

С. Н. Лебедева (rector@bteu.by),
доктор экономических наук, профессор, ректор Белорусского
торгово-экономического университета потребительской кооперации

Н. А. Сныткова (snytkovan@bteu.by),
кандидат экономических наук, доцент, проректор по научной работе
и инновациям Белорусского торгово-экономического университета
потребительской кооперации

О. В. Пигунова (noao@rambler.ru),
кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой Белорусского
торгово-экономического университета потребительской кооперации

С. А. Дещеня (deschenya@i-bteu.by),
кандидат экономических наук, доцент, начальник центра стратегического
анализа и планирования Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

Н. Н. Козырева (nataljak@rambler.ru),
кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой Белорусского
торгово-экономического университета потребительской кооперации

М. В. Тимошенко (timoshenko_masha@rambler.ru),
кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой Белорусского
торгово-экономического университета потребительской кооперации

ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ БЕЛАРУСИ И РОЛЬ ОТРАСЛЕВОЙ НАУКИ В ИХ РЕАЛИЗАЦИИ

Система потребительской кооперации Республики Беларусь, по признанию высшего руководства страны, выполняет важнейшие социальные функции – обеспечение торгового обслуживания сельских жителей, закупку у них излишков сельскохозяйственной продукции и сырья, организацию переработки и поставки в розничную сеть. Имея самую разветвленную торговую сеть в республике и в настоящее время самый большой удельный вес в товарообороте, организации потребительской кооперации оказались в условиях обостряющейся конкуренции в сельской торговле. Комплекс рассматриваемых в статье направлений выхода из кризисной ситуации и дальнейшего развития системы потребительской кооперации ориентирован на достижение системой тех преимуществ, которыми в полной мере обладают пришедшие на ее традиционный рынок конкуренты.

The system of consumer cooperatives of the Republic of Belarus after concession of country's top leadership performs the main social function in the country – providing villagers with trade services, purchasing excesses of agricultural goods raw materials from them, organization of processing and delivery to retail chain. Having the branchiest open market in the Republic and for the present the biggest specific weight in commodity circulation, organizations of consumer cooperation turned out in the conditions of growing competitiveness in rural trade. The complex of considered in article the ways of solutions of crisis situations and further development of the system of consumer cooperation is designed to reach those advantages, which competitors that came to its traditional market have.

Ключевые слова: потребительская кооперация; торговля; логистическая система; ассортиментная матрица; стандарты сетевой торговли; заготовки сельскохозяйственной продукции; маркетинговая стратегия; ассортиментный блок; автоматизированная информационная система торговли.

Key words: consumer cooperation; trade, logistic system; assortment matrix; standards of chain retailing; procurement of agricultural products; marketing strategy; assortment block; computer-based data trading system.

Введение

Президент Республики Беларусь А. Г. Лукашенко требует кардинального улучшения финансового состояния системы потребительской кооперации и наращивания ее позиций на внутреннем и внешнем рынках. Руководством Белкоопсоюза определены конкретные пути реализации поставленных Главой государства задач. Это создание единого оптового оператора, развитие торговой сети, заготовительной отрасли, общественного питания, увеличение объемов

переработки продукции и др. Мы предлагаем читателям журнала основные направления решения ключевых проблем и методологическое сопровождение работы по достижению задач, поставленных перед Белкоопсоюзом.

Основным направлением реформирования системы потребительской кооперации предполагается формирование **новой корпоративной стратегии**, нацеленной на опережающее развитие. Необходима научная разработка стратегии потребительской кооперации ведущими специалистами Белкоопсоюза и университета. В рамках общей стратегии должны быть разработаны конкурентные стратегии для структурообразующих отраслей системы потребительской кооперации, в первую очередь – торговли и заготовительно-перерабатывающей отрасли [1].

Это позволит консолидировать все ресурсы системы на стратегически перспективных рынках: прекратить распыление средств и ресурсов, объединить всех участников проекта и направить их усилия на решение важнейших, а не текущих и разовых задач. Например, по нашему мнению, необходимо использовать накопленные знания и умения в области управления продажами для разработки **стандартов** применительно ко всем типовым объектам сетевой торговли, а не ограничиваться изучением исключительно мерчандайзинга как панацеи для выживания.

Университет имеет хороший потенциал для оказания методологической помощи Белкоопсоюзу по разработке стратегий на научном уровне — защищено несколько кандидатских диссертаций по данному направлению, имеется практический опыт.

Для построения логистической системы торговой отрасли, включая создание единого логистического центра, а также центров распределения на базе имеющихся оптовых организаций для управления потоковыми процессами целесообразно решить следующие задачи:

1. Разработать ассортиментную матрицу для оптово-логистического центра и центров распределения.

2. Решить вопросы транспортной логистики.

