

СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ СЕТИ КАК БАЗОВОЙ ОСНОВЫ ТОРГОВЛИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

В статье рассмотрено состояние розничной торговой сети потребительской кооперации Беларуси за 2000–2014 годы на основании данных официальной статистики. Автор рассматривает сильные и слабые позиции торговой отрасли потребительской кооперации. Сильными позициями являются развитая розничная торговая сеть, рост количества объектов розничной торговли, введение в строй крупных современных форматов торговли. Слабыми позициями автор считает отсутствие стратегического подхода к планированию развития торговой отрасли и дефицит компетенций в области стратегического управления бизнес-процессами.

The article reviews the status of retail network of consumer cooperation of Belarus for 2000-2014 on the basis of the official statistics data. The author examines the advantages and disadvantages of the trade sector of consumer cooperatives. The advantages are the well-developed retail network, an increasing number of retail facilities, introduction and application of modern methods of trade. The main disadvantages are absence of a strategic approach to planning the development of the trade sector and the lack of competence in the field of strategic management of business processes.

Ключевые слова: розничная торговля; сеть розничной торговли; динамика развития; сильные и слабые позиции; стратегическое планирование; стратегия.

Key words: retail trade; retail network; dynamics of development; advantages and disadvantages; strategic planning; strategy.

Введение

Потребительская кооперация – хозяйственная система универсального типа, представляющая собой крупную многоотраслевую организацию, располагающую разветвленной сетью предприятий торговли, общественного питания, заготовок сельскохозяйственной продукции и сырья, выпускающая разнообразные потребительские товары и оказывающая услуги населению, осуществляющая внешнеэкономическую деятельность и выращивание пушных зверей, имеющая собственные строительные и транспортные организации, другие предприятия инфраструктуры, учебные заведения [1]. Вместе с тем, структурообразующей отраслью была и остается торговля (рисунок 1).

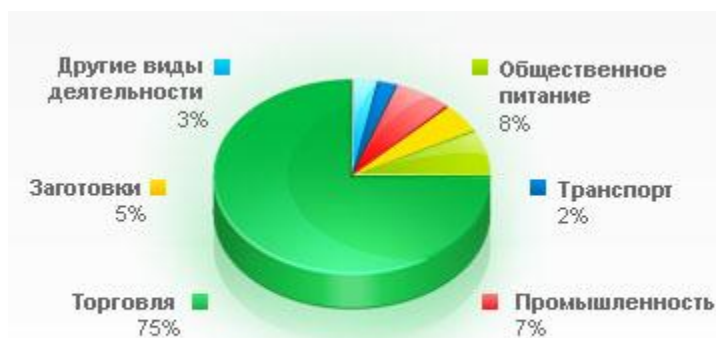


Рисунок 1 – Отраслевая структура потребительской кооперации Беларуси

Примечание – Источник: [1].

Потребительская кооперация Республики Беларусь из всех кооперативных систем бывшего СССР меньше всего утратила свои позиции на ранее занимаемом сегменте, сохранив при этом социальную направленность деятельности. Так, удельный вес потребительской кооперации Российской Федерации в розничном товарообороте торговли страны составляет менее 1% [1]. В 2013 году на долю потребительской кооперации Республики Беларусь приходилось 9,7% розничного товарооборота торговых организаций республики, в 2014 году допущено снижение доли рынка на 0,6 процента (рисунок 2).

