

ции. В этом случае государство сохранит принадлежащий ему пакет акций и величину потенциальных доходов от них.

Привлечение стратегического инвестора и увеличение его доли не только путем приватизации акций, но и путем прямого инвестирования приведет к снижению доли как дивидендных, так и портфельных акционеров в уставном фонде, что ослабит их влияние на экономику АО. Реструктуризация акционерного капитала, ориентированная на инвестиционную активность акционерного общества, позволит повысить конкурентоспособность отечественных организаций и обеспечит их устойчивый экономический рост.

### Литература

1. *Ермошко, В.Ю.* Оптимизация структуры акционерного капитала как фактор повышения его эффективности / В.Ю. Ермошко; под ред. В.К. Драчева. — Гомель: ЦИИР, 2007.
2. *Лобан, Л.А.* Реструктуризация предприятия / Л.А. Лобан. — Минск: БГЭУ, 2007.
3. О мерах по финансовому оздоровлению убыточных акционерных обществ: Указ Президента Республики Беларусь, 28 авг. 2006 г., № 538 // Информационный бюл. Администрации Президента Респ. Беларусь. — 2006. — № 9.
4. *Стрельцов, Н.А.* О фондовом рынке и его участниках / Н.А. Стрельцов // Директор. — 2007. — № 6.
5. О программе развития рынка корпоративных ценных бумаг Республики Беларусь на 2008—2010 годы: утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь и Национального банка Респ. Беларусь 21.01. 2008 г., № 78/1 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. — 2008. — № 27. — 5/26665.

**М.П. ТОМКОВИЧ**

## ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ И СПОСОБЫ ИХ РЕШЕНИЯ

Социально-экономическое развитие Республики Беларусь характеризуется укреплением рыночной модели хозяйствования, повышением конкуренции, усложнением экономических связей в сферах производства и распределения материальных ресурсов. Происходят коренные изменения в отношениях между производителями и потребителями, при этом национальный рынок все в большей степени ощущает влияние мировых тенденций — ужесточение конкуренции между хозяйствующими субъектами.

Не является исключением и оптовый рынок республики, на котором в последние годы наблюдается значительный подъем хозяйственной активности, связанный с внедрением передового опыта в области организации процесса товародвижения. В настоящее время оптовую деятельность в стране осуществляют более 10 тыс. организаций различных форм собственности, в которых занято более 128 тыс. человек. Рынок характеризуется стабильным ростом оптового товарооборота в действующих и в сопоставимых ценах (за исключением 2007 г. темп роста в сопоставимых ценах составил 99,9 %). С 2002 по 2007 гг. общереспубликанский товарооборот в сопоставимых ценах вырос в 1,9 раза и равен 50,5 трлн белорус. р.

Общая тенденция этого проявилась через структуру оптового оборота, которая за последние годы претерпела значительные изменения в сторону снижения удельного веса государственных (Г) предприятий (с 31 в 2000 г. до 9 % в 2007 г.) и роста доли иностранных (И) торговых компаний (с 2 до 29 %) [1].

---

*Михаил Петрович ТОМКОВИЧ, аспирант Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации.*

Налицо ужесточение конкуренции со стороны частных (Ч) компаний, в основном иностранных, и вытеснение государственных структур с рынка (рис. 1).

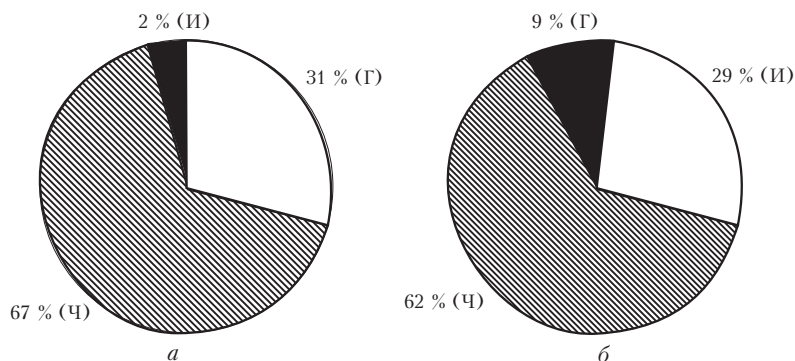


Рис. 1. Динамика структуры оптового оборота торговых организаций по формам собственности: а – 2000 г.; б – 2007 г.: ■ – (И); □ – (Г); ▨ – (Ч)