3. Определить систему финансового обслуживания материальных логистических потоков.

4. Разработать проект информационно-коммуникационной системы для оперативного (на местах) и удаленного (из центрального офиса) управления товарными и финансовыми потоками.

Создание единого оптового оператора позволит решить и проблему эффективного ценообразования, весьма актуальную на сегодняшний день.

Следующее направление – формирование **действенных сетевых объединений розничной торговли**, встроенных в единую логистическую систему. Технологии создания сетей в каждой торговой системе являются коммерческой тайной, поэтому решение подобной проблемы полностью ложится на разработчика, которому прежде всего необходимо по малым и разрозненным информационным ресурсам воссоздать технологию разработки такого объединения. В концептуальном плане нами предлагается следующий порядок действий:

1. Изучение рынка консалтинговых услуг по разработке сетевых структур и заключение договора на выполнение проекта; оценка стоимости инновационного проекта, срока его окупаемости и технологии сопровождения его внедрения. Исследование данной проблемы свидетельствует о том, что в Беларуси нет консалтинговых групп, способных выполнить проект по созданию сетевого объединения в ритейле. Следовательно, поиск следует вести на международном рынке консалтинговых услуг.

2. Отбор перспективных кандидатур для создания команды топ-менеджеров сетевой розничной структуры – второе направление, предполагающее непосредственное взаимодействие специалистов Белкоопсоюза и университета.

3. Ознакомление с практикой работы успешно функционирующих сетевых структур (на основе применения бенчмаркинга вплоть до применения коммерческой разведки).

4. Целевое обучение отобранных специалистов в практико-ориентированной магистратуре с их непосредственным участием в разработке общего проекта по созданию сетевого объединения розничной торговли.

Важным направлением также представляется разработка **стандартов для управления сетевой торговлей**. Здесь возможны два пути решения.

Первый – привлечение для решения этой задачи консалтинговой фирмы и разработка ее специалистами всего пакета стандартов. Это стандартные решения в области автоматизации сетевых объектов, обслуживания покупателей, ассортиментных матриц, логистики товародвижения, формирования бренда и др.

Второй – разработка стандартов на основе использования компетенций преподавателей университета, в частности, стандарты обслуживания, ассортиментная матрица, стандарт автоматизации. В университете имеется опыт разработок подобного рода. В течение прошедшего десятилетия было выполнено четыре научные темы, сходные по своим задачам с уже названными проблемами.

В единой логистической цепи мы видим *развитие заготовительно-перерабатывающего комплекса* и внешнеэкономической деятельности потребительской кооперации [2]. Так, возможно предоставление пайщикам-сдатчикам сельскохозяйственной продукции и сырья на льготных условиях посевного материала определенного сорта, саженцев, гербицидов и формирование партий заготовленной продукции для реализации конкретным заказчикам, в том числе на экспорт.

Для выработки единых подходов и требований к качеству закупаемой сельскохозяйственной продукции необходимо (с учетом требований покупателей) разработать «стандарты качества», или «качественные минимумы», и перечни видов и сортов закупаемой продукции, что позволит влиять на качество и виды производимой в личных подсобных хозяйствах продукции.

Для упорядочения проведения закупок у населения необходимо предварительно провести добровольную паспортизацию личных подсобных хозяйств, постоянно обновляя созданную электронную базу данных об их ресурсном потенциале. Огромным преимуществом сформированной базы является то, что она расширит возможности использования современных технологий для работы с населением при проведении закупок (интернет, мобильная и телефонная связь, SMS-сообщения, рассылка писем конкретным адресатам).

Методические рекомендации по совершенствованию договорной работы со сдатчиками сельскохозяйственной продукции, оптимизации организационной структуры управления заготовительной отраслью и определению оптимальной численности заготовителей были представлены управлению заготовок Белкоопсоюза и обсуждены на семинаре со специалистами облпотребсоюзов в декабре 2012 года.

В системе потребительской кооперации не используется потенциал студенческих отрядов по заготовке сельскохозяйственной продукции и сырья, продаже востребованных белорусских товаров и продуктов питания в местах массового нахождения туристов и отдыхающих.

В качестве ключевого направления развития *внешнеэкономической деятельности* потребительской кооперации предлагается конкретизировать цель внешнеэкономической деятельности потребительской кооперации – максимизацию прибыли, поскольку зачастую организации осуществляют низкорентабельные сделки лишь с целью выполнения плановых заданий и обеспечения притока валютных средств. Низкорентабельная работа не позволяет развивать материально-техническую базу, что осложняет создание собственных перерабатывающих производств (очистку, сублимацию ягод, грибов, консервирование, изготовление полуфабрикатов), выпуск и экспорт конкурентоспособной продукции с высокой добавленной стоимостью. Важно реализовывать единую для системы Белкоопсоюза внешнеэкономическую маркетинговую стратегию, в частности, организовать экспорт продукции под разработанным единым собственным брендом.

