

## **ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЕЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ**

**Г.В. Германович<sup>1</sup>, А.А. Матяс<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> НИИ Белкоопсоза, geramnovich1@yandex.ru

<sup>2</sup> Белорусский государственный экономический университет, alexandermatyas@yandex.ru

Несмотря на относительно высокие темпы экономического роста потребительской кооперации и отдельных ее отраслей в последние годы (например, рост товарооборота потребительской кооперации в 2006 г. составил 119,8% при увеличении товарооборота в целом по стране на 117,7%), происходит постепенное сокращение доли Белкоопсоза на соответствующих сегментах рынка. В частности, в розничном товарообороте Республики Беларусь удельный вес кооперативной торговли уменьшился с 33% в 1990 г. до 19,4% в 2000 г., 15,3% в 2005 г. и 13,8% в 2008 г.

В свою очередь негативное влияние мирового финансово-экономического кризиса на белорусскую экономику обострило существующие проблемы в ее отдельных секторах и отраслях и приве-

ло к ухудшению важнейших показателей, характеризующих социально-экономическое развитие страны.

На потребительскую кооперацию основное влияние мировой финансово-экономический кризис оказывал прежде всего через сокращение потребительского спроса (из-за снижения доходов и заработной платы населения) и удорожание кредитных ресурсов в условиях отсутствия собственных оборотных средств. В результате темпы роста розничного товарооборота сократились в 2009 г. до 99,8%.

Данная ситуация в определенной мере связана с недоиспользованием имеющихся потенциальных конкурентных преимуществ потребительской кооперации, реализация которых создает дополнительные резервы для сокращения негативного влияния мирового кризиса на систему Белкоопсоюза и повышения конкурентоспособности входящих в нее отраслей и видов деятельности.

Учитывая, что потребительская кооперация включает ряд взаимосвязанных и взаимодополняющих (в организационном, функциональном, технологическом и территориальном плане) отраслей, подотраслей и видов деятельности, часть конкурентных преимуществ вытекает из данных особенностей и должна реализовываться на уровне Белкоопсоюза. Вторая часть конкурентных преимуществ связана со спецификой отдельных отраслей, подотраслей и видов деятельности. К третьей агрегированной группе конкурентных преимуществ следует отнести расширение или освоение производства новых видов продукции и услуг, которые связаны с определенными конкурентными преимуществами Республики Беларусь и одновременно имеющими соответствующие предпосылки для их развития в системе потребительской кооперации.

Белкоопсоюзу удалось сохранить организационную структуру и управляемость системы, что позволит иметь определенные конкурентные преимущества в части централизации закупок отдельных видов товаров (и соответственно сокращения таким образом цен), возможности маневрирования финансовыми ресурсами в рамках системы Белкоопсоюза.

К другим унаследованным и сохраненным конкурентным преимуществам потребительской кооперации следует отнести: разветвленную сеть объектов торговли и общественного питания; наличие перерабатывающих производств; развитое складское хозяйство; инфраструктуру и обслуживающие отрасли (транспорт, строительство, образовательные и информационные услуги и др.). В конечном счете все это позволило сохранить технологические цепочки между отдельными отраслями, подотраслями и видами деятельности Белкоопсоюза.

В то же время возможности конкурентных преимуществ на уровне Белкоопсоюза используются не в полной мере, что подтверждает сокращение доли потребительской кооперации на соответствующих сегментах рынка. Снижение потенциальных возможностей Белкоопсоюза связано с рядом причин: несовершенство организационной структуры управления и наличие противоречий между отдельными составляющими системы (например, розничной и оптовой торговлей); недостаточные мотивационные механизмы и вынужденная чрезмерная ориентация на целевые темповые параметры в ущерб качественным и закладывающим основы устойчивого развития в перспективе; отставание в развитии современных форм торговли (типа сетевых, гипермаркетов), прибыльных видов производства, торговли и услуг, что связано во многом с нехваткой оборотных средств, финансовых и инвестиционных ресурсов; высокие издержки и излишняя численность управленческого персонала, что вызывает дополнительные накладные расходы; изношенность оборудования и необходимость структурной перестройки перерабатывающих отраслей; наличие не вовлеченных в оборот или используемых недостаточно эффективно помещений и др. Существуют и объективные факторы, когда потребительская кооперация, выполняя социальные функции, вынуждена содержать убыточные торговые точки и отдельные перерабатывающие предприятия, в то время как предоставляемые государством компенсационные льготы не покрывают понесенных дополнительных затрат.