Одной из систем, традиционно осуществляющих оптовую деятельность, является кооперативная торговля, тесно интегрированная с розничным звеном. В системе Белкоопсоюза функционирует 17 оптовых предприятий: 14 – межрайонные оптовые базы, 3 – универсальные торговые предприятия, а также целый ряд районных организаций, эпизодически занимающихся оптовой деятельностью и обеспечивающих в основном потребности конкретного райпо. На долю потребительской кооперации приходится 1,6 % от суммарной емкости оптового рынка республики (796 млрд р. в 2007 г.). Совокупная складская площадь кооперативных оптовых баз превышает 208 тыс. м<sup>2</sup>, а численность занятых по состоянию на 1 января 2008 г. составляет 2 449 чел. (2 % от всех занятых в оптовой торговле).

Функционирование кооперативного оптового звена характеризуется невысокой эффективностью, что проявляется в низком уровне рентабельности по реализации – менее 1 %. Данный показатель свидетельствует о невозможности поддержания расширенного воспроизводства за счет собственных средств, что крайне важно в условиях рыночной системы хозяйствования и ужесточающейся конкуренции.

Торговля потребительской кооперации играет существенную роль в процессе доведения продукции от производителей до конечных потребителей в масштабах всей республики. Располагая широкой сетью розничных торговых предприятий (11 тыс. магазинов), Белкоопсоюз обслуживает около 50,2 % всех жителей страны, а его удельный вес в розничном товарообороте составляет около 10 % (для сравнения – в 1991 г. – 33,5 %, 1993 г. – 29,0 %) [2].

Для того чтобы удержать эту нишу и успешно развиваться, кооперативная торговля должна соответствовать современным требованиям потребительского рынка. От розничного торговца требуется обеспечивать достаточную широту и глубину ассортимента, наличие комплекса дополнительных услуг, максимальный учет пожеланий потребителей и, самое главное, оперативно реагировать на изменение рыночной конъюнктуры. Выполнение данных требований предполагает наличие закрепленной оптовой структуры, ориентированной на удовлетворение потребностей кооперативного розничного звена. Однако лишь 26 % занимают поставки с межрайонных оптовых баз в розничном товарообороте обслуживаемых райпо. В основе этого лежит несколько причин: во-первых, многие производители создают собственные распределительные системы, обеспечивающие доставку товаров непосредственно в розничное торговое предприятие, минуя распределительный склад райпо; во-вторых, в обстановке обострившейся конкуренции оптовые посредники иных форм собственности предлагают лучшие условия (отсрочка платежа, собственная доставка, комплектование мелких партий, широчайший ассортимент, гибкая система скидок и др.), при которых райпо выгоднее работать с внесистемными посредниками.

В этой связи следует учитывать опыт западных компаний, а также российских розничных торговых сетей, переживающих в настоящее время этап бурного роста. Например, на российском рынке функционирует ряд розничных компаний («Дисконт-центр», «Седьмой континент», «Рамэнка» и др.), имеющих широкую сеть розничных торговых предприятий и собственные распределительные центры, т.е., по сути, оптовые предприятия. Они помогают розничным торговцам существенно сократить затраты (в первую очередь транспортные), поддерживать широкий ассортимент и обеспечивать стабильно высокое качество предлагаемых товаров. Как следствие — конкурентоспособность и финансовая стабильность этих компаний [3, 27–31].

В этих условиях необходимо безотлагательно принимать меры по выправлению ситуации, так как в случае продолжения наблюдающихся тенденций кооперативное оптовое звено может прекратить существование, что неприемлемо и с экономической, и с социальной точек зрения.

