

Н.М. Шарнина\*

**ВОЗМОЖНОСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ  
РЕГИОНАЛЬНЫХ КООПЕРАТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ  
В РАМКАХ АДАПТИВНОЙ ЭКОНОМИКИ**

**Аннотация.** Современные проблемы рыночной системы вынуждают обращаться к вопросам внедрения адаптивной модели хозяйствования. Цель настоящего исследования – оценить перспективы устойчивого развития региональных кооперативных организаций в рамках адаптивной экономики. В связи с этим были изучены особенности адаптивной экономики и проанализированы результаты деятельности кооперативных объединений на примере Приволжского федерального округа. Для этого использовалась авторская методика трехступенчатого анализа («3В-анализ»), а также опрос представителей кооперативов. В итоге была подтверждена возможность устойчивого развития кооперативных потребительских союзов (без роста), а также сделан вывод об их недостаточной обеспеченности отдельными видами ресурсов.

**Ключевые слова:** кооперативные организации; Россия; Приволжский федеральный округ; устойчивое развитие; адаптивная экономика.

**Для цитирования:** Шарнина Н.М. Возможности устойчивого развития региональных кооперативных организаций в рамках адаптивной экономики // Экономические и социальные проблемы России. – 2024. – № 1. – С. 60–77.

**N.M. Sharnina**  
**Opportunities for sustainable development of regional cooperative organizations within the framework of adaptive economy**

**Abstract.** Modern problems of the market system force to address the issues of implementation of the adaptive model of economic management. The purpose of this study is to assess the prospects of sustainable development of regional cooperative or-

---

\* **Шарнина Наталья Михайловна**, доцент кафедры экономики и управления Казанского кооперативного института – филиал Российского университета кооперации (Казань, Россия); razvitiye2014@yandex.ru

**Sharnina Natalya**, Associate Professor of the Department of Economics and Management of the Kazan Cooperative Institute – a branch of the Russian University of Cooperation (Kazan, Russia); razvitiye2014@yandex.ru

ganizations within the framework of adaptive economy. In this regard, we studied the features of adaptive economy and analyzed the results of cooperative associations on the example of the Volga Federal District. For this purpose, the author's methodology of three-stage analysis ("3B-analysis") was used, as well as a survey of cooperative representatives. As a result, the possibility of sustainable development of cooperative consumer associations (without growth) was confirmed, as well as the conclusion about their insufficient provision with certain types of resources.

**Keywords:** cooperative organizations; Russia; Volga Federal District; sustainable development; adaptive economy.

**For citation:** Sharnina N.M. Opportunities for sustainable development of regional cooperative organizations within the framework of adaptive economy // Economic and social problems of Russia. – 2024. – No. 1. – P. 60–77.

## **Введение**

Рыночная экономическая система опирается на соперничество и стимулирует развитие у хозяйствующих субъектов свойства резильентности. К этому побуждает необходимость адаптации к колебанию спроса и появлению новых потребительских требований, к действиям конкурентов и трансформации регуляторных правил, природно-климатическим сбоям и проблемным событиям на международной арене, к стратегиям глобальных акторов и другим изменениям внешней среды.

По мнению М. Кажыкена, развитие адаптивной экономики определяют изменения деловой активности бизнеса и рыночной конъюнктуры, технологий и технологических связей, условий ведения бизнеса, а также прочие «внешние шоки» и внутренние кризисы [Кажыкен, 2015, с. 7]. В.В. Шевченко среди причин повышения в настоящее время интереса к экономической адаптации выделяет уникальность современной ситуации, требующей новых подходов (особенно для России), и отсутствие единой концептуальной базы по вопросам адаптации из-за противоречивости высказываемых суждений [Шевченко, 2016, с. 20–34].

На протяжении всей истории хозяйствующие субъекты адаптировались к развитию техники и технологий (например, замене печатных машинок на компьютеры и появлению цифровых носителей, внедрению электронных средств передачи информации и продвижения продукции и пр.), обновлению законодательства и трансформации условий хозяйствования (в частности, ввод в оборот криптовалюты, скачки инфляции, кризисы и рецессии, изменение позиций отдельных стран на международном рынке). Применительно к России сильным шоком был резкий переход от плановой к рыночной экономике и от внутринациональной к международной конкуренции (в результате открытия национальных границ). В настоящее время хозяйствующие субъекты и отечественная экономика в целом вынуждены адаптироваться к санкционному давлению и смене торговых партнеров.

«Ценой» современной адаптации является снижение эффективности российской экономики. Так, в 2022 г. на 1,2% выросло число убыточных предприятий в стране, доля которых составила 26,1% от их общего количества [Росстат ..., 2022]. В перечень предприятий, понесших наибольшие убытки, входят как сельскохозяйственные (рыболовные хозяйства), так и относящиеся к сфере торговли (оптовая) и занимающиеся инфраструктурной деятельностью (почтовые услуги, распределение и подача горячей воды и прочие). Таким образом, более четверти субъектов бизнеса России не удается поддерживать устойчивое функционирование, и они остро нуждаются в повышении своей адаптивности к внешнему воздействию.

Целью данного исследования являлось выявление возможности устойчивого развития региональных кооперативных организаций в рамках адаптивной экономики. Вследствие этого требовалось определить особенности адаптивной экономики, уточнить роль кооперативных организаций в современной экономике, проанализировать возможности устойчивого развития региональных кооперативных организаций и оценить их перспективы.

### **Источники и методы исследования**

В процессе изучения поставленных вопросов были проанализированы литературные источники и электронные ресурсы по теме адаптивной экономики и устойчивого развития кооперативных организаций таких авторов, как: В.Б. Артеменко, М.С. Агафонова, М. Вебер, М. Кажыкен, А. Марен, М.С. Старикова, С.А. Туменова, В.В. Шевченко, В.М. Ячменева, Е.Ф. Ячменева. На основе статистических данных кооперативных потребительских союзов Приволжского федерального округа рассчитаны и проанализированы динамические и вариационные показатели их деятельности. При этом использовалась авторская методика «3В-анализа». Кроме того, осуществлено позиционирование кооперативных организаций с применением матрицы Бостонской консалтинговой группы (БКГ) и проведен опрос кооператоров.

