

УДК 658.6

**А. П. Бобович** (asbobovich@ Rambler.ru),  
канд. экон. наук, доцент

*Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации  
г. Гомель, Республика Беларусь*

## **АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОСНОВНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ**

В статье рассматриваются основные результаты научного исследования, направленного на решение конкретных практических задач по совершенствованию схем товародвижения в торговле потребительской кооперации, повышению качества обслуживания в магазинах за счет внедрения в практику деятельности стандартов поведения кассира, продавца, администратора, предложений по совершенствованию процесса автоматизации торговых организаций, в том числе за счет более эффективного использования прикладного программного продукта «СуперМаг».

The article examines the main results of scientific research aimed at solving specific practical problems on improving commodity circulation schemes in the trade of consumers' co-operatives, improving the quality of service in stores by introducing the standards of behavior of the cashier, seller, administrator, proposals for improving the automation of trade organizations in practice including through the more effective use of the application software "SuperMag".

*Ключевые слова:* автоматизация; товародвижение; торговая система; программный продукт; торговое обслуживание; ассортиментная матрица; категорийный менеджмент; ABC-анализ.

*Key words:* automation; commercial; trading system; software product; commercial service; assortment matrix; category management; ABC-analysis.

В 2017 г. научным коллективом кафедры коммерции и логистики Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации выполнялось научное исследование по изучению основных бизнес-процессов в розничной торговле потребительской кооперации Гомельского региона с целью разработки предложений по их оптимизации, унификации, стандартизации, что является, в свою очередь, ключевым условием для построения комплексной автоматизации торговой сети.

На основании проведенного исследования представляется возможным сделать следующие выводы, направленные на совершенствование схем товародвижения и основных бизнес-процессов в розничной торговле Гомельского райпо с целью разработки типовых рекомендаций по автоматизации розничной торговли системы потребительской кооперации:

1. Предлагаемый вариант создания центрального офиса и внедрения комплексной автоматизации, а также категорийного менеджмента в действующих условиях функционирования системы потребительской кооперации: объединить все городские автоматизированные объекты розничной сети области в рамках одной хозяйственной структуры – розничного торгового объединения, подчиненного непосредственно облпотребсоюзу или областному потребительскому обществу. Отношения собственности: все магазины предполагается передать в долгосрочную аренду розничному торговому объединению (облпотребсоюз) или передаются в оперативное управление (облпо).

2. Результатом исследования опыта работы товарораспределительных складов (ТРС) Гомельского райпо стали выводы о необходимости реорганизации логистической цепи и изменения схемы товародвижения как на уровне райпо, так и на уровне Гомельского облпотребсоюза. Для внедрения автоматизации во всех звеньях цепи товародвижения и функционирования их в учетной системе SAP необходимо оптимизировать количество распределительных складов, технически и технологически модернизировать их для готовности к участию в товародвижении на новом уровне.

Так, общее количество складов в Гомельском облпотребсоюзе, ведущих отчетность, – 86 ед. В среднем на одно предприятие приходится 4 склада, на каждом из которых работают не менее 2 специалистов (кладовщик и оператор), не считая грузчиков. Оснащенность современным программным обеспечением – лишь 44,2% (38 из 86). Однако эти данные не отражают действительное состояние дел с автоматизацией учетно-расчетной работы. В большинстве товарораспределительных систем, в том числе на всех складах Гомельского райпо, вообще отсутствует компьютеризированный учет, а программы АРМ в DOS или 1С: в Windows используются товароведами в торговых отделах. Опыт изучения функциональных возможностей программного обеспечения, используемого в торговом отделе Гомельского райпо, показал, что данный программный продукт не способствует автоматизации учета торговых операций. Учет продаж товаров в ассортименте, поставок в разрезе поставщиков не налажен. Автоматизация этих процессов наряду с организацией заявочной работы и формированием заказов требует значительных изменений. Исходя из этого нами предлагается вариант движения товарных и информационных потоков при оптимизированной схеме товародвижения и использовании EDI-технологии на примере облпотребсоюза, облпо и создания товарораспределительных центров.

Все поставки от транзитных поставщиков и со складов Белкоопвнешторга должны осуществляться силами и средствами поставщиков на склады товарораспределительного центра (ТРЦ).