На уровне Белкоопсоюза ежегодно принимается программа развития торговли, в которой, в частности, отражаются приоритетные направления совершенствования деятельности оптовых структур. Помимо этого разрабатываются иные документы, призванные повысить результативность межрайонного опта. В них рассматриваются вопросы специализации, развития материально-технической базы, внедрения современных технологий и др. Однако все они разрознены и не дают четкого представления о путях достижения основной цели. Отсутствует детальный анализ причин негативных явлений и, как следствие, результативность принимаемых решений недостаточная.

Необходимо кардинально изменить подходы в управлении всей кооперативной торговой системой и, в частности, ее оптового звена для повышения эффективности функционирования и конкурентоспособности за счет наращивания объемов деятельности, снижения уровня расходов, увеличения отдачи от задействованных ресурсов и т.д.

Поставленную цель можно достичь, лишь применив подход, учитывающий все внутренние резервы:

- интеллектуальные (человеческий потенциал);
- финансовые;
- материально-технические;
- технологические;
- правовые;
- структурные;
- коммуникационные и др.

Теоретической основой решения данной проблемы может служить современное направление менеджмента — реинжиниринг бизнес-процессов, появившееся в начале 90-х гг. XX в. в США и ставшее «стимулятором» бурного экономического роста компаний США, Японии и ряда других развитых стран мира.

Концепция реинжиниринга бизнес-процессов (от англ. business process reengineering, BPR) представлена в книге М. Хаммера и Дж. Чампи. Согласно их определению, реинжиниринг — это принципиальное переосмысление и радикальная перестройка бизнес-процессов для достижения кардинальных улучшений критических современных показателей эффективности: стоимости, качества, сервиса и оперативности [4]. Суть его заключается в выделении основных бизнес-процессов организации и коренном их изменении для достижения требуемых показателей результативности.

Современный экономический словарь дает следующее определение реинжиниринга: 1) процесс оздоровления предприятий, фирм, компаний посредством подъема технических решений на новый уровень; 2) создание принципиально новых эффективных бизнес-процессов в управлении, которых прежде не было в организации, на предприятии [5].

В рамках совершенствования деятельности оптовых структур потребительской кооперации реинжиниринг должен решить задачу перестройки основ внутрифирменной организации и управления. Итогом должна стать система управления, при которой не только каждое звено оптовой торговли должно действовать продуктивно, но и чтобы вся система их взаимодействия была на-

целена на получение максимального эффекта мультипликации, т.е. того эффекта, который невозможно получить каждому в отдельности, но реально достичь за счет совместных усилий, организованных оптимальным образом.

Разница между преобладающей в современном отечественном менеджменте политикой совершенствования и реинжинирингом бизнеса наглядно представлена в таблице [6].

#### Сравнительная характеристика совершенствования и реинжиниринга бизнеса

Параметр	Совершенствование	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращиваемый	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	«Чистая доска»
Частота изменений	Непрерывно/единовременно	Единовременно
Длительность изменений	Малая	Большая
Направление изменений	Снизу вверх	Сверху вниз
Охват	Узкий — на уровне функций (функциональный подход)	Широкий — межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Стратегическое управление	Информационные технологии
Тип изменений	Изменение корпоративной культуры	Культурный/структурный

Для того чтобы кооперативная оптовая торговля эффективно развивалась, а не существовала, необходимо разработать новую «философию торговли», включающую перестройку системы управления, территориальной и товарной специализации предприятий, взаимоотношений с поставщиками и покупателями, корпоративной культуры, кадровой, финансовой, инновационной политики, широкого внедрения информационных технологий.

Применительно к оптовым структурам потребительской кооперации реинжиниринг можно подразделить на несколько этапов.

*1 этап* — формирование желаемого (необходимого с точки зрения будущего выживания и развития) образа фирмы. То есть необходимо четко представлять результат планируемых действий (кардинальное улучшение уровня обслуживания покупателей, снижение уровня расходов, существенный рост доли на рынке и т.д.). Формировать будущий образ следует в рамках разработки стратегии фирмы, ее основных ориентиров и способов их достижения.