Методика трехступенчатого анализа («3В-анализ» Н.М. Шарниной) включает три этапа интерпретации расчетных данных и заключения по ним, в том числе:

1 ступень. Количественный анализ расчетных показателей: позволяет описать объект в целом (общий) и его элементы (частный);

2 ступень. Качественный анализ расчетных данных: дает возможность оценить экономический смысл полученных результатов, их значение для отдельного хозяйствующего субъекта или совокупности;

3 ступень. Заключение о существование проблемы: предполагает сравнение результата с нормами, данными предыдущих периодов или желаемой позицией. На этой основе делается заключение о наличии проблем.

мы в развитии объекта исследования и о последующих шагах для исправления ситуации или продвижения к желаемому состоянию объекта.

В качестве критериев позиционирования в матрице Бостонской консалтинговой группы (БКГ) были взяты показатели деятельности организаций потребительской кооперации Приволжского федерального округа (доля выручки кооперативной организации в общем объеме по округу и темп ее роста) [Эванс, 2015, с. 37–38]. Проведена оценка изменения позиции кооператоров в 2022 г. по сравнению с 2019 г.

В двухступенчатом опросе, проведенном автором статьи во время реализации программы повышения квалификации кооператоров Российского университета кооперации (октябрь 2023 г.), приняло участие 25 активных кооператоров-слушателей из разных регионов России (как из сферы потребительской, так и производственной кооперации). На первом этапе электронного анкетирования<sup>1</sup> выяснялась степень физического износа основных фондов, выявлялись проблемы эффективности использования основных средств и обеспечения кадрами, а также ставились вопросы о финансовой устойчивости организации и источниках финансирования инноваций. Второй этап представлял собой глубинное анкетирование по теме устойчивого развития и потребности кооператоров в инновациях.

Ниже представлены полученные результаты.

### **Определение адаптивной экономики**

Согласно исследованиям С.А. Туменовой, понятие «адаптация» (происходящее от латинского слова «приспособляю») – это способность продолжительное время оставаться стабильной системой с полным функционалом [Туменова, 2022, с. 2409–2412]. В.Б. Артеменко и М.С. Агафонова уточняют, что «адаптация» – это приспособление системы к внешним и внутренним изменениям [Артеменко, Агафонова, 2013, с. 1995–1997]. При этом экономическая адаптация предполагает трансформацию направлений деятельности и структуры управления организации под воздействием изменений стоимости заемного капитала и трудовых ресурсов, запросов потребителей и других факторов. По мнению М. Кажыкена, адаптивность экономики – это способность большинства предпринимателей и институциональной инфраструктуры оперативно противодействовать шоковым и кризисным тенденциям, принимая эффективные решения на основе использования новых условий и ресурсов [Кажыкен, 2015].

С нашей точки зрения, адаптация экономики – это приспособление (и способность к этому) экономической системы (в том числе хозяйствующего субъекта) к изменениям условий существования с сохранением эффективности функционирования и перспектив дальнейшего развития.

---

<sup>1</sup> Более детально ознакомиться с вопросами можно по ссылке опроса <https://forms.gle/QdG2pRqtBD3Vrrct5>

М. Кажыкен уточняет, что факторами (активаторами) адаптации экономической системы являются, во-первых, действия субъектов рынка, перераспределяющих ресурсы по перспективным отраслям / направлениям, и, во-вторых, государственные меры, влияющая на связи, поведение субъектов рыночных отношений и на их распределение ресурсов [Кажыкен, 2015, с. 7]. При этом на скорость адаптации экономики (субъектов бизнеса и государственных институтов) к изменению конъюнктуры рынка и усилению конкурентной борьбы (в плане перелива капитала в перспективные отрасли) влияют объем и качество имеющихся ресурсов, подготовленность предпринимателей, сбалансированность структуры экономики (по отраслям, по собственности и по масштабам бизнеса). Модель адаптивной экономики на макроуровне, согласно М. Кажыкену, должна быть направлена на решение четырех задач одновременно: максимизации эффективности хозяйствования, возможной величины располагаемого чистого национального дохода и уровня занятости населения при оптимизации уровня «экономического неравенства» [Кажыкен, 2015, с. 6–7].

Дополнительными целями адаптивной экономики с позиции устойчивого развития являются:

- достижения минимального ущерба для окружающей природной среды (при сохранении эффективности работы предприятия и достаточной доходности бизнеса);
- вовлечение персонала в процесс совершенствования деятельности предприятия.

Аналогично на микроуровне (уровне предприятия) цели модели адаптации составляют: достижение устойчивого состояния; получение достаточного дохода для воспроизведения ресурсов и возврата инвестиционных вложений; максимальная загрузка производственных мощностей и обеспеченность кадрами; нормальный уровень экономического неравенства персонала (разброс уровня оплаты труда по предприятию 4,0–5,0 раз к его минимальному значению).

По мнению В.Б. Артеменко и М.С. Агафоновой, управление экономической адаптацией компаний состоит в подборе решений по комбинированию ресурсов и действий по наращиванию инновационного потенциала. При этом основными механизмами адаптации и одновременно ее причинами являются инновационные процессы (научно-технические достижения) из-за их свойства ускорять развитие [Артеменко, Агафонова, 2013, с. 1995–1999].

