

## 10.25. ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ ПРОЦЕССНО-СТОИМОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ

Шрайбер Н.Ю., к.э.н., доцент кафедры  
инженерного предпринимательства,  
Института социально-гуманитарных технологий  
Национального исследовательского Томского  
политехнического университета

В статье осуществлен анализ проблем потребительской кооперации и обозначены перспективы внедрения в практику управления организациями потребительской кооперации процессно-стоимостного управления. Автором приводится общая характеристика деятельности потребительских обществ и союзов потребительских обществ, позволяющая выделить проблемы и особенности, которые определяют предпосылки внедрения процессно-стоимостного управления в деятельность организаций потребительской кооперации.

Миссия потребительской кооперации, организационная структура системы и особенности отношений ответственности позволяют рассматривать деятельность по-

требительских обществ и их союзов как особый объект управления в условиях современной национальной экономики. Специфичность системы потребительской кооперации заключается в необходимости реализации кооперативными организациями социальной миссии, определенной гражданским законодательством, с одной стороны, и в важности осуществления предпринимательской деятельности экономическими субъектами, объединяющими торговые, промышленные, транспортные, сельскохозяйственные и другие виды экономической деятельности, с другой стороны.

Значимость системы потребительской кооперации для национальной экономики подтверждается в результате анализа статистической информации о деятельности кооперативных организаций Российской Федерации [7]. Так, численность населения, занятого в отраслях деятельности потребительской кооперации, составляет по состоянию на 31 декабря 2011 г. 250 тыс. человек, совокупный объем деятельности кооперативных организаций РФ за 2011 г. составил 239,3 млрд. руб., оборот розничной торговли в 2011 г. составил 166,2 млрд. руб. При этом 70% объема оборота розничной торговли (116,1 млрд. руб.) приходится на сельскую местность (табл. 1).

Таблица 1

**СТРУКТУРА СОВОКУПНОГО ОБЪЕМА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ СОЮЗОВ ПО ФЕДЕРАЛЬНЫМ ОКРУГАМ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ЗА ЯНВАРЬ-ДЕКАБРЬ 2011 г. [7]**

Наименование федеральных округов	Численность пайщиков, тыс. чел. на 1 января 2012 г.	Совокупный объем деятельности, млн. руб.	В % к совокупному объему деятельности					
			Оборот розничной торговли	Оборот общественного питания	Оптовый оборот	Закупки сельхозпродуктов и сырья	Объем промышленной продукции	Платные услуги населению
Центральный	480,0	44 006	75,8	5,9	4,0	8,5	5,1	0,8
Северо-западный	428,7	38 621	72,9	5,2	7,3	5,7	7,8	1,0
Южный	169,7	11 068	65,4	6,5	1,7	9,4	15,8	1,2
Северо-Кавказский	1 043,5	4 930	55,4	4,3	8,2	18,8	6,9	6,4
Приволжский	986,2	84 113	65,9	7,2	4,6	11,9	9,5	0,9
Уральский	162,3	14 273	74,1	5,7	5,4	7,4	6,7	0,7
Сибирский	245,3	29 921	74	5,3	2,3	8,9	7,9	1,6
Дальневосточный	69,5	8 232	68,2	4,6	4,8	5,6	14,8	2,1

Таблица 2

**СТРУКТУРА СОВОКУПНОГО ОБЪЕМА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ СОЮЗОВ СИБИРСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА ЗА 2011 г. [7]**

Наименование союзов потребительских обществ	Численность пайщиков, тыс. чел. на 1 января 2012 г.	Совокупный объем деятельности, млн. руб.	В % к совокупному объему деятельности					
			Оборот розничной торговли	Оборот общественного питания	Оптовый оборот	Закупки сельхозпродуктов и сырья	Объем промышленной продукции	Платные услуги населению
Сибирский	245,3	29 921	74	5,3	2,3	8,9	7,9	1,6
Республики Алтай	4,9	331	70,1	6,1	0,7	2,7	13,3	7,0
Бурятский	13,2	2 449	71,6	3,4	3,8	12,2	5,1	4,0
Тувинский	4,6	612	57,9	7,0	6,4	4,6	13,6	10,5
Хакаский	8,9	490	67,3	11,0	5,4	8,8	5,3	2,2
Алтайский	22,6	7 118	77,0	4,1	1,7	9,1	7,4	0,7
ККПО «Северное содружество»	0,02	184	72,0	2,3	6,5	13,5	4,4	1,3
Иркутский	42,2	2 577	72,4	7,8	2,4	6,5	9,0	1,8
Кемеровский	30,2	3 598	74,8	4,2	0,6	11,5	7,6	1,4
Новосибирский	67,4	7 895	80,6	4,1	2,2	6,3	5,5	1,3
Омский	37,3	1 689	61,1	6,2	6,8	10,7	14,4	0,7
Томский	11,1	1 815	54,7	14,1	0,1	16,7	13,9	0,5
Забайкальский	2,6	1 163	79,5	3,6	0,7	5,1	10,6	0,5

Из табл. 1 видно, что основным видом экономической деятельности для системы потребительской кооперации РФ является розничная торговля, вторым по значимости видом деятельности кооперативных организаций РФ в 2011 г. выступает закупка сельхозпродукции и сырья. При этом доля доходов по виду деятельности «Закупки сельхозпродуктов и сырья» варьируется от 5,6% в кооперативных организациях Дальневосточного федерального округа до 18,8% – Северо-Кавказского федерального округа. Доля доходов от оказания платных услуг населению не превышает порога значимости (5%) по всем федеральным округам, за исключением Северо-Кавказского федерального округа, что объясняется отсутствием в системе потребительской кооперации истории и традиций в сфере оказания услуг.