ТРЦ выполняет только логистические (не торговые) функции и является центром распределения товаров в облпотребсоюзе. Все районные организации, входящие в зону тяготения, получают полный пакет логистических услуг по сложившимся рыночным тарифам. На первоначальном этапе эти тарифы должны быть для системы потребительской кооперации установлены ниже рыночных ставок на уровне себестоимости.

Рекомендуется выделение на уровне области не более 3–4 товарораспределительных центров с учетом логистики (на базе двух ТРС и областной базы) и постепенное закрытие оставшихся ТРС. Только по самым скромным подсчетам, содержание ТРС в Гомельской области об-

ходится в среднем около 1 млн долл. США в год (более подробно данный вопрос будет рассмотрен в методических указаниях по совершенствованию товародвижения).

Кроме этого, отказ от дальнейшей автоматизации морально и материально устаревших ТРС только по одной Гомельской области позволит системе сэкономить около 300 тыс. долл. США на лицензированном продукте «1С:Предприятие» и покупке дополнительного оборудования.

В процессе исследования возможных схем товародвижения специалистом в области транспортной логистики Н. В. Оксенчуком дана оценка возможности концентрации распределительных функций на межрайонном уровне с учетом фактора протяженности транспортного плеча доставки. Основным критерием выбора межрайонного центра стала протяженность транспортного плеча до 100 километров. Такое расстояние позволяет грузовому автомобилю в течение одного рабочего дня водителя (до 12 часов) сделать полный кругорейс (ездку) при обслуживании на маршруте магазинов розничной торговой сети. Обзор возможных вариантов позволил сделать соответствующие выводы о наличии таких центров в городах Гомеле, Калинковичах и Светлогорске. В связи с весьма значительной по площади зоной обслуживания УП «Припятский альянс», лишь Житковичский район по причине своей удаленности не вошел в схему выбора зон тяготения. На выбор центров зон обслуживания оказал значительное влияние фактор размещения производительных сил (РПС), который всегда учитывается при макроэкономическом планировании. В таких центрах, как Гомель и Калинковичи, имеется сложившаяся материально-техническая база оптовой торговли (УП «Гомельская универсальная база» и УП «Припятский альянс») и богатый опыт организации товароснабжения розничной торговой сети облпотребсоюза. В г. Светлогорске и Светлогорском районе функционирует Светлогорское райпо – эффективно работающая организация Гомельского облпотребсоюза.

Предлагаемые названия для товарораспределительных центров: «Восток», как имеющий предполагаемую зону обслуживания в восточной части области, «Светлогорск» – как центр зоны тяготения и «Припятский альянс» – как уже общеизвестное название, указывающее на территорию зоны обслуживания. На основе складских мощностей указанных предприятий предлагается создать основу для реформирования всей цепи товародвижения в Гомельском облпотребсоюзе и дальнейшего реформирования самого облпотребсоюза с целью концентрации всех товарных, финансовых потоков и создания модели сетевой торговли на областном уровне.

3. Необходимо в новых условиях решать задачу снабжения автомагазинов, обслуживание которых было одной из основных задач торгово-распределительных складов райпо. Товароснабжение автомагазинов должно осуществляться на базе стационарных магазинов, которые будут выполнять функции опорных пунктов обеспечения. Заявки опорных магазинов должны учитывать потребности автомагазинов. Маршруты движения автомагазинов должны составляться диспетчером-логистом с учетом начала движения от магазина – опорного пункта. Работа по организации, диспетчеризации и контролю должна быть сконцентрирована в одном месте, так как в настоящее время в райпо функционируют 8 автомагазинов, из них 1 закреплен за Копзатотпромом, 3 – за Гомельским филиалом и 4 – за Терюхским филиалом.

В Гомельском райпо необходима в целом организация системной деятельности по маршрутизации и контролю выполнения транспортной работы в соответствии с разработанными маршрутами.