В.В. Шевченко выделяет следующие инструменты (использование которых можно считать отличительными чертами) адаптивной экономики [Шевченко, 2016]:

- ситуативный менеджмент с учетом внешних и внутренних факторов;
- опережающий менеджмент с учетом прогноза и страхования будущей неопределенности, проведения превентивных мер и гибкости деятельности;

- комплексный менеджмент (стратегическое, маркетинговое, системное, ситуационное управление);
- изменение модели поведения субъекта (человека, бизнеса, государства) с учетом трансформации стандартов и ценностей;
- многоуровневое приспособление (мезо-, макро-, микро-);
- ресурсно-видовой менеджмент с учетом вида воздействия и ресурсного потенциала;
- приспособление персонала к новым стандартам поведения через внедрение лучших практик.

При этом исследователь отмечает ограниченную полезность данных инструментов, так как эффективность работы бизнеса обычно определяется путем анализа его прошлых показателей, не всегда соответствующих текущей ситуации [Шевченко, 2016].

Адаптация по типам подразделяется на: а) естественную (за счет роста мощностей), которую можно обозначить как экстенсивное развитие; б) искусственную (за счет изменения поведения и структуры) или интенсивное развитие; в) универсальную (за счет применения управляемых приемов). Среди методов естественной адаптации В.В. Шевченко выделяет рост собственного ресурсного потенциала и широкое использование имеющихся материально-финансовых средств. К методам искусственной адаптации данный исследователь относит трансформацию стратегии деятельности, соотношений элементов системы и логики принятия решений. Среди универсальных методов он отмечает кооперацию и специализацию труда по видам деятельности [Шевченко, 2016].

Обобщая вышеизложенное, инструментами адаптации выступают:

- а) на макроуровне: государственная экономическая политика и государственное финансирование инновационного развития;
- б) на микроуровне: внедрение инноваций (технологических, управляемых), управление активами и принятие управляемых решений, определение стратегии развития, а также иные методы приобретения устойчивого положения (достижение показателей эффективности; ситуативное, опережающее, комплексное и ресурсно-видовое управление; многоуровневое приспособление, трансформация поведения и действий персонала).

Для оценки адаптивности бизнеса В.В. Шевченко предлагает сравнивать показатели его деятельности с данными предыдущего периода и с информацией по аналогичным объектам [Шевченко, 2016]. М.С. Старикова указывает на полезность для анализа адаптивности отрасли использования ABC-XYZ-анализа<sup>1</sup>, а именно коэффициента вариации как показателя

---

<sup>1</sup> ABC-XYZ-анализ представляет собой метод исследования объектов для определения прибыли компании посредством изучения товарного ассортимента и колебания уровня спроса на них. – *Прим. ред.*

стабильности деятельности объекта и его колебаний во временном периоде [Старикова, 2016].

В.М. Ячменева и Е.Ф. Ячменев систематизировали и выделили следующие показатели для комплексной оценки адаптации (хозяйствующего субъекта или экономической системы) [Ячменева, Ячменев, 2019]:

- удельный вес износа и фондоотдача (для оценки производственной адаптации);
- удельный вес затрат на НИОКР в общих затратах (для инновационной);
- уровень производительности труда работников компании (для организационной);
- показатели самофинансирования и автономии (для финансовой);
- уровень текучести кадров, превышения заработной платы среднесеторового показателя (для социальной);
- рыночная доля, прирост выручки и прибыли, уровень рентабельности реализации продукции (для маркетинговой).

Подводя итоги, основными характеристиками адаптивной экономики, на наш взгляд, являются:

- 1) эффективная приспособляемость (долговременно стабильные или растущие результаты деятельности при сохранении качества предложения; достижение и превышение средних показателей);
- 2) широкое использование возможностей (полная загрузка мощностей, повышение качества ресурсов; рост производительности, внедрение инноваций);
- 3) оптимальное перераспределение ресурсов и доходов (справедливое распределение прибыли между участниками хозяйственной деятельности: собственниками, инвесторами, персоналом и предприятием; формирование связанной цепочки компаний, позволяющей реализовать полный производственный цикл);
- 4) использование лучших практик менеджмента (опережающее, комплексное, ситуативное, многоуровневое, ресурсно-видовое, кадровое и карьерное управление).

### **Деятельность субъектов потребительской кооперации**

Рассмотрим устойчивость и адаптивность кооперативного сектора экономики на примере союзов потребительских обществ Поволжского федерального округа и Центрального потребительского союза Российской Федерации (Центрсоюза) на основе показателей их выручки, прибыли от продаж и чистой прибыли.

Выручку кооператоры получают от реализации продукции (товаров), оказания услуг и выполнения работ (табл. 1). Это результаты основной деятельности организаций потребительской кооперации по направлениям:

оптовые и розничные продажи, заготовка сельскохозяйственного и иного сырья, разные виды производства, организация общественного питания.

Таблица 1  
**Выручка от реализации кооперативных потребительских союзов  
Приволжского федерального округа  
и Центрального потребительского союза  
Российской Федерации за 2018–2022 гг., млн руб.\***

Краткое название организации	Год					Среднее	Коэффициент вариации, %
	2018	2019	2020	2021	2022		
1. Башпотребсоюз	60,7	66,4	60,0	71,0	97,9	71,2	19,6
2. Марпотребсоюз	6,6	5,5	5,0	5,3	8,4	6,2	20,2
3. Мордовпотребсоюз	6,8	6,2	5,1	5,0	4,6	5,5	14,9
4. Татпотребсоюз	2,4	0,8	4,3	6,1	11,6	5,0	73,8
5. Удмуртпотребсоюз	18,6	16,7	16,8	19,3	31,8	20,6	27,5
6. Чувашпотребсоюз	163,2	171,7	171,2	62,0	62,5	126,1	41,4
7. Пермский краевой союз	3,6	3,3	1,4	4,3	2,4	3,0	33,5
8. Кировский облпотребсоюз	256,2	118,1	115,7	118,8	89,9	139,7	42,4
9. Нижегородский НОСПО	22,1	21,3	26,3	40,4	51,2	32,3	36,3
10. Оренбургский облпотребсоюз	36,2	35,3	32,6	32,8	30,4	33,5	6,2
11. Пензенский облпотребсоюз	6,5	4,1	4,6	3,9	4,2	4,7	20,3
12. Самарский облпотребсоюз	2,4	2,3	0,8	1,0	1,2	1,5	44,3
13. Саратовский облпотребсоюз	2,5	2,9	0,6	0,8	0,7	1,5	66,4
14. Ульяновский облпотребсоюз	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Центросоюз	336,8	329,6	301,4	314,6	317,2	319,9	3,9

\*Источник: составлено автором по данным [Проверка ..., 2023].

