



Дмитрий Zubov:
**«Цель Центросоюза –
 создать условия для
 развития бизнеса»**

Система потребительской кооперации России переживает перерождение, требующее новых подходов к управлению. Как считает председатель Совета Центросоюза Дмитрий Zubov, развернуть многолетний тренд снижения предпринимательской активности поможет укрепление имиджа организации, повышение финансовой устойчивости и технологичности предприятий кооперации.

– Год назад была принята программа возрождения кооперативов, что послужило причиной ее разработки?

– За время почти двухсотлетней истории развития потребительской кооперации происходили ее взлеты и падения. Например, очень успешно система развивалась с 1913 г., когда крестьянство и рабочие активно объединялись в кооперативы, а во время революции был естественный спад. В период новой экономической политики, 1921–28 гг., снова бурно расцвела кооперация и так далее. Широкое распространение система получила в Советском Союзе, и к моменту его распада товарооборот предприятий потребительской кооперации составлял около 27% оборота розничной торговли. Но все последние годы наблюдается уверенная тенденция снижения товарооборота из-за технологической отсталости предприятий общества, отсутствия автоматизированных систем управления, нехватки квалифицированных специалистов. Закрываются магазины потребительской кооперации, не выдерживающие конкуренции с торговыми сетями. Если во времена СССР в системе работало почти 400 тыс. розничных торговых предприятий, то сейчас осталось около 40 тыс. Да, осталось еще много, но важен тренд, который сейчас направлен вниз. Хотя и в настоящее время система обладает большими возможностями, имеет мощный потенциал развития и сохраняет свои традиции. Для того чтобы развернуть тренд, нужен комплексный

подход, отдельными решениями или указаниями систему не изменить. Поэтому первое, что сделала новая команда Совета Центросоюза, – разработала программу развития потребительской кооперации до 2021 г.

– Каковы основные цели и направления программы?

– В программе развития потребкооперации – 12 разделов, в которых обозначены пути решения насущных вопросов кооперативных обществ в современных условиях. Ключевые направления – правовая деятельность, финансовая устойчивость, подготовка кадров. Рассматриваются проблемы совершенствования законодательства, взаимодействия с органами государственной власти, содействия развитию малого и среднего предпринимательства, развития современной сетевой торговли, логистической инфраструктуры, повышения технологичности, образовательная деятельность союза.

Но первый вопрос, который необходимо решать, даже не первый, а нулевой, – это вопрос пропаганды и информации о деятельности Центросоюза. Люди должны знать, что кооперация была, есть и будет. Обществу мало известно о том, что делает потребительская кооперация, молодое поколение уже и не знает о существовании такой организации. Необходимо возродить былую славу, укрепить имидж этой сильной системы, имеющей богатую историю. Уделяем особое внимание решению данной задачи, стремимся

Дмитрий Зубов,

председатель Совета Центросоюза Российской Федерации

В 1971 г. поступил в Московский Авиационный институт. После его окончания по специальности «инженер» Дмитрий Зубов в течение 2-х лет работал мастером на Луховицком машиностроительном заводе, затем в 1979–1983 гг. руководил молодежной общественной организацией предприятия. В 1983 г. Д. Зубов создал, а затем возглавил Всесоюзный центр МЖК (Молодежные жилищные кооперативы). Разработал и внедрил систему студенческих строительных отрядов. В 1989–1991 гг. работал заместителем гендиректора Всесоюзного центра кино и телевидения для детей и юношества. В 1992–1996 гг. занимал руководящие посты в ряде коммерческих структур. Развивал экспортно-импортные направления деятельности и инвестиционные проекты. С 1999 г. работал в финансовой корпорации АФК «Система» в должности заместителя вице-президента.

В мае 2016 г. Дмитрий Зубов возглавил Центросоюз РФ, разработав и представив стратегию и концепцию развития потребительской кооперации России до 2020 г. В числе приоритетов ее развития большое внимание уделяется международному экономическому сотрудничеству и взаимодействию с кооперативными организациями разных стран в рамках международного кооперативного альянса.

Дмитрий Зубов – доктор экономических наук, имеет научные труды в области экономики. Защитил диссертацию по проблемам и концептуальным основам совершенствования инвестиционной деятельности в России



показать людям преимущества работы в кооперации, возможности системы в развитии бизнеса. Многие уже удалось сделать.