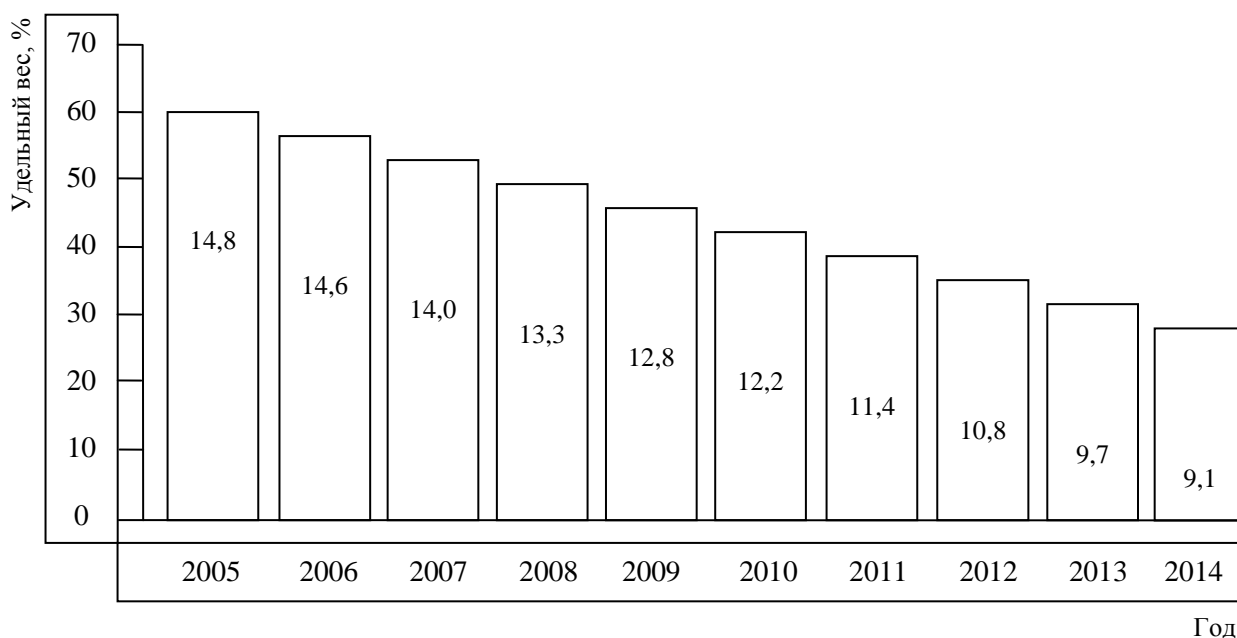


Рисунок 2 – Удельный вес розничного товарооборота организаций потребительской кооперации в розничном товарообороте Беларуси за 2005–2014 годы

Примечание – Составлено автором на основании данных источника [2].

Развитие торговой отрасли осуществляется по нескольким направлениям: строительство новых объектов, модернизация и реконструкция уже имеющихся (с оснащением их современным технологическим оборудованием и компьютерными системами для учета товародвижения), приобретение современных автомагазинов для обслуживания сельского населения.

Вместе с тем, в своем выступлении на VI съезде Белорусского профсоюза работников потребительской кооперации Председатель Правления Белкоопсоюза Валерий Иванов отметил: «Если каждый год мы будем терять по 0,3–0,5%, то в скором времени придем к такому же показателю, что и в Российской Федерации, – 0,9%...» [3]. Рассмотрим изменение доли рынка потребкооперации в розничном товарообороте частной формы собственности за 2010–2014 годы (таблица 1).

Таблица 1 – Доля розничной торговли потребительской кооперации в розничном товарообороте частной формы собственности Республики Беларусь за 2010–2014 годы

Показатель	2010	2011	2012	2013	2014
Розничный товарооборот субъектов хозяйствования частной формы собственности (в фактически действующих ценах), млрд р.	53 992,2	93 667,8	168 537,7	210 805,1	244 095,8
Розничный товарооборот потребительской кооперации (в фактически действующих ценах), млрд р.	5 786	9 879	16 990	20 476	23 123
Удельный вес розничного товарооборота потребительской кооперации в розничном товарообороте частной формы собственности, %	10,7	10,5	10,1	9,7	9,4
Отклонение к предыдущему году (+; –)	–	–0,2	–0,4	–0,4	–0,3
Примечание – Составлено автором на основании данных источника [4].					

Такой жесткий подход Председателя Правления Белкоопсоюза к оценке доли рынка потребительской кооперации Беларуси, по нашему мнению, оправдан, так как ситуация на рынке существенно меняется от года к году и, к сожалению, факторы среды деятельности ужесточают ситуацию. Времени на осмысление и разработку планов развития структурообразующей отрасли системы практически нет. Необходимо сегодня принимать стратегические решения. Несмотря на то, что Белкоопсоюз – многоотраслевая структура, ключевым направлением его деятельности была и остается торговля и именно она влияет на жизнеспособность всей системы.