В целях изучения состояния потребительской кооперации в России в целом и в Поволжском федеральном округе (ФО) в частности используем метод трехступенчатого анализа («3В-анализ»), включающий три этапа: количественный анализ, качественный анализ и заключение о существовании проблемы.

*Количественный анализ.* За период с 2018 по 2022 г. Центральный потребительский союз РФ в среднем получал 320 млн руб. ежегодно, демонстрируя высокую устойчивость (коэффициент вариации (CV) – 3,9%), которая варьирует от 301,4 (2020 г.) до 336,8 (2018 г.) млн руб. со средней тенденцией спада на 1,5% в год. Среднегодовой объем выручки потребительских союзов Приволжского ФО составляет 450,9 млн руб. При этом объем выручки также устойчив в рассматриваемый период (CV=16,6%), хотя и сокращается ежегодно на 9,4% (табл. 1).

75% всей выручки потребительских союзов Приволжского ФО приходится на Кировский облпотребсоюз (средняя доля – 31%, выручка – 139,7 млн руб.), Чувашпотребсоюз (доля – 28%, выручка – 126,1 млн руб.) и Башпотребсоюз (доля – 15,8%, выручка – 71,2 млн руб.). Среди обществ с крупными объемами выручки выделяется также Оренбургский областной союз потребительских обществ (доля 7,4%, выручка 33,5 млн руб.), Нижегородский областной союз потребительских обществ (доля 7,2%, выручка 32,3 млн руб.), Удмуртпотребсоюз (доля 4,6%, выручка 20,6 млн руб.). Вместе на эти шесть потребительских союзов приходится 94% выручки округа. Доля выручки остальных восьми союзов – 6,1%. Причем Ульяновский облпотребсоюз за весь период имеет нулевой оборот. Устойчивый товарооборот по годам у Оренбургского союза (CV=6,2%), Мордовпотребсоюза (CV=14,9%), Башпотребсоюза (CV=19,6%), Марпотребсоюза (CV=20,2%), Пензенского облпотребсоюза (CV=20,3%), Удмуртпотребсоюза (CV=27,5%). Наиболее неустойчивый товарооборот в среднем за период у Татпотребсоюза (CV=73,8%). Прирост выручки по годам наблюдается у Татпотребсоюза (на 48,3%), Нижегородского союза (на 23,4%), Удмуртпотребсоюза (на 14,3%), Башпотребсоюза (на 12,7%), Марпотребсоюза (на 6,2%). Наибольший спад выручки можно отметить у Саратовского облпотребсоюза (на 28,1%) – табл. 1.

Прибыль от продаж по итогам основной деятельности кооперативных организаций в целом демонстрирует как положительный, так и отрицательный результат (табл. 2).

Прибыль от продаж Центрального потребительского союза Российской Федерации за 2018–2022 гг. в среднем составляет 12,7 млн руб. Она в целом неустойчива за рассматриваемый период (CV=70%) и уменьшается на 56,4% ежегодно. Прибыль от продаж по Приволжскому ФО в среднем за период составляет 38,6 млн руб. (и при этом сильно колеблется по годам), ежегодно прирастаая на 4%. Только 10 из 14 потребительских союзов выходят на прибыль от продаж. Лидеры по объему прибыли от продажи (в среднем за период общая доля четырех организаций – 84,3% от положительного результата) – это Чувашпотребсоюз (доля в положительном результате – 32,8%), Удмуртпотребсоюз (23,5%), НОСПО Нижегородский (15,9%) и Кировский облпотребсоюз (12,1%). 63,6% среднего убытка получено Оренбургским облпотребсоюзом, 24,4% – Саратовским облпотребсоюзом, 12% – Мордовпотребсоюзом. Устойчивый результат по прибыли

от продаж за анализируемый период можно отметить только у Чувашпотребсоюза ( $CV=13,5\%$ ), Нижегородского НОСПО ( $CV=20,8\%$ ), Марпотребсоюза ( $CV=29,8\%$ ). По остальным потребительским союзам объемы прибыли от продаж по годам неустойчивы. По сравнению с 2018 г. к 2022 г. прирост прибыли от продажи наблюдается по восьми кооперативным организациям. Лидеры по абсолютному приросту прибыли от продажи в среднем за период: Башпотребсоюз (повышение на 3,7 млн руб.), Удмуртпотребсоюз (на 2,8 млн руб.) и Чувашпотребсоюз (на 1,2 млн руб.), а аутсайдеры – Кировский облпотребсоюз (спад на 4,1 млн руб.), Оренбургский облпотребсоюз (спад на 2,3 млн руб.) и Нижегородский НОСПО (спад на 0,6 млн руб.) – табл. 2.

