

Беларусбанк», который лидирует и в сегменте государственных ценных бумаг, и на рынке облигаций.

Зарубежный опыт свидетельствует о том, что в современных развитых странах облигации составляют до 65% общих объемов эмиссий корпоративных ценных бумаг. Это свидетельствует о том, что мировой опыт признал корпоративные облигации наиболее эффективным инструментом долгосрочного финансирования предприятий. Но в Беларуси этот процент гораздо ниже. В структуре иностранных инвестиций доля портфельных инвестиций чрезвычайно мала – 0,041%. Следовательно, именно портфельные инвестиции содержат наибольший потенциал роста притока иностранного капитала в Беларусь. Но на сегодняшний момент этот потенциал используется недостаточно активно.

<http://edoc.bseu.by/>

А.И.Ерчак, к.э.н., доцент, УО «БГЭУ» (г. Минск)

ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ КАК УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Инновации должны являться ядром реализации стратегии развития организации. Стратегическое планирование осуществляется на длительный срок (от 3 до 10 лет) и должно предусматривать управленческие и технологические изменения в организации. Длительный срок планирования, необходимость обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ организации на рынке предполагает в свою очередь и ориентацию на инновационный характер развития. Кроме того, создания долгосрочных конкурентных преимуществ организации без использования современных технологических, информационных, управленческих решений затруднено. Ограниченность финансовых ресурсов организации в процессе стратегического планирования требует определения того, внедрение каких инноваций является приоритетным для организации. В связи с этим представляется необходимым оценить возможности использования отдельных видов инноваций в качестве основы реализации «эталонных» стратегий бизнеса.

Для этих целей целесообразно рассмотреть различные группы корпоративных стратегий, выделяемых в рамках стратегического менеджмента организации.

Первая группа эталонных стратегий, применяемых, в том числе, в торговой отрасли – стратегии концентрированного роста. Стратегии концентрированного роста предполагают концентрацию усилий организации на преимущественном развитии уже имеющегося бизнеса. При реализации стратегии «усиления позиций на рынке» организация делает все, чтобы с имеющимся ассортиментом товаров на данном рынке завоевать лучшие позиции. В качестве основы такой стратегии лежит не столько изменение ассортимента, либо переход на иные сегменты рынка, сколько на концентрации усилий на маркетинговом продвижении уже имеющихся продуктов организации. Для успешной реализации такой стратегии необходимо, чтобы организация за счет дальнейшей интенсификации усилий и направляемых в бизнес средств повысила эффективность развития. Примером реализации таких стратегий могут быть специализированные торговые организации, реализующие узкий ассортимент товарных позиций, хорошо известные покупателям. Реализация такой стратегии редко требует кардинальных изменений в существующих технологических процессах, применяемых в процессе тор-

говой деятельности, технологические инновации в данном случае могут выступать средством усиления позиций на рынке, но редко являются основным стратегическим решением. Необходимость повышения эффективности уже действующего бизнеса позволяет организации акцентировать внимание на инновациях, связанных с совершенствованием логистических цепочек и обработкой информации. Значение логистических инноваций при реализации стратегии «усиления позиций на рынке» обусловлена тем, что работа с запасами для торговых организаций может обеспечивать существенный экономический эффект без существенных затрат ресурсов. В свою очередь инновации в сфере сбора и обработки информации обеспечивают привязку формируемой стратегии к текущим тенденциям изменения внешней и внутренней среды, обеспечивают реализацию принципа «обратной связи», что является обязательным в рамках реализации данной стратегии. Также являются широко востребованными и инновации в области продвижения на рынок и коммуникаций, что обусловлено особенностями целевых установок организации при реализации данной стратегии.

