запросов и получить положительный эффект в конкуренции с другими конкурирующими организациями.

Кооперативная система розничной торговли Республики Таджикистан располагает разветвленной сетью розничных предприятий. В настоящее время основной отраслью потребительской кооперации является торговля.

Дальнейшее развитие рыночной торговли кооперативной системы необходимо рассматривать в качестве интеграции с другими видами деятельности, такими как заготовки и производство. В качестве основных направлений совершенствования хозяйственной деятельности можно рассматривать следующие направления:

- преобразование магазинов розничной торговли в магазины – заготовительные пункты, занимающиеся торговлей и закупкой сельскохозяйственной продукции;
- привлечение розничными предприятиями денежных средств в качестве за-

емных;

- создание оптово-розничных объединений;
- прием заказов у населения на бытовые услуги;
- реконструкция, респециализация существующей розничной торговой сети;
- рациональное использование имеющихся площадей;
- увеличение в обороте розничной торговой сети доли продукции собственного производства и расширение ассортимента продукции за счет интеграции с предприятиями общественного питания, производственными предприятиями и др.

Анализ системы ценностей кооперативных организаций системы «Таджикматлубот» позволяет сделать вывод о том, что важным направлением в росте эффективности деятельности розничного звена является уровень развития заготовительной деятельности на основе расширения объемов закупки сельскохозяйственной продукции и сырья, установления договорных отношений со сдатчиками сельхозпродукции, обеспечении своевременных расчетов.

Важное значение для укрепления позиций розничных предприятий на потребительском рынке является кооперативное производство. Существующая материально-техническая база, несмотря на сокращение количества промышленных предприятий, позволяет увеличить объемы и расширить ассортимент выпускаемой продукции и обеспечить торговую сеть товарами собственного производства. Следует активизировать промышленное производство за счет рационального использования его производственных мощностей (см. таблицу).

Как свидетельствуют данные таблицы, объем заготовительного оборота по системе Согдийского ОПС за 2012–2016 годы имеет устойчивую тенденцию к росту, что следует отметить и по развитию производственного потенциала: так, за анализируемый период заготовительный оборот возрос в 1,4 раза, объем производства увеличился в 1,55 раз, что свидетельствует о наличии ресурсного потенциала для развития розничной торговли.

**Развитие торговли, производства товаров и заготовок  
по Согдийскому облпотребсоюзу за 2012-2016 гг. (тыс. сомони)**

| Показатели             | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2016 г.<br>к 2012 г., в<br>% |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------------------------------|
| Розничный оборот       | 49199 | 50129 | 49486 | 52909 | 54595 | 110,9                        |
| Объем производства     | 9355  | 10290 | 11080 | 12856 | 14569 | 155,7                        |
| Заготовительный оборот | 40087 | 49790 | 51805 | 52842 | 56527 | 141,0                        |

Источник: авторские расчеты по [2].

Важное значение для развития розничной торговой сети имеет рост выпуска продукции собственного производства и реализации её через магазины. С этой целью целесообразно организовать производство хлеба, хлебобулочных изделий, безалкогольных напитков, пива, макаронных изделий и др. продукции.