После установки технических средств навигации и мониторинга и подключения к системе «Диспетчер», пользователь (оператор-логист диспетчерской службы) имеет полную и достоверную информацию по местонахождению, перемещению, расходу топлива, рабочему времени, возможным простоям и сливам топлива с транспортных средств (ТС) райпо. Кроме того, благодаря встроенному модулю «Логистика» осуществляется построение оптимальных маршрутов по точкам доставки так, чтобы общий пробег всех автомобилей или время доставки всех товаров были минимальными. При этом каждому водителю задается: по какому маршруту ехать; где повернуть; во сколько прибыть; сколько времени запланировано на разгрузку; какой пробег ему будет оплачен; какое количество топлива рекомендуется ему выделить. После этого система непрерывно сама сравнивает «план» и «факт». Она сигнализирует диспетчеру о любом нарушении каждого из автомобилей.

4. В потребительской кооперации необходимо внедрить комплексную автоматизацию управления торговой отраслью. Комплексная автоматизация подразумевает построение прозрачной системы управления, при которой результаты работы в первичном звене (райпо, филиалах) будут доступны руководству высшего звена (ОПС, ОБЛПО, БКС) в режиме реального времени.

Для этого необходимо выполнить определенные действия, которые, на наш взгляд, позволяют достичь желаемого эффекта в короткие сроки:

- При работе с автоматизированной системой управления ассортиментом на любом уровне необходимо пользоваться только утвержденным БКС товарным классификатором.

- Права на изменения и дополнения товарного классификатора должны быть только у АСУ Белкоопсоюза или специально созданного для этого отдела на уровне Белкоопсоюза.

- Данные для ввода новых товаров в товарный классификатор должны поступать только из электронных паспортов товаров (ePASS). ePASS является централизованным информационным ресурсом, содержащим описания товаров в формате, соответствующем международным стандартам электронной торговли. Описания товаров поступают в ePASS от первоисточников – производителей и импортеров. В дальнейшем описания товаров передаются участникам цепей поставок для использования в системах автоматизации бизнес-процессов. Это позволит, в частности: устранить затраты на многократный ручной ввод данных о товаре в информационные системы; исключить ошибки и обеспечить единообразие информации о товаре по всей цепи поставок; автоматически контролировать и предоставлять потребителям информацию о документах, подтверждающих качество и безопасность товара, в том числе при помощи мобильных сервисов и т. д. По состоянию на 01.09.2018 г. общее количество участников системы – 9 530, а общее количество электронных паспортов товаров – 8 685 693.

- Для устранения ошибок в обмене коммерческой документацией между контрагентами, а также для быстроты ввода и обработки поступивших документов целесообразно использовать систему EDI. Технология EDI позволяет:

- исключить необходимость в использовании для передачи документов e-mail, факса, телефонной связи;

- на 80% сократить время на обработку каждого документа на всей цепочке «заказ – поставка»;

- исключить (уменьшить) количество ошибок во всем документообороте вследствие практически полного исключения ручного ввода данных на всей цепочке процесса «заказ – поставка»;

- полностью контролировать документооборот на всей цепочке «заказ – поставка»;

- контролировать статусы документов (отправлен, прочитан, не прочитан) и выполнение заказа;

- исключить возможность потери документов – гарантирует, что все документы (заказы и т. д.) будут доставлены поставщику в срок;

- снизить затраты, связанные с бумажным документооборотом: чел.-часы, расходные материалы, оргтехника и т. д.;

- повысить эффективность работы всей цепочки поставок, в том числе за счет внедрения стандартов «GS1 International». Внедрение стандартов делает каждый товар исключительным, понятным и однозначно идентифицируемым для всех информационных систем, что позволяет работать с единым каталогом продукции с разными поставщиками.

- Магазин, ТРС (ТРЦ), автомагазин и центральный офис в масштабах области должны работать на одном программном обеспечении для корректной интеграции с SAPBI.

- Специалисты управления торговлей ОПС и облпо должны работать с автоматизированным центральным офисом на уровне области, а не с SAPBI, так как программный продукт на уровне центрального офиса дает более подробную и разностороннюю информацию в разрезе любого поставщика или магазина. Для этого необходимо, чтобы они прошли обязательное обучение и для них были приобретены дополнительные лицензии.