Вообще, главная цель существования и деятельности Центросоюза – не принятие программ, а создание комфортных условий для развития малого и среднего бизнеса, перерабатывающих и торговых предприятий. Для этого необходимо решить основополагающие вопросы, в том числе внести изменения в законодательную базу, привлечь инвестиции, найти формы взаимодействия с федеральными торговыми сетями.

– Почему потребкооперации необходимо выстраивать взаимодействие с федеральными ритейлерами, и на каких принципах оно может быть основано?

– Магазины потребкооперации проигрывают сегодня федеральным сетям, потому что им сложно конкурировать с ними, так как последние имеют большие финансовые ресурсы, высокие товарообороты и сильную логистику. Это глобальная проблема – мелкому предпринимателю сегодня трудно выжить рядом с магазином федерального игрока. И здесь необходимо сменить антагонизм противостояния на синергию объединения усилий. Мы постарались найти возможности взаимовыгодного сотрудничества, определить условия, при которых сетям выгодно взаимодействовать с потребительской кооперацией, получать и продавать товары предприятий обще-

ства, а магазинам Центросоюза выгодно получать дополнительный ассортимент и использовать логистическую сеть ритейлеров. Было разработано соглашение о сотрудничестве, в качестве потенциальных партнеров рассматривались разные федеральные сети, в результате получилось соглашение с сетью «Пятерочка».

– Значит, Центросоюз был инициатором совместного проекта с X5 Retail Group по развитию сети «КООП-Пятерочка»?

– Да. Мы нашли форму взаимовыгодного сотрудничества двух крупных структур, при которой в проекте нет руководящей и подчиняющейся стороны, а есть равноправное партнерство. «Пятерочка» согласилась с нашим предложением.

– Каковы основные принципы совместного проекта?

– Прежде всего, магазины потребительских обществ, на базе которых будут создаваться «КООП-Пятерочки», остаются в собственности и оперативном управлении кооперативных организаций. «Пятерочка» привносит в них свои технологии, закупочные возможности и стандарты. Процесс происходит на добровольных началах и взаимной выгоде.

Возможные форматы – открытие магазинов под совместным брендом «КООП-Пятерочка», открытие в рамках уже действующих магазинов «Пятерочка» отдельных магазинов потребительской кооперации (shop in shop) в виде секций, а также оптовые

Центральный союз потребительских обществ Российской Федерации (Центросоюз России) – некоммерческая организация, добровольное объединение представителей потребительских обществ России.

На 1 января 2017 г. в системе Центросоюза насчитывалось пайщиков: 3,8 млн человек; потребительских обществ – около 3 тыс.; райпотребсоюзов – 135, потребсоюзов (республиканских, краевых и областных) – 76.

Деятельность организаций кооперации сосредоточена в основном в сельской местности, работа ведется в 89 тыс. населенных пунктов, из которых в 54 тыс. проживает менее 100 человек.



поставки из ассортимента «Пятерочки» в кооперативные магазины.

Кооперативные магазины не могут обеспечить только своими продуктами весь ассортимент, а покупателям, приходящему в магазин, как правило, нужны сопутствующие товары. Поэтому обычно наши предприниматели дополняли ассортимент за счет приобретения товаров у различных мелких поставщиков, в результате чего цены возрастали. По договору «Пятерочка» дополнит ассортимент востребованными товарами по минимальным расценкам, что позволит кооперативному магазину избежать посредников и снизить цены на полке.

Мы даем нашим предпринимателям право выбора формата сотрудничества. Предполагаются разные варианты договоров. Это и франчайзинг, и договор аренды, и договор о поставках товара. При этом магазины надо отремонтировать, большинство – построить заново. Все затраты по их переоснащению несет «Пятерочка».

Среди основных преимуществ проекта – возможность использовать логистическую систему федеральной сети, в том числе для поставок кооперативных товаров из разных регионов. Например, в Астрахани переизбыток рыбы, а в других регионах недостаток, но есть свои избыточные продукты. Чтобы наладить обмен, эффективную реализацию региональных товаров, необходимо выстроить логистические системы.

– Предполагается ли, что вы будете пользоваться логистикой «Пятерочки» и для своих производственных и сельскохозяйственных предприятий?