Правильный выбор целей реинжиниринга означает, что найдены направления, которые действительно могут быть существенно улучшены и являются жизненно важными для организации.

*2 этап* — создание модели бизнеса фирмы. Его называют ретроспективным, или обратным, реинжинирингом. Здесь воссоздается система действий, работ, при помощи которых оптовое предприятие реализует существующие цели. Производится детальное описание и документация основных операций компании, оценивается их эффективность. Для создания модели используются результаты анализа организационной среды. Определяются процессы, нуждающиеся в коренной перестройке.

Для оптовых предприятий можно выделить ряд бизнес-процессов — потенциальных объектов реинжиниринга:

- модель работы оптового склада:
  - формирование товарного запаса (изучение рынка, производственное планирование, планирование сбыта);
  - складское хранение (приемка, размещение и хранение товаров);
- продвижение товара на рынке;
- договорная работа с контрагентами;
- транспортное обеспечение товародвижения;
- персонал предприятий оптовой торговли;
- расчетно-платежная дисциплина.

*3 этап* — перепроектирование текущего бизнеса, т.е. прямой реинжиниринг.

Для создания модели обновленного бизнеса осуществляются следующие действия:

а) перепроектируются выбранные хозяйственные процессы (например, формирование ассортимента, работа с кредиторской задолженностью), создаются более эффективные рабочие процедуры, определяются технологии (в том числе информационные) и способы их применения;

б) формируются новые функции персонала, перерабатываются должностные инструкции, создается оптимальная система мотиваций, организуются рабочие команды, разрабатываются программы подготовки и переподготовки специалистов;

в) появляются информационные системы, необходимые для осуществления реинжиниринга: определяется оборудование и программное обеспечение, формируется специализированная информационная система бизнеса;

г) производится тестирование новой модели в ограниченном масштабе.

*4 этап* — внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную реальность оптового предприятия. Все элементы новой модели воплощаются на практике. Здесь важна умелая состыковка и переход от старых процессов к новым [7].

Одной из фундаментальных составляющих реинжиниринга бизнес-процессов оптовых структур должна стать *информатизация* всех процессов — от учета товаров на складе до принятия основополагающих управленческих решений. Информационные технологии предоставляют инструменты и играют четыре важнейших роли в проектах улучшения бизнес-процессов.

1. *Информационные технологии как основа для построения новых процессов.* Их внедрение позволяет упростить бизнес-процессы, повысить их эффективность, либо просто заменить принципиально новыми. Например, широкое распространение электронной почты кардинально изменило многие процессы в отделах снабжения, маркетинга и сбыта, сделав коммуникации с поставщиками и заказчиками проще и надежнее. Одновременно с этим электронная почта заняла важное место в процессах доставки информации и принятия решений, потеснив традиционную почту, факсимильную и даже телефонную связь.

2. *Информационные технологии как средство управления проектами.* Инструменты информационных технологий помогают содействовать управлению проектами совершенствования бизнес-процессов, анализировать существующие и определять новые процессы.

3. *Информационные технологии как средство электронных коммуникаций.* В настоящее время количество широко распространенных коммуникационных технологий огромно: локальные вычислительные сети, удаленный доступ через модем, телефонная, факсимильная, сотовая и спутниковая связь и, конечно, всемирная сеть Интернет, представляющая целый спектр мощных коммуникационных технологий.

4. *Информационные технологии как средство построения корпоративных информационных систем.* Они помогают связать воедино различные направления бизнеса, объединяя их на основе единой корпоративной информационной системы. Такое комплексное применение новейших информационных технологий позволит значительно повысить эффективность функционирования предприятия в целом.

Завершением реинжиниринга бизнес-процессов оптовых структур потребительской кооперации должна стать реструктуризация, т.е. изменение организационной структуры для приведения ее в соответствие с произведенными изменениями. Технологии реинжиниринга базируются на том, что бизнес-процессы первичны, а организационная структура компании вторична и является всего лишь средством выполнения процессов. Поэтому улучшать деятельность предприятия следует с совершенствования именно бизнес-процессов, а не организационной структуры. После реинжиниринга работа компании должна ориентироваться на процессы, в модели управления компанией надо использовать процессный подход, что отразится в организационной структуре оптового предприятия.