Вместе с тем, «даже в условиях активизации пресловутых ритейл-структур с иностранным капиталом и без одного розничная торговая сеть потребительской кооперации остается самой крупной в стране по количеству магазинов» [5] (таблица 2).

Таблица 2 – Динамика количества магазинов организаций потребительской кооперации Беларуси за 2010–2014 годы

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014	2014 год по отношению к 2010	
						Темп изменения, %	Отклонение (+; -)
Магазины, всего	10 320	9 912	9 702	9 313	9 213	89,3	-1 107
В том числе в сельских населенных пунктах	7 424	7 020	6 773	6 432	6 238	84	-1 186
Удельный вес магазинов в сельских населенных пунктах	71,9	70,8	69,8	69,1	67,7	-	-4,2
Примечание – Составлено автором на основании данных источника [4].							

Безусловно, количественные показатели имеют значение для любой системы, но для потребительской кооперации давно ожидаем переход количественных показателей в новое качество процессов развития. В этом смысле нереализованной остается системная автоматизация объектов торговли, которая создает основу эффективного управления ими. В данном направлении Белкоопсоюз в настоящее время проводит серьезную работу и экспертную помощь этом процессе оказывает Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, накопивший достаточные компетенции благодаря разработке двух научных тем по вопросам автоматизации торговли по заказу Белкоопсоюза. К большому сожалению, ранее торговая отрасль Белкоопсоюза не использовала результаты научных разработок кафедры коммерции и логистики, в том числе по проблеме системной автоматизации торгово-технологических процессов. В результате упущено драгоценное время, что дало преимущества конкурентам потребительской кооперации. В связи с этим, следует также отметить, что еще несколько лет назад в своих представлениях управлению торговли Белкоопсоюза на выполнение научных тем специалисты кафедры отмечали необходимость скорейшего освоения рынка электронной коммерции, который самым активным образом осваивается другими, как правило сетевыми, структурами. Поэтому, автор считает актуальной постановку Председателем Правления Белкоопсоюза задач в этом направлении.

На 1 января 2015 года в системе потребительской кооперации функционируют три интернет-магазина. Освоение этого результативного логистического канала продаж должно проходить более динамично, но не в плане количества продаж, а качества и стратегии охвата рынка. Сегодня недостаточно задать планы по открытию таких объектов в облпотребсоюзах. По нашему мнению, все стандарты для интернет-магазина должны быть отработаны на уровне Белкоопсоюза с учетом уже наработанного опыта ТУП «Гомельская универсальная база» и ТУП «Припятский Альянс» и знаний, имеющихся у университета. Если мнение автора совпадает с мнением руководителей системы потребительской кооперации, то решить данную практическую задачу возможно посредством заключения договора на выполнение научно-прикладного проекта. Международный опыт показывает, что именно на основе взаимодействия науки и практики рождаются конкурентоспособные проекты.

В данной области эффективные решения связаны с компетенциями в сфере программирования, современных информационных технологий, коммерции, технологии и, конечно же, логистики (в том числе финансовой). Именно эффективная логистика делает канал электронной торговли столь результативным и привлекательным для ведущих игроков рынка розничной торговли. Поэтому поставить задачу открыть магазин несложно, а вот разработать всю бизнес-цепочку процессов на

основе современных информационных технологий (СИТ) и логистики – это задача головной организации, которая требует специальных знаний и умений.

Потребительская кооперация выполняет социальную функцию, которая выражается в торговом обслуживании жителей малых сельских населенных пунктов через стационарную сеть и автомагазины, а также в организации закупок излишков сельскохозяйственной продукции и дикорастущих плодов, ягод и грибов у населения. По данным диаграммы (рисунок 3) видно, что доля розничного товарооборота организаций потребительской кооперации Беларуси, расположенных в сельских населенных пунктах, хотя и снижается, но остается значительной – 36,5%.