- При автоматизации новых магазинов преимущества необходимо отдавать современным технологиям (широкое использование web-технологий, возможность работы с торговой системой через Интернет посредством web-браузеров, возможность работы без дополнительного приобретения и использования физических серверов, облачные технологии), а также возможности интеграции с любым уже имеющимся в наличии оборудованием.

5. Договорная работа с поставщиками товаров.

В процессе исследования проанализированы договоры поставки, заключенные Гомельским райпо за 2012–2017 гг. Выявлено около 600 действующих договоров с поставщиками товаров. Только в 2017 г. было заключено 126 договоров. Деятельность по учету договоров не систематизирована. Предприняты попытки классификации по различным признакам за разные годы.

Рекомендуется по сути стратегии договорной работы в соответствии с ассортиментной политикой и соответствующими ассортиментными матрицами значительно сузить перечень поставщиков товаров до 150–200. Необходимо продолжать политику концентрации товарных потоков от крупных поставщиков, прежде всего от УП «Белкоопвнешторг Белкоопсоюза».

По учету договорной работы необходимо систематизировать учет договоров поставки при помощи программы управления базами данных для организации в дальнейшем работы по экспорту данных в систему автоматизации всей деятельности райпо. Учет выполнения условий договоров наряду с юрисконсульту райпо должен быть налажен торговой службой (отделом) организации. Учет объемов поставок торговым отделом ведется эпизодически и бессистемно и только по товарам, проходящим через торгово-распределительные склады райпо. Невозможно отследить объемы поставок по определенному поставщику за заданный период. При необходимости получения такой информации специалисты райпо обращаются к поставщикам.

По содержанию договоров необходимо акцентировать внимание на необходимость включения в договор условия информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) по технологии EDI. Это позволит райпо получать электронные накладные по прямой связи и автоматизировать учет поступления товаров на склад и в магазин. При массовом переходе на такой вид ИКТ возможна ускоренная работа по обработке товарно-транспортных накладных и оптимизация численности младшего административно-торгового персонала (операторы ЭВМ). Прямой EDI позволяет интегрировать инструменты работы с электронными накладными непосредственно в учетную систему SAP.

После полномасштабного внедрения электронного оборота накладных ТТН-1, в торговом отделе райпо задачи по введению данных в ЭВМ будет выполнять один оператор ЭВМ диспетчерской службы, среднегодовые расходы на оплату труда которого составят 6 728,9 р. Экономия в размере 18 128,3 р. (24 857,2 – 6 728,9 р.) может быть направлена на подключение к системе ТОРВУ и оплату услуг EDI-провайдера. Наряду с УП «Белкоопвнешторг Белкоопсоюза» и отдельными организациями Белкоопсоюза, участниками системы ТОРВУ являются крупнейшие торговые сети Беларуси: «АЛМИ», «ГИППО», «Виталюр», «ПроСтор», «Соседи», «Санта» и др. Десятки крупнейших производственных предприятий, в том числе поставщиков кооперативной торговли, являются пользователями системы ТОРВУ.

#### 6. Организация заявочной работы в Гомельском райпо.

Изучена организация работы по приему и обработке заявок на поставку товаров в магазины райпо. Работа признана неэффективной, так как данный бизнес-процесс не стандартизирован, не используются унифицированные формы заявок. По объективным причинам, связанным с отсутствием прямой электронной связи с магазинами, данный процесс автоматизированным быть не может. Однако повысить эффективность данного бизнес-процесса возможно за счет использования унифицированной формы заявки.

Для совершенствования процесса предлагаем следующее:

- разработку ассортиментных матриц для всех типов магазинов и унифицированной формы заявки для всех магазинов, соответствующей ассортиментной матрице данного типа магазина;
- регламентацию времени заявки для каждого заказчика-магазина;
- определение графика телефонной связи диспетчера (товароведа) с магазином;
- заполнение диспетчером (товароведом) формы унифицированной электронной заявки с товарными остатками по магазину;
- автоматическое формирование электронных заказов товароведом на основании полученных электронных заявок магазинов.

