

- 7 Герчикова, И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ, 2011. – 240 с.
- 8 Дарбиян, В. И. Формирование ассортимента и товарных запасов в торговле / В. И. Дарбиян. – М. : Экономика, 2014. – 244 с.
- 9 Мишкова, М. П. Ассортимент и структура продукции: пути оптимизации / М. П. Мишкова // Финансовый директор. – 2015. – № 5. – С. 66–68.
- 10 Дихтль, Е. Практический маркетинг: учеб. пособие / Е. Дихтль, Х. Хершген. – М. : Высшая школа, 2005. – 255 с.
- 11 Зотов, В. В. Ассортиментная политика фирмы / В. В. Зотов. – М. : Эксмо, 2006. – 69 с.
- 12 Ильющенко, Е. В. Маркетинг на предприятиях / Е. В. Ильющенко. – М. : Эксперспектива, 2005. – 207 с.
- 13 Минаева, Е. Г. Инновационные механизмы формирования оптимального производственного ассортимента предприятий / Е. Г. Минаева. – М., 2003. – 156 с.
- 14 Мищенко, Л. А. Ассортиментная политика на рынке модных товаров: на примере одежды: диссертация ... канд. экон. наук / Л. А. Мищенко. – М., 1991. – 195 с.
- 15 Мяснянкина, О. В. Формирование ассортиментной политики предприятия в условиях интенсивного обновления продукции / О. В. Мяснянкина. – СПб., 2005. – 271 с.
- 16 Немков, В. А. Формирование ассортиментной политики в системе обеспечения экономической устойчивости промышленного предприятия / В. А. Немков. – Тюмень, 2003. – 148 с.
- 17 Николаева, С. А. Особенности учёта затрат в условиях рынка: система «директ-костинг» / С. А. Николаева. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 123 с.
- 18 Ноздрёва, Р. Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р. Б. Ноздрёва, Л. И. Цыгичко. – М. : Финансы и статистика, 2011. – 231 с.
- 19 Опельбаум, Ш. В. Организация советской корпоративной торговли / Ш. В. Опельбаум. – М. : Экономика, 1991. – 375 с.
- 20 Орлов, А. В. Рынок товаров: формирование, управление / А. В. Орлов, Ф. А. Крутикова. – М. : Экономика, 2006. – 263 с.
- 21 Полонская, Л. А. Формирование ассортимента в розничной торговле / Л. А. Полонская, М. М. Турянская. – Киев : Техника, 2009. – 96 с.
- 22 Твилдиане, Ю. К. Обновление ассортимента товаров: экономический аспект / Ю. К. Твилдиане. – М. : Знание, 2006. – 64 с.

УДК 005.942:339.944.2 (476+510)

*Юй Лань*

## **ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В КОНТЕКСТЕ РЕАЛИЗАЦИИ БЕЛОРУССКО-КИТАЙСКИХ ПРОЕКТОВ**

*Речь идет о востребованном в последние годы деловых услуг, которые становятся одной из основных сфер инфраструктуры белорусского рынка. Рыночные преобразования внесли так много нового в хозяйственную жизнь страны, что знаний, накопленных менеджерами недостаточно, особенно когда дело касается реализации иностранных проектов. В процессе реализации белорусско-китайских проектов это продиктовано существенной разницей культур, разными уровнями интеграции в рыночную систему, существенно отличающимся опытом реализации международных контрактов, различными управленческими подходами.*

Важнейшим фактором эффективного функционирования рыночной экономики является формирование адекватной рыночной инфраструктуры, все более важной частью

которой становятся деловые услуги, в частности, консалтинг. Консалтинговый рынок – явление относительно новое для Беларуси. В то же время уже сейчас его можно рассматривать в качестве индикатора состояния белорусской системы управления. Особенно важным, как оказалось, консалтинг оказался для госслужащих и менеджеров, занятых реализацией иностранных проектов. Анализ рынка консалтинговых услуг, проведенный с такой позиции, позволяет сделать ряд любопытных выводов в контексте реализации белорусско-китайских проектов.