Как показывает опыт соседних государств, в конечном счете в производстве и торговле происходит укрупнение и создаются соответствующие организационные структуры, использующие преимущества, которые обеспечиваются за счет объединения (возможность осуществления закупок и реализации продукции крупными партиями, маневрирования ресурсами, экономии на масштабах, формирования сбытовых сетей и т.д.). В частности, в торговле ускоренно формируется потенциал сетевой розничной торговли.

С учетом сохранения управляемости и организационной структуры Белкоопсоюза основная задача состоит в реорганизации системы, приведении ее в соответствие с современными требованиями, повышении оперативности и эффективности функционирования. В этой связи заслуживают особого внимания предложения НИИ Белкоопсоюза по созданию соответствующих республи-

канских специализированных объединений, включающих перерабатывающие и заготовительные предприятия, а также оптовые торговые организации. В результате будут созданы условия для развития сетевых методов торговли и реализации логистических схем, включая создание торгово-логистических и транспортно-логистических центров.

Устойчивое развитие потребительской кооперации не представляется возможным без создания условий и поиска резервов по реализации конкурентных преимуществ на уровне отдельных отраслей, подотраслей и видов деятельности. При этом ключевое место в системе Белкоопсоюза занимают торговля и общественное питание, а также заготовки, где потребительская кооперация по-прежнему занимает значительные сегменты рынка. В свою очередь дополнительные импульсы от опережающего роста розничного товарооборота и расширения сырьевой базы для заготовительной и перерабатывающих подотраслей через соответствующие технологические цепочки (розничная торговля и общественное питание – оптовая торговля и заготовки – переработка) позволяют в целом улучшать ситуацию в потребительской кооперации.

Среди экстенсивных факторов, направленных на реализацию конкурентных преимуществ и потенциальных возможностей розничной торговли в ближайшее время, следует отметить: изменение режимов и увеличение времени работы торговых предприятий, в том числе за счет отмены выходных дней и обеденных перерывов; восстановление закрытых магазинов; рационализация ассортимента с его расширением, прежде всего за счет промтоварной группы в сельских магазинах; расширение использования автомагазинов; расширение торговли на рынках, в том числе с участием оптовых баз; строительство и открытие новых магазинов, прежде всего так называемых удобных и мини-магазинов, в агрогородках, дачных массивах, специализированных магазинов; открытие фирменных отделов и секций предприятий промышленности в торговой сети потребительской кооперации.

Для повышения эффективности кооперативной торговли необходимо шире распространять в системе опыт работы лучших райпо (в том числе через доведение показателей их работы в части энергосбережения, затрат, внешнеэкономической деятельности и др.), а также развивать современные формы торговли, прежде всего самообслуживание. Это касается также проведения единой и в то же время более гибкой ценовой и ассортиментной политики, управления каналами товародвижения, логистики и дистрибуции, развития брэндов и рекламы, политики сегментации и типизации торговой сети, расширения закупки определенных групп товаров от брэндовых поставщиков, торговли по каталогам и через интернет-сайты (вплоть до создания интернет-магазинов).

Другим важнейшим стратегическим направлением является развитие торговой сети потребительской кооперации в крупных городах, на которые приходится наиболее значительные объемы розничного товарооборота. В связи с этим необходимо приступить к строительству гипермаркетов, расширить торговлю на кооперативных городских рынках. Учитывая ограниченность собственных средств (особенно в условиях кризиса), удорожание кредитных ресурсов, целесообразно активизировать привлечение внешнего финансирования.

Особо следует отметить и необходимость усиления мотивационных механизмов в торговых организациях. В частности, при более высоких темпах роста товарооборота по сравнению с прогнозными и даже в случае обеспечения положительных темпов данное превышение целесообразно каким-либо способом льготировать. Например, освобождать от перечислений на содержание вышестоящих структур, в инновационные фонды.

Безусловно, в условиях негативного влияния мирового финансово-экономического кризиса важнейшим направлением сохранения конкурентных преимуществ кооперативной торговли является принятие соответствующих антикризисных мер как на уровне белорусской экономики, так и потребительской кооперации.

Так, на уровне системы потребительской кооперации для сохранения рынков в условиях сокращения покупательского спроса населения необходима реализация следующих мер: проведение акций снижения цен и распродаж; реализация товаров в рассрочку; использование льготных банковских кредитов для покупки отечественных товаров длительного пользования; организация совместно с поставщиками продажи товаров на условиях оплаты по мере их реализации; с учетом нарастания складских запасов промышленных товаров использование возможностей потребительской кооперации в части получения продукции от товаропроизводителей на ответственное хранение; пересмотр контрактов с поставщиками на предмет снижения цен поставки и увеличения сроков реализации; использование взаимозачетов между организациями системы; осуществление мониторинга объемов реализации и цен по основным валообразующим товарным позициям; увели-

чение удельного веса высокодоходных товаров; сокращение издержек на реализацию товаров, включая энергосбережение, транспортные и накладные расходы; сокращение товарных запасов в розничной торговой сети и др.