В свою очередь стратегия «развития рынка» предполагает поиск новых сегментов рынка или новых географических рынков для уже реализуемого торговой организацией ассортимента. Примером реализации такой стратегии в торговле служат работающие на рынке Республики Беларусь продовольственные сети, в том числе проникающие на рынки регионов. В условиях розничной торговли основными факторами осуществления покупки являются цена, качество товаров, широта ассортимента и возможность выбора, наличие сопутствующих услуг. Не менее важным является такой фактор, как затраты времени и сил на осуществление покупки. Рынок покупателей, обслуживаемых конкретным продовольственным магазином, всегда четко ограничен. В этой связи экономически обоснованным является поиск возможностей расширения этого рынка за счет открытия сети новых магазинов. Высокая доля постоянных затрат в торговле позволяет рассчитывать на высокий эффект масштаба, что в свою очередь подтверждается опытом иностранных сетевых структур. Расширение географических рамок торгового бизнеса существенно повышает значение инноваций в сфере логистики. Увеличение объемов деятельности, расширение географии поставок товаров со склада, количественное увеличение числа магазинов приводят к тому, что эффективная реализация данного вида стратегий без внедрения логистических инноваций попросту невозможна. Плохая логистика приводит к экспоненциальному росту затрат и прямым потерям товаров. Особое значение управленческих инноваций обусловлено тем, что в условиях количественного расширения бизнеса, увеличения числа магазинов возникают дополнительные сложности с оценкой эффективности их работы, а также с принятием общих для сети управленческих решений. В случае работы на разных географических рынках возможно появление значительных различий в покупательной способности обслуживаемого контингента покупателей; их предпочтениях; конкурентной среде. Это требует делегирования ряда полномочий по принятию управленческих решений руководству на местах, существенной корректировки в применяемой структуре и характере управления торговой организацией. Таким образом, внедрение управленческих инноваций выступает необходимым элементом реализуемой стратегии «развития рынка».

Стратегия «развитие продукта» предполагает решение задачи роста бизнеса за счет развития, расширения ассортимента товаров, уже реализуемых торговой организацией на уже освоенном рынке. В этом случае акцент в осуществлении стратегических

изменений в организации ставится на корректировку ассортиментной матрицы магазина. Это может быть как расширение ассортимента с сохранением товарной специализации магазина, так и реализация стратегии «фокусирования», когда организация сознательно отказывается от реализации части товаров с целью углубления ассортимента определенных позиций. Такое углубление конечной целью ставит достижения лидерства на узком сегменте потребительского рынка, будь то цветочные магазины, специализирующиеся на реализации разнообразного ассортимента цветочных грунтов, или мебельные магазины, углубленно занимающиеся мебелью в стиле «hi – tec».

Реализация данной стратегии предполагает повышение требований к качеству формирования ассортиментной матрицы, а это в свою очередь повышает значение инноваций в области учета – необходимо четко разграничивать товарные позиции по степени их значимости для организации. В торговле поточный учет доходов, затрат и прибыли затруднен так как высока доля косвенных затрат в структуре расходов. В связи с этим необходимы новшества, внедряемые в процесс учета и анализа хозяйственной деятельности организации. Значение инноваций в сфере сбора и обработки информации обусловлено тем, в торговле должны активно применяться и иные подходы к развитию ассортимента. В частности, на основе покупательских предпочтений (например использования элементов ценовой стратегии «убыточного лидера»), на основе карты конкуренции. Это в свою очередь повышает значения качественной обработки имеющихся потоков информации о состоянии внешней и внутренней среды, а зачастую и в существенном расширении спектра получаемой информации (например, за счет опросов покупательского мнения или проведения фокус-групп). Без внедрения инноваций в эту сферу сложно обеспечить отсутствие ошибок в управлении ассортиментом. Инновации в области продвижения на рынок и коммуникаций необходимы в связи с тем, что изменения ассортимента магазина требует активизации усилий по доведению соответствующей информации до потребителей. Реализация стратегии «фокусирования» предполагает изменения в позиционировании организации на рынке. Изменяется и выбор средств и методов продвижения, что требует внедрения соответствующих новаций.

Вторая группа эталонных стратегий развития бизнеса – стратегии интегрированного роста предполагают расширение организации путем открытия или приобретения новых структур. Стратегия «обратной вертикальной интеграции» направлена на рост организации за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение товарами. Одной из проблем конкурентной борьбы в розничной торговле является сложность обеспечения уникальности реализуемого ассортимента в глазах покупателей. Однако широкое наличие в магазине эксклюзивных позиций, не представленных у конкурентов, позволяет снизить уровень ощущаемой конкуренции, снизить эластичность спроса на такие товары по цене, повысить привлекательность магазина с одной стороны и уровень доходности с другой. Одним из ключевых факторов, влияющих на наличие в торговой сети уникального ассортимента, является использование организацией частных торговых марок. Реализация товаров под частной торговой маркой предполагает, что производители товаров (как продовольственных – например, горошек ил сок, так и непродовольственных, например косметика) поставляют продукцию в розничную сеть не под своей торговой маркой, а под маркой самой торговой сети. В свою очередь, кардинальным решением проблемы обеспечения частных торговых марок является приобретение поставщика (производителя).