**Таблица 2  
Прибыль от продаж кооперативных потребительских союзов  
Приволжского федерального округа и Центрального потребительского  
союза Российской Федерации за 2018–2022 гг., млн руб.\***

Краткое название организации	Год					Среднее	Коэффициент вариации, %
	2018	2019	2020	2021	2022		
1. Башпотребсоюз	-8,2	3,2	10,5	8,5	6,4	4,1	161,7
2. Марпотребсоюз	2,4	2,1	2,1	2,0	4,0	2,5	29,8
3. Мордовпотребсоюз	-2,8	-1,3	-1,9	-2,0	0,0	-1,6	-58,2
4. Татпотребсоюз	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	200,0
5. Удмуртпотребсоюз	10,3	9,2	9,6	10,5	21,3	12,2	37,6
6. Чувашпотребсоюз	14,3	17,7	19,5	14,3	19,2	17,0	13,5
7. Пермский краевой союз	0,1	2,2	1,3	-1,3	0,1	0,5	243,3
8. Кировский облпотребсоюз	21,9	-0,9	2,9	1,7	5,7	6,3	129,8
9. Нижегородский НОСПО	8,1	8,4	11,0	8,1	5,6	8,2	20,8
10. Оренбургский облпотребсоюз	-2,9	-14,6	-4,3	-8,5	-11,9	-8,4	-52,4
11. Пензенский облпотребсоюз	-0,5	0,1	1,9	0,5	-0,1	0,4	213,3
12. Самарский облпотребсоюз	0,5	1,7	-0,2	0,0	0,2	0,4	165,1
13. Саратовский облпотребсоюз	-3,4	-4,8	-3,4	-2,2	-2,4	-3,2	-28,5
14. Ульяновский облпотребсоюз	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	x
Центросоюз	22,2	7,8	23,8	8,9	0,8	12,7	69,9

\*Источник: составлено автором по данным [Проверка ..., 2023].

Чистая прибыль (табл. 3) отражает совокупный финансовый результат кооперативных организаций от основной деятельности и прочих операций (проценты к получению и уплате, прочие доходы и расходы) с учетом исполнения налоговых обязательств.

Таблица 3

**Чистая прибыль от продаж кооперативных потребительских союзов Приволжского федерального округа и Центрального потребительского союза Российской Федерации за 2018–2022 гг., млн руб.\***

Краткое название организации	Год					Среднее	Коэффициент вариации, %
	2018	2019	2020	2021	2022		
1. Башпотребсоюз	-2,3	-9,7	11,6	9,6	9,3	3,7	224,2
2. Марпотребсоюз	0,0	0,4	-2,5	22,0	33,0	10,6	134,9
3. Мордовпотребсоюз	-2,8	-1,3	-1,9	-2,0	0,0	-1,6	-58,2
4. Татпотребсоюз	0,8	2,5	2,9	2,4	2,1	2,1	34,2
5. Удмуртпотребсоюз	11,1	10,7	8,2	10,3	20,1	12,1	34,2
6. Чувашпотребсоюз	0,7	10,9	29,1	0,3	5,1	9,2	115,3
7. Пермский краевой союз	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	97,2
8. Кировский облпотребсоюз	-11,0	4,9	1,2	1,1	0,7	-0,6	-879,2
9. Нижегородский НОСПО	4,3	82,7	13,0	9,7	0,3	22,0	139,4
10. Оренбургский облпотребсоюз	3,9	0,6	9,9	6,5	-2,9	3,6	123,8
11. Пензенский облпотребсоюз	-0,4	-0,2	1,3	0,0	-0,3	0,1	727,8
12. Самарский облпотребсоюз	-4,0	1,2	-0,4	-0,1	0,2	-0,6	-282,8
13. Саратовский облпотребсоюз	-13,0	-14,8	-10,7	-2,5	-1,9	-8,6	-62,6
14. Ульяновский облпотребсоюз	28,6	1,3	-3,0	-11,5	-5,9	1,9	736,0
Центрсоюз	281,5	237,2	258,3	207,5	158,4	228,6	18,7

\*Источник: составлено автором по данным [Проверка ..., 2023].

Чистая прибыль Центрального потребительского союза Российской Федерации за 2018–2022 гг. в среднем составляет 228,6 млн руб. Она устойчива по объему ( $CV=18,7\%$ ), варьирует от 158,4 (2022 г.) до 281,5 млн руб.

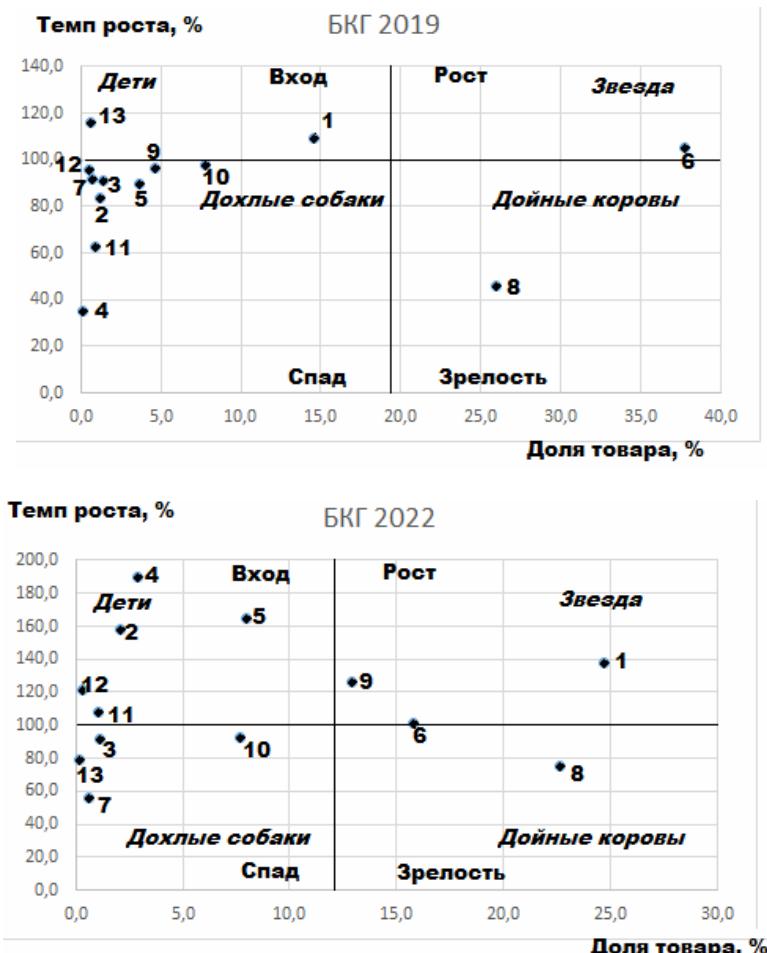
(2018 г.) и уменьшается на 13,4% ежегодно. Чистая прибыль по Приволжскому ФО в среднем за период составляет 53,9 млн руб. При этом отмечаются сильные колебания прибыли от 15,9 (2018 г.) до 89,3 млн руб. (2019 г.) и ежегодный прирост на 39,3%. 10 из 14 потребительских организаций за рассматриваемый период имеют в среднем чистую прибыль. Лидерами по величине чистой прибыли являются Нижегородский НОСПО (33,7% положительной части финансового результата по округу, 22 млн руб.), Удмуртпотребсоюз (доля 18,5%, 12,1 млн руб.), Марпотребсоюз (16,2%, 10,6 млн руб.) и Чувашпотребсоюз (доля 14,1%, 9,2 млн руб.).