Поскольку подходы к управлению организацией развиваются быстрее по сравнению с другими элементами инфраструктурного комплекса, менеджмент предъявляет устойчивый спрос на прогрессивные методики. В общем смысле суть консалтинговых услуг заключается в оказании помощи клиентам в повышении эффективности их хозяйственной деятельности. Спектр консалтинговых услуг чрезвычайно широк. Однако их развитие, так или иначе, связано со спецификой спроса на консультационные услуги и компетенциями специалистов. Рассмотрим несколько сфер управленческого консультирования, особенно востребованных теми управленцами, которые связаны с реализацией белорусско-китайских проектов.

**Инжиниринг.** В последние годы белорусское руководство заявляет о приоритетности инновационного развития русской экономики. В связи с этим логично ожидать развития научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, которые принято относить к инжиниринговым услугам [1].

Так, при объеме ВВП Республики Беларусь, составляющем около 77 млрд. долл. США, изыскать средства одновременно на создание новых наукоемких производств и на техническое перевооружение традиционных секторов экономики внутри страны является проблематичным. Недостаток внутренних ресурсов капитала, направляемого на создание и модернизацию производств, является сдерживающим фактором инновационного развития. По-прежнему остается невысокой доля бюджетного финансирования науки (в пределах 0,25–0,3 %). Одновременно имеет место распыление государственных средств.

Ряд НИОКР, оказываются недостаточно эффективными. Во многом это связано с тем, что выбор тематики исследований и разработок определялся на основе ранее достигнутых результатов и созданных заделов. Причиной неэффективности отдельных инновационных проектов, выполняемых в рамках государственных программ, является недостаточная проработка вопросов маркетинга и будущей рыночной конъюнктуры.

Развитие мировой экономики ориентируется на использование в производстве технологий V и VI технологических укладов. В то же время основная часть технических решений, разрабатываемых белорусскими субъектами, относится к IV и предшествующим технологическим укладам. Белорусские разработчики в настоящее время не могут предложить комплексные разработки для реализации масштабных инновационных проектов государственного значения.

Кроме этого, значительная часть работ направлена на создание аналогов уже реализованных за рубежом технологий и образцов техники.

Установленный в республике порядок финансирования инновационных проектов создает сравнительно неблагоприятную институциональную среду, ориентированную, прежде всего, на массовое тиражирование уже хорошо апробированных технологий и товаров, в ущерб внедрению и распространению инноваций. Из представленного ниже рисунка видно, что ситуация с принятием нового законодательства по инновациям изменилась в лучшую сторону незначительно, особенно в части использования средств местных инновационных фондов.

Как видим, что основная часть средств местных инновационных фондов направляется на проведение работ по подготовке и освоению производства, что, как правило, не предполагает внедрения инноваций. Одновременно следует отметить, что в рассматриваемый

период средства инновационных фондов не осваиваются в полной мере, несмотря на их востребованность для решения задач инновационного развития экономики.

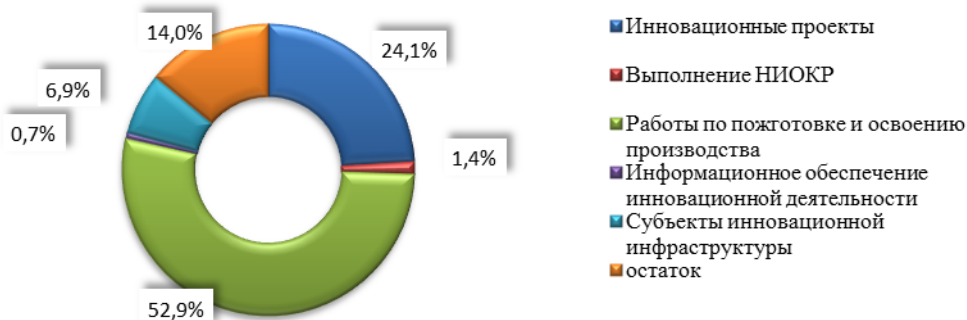


Рисунок – Структура расходов средств местных инновационных фондов за 2014 год, %

Анализ выполнения государственных программ инновационного развития показывает, что для финансирования реализации инновационных проектов в недостаточной мере используются прямые иностранные инвестиции, кредиты банков, в том числе Банка развития Республики Беларусь, собственные средства юридических лиц [2].