Реализация такой стратегии, как правило, сопряжено с необходимостью обеспечения внешнего роста организации за счет слияний или поглощений. В свою очередь такие действия предполагают повышенный риск ошибок и потерь, требуют отвлечения больших объемов финансовых средств, что сказывается на готовности финансировать иные аспекты стратегии развития. В этой связи определение приоритетов в финансировании отдельных видов инноваций является обязательным. Частная торговая марка может обеспечить приток покупателей и их интерес к организации только при условии оптимального сочетания «цена-качество». Особое внимание необходимо уделить внедрению инноваций в производственный и торгово-технологический процесс. Выбор производителя, как объекта поглощения, требует отработанных инновационных управленческих методик.

Стратегия «прямой вертикальной интеграции», выражается в росте за счет приобретения или усиления контроля над системами распределения и сбыта. Реализуется, как правило, крупными производственными организациями, которые стремятся получить контроль над каналами сбыта и приобретают розничные торговые подразделения. Основными целями в таких случаях являются стимулирование продаж производимой продукции на потребительском рынке, получение дополнительных преимуществ в конкурентной борьбе. Открытие собственной сбытовой сети требует изменения логистических потоков, а соответственно возникает необходимость инновационных изменений в этой области. Кроме того, технологии продаж и продвижения продукции на потребительском рынке и в сфере производства товаров различны, что требует изменений в области внедрения инноваций в маркетинг организации.

Стратегия «горизонтальной интеграции» предполагает обеспечение усиления позиций на рынке за счет приобретения бизнеса конкурента. В торговле, учитывая имеющиеся возможности использования значительного эффекта масштаба, данная стратегия широко распространена. Примерами могут служить сети Перекресток и Пятёрочка, Kmart и Sears, Roebuck и др. Основной проблемой реализации такой стратегии являются сложности оценки возможного экономического эффекта и его сопоставления с гудвиллом, который необходимо оплатить за покупку активов другой компании. В этой связи, необходимо отметить, что по результатам исследований, проведенных *Mergers & Acquisitions Journal* в 2000 году 61 % слияний не окупает вложенных в них средств; компанией *PriceWaterhouse* с 1993 по 2003 годы – 57 % объединившихся компаний отстают в своем развитии от других субъектов данного рынка и вновь разделяются на самостоятельные корпоративные единицы; наконец, 53 % крупнейших слияний и поглощений приводят к снижению акционерной стоимости компании, 30 % – практически на нее не влияют и только 17% – ее создают (Zweig, 2003). Несмотря на выгоды, которые организация может получить за счет приобретения конкурента, возможны существенные потери, что повышает значение инноваций в область сбора и обработки информации – необходимо оценить возможный эффект от приобретения активов не имея полного объема информации о результатах его работы. После приобретения активов необходимо определить те магазины или подразделения, которые целесообразно оставить в составе, те магазины, которые целесообразно продать или реорганизовать. Одной из причин снижения эффективности работы приобретаемых подразделений является потеря ими независимости в принятии решений, конкуренция отдельных подразделений за ресурсы компании. Решение этих вопросов без существенного преимущества над конкурентами в области качества управления активами

затруднено. Необходимо и внедрение инноваций в сферу логистики – усложнение транспортных потоков, обусловленное приобретением новых магазинов в условиях недостатка свободных финансовых ресурсов, как результата уплаты стоимости этих активов, может привести к недопустимому увеличению затрат на транспортировку. Поглощение конкурента требует унификации самостоятельных прежде стратегий в области продвижения на рынок, рекламы, брендинга, ассортиментной и ценовой политики.

Третья группа – стратегии диверсифицированного роста используется в случае, если организация опасается высокой зависимости от одного стратегического хозяйственного подразделения. Многие торговые организации рассматривают диверсификацию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска особенно, если дальнейшая экспансия в основных сферах торгового бизнеса ограничена. При реализации таких стратегий актуальными являются внедрение инноваций в области учета, а также сбора и обработки информации, так как необходимо оценить вклад каждого направления в конечные результаты работы, оценить наиболее перспективные направления, обосновать масштабы диверсификации. Наиболее сложным является выбор дополнительно реализуемых товаров. Для выбора направлений диверсификации необходимо знать предпочтения имеющихся потребителей, знать, какие товарные позиции им интересны. Наконец, диверсификация приводит к существенному усложнению реализуемого ассортимента, трудностям согласования ценовых решений. Разработка стратегии диверсификации торговой организации включает в себя как минимум четыре элемента: выбор новых направлений деятельности и метода входа в новую отрасль; повышение производительности в новой отрасли; превращение плюсов диверсификации в конкурентное преимущество за счет использования синергетического эффекта; определение инвестиционных приоритетов и направление финансовых ресурсов в перспективные подразделения.