10 из 14 кооперативных организаций округа увеличили свою чистую прибыль в 2022 г. относительно 2018 г. Лидерами по среднему приросту чистой прибыли являются Марпотребсоюз (на 8,25 млн руб.), Кировский облпотребсоюз (на 2,93 млн руб.), Башпотребсоюз (на 2,9 млн руб.), Саратовский облпотребсоюз (на 2,78 млн руб.), Удмуртпотребсоюз (на 2,25 млн руб.). Аутсайдерами, имеющими снижение чистой прибыли за данный период, являются Ульяновский облпотребсоюз (спад на 8,63 млн руб.), Оренбургский облпотребсоюз (минус 1,7 млн руб.), Нижегородский НОСПО (спад на 1,01 млн руб.) и Пермский краевой союз (минус 0,01 млн руб.).

Эффективность работы кооперативных потребительских союзов оценивается через показатели рентабельности продаж и деятельности. К 2022 г. 9 из 14 союзов потребительской кооперации были рентабельны по продажам. Среди организаций со стабильными за период рентабельными продажами можно выделить Удмуртпотребсоюз (рентабельность продаж 67% в 2022 г., средняя рентабельность за период – 59% с коэффициентом вариации CV=8%, средним ежегодным приростом в 2,9%); Марпотребсоюз (рентабельность продаж 47,6% в 2022 г., средняя рентабельность за период 40,9% с коэффициентом вариации CV=10%, средним ежегодным приростом в 2,8%); Чувашпотребсоюз (рентабельность продаж 30,7% в 2022 г., с сильными колебаниями от 8,8 до 30,7% с коэффициентом вариации CV=64,5%, средним ежегодным приростом в 5,5%).

Стабильная за анализируемый период рентабельность деятельности по чистой прибыли наблюдается по Удмуртпотребсоюзу (в 2022 г. – 191,4%, в среднем – 133,7% с коэффициентом вариации 21,1% и ежегодным приростом на 14,4%); по Татпотребсоюзу (в 2022 г. – 21,9%, нестабильно по годам и с ежегодным спадом на 14,6%); по Чувашпотребсоюзу (в 2022 г. – 11,8%, нестабильно по годам и с ежегодным приростом на 2,8%); по Нижегородскому НОСПО (в 2022 г. – 0,6%, нестабильно по годам и с ежегодным спадом на 7,5%). Наибольший уровень рентабельности деятельности по чистой прибыли получен в 2022 г. Марпотребсоюзом в 750%.

Для оценки устойчивости развития потребительских союзов воспользуемся позиционированием кооперативных организаций по выручке (рис. 1).



**Рис. 1.** Позиции потребительских кооперативных организаций Приволжского федерального округа в 2019 и 2022 гг. по выручке в формате матрицы Бостонской консалтинговой группы (БКГ), % (составлено автором)

Используя матрицу Бостонской консалтинговой группы для стратегического анализа и планирования, можно определить состояние кооперативных организаций федерального округа. Данный метод позволяет идентифицировать организации с высоким темпом роста объемов продаж и большой долей рынка («Звезда»), с низким темпом роста объемов продаж и большой долей рынка («Дойные коровы»), с высоким темпом роста объемов продаж и незначительной долей рынка («Дети») и с низким темпом роста объемов продаж и незначительной долей рынка («Дохлые собаки»).

Согласно данным, представленных в таблицах 1, 2, 3, а также на рисунке 1, позиция кооперативных организаций Приволжского ФО на 2019 и 2022 гг. по выручке наиболее благоприятно изменилась у Татпотребсоюза (прирост доли выручки на 2,7%, увеличение темпа роста на 155,3%), Удмуртпотребсоюза (прирост доли выручки на 4,3%, повышение темпа роста на 75%), Башпотребсоюза (прирост доли выручки на 10,1%, улучшение темпа роста на 28,5%), Нижегородского НОСПО (прирост доли выручки на 8,2%, поднятие темпа роста на 30,4%). Также стоит отметить небольшие, но благоприятные изменения у Марпотребсоюза (прирост доли выручки на 0,9%, а темпа роста – на 75,2%) и Пензенского облпотребсоюза (прирост доли выручки на 0,2% и темпа роста – на 44,6%). Наибольшие потери позиции можно отметить у Чувашпотребсоюза (спад доли выручки на 22%, снижение темпа роста на 4,4%). Также ухудшили собственные позиции Саратовский облпотребсоюз (спад доли выручки на 0,5%, падение темпа роста на 37,2%), Пермский краевой союз (спад доли выручки на 0,1%, уменьшение темпа роста на 35,9%) и Оренбургский облпотребсоюз (спад доли выручки на 0,1%, снижение темпа роста на 4,8%). Сдали позиции по доле в общей выручке, но при этом нарастили собственные ее объемы Мордовпотребсоюз (понижение доли выручки на 0,2%, повышение темпа роста на 0,8%), Самарский облпотребсоюз (уменьшение доли выручки на 0,2%, увеличение темпа роста на 25,4%), Кировский облпотребсоюз (падение доли выручки на 3,3%, поднятие темпа роста на 29,6%).