Исходя из предложения по совершенствованию бизнес-процесса приемки и обработки заявки, делаем вывод о том, что следует оптимизировать штатную численность диспетчеров и товароведов, объединив их функции. За счет автоматизации обработки заявок и расчета заказов производительность труда товароведов вырастет на 35–40%. Благодаря этому штатная численность товароведов может быть сокращена с 5 единиц до 3 единиц. В настоящее время фактически 2 штатных товароведа райпо вместо ведения коммерческой и аналитической работы по управлению ассортиментом товаров занимаются чисто техническими операциями по приему и учету заявок и ретранслированию данной информации по цепочке «товаровед (диспетчер) – товаровед-оператор ЭВМ».

7. Для оценки качества торгового обслуживания в магазинах потребительской кооперации специалистами кафедры А. П. Гуменниковым и Н. А. Савостенко адаптированы методики

для оценки качества торгового обслуживания в магазинах «SERVQUAL» и «КУБОКАЧУС», которые позволяют выполнить следующее:

- дать комплексную оценку качества, т. е. учесть мнение всех трех заинтересованных и вовлеченных в процесс торгового обслуживания сторон (покупателей, торгового персонала и специалистов);
- использовать результаты опроса всех заинтересованных сторон при определении стратегического направления совершенствования составляющих качества торгового обслуживания на основе построения матриц «важность – исполнение»;
- получить общую оценку качества торгового обслуживания на основе расчета интегрального индекса качества;
- представить графическую модель результатов исследования (куб, характеризующий уровень качества торгового обслуживания);
- получить абсолютно-относительную оценку качества на основе расчета обобщающего индекса соответствия качества торгового обслуживания запросам заинтересованных сторон и сопоставить качество услуг, предоставляемое различными торговыми объектами.

Апробация предложенной методики показала, что она вполне может служить инструментом представления комплексной картины качества обслуживания в магазинах системы потребительской кооперации и основой для разработки стандартов качества обслуживания покупателей.

8. Специалистами в области управления торговым ассортиментом Е. П. Науменко и О. В. Пигуновой установлено, что использование ABC- и XYZ-анализа по отдельности не дает полной картины ассортиментной матрицы организации, поэтому рекомендуется использовать оба вида анализа в комплексе, с целью выявления сильных и слабых товаров, стабильности продаж и ключевых для компании ассортиментных позиций.

Именно такой анализ позволяет:

- повысить эффективность управления ассортиментом товаров;
- выработать оптимальную закупочную политику в отношении каждого товара;
- выявить товары-лидеры продаж и товары-аутсайдеры;
- определить пути оптимизации ассортимента.

Наложение результатов XYZ-анализа на данные анализа по методу ABC позволяет разделить товарные группы по девяти сегментам матрицы, каждый из которых имеет две характеристики: степень влияния на конечный результат и стабильность спроса.

Бизнес-процесс управления ассортиментом на основе анализа имеющихся данных должен на выходе давать ассортимент товаров (ассортиментную матрицу) конкретного формата магазина.

При работе с отчетными формами (бизнес-анализ средствами ПО «Супермаг+») у специалиста появляются реальные возможности без трудоемких долговременных вычислений осуществлять анализ ассортимента товаров по товарным группам категориям, ассортиментным позициям, в том числе его оптимизацию, решая задачи типа:

- «какие товары вносят наибольший вклад в розничный товарооборот, доход, являются лидерами продаж, а значит должны составлять ядро ассортиментной матрицы»;
- «какие товары являются явными аутсайдерами продажи и подлежат исключению из ассортиментной матрицы»;
- «как повысить эффективность маркетинговых акций по продвижению товаров»;
- «как эффективно использовать площадь торгового зала под выкладку и размещение товаров»;
- «как наладить эффективное сотрудничество с поставщиками при осуществлении закупок товаров»;
- «проведение качественной и своевременной ротации ассортимента в матрицах» и т. д.

Это позволяет сформировать систему управления ассортиментом – комплекс мероприятий по планированию (разработке ассортиментных матриц), организации закупок товаров в соответствии с ассортиментной политикой и непрерывного контроля за состоянием ассортимента товаров и своевременной его ротации.

Научный коллектив кафедры коммерции и логистики продолжает свои исследования на торговых объектах системы потребительской кооперации и готовит проект по реорганизации торговой отрасли потребительской кооперации Республики Беларусь.