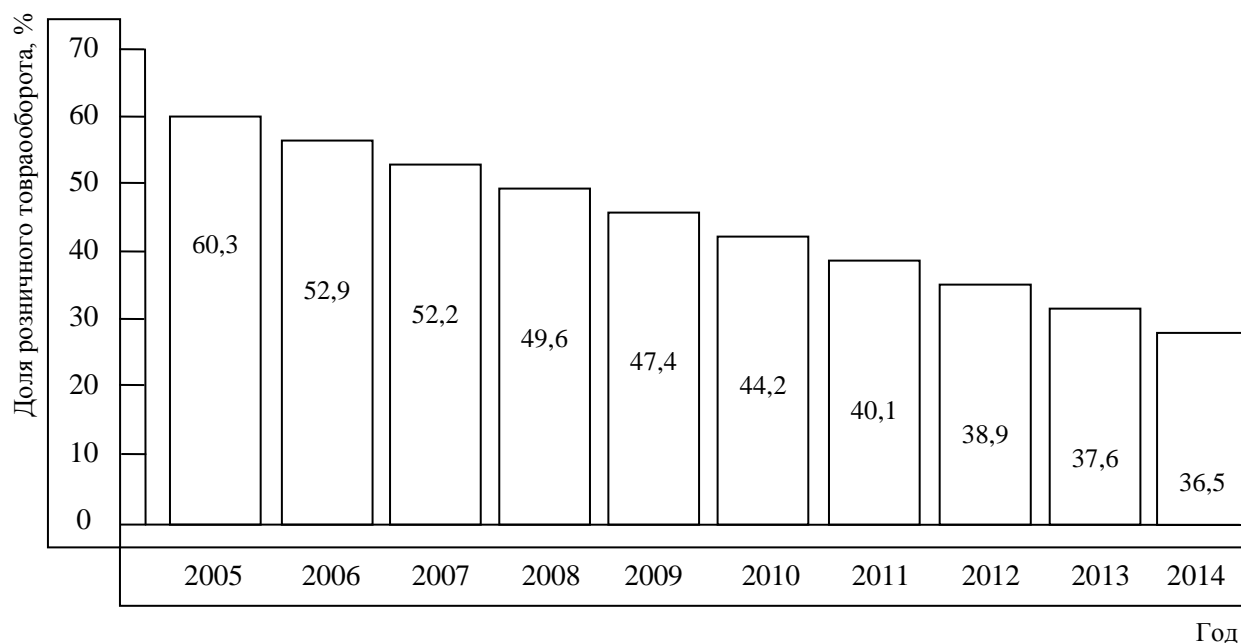


Рисунок 3 – Доля розничного товарооборота организаций потребительской кооперации Беларуси, расположенных в сельских населенных пунктах за 2005–2014 годы

Примечание – Составлено автором на основании данных источника [4].

Следует отметить, что многие малонаселенные пункты интегрированы в агрогородки, где развивается инфраструктура предложения товаров и услуг. Другие же по-прежнему обслуживаются только системой потребительской кооперации. Содержание стационарных объектов торговли в малонаселенных пунктах является убыточным. Сюда не спешат даже крупные торговые сети. Из данных таблицы 2 видно, что снижение количества магазинов в системе происходит, в основном, за счет закрытия явно убыточных стационарных торговых объектов в сельских населенных пунктах с минимальным количеством проживающего населения.

Пользуясь данными системы потребительской кооперации за 2012–2014 годы, рассмотрим изменение структуры объектов розничной торговли (таблица 3).

Таблица 3 – Структура розничной торговой сети потребительской кооперации Республики Беларусь за 2012–2014 годы

Показатель	2012		2013		2014		Темп роста 2014 года к 2012, %	Отклонение 2014 года от 2012 (+; -)	
	Количество, ед.	Удельный вес, %	Количество, ед.	Удельный вес, %	Количество, ед.	Удельный вес, %		по количеству, ед.	по удельному весу, %
Стационарные торговые объекты (магазины)	9 683	92,5	9291	91,8	9 109	91,3	94,1	-574	-1,2
Нестационарные торговые объекты	188	1,8	165	1,6	163	1,6	86,7	-25	-0,2
Автомгазины	596	5,7	668	6,6	708	7,1	118,8	112	1,4
Всего розничных торговых объектов	10 467	100	10 124	100	9 980	100	95,3	-487	-
Примечание – Составлено автором на основании данных источников [2; 6; 7].									