С 2019 до 2022 г. за исключением Чувашпотребсоюза, сохранившего свои предыдущие позиции, на этап роста (позиция «Звезда») продвинулись Нижегородский НОСПО и Башпотребсоюз (из позиции «Дети», из стадии входа на рынок). Кировский облпотребсоюз удерживает свою позицию («Дойные коровы») на стадии зрелость (стабильность), с высокими по округу объемами выручки, но с серьезными темпами спада. Из девяти потребительских организаций в 2019 г., находящихся в невыгодной позиции «Дохлые собаки» на стадии спада (выхода с рынка), перешли в позицию входа на рынок («Дети») Удмуртпотребсоюз, Татпотребсоюз, Марпотребсоюз, Пензенский и Самарский облпотребсоюзы. Не смогли изменить свои негативные позиции («Дохлая собака», спад) в матрице Бостонской консалтинговой группы Оренбургский облпотребсоюз, Мордовпотребсоюз, Пермский краевой союз. Негативные изменения наблюдаются у Саратовского облпотребсоюза, который из позиции «Дети», стадии входа на рынок, перешел в стадию спада (позиция «Дохлая собака»).

*Качественный анализ.* Деятельность кооперативных потребительских союзов Приволжского ФО за период 2018–2022 гг. является прибыльной. Кооператоры в целом получили прибыль от продаж (в среднем 38,6 млн руб.) и чистую прибыль (53,9 млн руб.). Однако в их деятельности наблюдались и негативные явления. В среднем за рассматриваемый период зафиксировано падение выручки на 9,4%, при приросте прибыли от продаж на 4%, чистой прибыли – на 39,3%, объема основных средств – на 0,4% в год.

Востребованность кооперации подтверждается ростом величины взносов (в среднем на 44,2% ежегодно). Однако в разрезе потребительских союзов позиции кооперативных организаций разные. Наибольший оборот выручки у Кировского облпотребсоюза (в среднем за период 139,7 млн руб.), Чувашпотребсоюза (126,1 млн руб.) и Башпотребсоюза (71,2 млн руб.). Ульяновский облпотребсоюз совсем не имеет выручки, Самарский и Саратовский облпотребсоюз – по 1,5 млн руб. При этом наиболее эффективна основная деятельность Чувашпотребсоюза (прибыль от продаж в среднем составляет 17 млн руб.), Удмуртпотребсоюза (12,2 млн руб.) и Нижегородского НОСПО (8,2 млн руб.). Прибыль от продаж у остальных менее 6,3 млн руб. или отсутствует. При этом наибольший доход помимо основной деятельности получили Нижегородский НОСПО, Марпотребсоюз, Оренбургский и Ульяновский облпотребсоюзы и Татпотребсоюз. Последние три организации за счет прочих операций избежали убыточности.

Следует также подчеркнуть, что выросло число потребительских организаций, улучшивших свои позиции по показателю «выручка», то есть по масштабам основной деятельности. Это Нижегородский НОСПО, Башпотребсоюз, Удмуртпотребсоюз, Татпотребсоюз, Марпотребсоюз, Пензенский и Самарский облпотребсоюзы.

*Заключение о существовании проблемы.* Анализ показателей кооперативных организаций в целом по Приволжскому ФО показал, что их деятельность осуществляется в устойчивых объемах (выручка присутствует), хотя и со средней тенденцией к спаду (9,4%). Прибыль от продаж по основным видам деятельности также устойчива по годам, причем с ежегодным приростом (4%). Чистая прибыль, напротив, неустойчива по годам, но имеет высокий средний прирост (39,3%).

Многие организации избегают убыточности благодаря поступлениям от сдачи в аренду основных средств и дивидендам от собственных предприятий. Большинство кооперативных организаций округа имеют положительную рентабельность продаж и отрицательную рентабельность деятельности по чистой прибыли. Однако востребованность кооперации подтверждается ростом величины членских, целевых и добровольных имущественных взносов (в среднем на 44,2% ежегодно), а также увеличением числа потребительских объединений, улучшивших свои позиции по объемам основной деятельности (Нижегородский НОСПО, Башпотребсоюз, Удмуртпотребсоюз, Татпотребсоюз, Марпотребсоюз, Пензенский и Самарский облпотребсоюзы).

### **Опрос кооператоров**

В октябре 2023 г. был проведен опрос активных членов-экспертов разных типов кооперативных организаций по вопросам востребованности инноваций для обеспечения устойчивого роста. В опросе приняли участие представители кооперативов, занимающихся оптовой и розничной торгов-

лей (в том числе выездной, интернет-торговлей), организацией общественного питания, предоставлением услуг транспорта и бытовых услуг (парикмахерских, пошива и ремонта одежды и обуви, ремонта и обслуживания бытовой техники), производством продовольственных товаров (колбас и мясных полуфабрикатов, кондитерских изделий, безалкогольных напитков, рыбной и консервной продукции, соленой и копченой рыбы). Охваченные опросом организации получают доход за счет сдачи в аренду основных средств, ведения заготовительной деятельности и оказания образовательных услуг (колледж, вуз), закупки сельскохозяйственной продукции. Существуя в форме обществ с ограниченной ответственностью, они владеют магазинами (продовольственными, промтоварными, мебельными, книжными, хозяйственными, ювелирными), кафе, торговыми центрами, гаражами, офисными зданиями, складами, хлебозаводами, аптеками, кулинариями и овощехранилищами. Помимо этого, кооперативы полностью обеспечены материальными активами (товарами, инвентарем, оборудованием) и землей (под зданиями).