Важнейшими направлениями обеспечения конкурентных преимуществ потребительской кооперации является улучшение координации и сближение интересов общественного питания и розничной торговли, а также развитие современных и эффективных форм организации общественного питания. Прежде всего это касается увеличения реализации продукции общественного питания через розничную торговую сеть, магазины кулинарии. В сельской местности и малых городах следует расширять практику интеграции пунктов общественного питания и магазинов розничной торговли. Систему общественного питания целесообразно перестроить по принципу быстрого обслуживания с наличием оптимального ассортимента пользующихся спросом блюд с передачей функций управления и ведения бухгалтерского учета и отчетности вышестоящей организации (например, осуществляющей производство полуфабрикатов для сети общественного питания райпо).

Наращивание и рационализация структуры заготовок увязывается с реализацией Программы развития и поддержки личных подсобных хозяйств граждан на 2006-2010 гг. В связи с этим на уровне Белкоопсоюза целесообразно продолжить техническое перевооружение отрасли (овощекартофелехранилищ, создание и полная загрузка линий быстрой заморозки на предприятиях, обеспечение специализированным автотранспортом, погрузчиками, прессами, контейнерами по заготовке и переработке вторичных ресурсов).

В условиях возрастания конкуренции на внутреннем рынке и нехватки оборотных средств и инвестиционных ресурсов для модернизации и структурной перестройки по ряду товарных позиций происходит постепенное вытеснение кооперативной промышленности. В этой ситуации необходимо сконцентрироваться на поддержании наиболее перспективных производств. В качестве таких могут рассматриваться как расширение действующих (производство мясной продукции, кондитерских изделий), так и освоение новых видов продукции (например, расфасовка в мелкую тару крупных партий сыпучих товаров, производство упаковочных материалов на основе заготавливаемой макулатуры).

С учетом наличия в стране водных ресурсов в системе потребительской кооперации недостаточно организовано производство различных видов напитков, минеральной воды. Имеются определенные возможности участия потребительской кооперации в мероприятиях по расширению использования местных энергоресурсов, учитывая наличие больших запасов древесины и торфа.

Перспективным представляется перепрофилирование отдельных видов промпереработки на выпуск высокорентабельной продукции, которая может реализовываться как через систему Белкоопсоюза, так и поставляться на экспорт. Например, можно освоить производство рапсового масла, крахмала, чипсов и т.д. При этом, учитывая наличие в системе преимущественно мелких предприятий в малых городах, перспективным является заполнение относительно небольших рыночных ниш, которые менее привлекательны для крупных производителей.

Одним из важнейших направлений производства экспортной продукции по-прежнему остается сохранение звероводческой отрасли.

Перспективным направлением реализации конкурентных преимуществ потребительской кооперации является развитие обслуживающих отраслей и видов деятельности и освоение новых видов услуг. При этом задача состоит, с одной стороны, в переориентации большего количества услуг на систему Белкоопсоюза (т.е. не заказывать сторонним организациям, а осуществлять в рамках функционирующих внутри системы структур), с другой стороны, в увеличении объемов предоставления услуг внесистемным юридическим и физическим лицам (транспортных, ремонтностроительных, образовательных, бытовых).

Реализация вышеперечисленных направлений и отдельных мер по более полному использованию потенциальных конкурентных преимуществ потребительской кооперации позволит частично минимизировать негативное влияние мирового финансово-экономического кризиса и создать предпосылки для устойчивого развития Белкоопсоюза и входящих в его систему отраслей и видов деятельности в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

#### Литература:

1. Структурная перестройка и конкурентоспособность экономики Республики Беларусь: проблемы и пути их решения/ Александрович Я.М., Полоник С.С., Пинигин В.В. и др.- Мн.: ГНУ «НИЭИ Минэкономики Респ. Беларусь», 2004.- 168с.

2. Проблемы научного обеспечения деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь: материалы респ. науч.-практ. конф. (21 дек. 2007г., г. Минск)/ редколл.: Г.В. Германович (гл. ред) [и др.]. – Минск, Змицер Колас, 2007. – 224с.