Для определения тенденций, сформировавшихся в структуре совокупного объема деятельности, осуществлен анализ сопоставимой информации по деятельности потребительских союзов Сибирского федерального округа. В 2011 г. деятельность региональных союзов потребительских обществ Сибирского федерального округа представлена розничной и оптовой торговлей, общественным питанием, закупками сельскохозяйственной продукции и сырья, производством потребительских товаров и платными услугами населению. При этом значимыми видами деятельности выступают розничная торговля и общественное питание, закупка сельскохозяйственной продукции и сырья, производство потребительских товаров, доля доходов оптовой торговли и платных услуг населению не превышает 3% (табл. 2).

Структура совокупного объема деятельности в целом по Сибирскому федеральному округу характерна для всех без исключения региональных потребительских союзов. Что касается совокупного объема деятельности в стоимостном выражении, то наибольшая доля доходов в структуре совокупного объема деятельности по Сибирскому федеральному округу в 2011 г. принадлежит Новосибирскому областному союзу потребительских обществ (удельный вес – 26,38%) и Алтайскому краевому союзу потребительских обществ (удельный вес – 23,78%). Результаты анализа деятельности региональных потребительских союзов Сибирского федерального округа в основном согласуются с тенденциями и проблемами, обозначенными в Концепции развития потребительской кооперации РФ до 2015 г. [4].

Так, торговые предприятия организаций потребительской кооперации обслуживают до 60% сельского населения. В качестве потенциала для роста оборота деятельности торговых организаций рассматривается возможность частичного обеспечения потребностей торговли за счет производства потребительской кооперации. Заготовка продукции сельского хозяйства, наряду с торговлей, играет важную роль в возрождении села и развитии сельской инфраструктуры, создания рабочих мест в сельской местности. Нарачивание объемов заготовительной деятельности имеет большое значение для реализации Государственной программы развития сельского хозяйства на 2013-2020 гг. и защиты интересов безопасности РФ в сфере продовольственного обеспечения [1].

Производственная сфера потребительской кооперации характеризуется следующими проблемами:

- производственные предприятия мелкого и среднего масштаба и не связаны единой комплексной стратегией развития, создающей систему;
- решения о создании, определении профиля, перепрофилировании и ликвидации предприятий, а также отчуждении производственных мощностей принимаются на несогласованной основе на уровне потребительских обществ, реже – союзов потребительских обществ, без учета взаимного влияния на общее развитие системы кооперативного производства и позиции на локальных и региональных рынках;
- мелкие производства зачастую являются экономически неэффективными, так как дублируют друг друга на рынках, создают внутреннюю конкуренцию с другими организациями потребительской кооперации, либо нерентабельны или убыточны в силу других объективных экономических причин [4].

Вышеперечисленные обстоятельства позволяют констатировать следующее.

- Во-первых, по каждому из действующих видов деятельности объективно существуют перспективы сохранения и развития.
- Во-вторых, для сохранения традиционных и развития новых видов деятельности требуется механизм управления, основанный на современных достижениях менеджмента и ориентированный на двойственный характер деятельности организаций потребительской кооперации.
- В-третьих, рассмотрение проблем управления в потребительской кооперации с позиций системности позволяет выявить важные связи, взаимодополняемость между предприятиями, степень развития технологий и информационные потоки, формирующие реальные знания о положении дел в системе, отдельных потребительских обществах и их союзах, отраслях деятельности.

Таблица 3

**ИНФОРМАЦИЯ О ПРИБЫЛИ, СОВОКУПНОМ ОБЪЕМЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УРОВНЕ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПО РЕГИОНАЛЬНЫМ СОЮЗАМ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ОБЩЕСТВ СИБИРСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА ЗА 2010-2011 гг.**

Наименование союзов потребительских обществ	Прибыль, млн. руб.		Совокупный объем деятельности, млн. руб.		Уровень рентабельности, %	
	2010 г.	2011 г.	2010 г.	2011 г.	2010 г.	2011 г.
Сибирский	686,9	540,1	28 167	29 921	2,44	1,81
Республики Алтай	14,7	22,2	308	331	4,77	6,71
Бурятский	52,0	47,2	2 294	2 449	2,27	1,93
Тувинский	14,8	4,6	587	612	2,52	0,75
Хакаский	13,3	10,2	444	490	2,99	2,08
Алтайский	157,1	104,6	6 720	7 118	2,34	1,47
ККПО «Северное содружество»	3,5	3,4	174	184	2,01	1,85
Иркутский	54,4	15,8	2 488	2 577	2,19	0,61
Кемеровский	72,4	92,5	3 196	3 598	2,26	2,57
Новосибирский	223,8	183,8	7 396	7 895	3,03	2,33
Омский	18,8	13,2	1 826	1 689	1,03	0,06
Томский	25,1	20,1	1701	1815	1,48	1,11