– Нет, мы создаем собственную логистическую сеть малых и средних логистических центров. Для этого ведем переговоры с инвесторами, развиваем партнерство с крупными компаниями и организациями. Ведь почему кооперация сдавала свои позиции? С одной стороны, конечно, идет атака крупных сетей, с другой стороны, кооперативные отношения застыли в старой форме. Меняется жизнь, экономика, принципы бизнеса, а мы работаем по-прежнему. Сегодня

невозможно развивать бизнес без партнерства и привлечения инвестиций, но это направление начисто отсутствовало в системе потребительской кооперации, расчет велся только на собственные силы. Первое же наше предложение крупному бизнесу использовать систему потребкоопераций для создания совместных бизнес-проектов получило позитивный отклик. В настоящее время поступило огромное количество предложений, в том числе от крупных компаний, готовых вкладывать средства в создание логистических центров по всей стране, в создание кооперативных рынков нового формата.

– Расскажите подробнее о проекте создания сети логистических центров, какова география, партнеры, формат проекта?

– Планируем строить логистические центры малого или среднего формата по всей стране, в первую очередь в регионах, где есть избыточный объем продукции, требующей реализации. Система будет работать по принципу челнока – излишки забираются, необходимые продукты доставляются.

Наша задача – запустить механизм, обеспечивающий строительство этих центров во всех регионах. Предполагается партнерская программа, в которую привлекаем инвесторов. Уже подписан договор с крупной британской компанией, готовой вложить средства в создание общенациональной сети оптово-распределительных центров для хранения, первичной переработки и распределения широкого ассортимента сельскохозяйственной и продовольственной продукции в различных регионах России.

Самое отрадное, что в кооперацию пошли инвесторы, потому что мы как общественная организация не имеем средств для развития крупных проектов. Нам необходимо найти форму взаимодействия с бизнесом, инвесторами, которым будет интересно использовать механизм кооперации для создания крупных проектов.

– Отличие системы потребкооперации от обычного бизнеса – в существенной социальной нагрузке, в частности, в традиционном



обеспечении продуктами населения в труднодоступных и малонаселенных местах, где торговать не выгодно. Останется ли эта функция в связи с развитием новых форматов и проектов?

– Социальная составляющая исторически сложилась и продолжает поддерживаться. Потребительская кооперация вкладывает огромные собственные средства в экономически непривлекательный нерентабельный бизнес. Например, обеспечивает продуктами питания около 40% деревень и сел России. Наши автолавки ездят, и магазинчики работают в маленьких деревеньках. Этот бизнес никогда не окупится. Это огромная социальная проблема, для решения которой ищем разные пути.

Мы вышли на подписание соглашений с руководством регионов и областей. За прошлый год Центросоюзу удалось подписать 30 договоров о совместной деятельности с губернаторами регионов. Эти соглашения дают возможность кооператорам включаться в региональные программы. Идут переговоры с федеральными ведомствами, заключены соглашения с Минсельхозом, Минпромом, готовится договор с Минэкономразвития. Стремимся привлечь любые ресурсы, чтобы сохранить и развить этот социальный аспект. В частности, недавно прошли переговоры с крупнейшим банком страны, в лице которого найдено полное понимание и поддержка. Систему мобильной торговли и сельских магазинов нужно развивать, поскольку кроме потребительской кооперации никто этим не занимается.

– Несколько лет назад среди кооперативных автолавок встречались транспортные средства 30–40-летней давности, изменилось ли это положение?

– Парк автолавок обновлен и находится в нормальном техническом состоянии. Во многих регионах получена поддержка местных властей, дотирующих грузоперевозки, приобретающих машины. Совместно с банками разрабатываем систему получения транспортных средств в лизинг. Ведем переговоры с предприятиями российского автопрома



Предприятия потребкооперации производят широкий ассортимент как продовольственных товаров: безалкогольные напитки, хлебные и кондитерские изделия, консервы и полуфабрикаты, мясную и молочную продукцию; так и промышленных: материалы для ремонта и строительства, изделия из шерсти и меха и другие. На личных подворьях и в крестьянских и фермерских хозяйствах заготавливаются лекарственные травы, грибы и ягоды, выращиваются овощи, фрукты и зерновые, разводится крупный рогатый скот, овцы, лошади, свиньи и птица. В систему входит около 5 тыс. цехов по производству продукции, 16,5 тыс. объектов для организации закупки и хранения, около 40 тыс. розничных торговых предприятий и 5 тыс. предприятий общественного питания. На базе более 13 тыс. стационарных и передвижных мастерских организации потребкооперации предоставляют населению сельскохозяйственные, бытовые и строительные услуги.