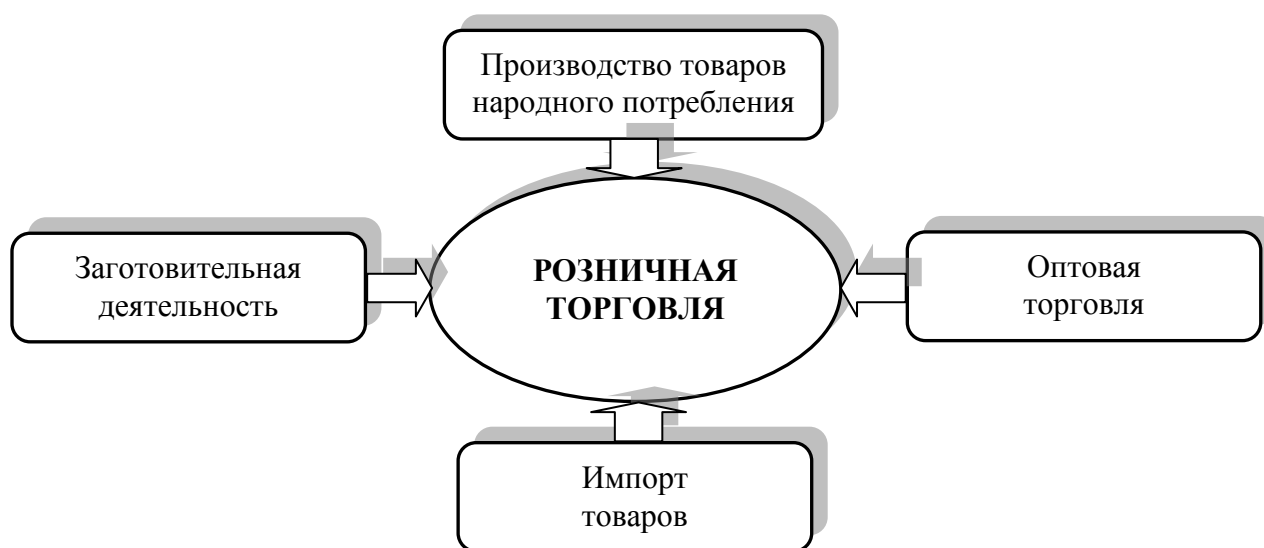
Эффективность развития кооперативной розничной торговли во многом определяется состоянием оптового звена. В настоящее время оно находится в кризисном состоянии, материально-техническая база используется всего лишь на 35%.

Вместе с тем возрождение и развитие кооперативной оптовой торговли будет способствовать сокращению количества звеньев товародвижения, применению прогрессивных методов обслуживания, сокращению издержек обращения розничных предприятий и в конечном итоге – снижению цен на товары.

Развитие сети предприятий бытового обслуживания позволит рационально ис-

пользовать производственные и торговые мощности, активизировать деятельности оптовых предприятий, обеспечить оказание комплекса услуг розничным предприятиям по доставке, сортировке, расфасовке товаров и т.д. Возвращение утраченного сегмента рынка оптовой торговли и формирование стабильной клиентуры за счет розничных предприятий возможно путем ориентации на неширокий ассортимент, в основном, товаров повседневного спроса (см. рисунок). Следует активнее внедрять в деятельность розничных предприятий маркетинговые методы исследования рынка и использовать полученные результаты в улучшении торгового обслуживания потребителей. Внедрение маркетинга будет способствовать изучению спроса на товары и услуги, формированию потребностей, проведению активной товарной и ценовой политики, стимулированию продаж товаров.

Таким образом, рост объемов производства способствует сокращению затра-



Источники ресурсного обеспечения кооперативной розничной торговли

тоемкости деятельности как розничных предприятий, так и кооперативных организаций в целом.

Интеграция торговой, заготовительной и производственной деятельности, создание на данной основе многоотраслевого комплекса позволит полнее удовлетворить покупательский спрос, улучшить качество товаров, повысить их конкурентоспособность.

В связи с этим следует оценивать структуру совокупных текущих затрат по видам деятельности и по элементам затрат.

Нестабильность экономического развития предполагает повышение гибкости организации в соответствии с изменением внутренней и внешней среды, смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего, разработку антикризисной системы управления.

Комплексный подход позволяет оце-

нить издержки «позади» и «впереди» торговой организации, определить её конкурентные преимущества на потребительском рынке.

Таким образом, перспективы развития кооперативной розничной торговли следует рассматривать комплексно с другими отраслями деятельности.

### ЛИТЕРАТУРА

1. *Газибеков С.А.* Потребительская кооперация Республики Таджикистан. Душанбе, 2008.

2. Статистическая отчетность Согдийского облпотребсоюза. Худжанд, 2016.

3. *Портер М.* Международная конкуренция / под. ред., пер. с англ. В.Д. Шетинина. М.: Международные отношения, 1993. 896 с.

4. *Фридман А.М.* Экономика предприятий торговли и питания потребительского общества. М.: Дашков и К<sup>о</sup>, 2013. 656 с.