**Кадровый консалтинг.** Кадровый консалтинг – один из наиболее активно развивающихся видов деятельности на постсоветском пространстве. Он может включать в себя оказание следующих видов услуг:

- поиск и отбор персонала под требования заказчика;
- тестирование потенциальных кандидатов на соответствие определенной должности;
- оптимизацию организационной структуры организаций;
- совершенствование взаимодействия подразделений (формирование команды);
- разработку системы мотивации персонала;
- психологическое консультирование и разрешение внутрифирменных конфликтов и т. д.

Экспресс-исследование показало наличие в Гомеле 6 организаций, осуществляющих деятельность в сфере кадрового консалтинга. Деятельность двух из них (Управление по занятости комитета по труду, занятости и соцзащите Гомельского облисполкома и БРСМ) имеют ярко выраженную социальную направленность, и ее сложно рассматривать как профессиональные консультации для хозяйствующих субъектов.

Остальные четыре организации (ООО «Межрегиональная служба трудоустройства», ООО «Гомельское агентство аутсорсинга», ЧСУП «ЮГО-Триада», Кадровое агентство «ВизавиНовация») являются относительно небольшими частными фирмами, имеют небольшой опыт работы в данной сфере и не обладают собственными уникальными методиками по оценке персонала. Деятельность всех этих организаций, по сути, сводится к оказанию услуг по трудоустройству граждан.

Проблемы кадрового консалтинга мы отследили на примере подбора специалистов и работников кадровой службой китайской инжиниринговой компании, которая строит комбинат по производству беленой целлюлозы в г. Светлогорске Гомельской области. Работа проводилась силами кадровой службы фирмы и учесть национальную специфику в этой связи не представлялось возможным. Если китайский кадровый менеджер ценит исполнительность в первую очередь, то белорус скорее демонстрирует способность решать проблемы. Но решает он их, как показала практика, по-белорусски: самостоятельно ремонтируя транспорт, экономя на профессионалах, а фирма потом через небольшой промежуток времени платит вдвое больше из-за более сложных поломок.

Связанные кредиты, предоставляемые по контрактам китайской стороной, предполагают трудоустройство преимущественно китайской рабочей силы, что приводит

к формированию региональной избыточной рабочей силы и, как следствие, социальной напряженности в регионах. В Беларуси при этом отсутствуют профессиональные институты формирования организационной культуры межнационального характера, решения социальных проблем методом медиации, ассесмент-центры и др.

Это позволяет утверждать, что организаций, занимающихся кадровым консалтингом на профессиональном уровне, в Гомельской области просто нет. Виной тому не столько недостаток квалифицированных специалистов по кадровому консалтингу, сколько низкий уровень спроса на данный вид услуг со стороны белорусских организаций, а для китайских их «нет смысла создавать». Итог такой кадровой политики известен: большинство квалифицированных специалистов находят работу там, где их действительно ценят. И происходит это, как правило, за пределами Республики Беларусь.

**Маркетинговые исследования.** В бизнес-среде есть расхожая фраза: «невозможно управлять тем, что нельзя измерить». Осознавая эту аксиому, зарубежные компании не жалеют средств на маркетинговые исследования, позволяющие снизить неопределенность при принятии управленческих решений. Основными заказчиками маркетинговых исследований в мире являются крупные сетевые организации. Благодаря развитию в конце 1990-х – начале 2000-х гг. таких структур в соседних странах стал активно развиваться данный вид услуг, появились представительства межнациональных сетевых исследовательских компаний.

Реализуемые в стране белорусско-китайские проекты это уже продемонстрировали. На примере того же комбината в Светлогорске можно рассматривать слабость маркетинговых служб, проявившаяся в отсутствии предварительного, допроектного исследования рынка беленой целлюлозы. Сегодняшние расчеты показывают, что при проектной мощности в 400 тыс. тонн комбинат может быть минимально рентабельным при загрузке в 200 тыс. тонн. В то же время потребность всей Беларуси составляет 4 тыс. тонн и даже суммарная белорусская и объединенной Европы – только 24 тыс. тонн. Цифры говорят сами за себя. Если учитывать, что речь идет об экологически очень вредном производстве, стоило все-таки предварительно гораздо более тщательно оценить потребность в реализации рассматриваемого проекта.