об изготовлении специальных машин, приспособленных для мобильной торговли. В некоторых регионах уже разработаны и готовы к серийному производству достаточно интересные грузовички, например, в Татарстане на недавно прошедшем форуме потребительской кооперации демонстрировались новые современные автолавки, изготовленные специально под заказ.

– Изменится ли в связи с новыми задачами система подготовки сотрудников, обучения персонала для предприятий Центросоюза?

– Мало кто знает, что в системе потребительской кооперации работает 3 университета, институты, техникумы, колледжи и училище, в которых обучается больше 100 тыс. студентов. При такой разветвленной структуре отрасль не должна испытывать недостатка в кадрах и бизнес-проектах. К сожалению, долгие годы наши заведения готовили специалистов на сторону, для рынка в целом, но только не для нашей системы. Теперь меняем подход и начинаем готовить кадры в первую очередь для потребительской кооперации. Будем стремиться к тому, чтобы студенты наших заведений уже во время учебы создавали предприятия, запускали свои проекты, активно участвовали в кооперативном движении. Поэтому возродили многие формы работы с молодежью. Например, действует многочисленный студенческий отряд, создана своя команда КВН (которая уже вышла в финал высшей лиги!), проводятся шахматные турниры. Наша хоккейная команда – чемпион России, среди наших студентов есть чемпионы мира профессиональных соревнований ассоциации WorldSkills. Стремимся, чтобы наше студенчество жило полноценной жизнью и стало достойной сменой ветеранам-кооператорам.

– Несколько лет назад у вас был запущен проект по обучению персонала категорийному менеджменту, управлению ассортиментом, как развивается это направление?

– К обучению персонала подходим комплексно. Например, один из аспектов договора с «Пятерочкой» – это подготовка профессиональных кадров на базе университетов Центросоюза, поэтому в наших учебных заведениях вводим специальности, необходимые для работы в совместной торговой сети «КООП-Пятерочка».

В структуре Центросоюза есть не только торговля, но и общепит, и бытовые услуги. Все эти предприятия испытывают острую потребность в профессиональных кадрах, удовлетворить которую поможет наша образовательная система.

– Проект «КООП Пятерочка» предполагает оснащение и запуск нескольких тысяч магазинов, всего же в структуре системы «Центросоюза» около 40 тыс. магазинов, что будет с ними?

– Постепенно будем пытаться объединять кооперативные магазины в сети с единой системой управления. Часть магазинов будет переведена под бренд «КООП-Пятерочка», возможно, появятся аналогичные проекты. Но наша задача не сделать Центросоюз финансовым центром, аккумулирующим у себя денежные средства, а создать условия, чтобы люди могли зарабатывать и получать свой доход на местах.

– Заявлен еще один розничный проект – магазины в метрополитене, можете рассказать об этом проекте – на какой он стадии запуска?

– Такой проект рассматривался, но потом его приостановили, так как размещение в метро имеет много сложностей и прежде всего по вопросам обеспечения безопасности пассажиров. Вряд ли подобный формат будет развиваться.

– Какова ситуация в сегменте общепита системы потребительской кооперации?

– Современных и конкурентоспособных форматов пока нет, работают разрозненные кафе и столовые. Это направление очень перспективное, поэтому планируем его активно развивать. Работаем над программой поддержки предпринимателей по созданию современных столовых с российскими продуктами, чтобы заменить импортные фастфуды. Скоро откроется первое заведение, пока не будем говорить где.

– Как меняются модели управления Центросоюза в связи с развитием ИТ-технологий?

– Разработана обширная программа по развитию ИТ-технологий. Пытаемся внедрять в нашу работу суперсовременные технологии. В частности, развиваем партнерство с кооперациями мира, а международный альянс кооператоров объединяет более миллиарда коопераций мира. Запускаем мессенджер на платформе Соор Connect, где кооператоры всего мира имеют возможность общаться бесплатно и в свободной форме со своего смартфона. Но знакомство и общение – только первый шаг. На базе этой платформы создаем торговую площадку, где можно будет заключать договора о сотрудничестве, обмениваться товарами и услугами, запускать совместные проекты. Нужна единая информационная система, которая объединила бы весь продовольственный рынок страны, что позволило бы видеть ситуацию в целом и эффективнее управлять процессом развития российской потребительской кооперации.