Наименование союзов потребительских обществ	Прибыль, млн. руб.		Совокупный объем деятельности, млн. руб.		Уровень рентабельности, %	
	2010 г.	2011 г.	2010 г.	2011 г.	2010 г.	2011 г.
Забайкальский	36,8	22,4	1034	1163	3,56	1,93

По нашему мнению, для организаций системы потребительской кооперации, ввиду их высокой социальной роли и ограниченности финансовых ресурсов, представляют особый интерес результаты исследования проблем управления, находящихся в плоскости сохранения кооперативной собственности и обеспечения прироста совокупного объема деятельности и стоимости активов кооперативных организаций. Для обоснования этого тезиса приведем информацию о результатах деятельности региональных союзов потребительских обществ за 2011 г. (табл. 3). При формировании показателей табл. 3 нами использована информация о результатах деятельности отечественной системы потребительской кооперации за 2010-й и 2011 гг. [6, 7].

Информация табл. 3 свидетельствует о прибыльности деятельности всех без исключения региональных потребительских союзов Сибирского федерального округа. Однако колебание уровня рентабельности: от минимального 0,06% (по Омскому союзу) до максимального 6,71% (по союзу Республики Алтай) свидетельствует о высокой степени дифференциации в сфере результативности деятельности объединений юридических лиц.

Для определения состояния ключевых показателей в динамике нами рассчитаны темпы изменения прибыли, совокупного объема деятельности и уровня рентабельности в 2011 г. по сравнению с 2010 г. (табл. 4).

Таблица 4

**ДИНАМИКА ПРИБЫЛИ, СОВОКУПНОГО ОБЪЕМА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УРОВНЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПО РЕГИОНАЛЬНЫМ СОЮЗАМ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ОБЩЕСТВ СИБИРСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА ЗА 2010-2011 гг.**

Наименование союзов потребительских обществ	Темпы изменения прибыли в 2011 г. по сравнению с 2010 г.	Темпы изменения совокупного объема деятельности в 2011 г. по сравнению с 2010 г.	Темпы изменения уровня рентабельности в 2011 г. по сравнению с 2010 г.
Сибирский	78,6	106,3	74,2
Республики Алтай	98,5	107,5	140,7
Бурятский	151,0	106,8	85,0
Тувинский	31,1	104,3	29,8
Хакаский	76,7	110,4	69,6
Алтайский	66,6	105,9	62,8
ККПО «Северное содружество»	97,1	105,7	92,0
Иркутский	29,0	103,6	27,6
Кемеровский	127,8	112,6	113,7
Новосибирский	82,1	106,7	76,9
Омский	70,2	92,5	5,8
Томский	80,1	106,7	75,0
Забайкальский	60,7	112,5	54,2

Результаты анализа позволяют нам констатировать снижение уровня деловой активности потребительских обществ, входящих в региональные союзы потребительских обществ Сибирского федерального округа за исключением союзов Кемеровской области и Республики Алтай. Наше утверждение основывается на том,

что незначительный рост совокупного объема деятельности, в большей степени, объясняется ростом цен на товары и продукцию, реализуемые системой потребительской кооперации. В качестве критериев деловой активности, которые, на наш взгляд, демонстрируют качество управления в потребительской кооперации, следует рассматривать результативность деятельности: наличие прибыли по результатам отчетного года и положительные темпы изменения уровня рентабельности. Информация таблицы позволила нам выделить отрицательную тенденцию снижения уровня рентабельности по всем региональным союзам, за исключением Кемеровского областного союза и республиканского союза, объединяющего потребительские общества Республики Алтай. При этом единственным союзом, деятельностью которого характеризуют высокие темпы роста всех показателей, является Кемеровский областной союз потребительских обществ. Обратная ситуация сложилась в Омском областном союзе потребительских обществ: по всем показателям наблюдается значительное снижение, а темпы снижения уровня рентабельности составили 5,8%.

Таким образом, можно утверждать, что управление потребительскими обществами Сибирского федерального округа, за исключением Кемеровского областного союза и Алтайского республиканского союза, не обеспечивает реализацию социальной миссии потребительской кооперации, так как многие кооперативные организации, осуществляя предпринимательскую деятельность, не способны генерировать собственные средства в объеме, достаточном для реализации социальных задач. Такая ситуация определяет необходимость поиска действенных мер, обеспечивающих условия для мобилизации внутренних резервов и увеличения собственных оборотных средств в целях обеспечения финансирования социальной деятельности. Решение данных проблем, на наш взгляд, связано с пересмотром традиционно сложившейся практики и методов управления бизнес-процессами, формирующими совокупный объем деятельности кооперативных организаций.

Практика управления и научные исследования деятельности организаций потребительской кооперации свидетельствуют об актуальности внедрения современных методов в управление потребительскими обществами и их союзами на основе общих для всей системы правовых регламентов и с учетом особенностей их социальной природы. В связи с этим, реформирование систем управления организациями потребительской кооперации, направленное на максимальное удовлетворение потребностей руководителей и пайщиков, является одной из актуальных задач управленческой теории и практики. Для определения конкретных направлений совершенствования управления в потребительской кооперации нами осуществлен анализ сложившихся концепций в теории управления и установлены их элементы, формирующие основу применения для применения прогрессивных методов регулирования деловой активности, сохранения и приумножения стоимости имущества кооперативных организаций.