В ходе опроса было выявлено, что организации плохо обеспечены трудовыми кадрами. По некоторым из них уже прослеживается «кадровый голод»: наблюдается нехватка продавцов (из-за этого многие магазины закрыты или переведены на неполный режим работы), заведующих магазином, кухонных работников, поваров, пекарей, кондитеров, парикмахеров, операторов персональных компьютеров, обслуживающего персонала (сантехник, слесарь, уборщица, грузчик, электрик), управлеченческих кадров, водителей.

Также присутствует потребность в частичном обновлении транспортных средств, закупке автолавок, нового энергоэффективного и технологического оборудования для торговли (торгового и холодильного оборудования), общественного питания (посудомоечных машин), для производства мясных полуфабрикатов (лепки пельменей) и для рыбокоптильного цеха (оборудование для разделки на филе соленой и копченой рыбы). Кроме того, необходимы ремонт и обновление зданий (торговых залов, кафе), замена коммуникаций, программное обеспечение (в бухгалтерию и коммерческие отделы, для существующего кассового оборудования магазинов при работе с маркированными товарами) и кассы самообслуживания для розничных магазинов, а также продолжение автоматизации сферы общественного питания и производства.

Кооперативные организации в целом обеспечены оборотными активами. После уплаты налогов и всех обязательных платежей чистый доход по решению собрания уполномоченных пайщиков распределяется по различным направлениям деятельности. Кооператоры имеют возможность при поддержке Департамента развития малого и среднего бизнеса подать документы на субсидии для возмещения затрат по обеспечению электроэнергией объектов, находящихся в сельской местности, а также могут воспользоваться льготными кредитами под залог зданий и сооружений.

Опрос кооператоров отчетливо показал их заинтересованность в инновациях и неудовлетворенность обеспеченностью по отдельным видам ресурсов. Опыт работы кооперативных организаций подтверждает возможности адаптации и устойчивого функционирования в новых, не всегда благоприятных внешних условиях.

### **Заключение**

Исходя из проведенного исследования, адаптивность хозяйствующего субъекта представляется не просто как его реагирование на изменение условий деятельности, а еще и как способность сохранять собственные рыночные позиции с перспективой дальнейшего позитивного развития. Пример анализа деятельности региональных кооперативных организаций показывает, как можно оценить их результаты с позиции обеспечения адаптации к внешним условиям, устойчивости развития и перспектив роста.

В свою очередь, проведенные опросы экспертов из кооперативных организаций позволяют выявить дополнительные проблемы их функционирования. В частности, уже повсеместно прослеживается «кадровый голод»: не хватает как работников торговли, производств, сферы услуг, обслуживающего персонала, так и управленческих кадров. Кооператоры нуждаются в обновлении (модернизации, ремонте) транспортных средств и помещений, а также закупке нового энерго- и технологически эффективного оборудования для производства, торговли, общественного питания и инфраструктурных объектов.

Можно констатировать устойчивость функционирования региональных кооперативных организаций в России и их адаптивность к сложным внешним условиям, так как, несмотря на спады деятельности, перспективы развития кооперативов очевидны. Однако снижение выручки по сравнению с предыдущими периодами показывает недостаточность применяемых мер и требует исправления сложившейся ситуации.

### **Список литературы**

1. Артеменко В.Б., Агафонова М.С. Вопросы адаптации экономических систем к инновациям // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 10–9. – С. 1995–1999. – URL: <https://fundamental-research.ru/tu/article/view?id=32575> (дата обращения: 07.11.2023).
2. Вебер М. Основные социологические понятия // Вебер М. Избранные произведения. – Москва : Прогресс. – 1990. – С. 602–643.
3. Кажыкен М. Модель адаптивной экономики: нормативный подход (дискуссионная статья). – Астана, 2015. – 44 с. – URL: <https://kazneb.kz/bookView/view/?brId=1508892> (дата обращения: 31.10.2023).
4. Марен А. В поисках европейской идентичности: парадипломатическая деятельность Республики Карелия и ее последствия // Политическая наука. – 2002. – № 1. – С. 78–100.

5. Проверка контрагента // CHECKO.RU. – 2023. – URL: <https://checko.ru/> (дата обращения: 14.11.2023).
6. Росстат: доля убыточных организаций в России в 2022 году выросла до 26,1% // Коммерсантъ. – 2023. – 10.03. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5872883> (дата обращения: 14.10.2023).
7. Старикова М.С. Методические подходы к оценке уровня адаптивности отраслей экономики // Вестник ВГУ. Серия Экономика и управление. – 2016. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-otsenke-urovnya-adaptivnosti-otrasley-ekonomiki> (дата обращения: 06.11.2023).
8. Туменова С.А. Адаптивная устойчивость экономических систем: факторы и условия обеспечения роста // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 2409–2420.
9. Шевченко В.В. К вопросу о сущности экономической адаптации // Вестник Института экономических исследований. – 2016. – № 1(1). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-suschnosti-ekonomiceskoy-adaptatsii> (дата обращения: 06.11.2023).
10. Эванс Дж.Р. Маркетинг. – Москва : Экономика, 2015. – 352 с.
11. Ячменева В.М., Ячменев Е.Ф. Методика оценки уровня адаптации деятельности предприятия к изменяющимся условиям внешней среды // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2019. – № 4(49). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-urovnya-adaptatsii-deyatelnosti-predpriyatiya-k-izmenyayushchimsya-usloviyam-vneshney-sredy> (дата обращения: 14.11.2023).

*Статья получена: 01.12.2023*

*Одобрена к публикации: 15.12.2023*