Внедрение указанных принципов и методов в практику управления кооперативных оптовых структур станет тем рычагом, с помощью которого будет достиг-

нута поставленная цель в области обеспечения высокой эффективности функционирования и конкурентоспособности системы на оптовом рынке республики.

*К основным преимуществам проведения реинжиниринга относятся:*

- четкое понимание основной стратегии и функций компании;
- выработка оптимальных путей реализации основной стратегии компании с учетом растущей конкуренции и развивающихся технологий;
- повышение качества взаимодействия между сотрудниками и подразделениями компании;
- обеспечение контроля финансовых и временных затрат, а также оценка их долевого участия в конечной цене продукта;
- создание механизма выработки должностных инструкций, положений, регламентов и прочих документов.

Таким образом, сфера кооперативной оптовой торговли представляет собой обширное поле деятельности в плане внутриорганизационных изменений и может оказаться перспективным полигоном для реинжиниринга, что обусловлено следующими факторами:

- данная подсистема на сегодняшний день функционирует с низкой эффективностью и не отвечает требованиям современного рынка, что свидетельствует о наличии серьезных управленческих проблем, которые практически невозможно решить на прежней организационной, технической и технологической основе;
- разделение труда в этой сфере исторически было ограничено природой посреднической деятельности и конкретной направленностью на клиента; следовательно, перепроектирование хозяйственной деятельности на бизнес-процесс, ориентированный на клиента, в условиях оптовой торговли не сопровождается коренной ломкой управленческой структуры и сознания менеджеров;
- в условиях сетизации хозяйственных структур в сфере оптовой торговли в процессе реинжиниринга потребуются решить ряд организационных проблем, связанных с распределенными базами данных и необходимостью консолидации информационных потоков, однако эти проблемы также могут быть решены простейшими техническими средствами;
- Не будучи крупномасштабным в каждом конкретном хозяйственном звене, реинжиниринг в оптовой торговле в целом может дать весьма ощутимые результаты в экономическом, финансовом, статистическом, социальном, учетно-аналитическом планах.

Целью реинжинирингового подхода на оптовом предприятии является достижение коренных улучшений показателей деятельности предприятия (стоимости, качества услуг и темпов развития) за счет:

- создания оптимальной системы управления, нацеленной на достижение определенной иерархии целей;
- достижения максимальной гибкости и настраиваемости системы в непрерывно меняющейся окружающей среде;
- эффективного применения методов процессного управления.

## Литература

1. Республика Беларусь в цифрах: краткий стат. сб. / М-во статистики и анализа Респ. Беларусь; редкол.: В.И. Зиновский [и др.]. — Минск: М-во статистики и анализа Респ. Беларусь, 2008.
2. Исследование основных закономерностей и тенденций развития отраслей кооперативного хозяйства за 1989—1993 гг. и пути стабилизации социально-экономической ситуации в системе потребительской кооперации Республики Беларусь: отчет о НИР (заключ.) / НИИПК; рук. С.З. Мильштейн. — Минск, 1994. — № ГР 19942506.
3. *Волонцевич, Е.* Направленность на интересы потребителя: Зарубежный опыт организации оптовой торговли и возможности его применения в Беларуси / Е. Волонцевич // Гермес. — 2005. — № 1.
4. *Хаммер, М.* Реинжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.
5. *Райзберг, Б.А.* Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2005.
6. *Кутелев, П.В.* Технология реинжиниринга бизнеса: учеб.-практ. пособие / П.В. Кутелев, И.В. Мишурова. — М.: МарТ, 2003.
7. *Железко, Б.А.* Реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. пособие / Б.А. Железко, Т.А. Ермакова, Л.П. Володько; под ред. Б. А. Железко. — Минск: Книжный Дом, 2006.