Таким образом, с точки зрения повышения эффективности предпринимательской и социальной деятельности

организаций потребительской кооперации интерес представляют современные концепции управления и инструментарий анализа и оценки эффективности как компаний и бизнес-единиц, так и бизнес-процессов. Исторический и содержательный анализ концепций управления позволяет выделить административное, маркетинговое, процессно-ориентированное, функциональное управление и управление стоимостью. Мы согласны с позицией Е.Н. Пузова о том, что ни одна концепция не сделает систему управления эффективной, однако она может более или менее эффективно решить ту или иную управленческую задачу, стоящую перед бизнесом [8].

Ценность системы административного управления в целях повышения эффективности деятельности кооперативных организаций состоит в следующем:

- рациональная организация труда;
- мотивация каждого работника организации к производительному и качественному труду.

Маркетинговое управление представляет собой реальный инструмент управления продажами, закупками и складскими запасами, позволяющий не только оперативно реагировать на ситуацию, но при необходимости соответствующим образом менять тактику поведения кооперативной организации на рынке [8]. Для решения таких задач недостаточно только целевого объединения подразделений, устраняющего их

Содержание процессного управления заключается в устранении причин, снижающих эффективность административного управления, в результате ревизии существующей на предприятиях административной системы управления для того, чтобы устранить причины, снижающие их эффективность, – отделить друг от друга все сквозные процессы производства товаров и услуг [5].

Управление, нацеленное на создание стоимости – концепция управления, направленная на качественное улучшение стратегических и оперативных решений на всех уровнях организации за счет концентрации усилий всех лиц, принимающих решения на ключевых факторах стоимости [8]. Цели управления, ориентированного на создание стоимости, заключаются в повышении эффективности деятельности организации и ее структурных подразделений с точки зрения роста стоимости компании, мониторинг ведущих факторов стоимости, оценка программ и мероприятий с позиции роста стоимости компании, повышение эффективности мотивации сотрудников во взаимосвязи с повышением стоимости компаний.

Анализ специальной литературы позволил нам констатировать отсутствие комплексного подхода в исследовании всех граней процесса управления кооперативной организацией как системой, функционирующей на основе совокупности ресурсов, процессов и результатов. Кроме того, применение конкретных методов процессно-ориентированного и стоимостного управления требует их адаптации к особенностям функционирования кооперативных организаций и обеспечения ориентированности на комплексную оценку деятельности организации с позиции сохранения собственности и прироста стоимости имущества потребительской кооперации.

Характеристика деятельности потребительских обществ и союзов потребительских обществ помогла нам выделить проблемы и особенности, которые, по нашему мнению, определяют предпосылки внедрения процессно-стоимостного управления в деятельность организаций потребительской кооперации. К ним отнесены

многоотраслевой характер хозяйствования; отрицательные результаты финансово-хозяйственной деятельности; территориальная разрозненность предприятий, формирующих потребительское общество или союз; неопределенный характер отношений собственности и контроля; применение специальных режимов налогообложения. Источниками информации для анализа ситуации в системе потребительской кооперации послужили данные ведомственных статистических сборников [6, 7], Концепция развития потребительской кооперации РФ до 2015 г. [4]. Кроме того, осуществлен анализ законодательных и нормативных актов, регулирующих деятельность организаций потребительской кооперации, и монографический анализ теоретических и прикладных исследований проблем системы. В результате нами выявлены проблемы и особенности, которые, на наш взгляд, определяют механизм внедрения процессно-ориентированного и стоимостного управления в деятельность организаций потребительской кооперации (табл. 5).

Таблица 5

#### ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ОБЩЕСТВ И ИХ СОЮЗОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩАЯ РЕАЛИЗАЦИЮ ПОТЕНЦИАЛА МЕТОДОВ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО И СТОИМОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Особенности (проблемы) деятельности	Основания влияния на внедрение методов процессно-стоимостного управления
Многоотраслевая деятельность	Осуществление в рамках одного юридического лица торговли, производства, заготовительной и другой деятельности определяет специфический подход к выделению процессов, подпроцессов и операций
Организации, формирующие районные, областные (краевые) союзы территориально разрознены	Необходимость формирования логистической цепочки с учетом принадлежности к союзу потребительских обществ и географического расположения
Организации объединены общими экономическими интересами и отношениями контроля	Формирование и использование системы показателей и критериев эффективности для планирования, управления, учета, контроля и анализа процессов и деятельности
Система потребительской кооперации и организации, ее формирующие, социально значимы	Необходимость выделения в качестве ключевых процессов и системы показателей, характеризующих социальную деятельность организаций потребительской кооперации. Установление взаимосвязи между результатами предпринимательской и социальной деятельности потребительских обществ и их союзов
Сложности текущего контроля со стороны руководства союза и пайщиков (носят стратегический или ретроспективный характер)	Формирование документов, описывающих и регламентирующих бизнес-процессы и распределение ответственности за результаты деятельности организаций и конкретных процессов
Снижение уровня налогового бремени за счет применения специальных налоговых режимов и распределения деятельности между отдельными юридическими лицами	Необходимость выделения показателей, характеризующих налоговую нагрузку и определяющих целесообразность применения специальных налоговых режимов и «дробления» деятельности

Таким образом, для организаций, формирующих систему потребительской кооперации, характерна региональная разобщенность, вертикальная ориентированность управления, различная отраслевая направленность деятельности, организационно-правовая форма, система налогообложения и иные параметры, во многом определяющие модель управления. В качестве аргументов в пользу необходимости внедрения методов процессно-стоимостного управления в потребительской кооперации нами рассматривается следующее.