В целом на сегодняшний день рынок профессиональных маркетинговых исследований в Беларуси развит очень слабо. В частности, в Гомельской области нет ни одной исследовательской организации, обладающей достаточной инфраструктурой для проведения маркетинговых исследований на систематической основе. Это опять же можно связать с невысоким уровнем спроса на данный вид услуг. И тот спрос, который есть, поддерживается, в первую очередь, за счет возрастающей заинтересованности в маркетинговых исследованиях частных предприятий или иностранных компаний.

Если на Западе любая уважающая себя компания, прежде чем запустить в серийное производство новый вид продукции, прибегает к услугам исследовательских организаций, выясняя различные аспекты восприятия потребителями новинки, то для топ-менеджеров большинства белорусских предприятий в данной ситуации достаточно субъективного мнения или просто интуиции отдельных сотрудников.

**Инвестиционный консалтинг.** Необходимость привлечения инвестиций для реализации крупномасштабных проектов, при которых цена любой ошибки может оказаться чрезвычайно высокой, приводит к росту спроса на услуги инвестиционного консалтинга. Наиболее востребованными услугами инвестиционного консалтинга в мировой практике являются: составление инвестиционных меморандумов; сопровождение сделок слияния и поглощения, в том числе поиск и оценка рисков, составлении due diligence; разработка и сопровождение инвестиционных проектов.

Инвестиционный консалтинг получил достаточно широкое распространение и в Республике Беларусь. И связано это, в первую очередь, с выходом Постановления Совета Министров Республики Беларусь от 8 августа 2005 г. №873 «О прогнозах, бизнес-планах

развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций» [3]. На волне возникшего спроса в Беларуси появилось множество фирм, специализирующихся на разработке бизнес-планов инвестиционных проектов в соответствии с требованиями нормативных документов. Гомельская область не стала исключением. Однако даже до настоящего времени немногие способны выполнять проекты, связанные с привлечением крупномасштабных инвестиций (примеры можно приводить бесконечно, тот же Светлогорск, Добруш и др.).

Если пристальнее взглянуть в ситуацию, то вырисовывается достаточно любопытная картина. Большинство организаций, обращаясь за услугами по разработке бизнес-плана к консультантам, воспринимают данный документ как некую формальность, обусловленную действующим законодательством. Тот факт, что по своей изначальной сути бизнес-план – это документ, по которому предприятию предстоит работать в ближайшие годы, большинством топ-менеджеров не воспринимается всерьез. Такой формальный подход к бизнес-планированию является еще одним парадоксом белорусского менеджмента.

Весьма схоже развивается ситуация и в некоммерческой сфере. С включением Беларуси в программу Восточного партнерства наблюдается постепенное возрастание спроса со стороны органов местного управления и некоммерческих организаций на консультационную помощь при составлении проектных заявок на гранты. В связи с этим, можно предполагать постепенное развитие такого вида услуг как фандрайзинг (поиск источников финансирования и оформление заявок для некоммерческих проектов).

**Управленческий консалтинг.** Еще одним активно развивающимся направлением консалтинга в современном мире является управленческий консалтинг – деятельность, направленная на повышение эффективности различных процессов в системе управления. Теория и практика менеджмента не стоит на месте. Постоянно разрабатываются новые прогрессивные методики. Профессиональные консультанты зарабатывают тем, что адаптируют данные подходы к специфике конкретных организаций.

В Беларуси, как всегда, своя специфика. В условиях Беларуси для управленцев гораздо более важная задача состоит в необходимости своевременного предоставления отчетов в различные государственные структуры. Парадоксально, но факт: если в западных компаниях эффективность работы топ-менеджеров оценивается через умение оптимизировать бизнес-процессы в компании, то для белорусских руководителей на первом месте стоит диалог с различными государственными структурами.