Соответственно, на первом этапе основное значение должно придаваться инновациям в сфере обработки информации, на втором – инновациям в технологические процессы, на третьем этапе – инновациям, способным наиболее полно увязать между собой различные цепочки ценности отдельных подразделений, как например, инновации в логистике или управлении. Наконец на четвертом этапе основной акцент должен ставиться на эффективности учета и планирования в организации, распределения финансовых потоков и качестве системы контроля.

У диверсификации в неродственные отрасли можно выделить два больших недостатка: сложность управления множеством несхожих подразделений и отсутствие конкурентного преимущества, обеспечиваемого межфирменными стратегическими соответствиями. Соответственно, любые инновации, позволяющие добиться хотя бы частичного совпадения цепочек ценности, дают возможность организации преодолеть указанные проблемы конгломеративной диверсификации.

Сказанное выше позволяет сделать следующие выводы:

- наиболее высокая потребность в инновациях в качестве основы стратегического развития характерна для реализации стратегии «конгломеративной диверсификации». Это означает дополнительную финансовую нагрузку на организацию, что лишний раз подчеркивает, что в случае выбора такой стратегии, предпочтительным является диверсификация в родственные отрасли;
- наиболее востребованными при реализации стратегии развития организации

являются инновации в области сбора информации и обработки данных, логистики, учета и в процессе принятия управленческих решений. Это обусловлено тем, что формирование стратегии происходит в условиях высокой степени неопределенности, соответственно наиболее важным является внедрение инноваций, способствующих снижению ошибок в процессе выбора будущих приоритетов организации. Востребованность же инноваций в логистические процессы обусловлена ролью эффективного управления запасами в торговле;

- одной из причин меньшей значимости для стратегического развития инноваций в торгово-технологические процессы является специфика торговой отрасли. В то же время, необходимо отметить, что данные инновации могут стать основой формирования ключевых компетенций торговой организации. Высока их роль и в случае проведения организацией программы бизнес-реинжиниринга.

<http://edoc.bseu.by/>

*Б.А. Железко, канд. техн. наук, доцент,
Т.В. Солодуха, магистр экон. наук, УО «БГЭУ», (г. Минск),
М.Ю. Радюк, магистрант, УО «БГУИР», (г. Минск)*

ОПТИМИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МУЛЬТИАГЕНТНОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ

Масштабы и уровень использования информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) относятся к числу важных факторов, влияющих на способность предприятий быстро и успешно адаптироваться к изменениям в окружающей их деловой среде и сказывающихся на эффективности функционирования экономики. Одним из актуальных направлений использования ИКТ в бизнес-деятельности является электронная коммерция.

Главное преимущество при внедрении систем электронного бизнеса (ЭБ) это сокращение стоимости и скорость реализации деловых процессов, а также предоставление более удобных услуг клиентам. Однако, при использовании систем ЭБ, сегодня ощущается недостаток реальной автоматизации многих задач. Для решения этих задач с успехом применяется агентно-ориентированная технология (АОТ), которая базируется на использовании интеллектуальных программных агентов и позволяет увеличить функциональные возможности современных распределенных систем.

По своему характеру агентно-ориентированная технология является новой парадигмой программирования, расширяющей возможности объектно-ориентированного программирования. Исследованиями в этой области занимаются ученые различных стран, в частности – В.Б. Тарасов, В.Г. Городецкий (Россия) [2,3], а также ведущие мировые корпорации (Microsoft, Motorola, Siemens, Fujitsu).

Очевидно, что мультиагентные системы довольно сильно отличаются от классических систем. И, хотя первоначальной целью была именно параллельная обработка задач ИИ, сейчас основной акцент делается на раздельной обработке (в отличие от параллельной обработки, агенты чаще решают не одинаковые задачи, в том числе конкурируют друг с другом) и «социальном» поведении агентов.

По словам С. Рассела и П. Норвига, авторов книги «Искусственный интеллект.