- Во-первых, потребительской кооперации присущи не только свойства систем вообще, но и социально-экономических систем в частности. Основными элементами этих систем выступают работники и пайщики, которым свойственны определенные уровни образования, культуры, но при этом они едины в отношении достижения цели и задач деятельности конкретного потребительского общества.
- Во-вторых, в отличие от многих других систем деятельность организаций потребительской кооперации представлена различными отраслями, каждая из которых имеет свою специфику развития, организационно-экономические характеристики, финансовое состояние.
- В-третьих, система потребительской кооперации обладает способностью оптимально изменять характеристики параметров деятельности, структуру функциональных отношений, организационную структуру в соответствии с изменяющимися внешними условиями. При этом в процессе развития совершенствуются функциональные отношения между составляющими систему элементами.

Учитывая сложность организационной структуры и особую природу такого экономического «образования», как союзы потребительских обществ, для обоснования необходимости внедрения элементов процессно-стоимостного управления в деятельность организаций потребительской кооперации, на наш взгляд, применима методика определения целей на основе существующих проблем. Методика определения целей конкретного проекта в контексте применения процессного подхода описана в работах В.В. Репина, В.Г. Елиферова [9, с. 122-125]. Возможности успешного применения методов процессно-стоимостного управления в потребительской кооперации определяются, на наш взгляд, именно многоотраслевой деятельностью. При этом направления деятельности кооперативных организаций, мы считаем, целесообразно рассматривать в качестве основных бизнес-процессов. Для теоретического основания подтверждающего справедливость предлагаемого подхода, нами выделяются базовые определения основных бизнес-процессов и их отличительные особенности (табл. 6).

Для получения представления о финансово-хозяйственной деятельности системы кооперативных организаций считаем целесообразным широкое применение приемов и методов экономического анализа, результаты анализа положений нормативных актов и локальных актов организации. Так, для потребительских обществ, входящих в систему регионального потребительского союза, характерно применение различных режимов налогообложения, что определяет принципиальные различия в определении финансовых результатов, доходов и расходов. Следовательно, стартовые возможности у предприятий для реализации социальной миссии должны учитываться при анализе их деятельности и принятии управленческих решений. Поэтому следует описать мероприятия, выполнение которых обеспечивает внедрение процессно-стоимостного управления в потребительской кооперации.

- Во-первых, необходимо выявить ключевые процессы, информация о которых важна для формирования системы бизнес-процессов.
- Во-вторых, определить последовательность этих процессов и их взаимосвязь. Далее необходимо установить критерии и методы, необходимые для оценки результативности этих процессов и управления ими.

Таблица 6

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ВЫДЕЛЕНИЯ ОСНОВНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

Критерии выделения основных бизнес-процессов	Отличительные особенности основных бизнес-процессов
Процессы, создающие добавленную стоимость продукта	Представляют отражение направлений деятельности
Процессы, создающие продукт, представляющий ценность для внешнего клиента	Определяют профиль бизнеса
Процессы, прямой целью которых является генерирование доходов	Являются источником генерирования доходов

Таким образом, общая характеристика деятельности потребительских обществ и союзов потребительских обществ помогла нам выделить возможности процессно-стоимостного управления для системы потребительской кооперации с учетом цели функционирования, сочетания предпринимательской и социальной деятельности, многоотраслевого характера хозяйствования.

- Во-первых, его внедрение позволяет оптимизировать систему управления с учетом изменений внешней среды.
- Во-вторых, процессно-стоимостной подход позволяет сформировать и использовать систему показателей и критериев оценки эффективности управления на каждом уровне: от конкретного предприятия до союза потребительских обществ.
- В-третьих, применение этого подхода способствует росту доверия пайщиков к органам управления потребительских обществ и их союзов, так как такая система управления нацелена на максимальный учет их интересов и постоянное повышение эффективности.

В качестве основной цели процессно-стоимостного управления в потребительской кооперации, нами рассматривается, увеличение собственных оборотных средств в обеспечении финансирования предпринимательской и социальной деятельности кооперативных организаций. Такая формулировка цели и многоотраслевой характер деятельности кооперативных организаций, позволяет рассматривать в качестве критериев выделения бизнес-процессов:

- направления деятельности (виды деятельности) и их стратегическое значение;
- способность генерировать доходы и добавленную стоимость;
- способность разграничить ресурсы бизнес-процесса, создающего стоимость, функции управления внутри процесса и результаты процесса.

В научной литературе и на практике существуют различные подходы к выделению процессов, и четких инструкций в данном вопросе не существует – в качестве процесса можно считать как деятельность организации в целом, так и отдельно взятую операцию. Ниже приведены основные классификационные признаки, являющиеся основанием для выделения процессов [3, с. 76].