Показателен пример популярного ныне в Беларуси внедрения системы менеджмента качества. За рубежом внедрение данной системы рассматривается как возможность оптимизации бизнес-процессов для повышения эффективности системы управления. В белорусских же организациях внедрение ИСО 9000 обычно рассматривается как формальная процедура: неважно, что базовые процессы в компании не претерпевают качественных изменений, главное сертификат получить, пусть и в ущерб производительности труда.

Надо отметить, что в белорусско-китайском взаимодействии предпринята попытка преодолеть некоторое непонимание тор-менеджеров разных стран. Так реализуется программа консультирования белорусских менеджеров (в том числе госслужащих) в Китае (и за счет китайской стороны) по вопросам функционирования СЭЗ, инвестиционных институтов, инновационной деятельности. Однако, как показывает практика, белорусские специалисты относятся к программе как возможности посмотреть Китай едва не в туристическом режиме, т. к. программа мало адаптирована к конкретным условиям. Так, например, белорусских менеджеров СЭЗ обучают на примере китайских соответствующих структур, в состав которых входит до 2,5–3 тыс. резидентов, в то время как в Беларуси их единицы. Несопоставимость резко снижает мотивацию консультирующихся.

Рассмотрев представленные направления консалтинга, можно сделать вывод, что сфера консалтинга, равно как и белорусский менеджмент, находятся лишь в стадии

становления. Высококвалифицированные консультанты будут появляться только тогда, когда у них будет возможность набирать необходимый опыт. Пассивный спрос на консалтинговые услуги со стороны крупных заказчиков не дает возможности консультантам совершенствовать свои навыки. И данная ситуация не может измениться в одночасье.

Отрадно, что примеры успешных проектов имеются, в том числе и в Гомельской области. В частности, например, тому же комбинату в Светлогорске удастся систематически повышать квалификацию работающих сегодня и потенциально будущих специалистов предприятия в Китае. Будущие работники относятся к обучению с большим интересом. Главное этот опыт сберечь и преумножить. Только тогда можно будет заявлять об успешности инновационного развития Беларуси.

### Литература

1 Государственный комитет по науке и технологиям Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – 2017. – URL: <http://gknt.gov.by> (дата обращения: 27.04.2017).

2 Об утверждении стратегии Республики Беларусь в сфере интеллектуальной собственности на 2012–2020 годы: постанов. Совета Мин-ов Респ. Беларусь № 205 от 2 марта 2012 г. № 205. – Минск, 2012. – 53 с.

3 Проблемные вопросы инновационного развития Республики Беларусь / Концепция Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы. – Минск, 2015.

УДК 316.422:01.895:334.735(476)

*И. В. Лапицкая*

### ИННОВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

*В современных условиях хозяйствования предприятия должны быстро адаптироваться ко всем происходящим изменениям и использовать их в целях реализации своих конкурентных преимуществ. В статье предлагается рассматривать в качестве инноваций внедрение прогрессивных информационных систем и технологий, а также современного торгового оборудования, что поможет преодолеть экономический спад предприятиям потребительской кооперации Республики Беларусь.*

В настоящее время белорусская экономика взяла курс на инновационное развитие, что находит свое отражение в средствах массовой информации, производственной, управленческой, образовательной, торговой и других сферах. Инновационная деятельность рассматривается сегодня как одно из условий перехода к новой, постиндустриальной стадии развития и воспринимается в качестве необходимого атрибута рыночных экономических отношений. Применительно к торговле, одним из механизмов преодоления давления со стороны конкурентов может быть использование различных видов инноваций. Но следует принять во внимание тот факт, что не все торговые предприятия идут на их внедрение. Среди них также находятся предприятия потребительской кооперации.

**Потребительская кооперация** – добровольное объединение юридических лиц и граждан на основе членства в целях удовлетворения собственных потребностей в товарах и услугах, первоначальное имущество, которого складывается из паевых взносов. Данная хозяйственная система представляет собой крупную многоотраслевую организацию, располагающую разветвленной сетью предприятий торговли, общественного питания, заготовок сельскохозяйственной продукции и сырья. Она выпускает разнообразные