Расширение экспорта услуг, на наш взгляд, возможно путем создания или привлечения к сотрудничеству туристических фирм, развития въездного агротуризма, гостиничного хозяйства, пансионатов и других объектов придорожного сервиса: мировая практика показывает высокую эффективность заключения договоров с туристическими фирмами об обслуживании в объектах торговли и питания [3].

Возможность создания межрайонных совместных внешнеэкономических фирм позволит сконцентрировать кадры, экспортные ресурсы районов и повысить эффективность внешнеэкономической деятельности. Необходима профессионально ориентированная языковая подготовка специалистов, что позволит осуществлять расширенный поиск партнеров из стран дальнего зарубежья, так как в настоящее время кооперативные организации вынуждены сотрудничать лишь с теми зарубежными партнерами, которые ведут бизнес на русском языке.

Для сохранения доли рынка общественного питания необходим выход на новые группы потребителей, реализация, как минимум, двух сетевых проектов: первый – ресторан быстрого питания, второй – формат «бар» в агрогородках. Университет готов заняться разработкой стандартов обслуживания для предлагаемых форматов, научным сопровождением реализации пилотного проекта.

Перспективным направлением развития *кооперативной промышленности* мы считаем создание корпоративных ассортиментных блоков в собственной торговой сети, где под маркой Белкоопсоюза была бы представлена фирменная продукция.

Продукцию кооперативной промышленности, которая часто является уникальной по своим потребительским свойствам, важно и позиционировать в сознании потребителя как уникальную. Университет может принимать участие в разработке маркетинговых программ ее продвижения.

Немаловажной является адаптация к стратегическим задачам потребительской кооперации системы подбора, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров. Так, стратегическая задача создания сетевой торговли требует обоснования потребности в кадрах от уровня продавца до уровня управляющего сетью (топ-менеджера). И эти расчеты должны быть положены в основу целевого заказа всем учреждениям образования Белкоопсоюза.

Университет может осуществлять подготовку специалистов и руководителей по всем направлениям, например, для сетевого объекта типа «универсам» с торговой площадью, равной 1000 м², – категорийного менеджера (магистратура), менеджера по продажам, специалиста по закупкам, супервайзера, управляющего всеми мерчандайзерами розничной сетевой организации (магистратура).

Параллельно немаловажным остается вопрос о закреплении молодых, перспективных кадров в системе. Это в первую очередь мотивация труда: не только материальная, но и моральная. Потенциал молодых специалистов, подготовленных к инновациям, изучивших передовые методы и инструменты работы, зачастую неэффективно используется в системе. В штатном расписании организаций потребительской кооперации практически отсутствуют должности логистика, маркетолога, экономиста по ВЭД, а выпускники этих специальностей нередко работают в должности товароведа.

Наращиванию объемов продаж несомненно будет способствовать создание *единой* для всей системы потребительской кооперации Республики Беларусь системы дисконтов в торговле, развитие электронной торговли. Университет в ближайшее время планирует открыть подготовку по специальности «Экономика электронного бизнеса» с квалификацией «экономист-программист».

Ни одно из вышеназванных направлений не может быть реализовано без создания *единой автоматизированной информационной системы* Белкоопсоюза (класса ERP). Решение этой первоочередной стратегической задачи позволит обеспечить получение своевременной и достоверной информации для управления товарными, информационными потоками, материальными, финансовыми ресурсами в потребительской кооперации; внедрение единого подхода к автоматизации деятельности организаций и предприятий потребительской кооперации, включая учетно-финансовую политику, и самое главное, эффективное функционирование всей многоотраслевой системы потребительской кооперации.

Заключение

Результатом продуктивной совместной работы науки и практики станет инновационная и эффективно функционирующая потребительская кооперация, выполняющая важнейшую социальную функцию – обеспечение благами и услугами населения страны.

Список литературы

1. **Пигунова, О. В.** Выход потребительской кооперации на рынок сетевого ритейла / О. В. Пигунова // Потребит. кооп. – 2011. – № 1. – С. 27–30.
2. **Козырева, Н. Н.** Современное состояние развития индивидуального сектора аграрной экономики Республики Беларусь / Н. Н. Козырева, Т. Н. Сыроед // Потребит. кооп. – 2013. – № 2. – С. 3–11.
3. **Байбардина, Т. Н.** Агротуризм как стратегический ресурс формирования и укрепления имиджа потребительской кооперации Республики Беларусь / Т. Н. Байбардина, Н. П. Лапицкая // Потребит. кооп. – № 2. – С. 21–26.

Получено 26.02.2014 г.