1. По отношению к клиентам:
  - внутренние;
  - внешние.
2. По функциональному назначению в системе управления выделяют:

- процессы менеджмента организации, которые включают процессы, относящиеся к стратегическому планированию, установлению политики, постановке задач (целей), обеспечению каналов связи, обеспечению доступности необходимых ресурсов, а также анализ со стороны руководства;
  - процессы управления ресурсами, включающие процессы поставки ресурсов, необходимых для процессов управления организацией, создания продукции и измерений;
  - процессы измерения, анализа и улучшения, включающие процессы, которые необходимы, чтобы измерять и собирать данные для анализа характеристик и улучшения эффективности и результативности. К этим процессам относятся процессы измерения, мониторинга и аудита, корректирующие и предупреждающие действия. Эти процессы входят составной частью в процессы менеджмента, управления ресурсами и создания продукции.
3. По сущности:
- вертикальные (функциональные) – отражающие деятельность организации по вертикали и соответствующую ее структуре взаимодействия руководителей, отделов, подразделений и работников
  - горизонтальные (деловые) – бизнес-процессы, пересекающие по горизонтали деятельность организации и представляющие собой совокупность взаимосвязанных интегрированных процессов, обеспечивающих финальные результаты в соответствии с интересами и целями организации.
4. С позиции способности формировать добавленную ценность:
- основные процессы – процессы, добавляющие ценность;
  - вспомогательные процессы – процессы, добавляющие стоимость;
5. По уровню подробности рассмотрения:
- верхнего уровня;
  - детальные;
  - элементарные (операции, более детального описания).

Подход к выделению бизнес-процессов определяется, в первую очередь, целями, заданными системой управления и организационной структурой хозяйствующего субъекта. С позиции формирования систем управления, способных обеспечивать устойчивое развитие и результативность достижения целей управления, выделение процессов, должно обеспечивать возможность установления причинно-следственных связей между процессами и результатами деятельности, а также позволять осуществлять оценку их результативности и способности создавать добавленную стоимость. Следовательно, при выделении бизнес-процессов целесообразно исходить из существующей горизонтальной взаимосвязи и взаимодействия всех процессов, формирующих деятельность организации. Именно такой подход к выделению процессов направлен на создание горизонтального управления, пересекającego барьеры между различными функциональными единицами, и позволяет сконцентрировать усилия всех структурных единиц на главных целях организации. В рамках такого подхода бизнес-процессом организаций потребительской кооперации следует считать горизонтальный процесс, включающий определенный вид деятельности (интегрированных операций), непосредственно влияющий на создание ценности для потребителя (через цену и качество) и максимизацию прибыли для организации. А совокупность процессов – взаимосвязанные и взаимодействующие процессы, включающие в себя все виды деятельности, осуществляемые кооперативными организациями. Таким образом, при использовании данного подхода не важно, сколько процессов выделено на предприятии,

главное, что вся его деятельность рассматривается в виде процессов.

Руководствуясь таким подходом, критериями выделения бизнес-процессов кооперативных организаций будут выступать: отраслевой признак (виды деятельности, осуществляемые кооперативными организациями); значимость отрасли (конкретного вида деятельности) в совокупном объеме деятельности кооперативной организации, ее стратегическое значение и способность генерировать доходы, т.е. создавать добавленную стоимость. Так, например, деятельность кооперативных организаций может быть представлена как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих процессов торговой деятельности; заготовительной деятельности; производственной деятельности; общественного питания (рис. 1). На рис. 1 представлена взаимосвязь стоимостной и процессной составляющей в деятельности организации потребительской кооперации, которая заключается в установлении специфического критерия стоимости организации – собственные оборотные средства, величина которых прямо определяется результативностью основных процессов.

Исследование бизнес-процессов первого уровня позволяет оценить влияние отдельных видов деятельности на результаты деятельности кооперативных организаций и их способность обеспечивать прирост собственных оборотных средств. Исследование процессов всех последующих уровней позволяет выявить конкретные проблемы в управлении ресурсами процесса, реализации функций управления и выполнении конкретных операций.

Для структуризации управленческих проблем, их структурирования, установления взаимосвязи и зависимости элементов проблем, а также факторов и условий, оказывающих воздействие на их решение, рекомендуем применять аналитические методы системного анализа. В процессно-стоимостном управлении в потребительской кооперации их применение ориентировано на решение достаточно широкого спектра задач, в частности:

- установление причинно-следственных связей между результатами управления процессами и величиной прироста стоимости кооперативных организаций – собственных оборотных средств;
- исследование причинно-следственных связей между результативностью отдельных бизнес-процессов и результатами деятельности организации;
- определение ключевых факторов изменения стоимости.

Таким образом, цель процессно-стоимостного управления в потребительской кооперации – способствовать результативности и эффективности организации в достижении поставленных задач. При этом под результативностью процесса понимается его способность достичь желаемого результата, а под эффективностью процесса – соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов. С позиции формирования систем управления, способных обеспечивать устойчивое развитие и результативность деятельности, выделение процессов должно обеспечивать возможность установления причинно-следственных связей между процессами и результатами деятельности, а также оценки их результативности и способности создавать добавленную стоимость. Следовательно, при выделении процессов, по мнению автора, необходимо исходить из существующей горизонтальной взаимосвязи и взаимодействия всех процессов, формирующих деятельность организации. Именно такой подход к выделению процессов поз-

воляет создать горизонтальное управление, пересекающее барьеры между различными функциональными единицами, и позволяет сконцентрировать усилия всех структурных единиц на главных целях организации.

Выделение бизнес-процессов кооперативных организаций осуществляется с учетом особенностей деятельности организаций потребительской кооперации, во многом определяющих модель управления. В первую очередь, это многоотраслевой характер деятельности и вертикальная направленность управления. Стратификация всей совокупности бизнес-процессов осуществлялась по отраслевому признаку, с учетом значимости отрасли в совокупном объеме деятельности кооперативных организаций. Такой подход к выделению бизнес-процессов позволяет:

- корректно идентифицировать вход и выход бизнес-процессов;
- исследовать только значимые бизнес-процессы, способные создавать добавленную стоимость;
- измерить вклад каждого бизнес-процесса в результаты деятельности кооперативных организаций с точки зрения наращивания собственных оборотных средств.

Особого внимания заслуживает оценка результативности бизнес-процессов, путем измерения вклада отдельных процессов в результаты деятельности кооперативных организаций. Оценка вклада бизнес-процессов в результаты деятельности предполагает выбор:

- результативного показателя, характеризующего эффективность деятельности кооперативных организаций в целом;
- результативного показателя, характеризующего эффективность отдельных бизнес-процессов.

В качестве общего результативного показателя автором предлагается использовать показатель, характеризующий доходность основной деятельности. В качестве результативного показателя отдельных бизнес-процессов – доходность соответствующих процессов. Таким показателем, по мнению автора, выступает рентабельность продаж, что обусловлено следующими обстоятельствами.

- Во-первых, рентабельность продаж позволяет оценить доходность, как всей совокупности основных бизнес-процессов, так и отдельных экономических процессов и, как следствие, выступает показателем, характеризующим эффективность корпоративного управления.
- Во-вторых, уровень рентабельности продаж во многом определяет доходность собственного капитала, следовательно, и величину собственных оборотных средств кооперативных организаций.

Таким образом, в современных условиях деятельности внедрение процессно-стоимостного управления позволяет кооперативным организациям:

- оптимизировать систему управления, сделать ее прозрачной для руководства предприятий, потребительских обществ, союзов и пайщиков и способной гибко реагировать на изменения внешней среды;
- сформировать и использовать систему показателей и критериев оценки эффективности управления на каждом уровне и этапе деятельности;
- обеспечивать уверенность пайщиков в том, что существующая система управления нацелена на постоянное повышение эффективности деятельности и максимальный учет интересов пайщиков, населения, органов государственной власти.

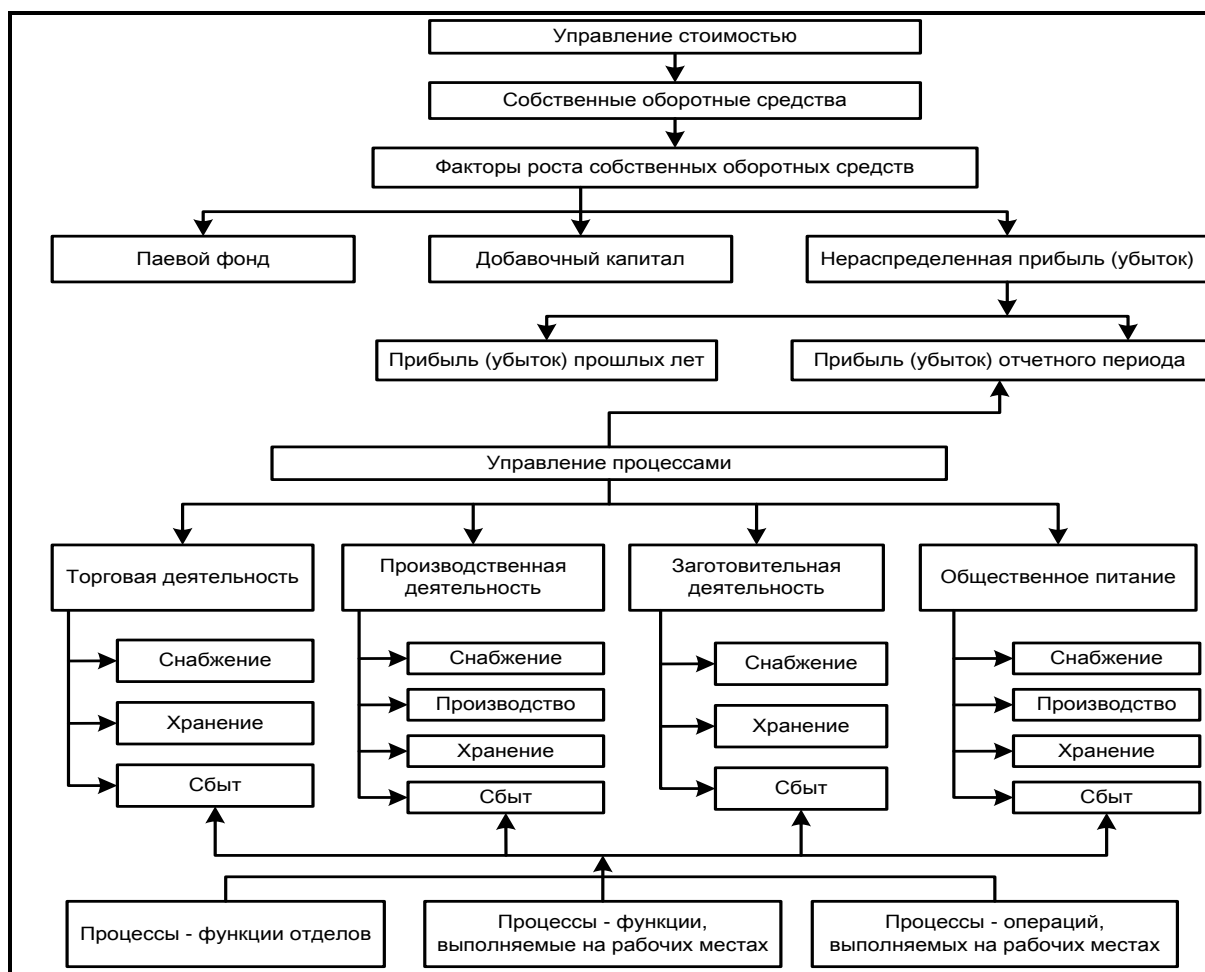


Рис. 1. Взаимосвязь стоимостной и процессной составляющей в деятельности организаций потребительской кооперации

## Литература

1. О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 гг. [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 14 июля 2012 г. № 717. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Гарант [Электронный ресурс] : инф.-правовой портал. Режим доступа: <http://www.garant.ru>.
3. Идельменов С.В. и др. Операционный менеджмент [Текст] / С.В. Идельменов, А.С. Идельменов, С.В. Лобов. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 337с.
4. Концепция развития потребительской кооперации РФ до 2015 г. [Электронный ресурс] // Центросоюз РФ. Режим доступа: <http://www.rus.coop/union/91610/91611>, свободный. – [21.08.12г.].
5. Масленников В.В. Процессно-стоимостное управление бизнесом [Текст] / В.В. Масленников, В.Г. Крылов. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 285 с.
6. Основные показатели социально-экономической деятельности потребительской кооперации России за 2010 г. [Текст]. – М. : Центросоюз РФ, 2011. – 148 с.
7. Основные показатели социально-экономической деятельности потребительской кооперации России за 2011 г. [Текст]. – М. : Центросоюз РФ, 2012. – 151 с.
8. Пузов Е.Н. Современный инструментарий оценки и анализа эффективности бизнеса. Трехфокусная модель управления стоимостью [Текст] : монография / Е.Н. Пузов ; Нижегород. гос. техн. ун.-т. – Нижний Новгород, 2006. – 117 с.

9. Репин В.В. Процессный подход к управлению: моделирование бизнес-процессов [Текст] / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – 4-е изд. – М. : Стандарты и качество, 2006. – 404 с.

## Ключевые слова

Потребительская кооперация; бизнес-процесс; процессно-стоимостное управление; системный анализ.

*Шрайбер Наталья Юрьевна*



## РЕЦЕНЗИЯ

Миссия потребительской кооперации, организационная структура системы и особенности отношений собственности позволяют рассматривать деятельность потребительских обществ и их союзов как особую предметную область управления в современной национальной экономике, требующую пересмотра традиционных взглядов на теорию и практику управления кооперативными организациями. Сложность адаптации прогрессивных управленческих технологий к специфике деятельности кооперативных организаций состоит в следующем: большинство кооперативных организаций, осуществляя предпринимательскую деятельность, не способны генерировать собственные средства в объеме, достаточном для реализации социальной миссии и необходимом для непрерывного функционирования в коммерческом секторе. Такая ситуация актуализирует задачу интенсивного поиска действенных мер, обеспечивающих условия для мобилизации внутренних резервов и увеличения собственных оборотных средств в целях обеспечения финансирования социальной деятельности.

Вышеперечисленные обстоятельства доказывают актуальность проблем, решению которых посвящена представленная на рецензирование статья.

Автор предлагает решение проблем ограниченности ресурсов в результате пересмотра сложившейся практики и методологии управления бизнес-процессами, формирующими деятельность кооперативных организаций. Одним из направлений совершенствования систем управления в потребительской кооперации автор рассматривает внедрение в практику управления процессно-стоимостного подхода, основанного на методах системного и структурного анализа, позволяющих установить причинно-следственные связи между результатами предпринимательской деятельности кооперативных организаций и потенциалом для реализации их социальной миссии.

В статье представлена общая характеристика деятельности потребительских обществ и союзов потребительских обществ, которая позволила автору выделить возможности процессно-стоимостного управления для системы потребительской кооперации с учетом цели функционирования, сочетания предпринимательской и социальной деятельности, многоотраслевого характера хозяйствования. Научный и практический интерес представляет сформулированная автором логика управления процессами, основанная на взаимосвязи процессной и стоимостной концепций управления, что существенно обогащает управленческую теорию и практику.

Считаю, что важность теоретических положений и методических решений, сформулированных автором, определяет важность и своевременность публикации.

*Аманжолова Б.А., д.э.н., профессор кафедры аудита Сибирского университета потребительской кооперации (СибУПК)*