Из данных таблицы 3 видно, что в структуре розничной торговой сети системы потребительской кооперации за 2012–2014 годы преобладают стационарные объекты (магазины) и только около 8% приходится на нестационарные объекты (палатки, киоски) и автомгазины. Причем структура сети за анализируемый период существенно не меняется. Но следует отметить, что количество автомгазинов за анализируемый период возросло на 112 ед., или на 18,8%.

Если в целом по Республике Беларусь начиная с 2011 года баланс укрупненной структуры товарооборота (50/50) был смещен в сторону продаж непродовольственных товаров, то по системе потребительской кооперации в 2011 году положительная тенденция роста удельного веса непродовольственных товаров была изменена, и в 2014 году данный показатель составил немногим меньше 15% (рисунок 4). Безусловно, с экономической точки зрения данная тенденция связана с потерями как розничного товарооборота, так и доходов торговых организаций. Вместе с тем, по мнению автора, явно прослеживается объективная необходимость создания торговой (-ых) сети (-ей) именно продовольственного сектора розничной торговли в системе потребительской кооперации.

Розничный товарооборот, %	Год									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Непродовольственные товары	17,0	16,4	16,8	17,3	17,3	17,4	20,1	17,8	17,1	14,9
Продовольственные товары	83,0	83,6	83,2	82,7	82,7	82,6	79,9	82,2	82,9	85,1

Рисунок 4 – Структура розничного товарооборота организаций потребительской кооперации Беларуси за 2005–2014 годы

Примечание – Составлено автором на основании данных источника [2].

По данным таблицы 4 видно, что за анализируемый период, несмотря на сокращение численности розничных торговых объектов на 11,3% (или на 1 200 ед.), средний размер торговой

площади магазина существенно не изменился, его увеличение составило 7,68 м², или 8,1%. Это свидетельствует о том, что в системе преобладают малые и средние по торговой площади объекты торговли, что не является, с точки зрения автора, ни отрицательной, ни положительной тенденцией без учета стратегии развития розничной торговли. Но однозначно понятно, что содержание объектов малого формата является прерогативой очень мощных торговых сетей.

Таблица 4 – Динамика среднего размера магазина организаций розничной торговли потребительской кооперации Беларуси за 2010–2014 годы

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014	2014 год по отношению к 2010	
						Темп изменения, %	Отклонение (+; –)
Розничный товароборот (в фактически действовавших ценах), млрд р.	5 786	9 879	16 990	20 476	23 123	399,6	+17 377
Розничные торговые объекты (на конец года), тыс. р.	10,6	10,1	9,9	9,5	9,4	88,7	–1,2
Окончание таблицы 4 Показатели	2010	2011	2012	2013	2014	2014 год по отношению к 2010	
						Темп изменения, %	Отклонение (+; –)
Торговая площадь магазинов, тыс. м ²	1 000	987	985	964	959	95,9	–41
Средний размер магазина: по розничному товаробороту, млрд р.	0,5458 5	0,9781 2	1,7161 6	2,1553 7	2,4598 9	450,7	+1,914
по торговой площади, м ²	94,34	97,72	99,49	101,47	102,02	108,1	+7,68
Примечание – Составлено автором на основании данных источника [4].							

Динамика развития сектора розничной торговли Белкоопсоюза в ближайшее время подразумевает: «...открытие, до конца 2015 года 22 крупных торговых объектов площадью более 500 м²; 15 магазинов шаговой доступности; модернизацию и реконструкцию 44 объектов. И, наконец, приобретение более 120 новых автомагазинов» [7]. И такие планы также не позволяют делать сколько-нибудь объективные выводы о тенденциях развития системы. Мы считаем, что одной из проблем розничной торговли является не стратегический, а «мероприятийный» характер планирования в системе, который себя не оправдывает в условиях жестких стратегий конкурентов системы потребительской кооперации. Этому вопросу автор уделял особое внимание в своих работах [8; 9; 10]. В связи с этим, актуальны слова Председателя Правления Белкоопсоюза Валерия Иванова в выступлении на VI съезде Белорусского профсоюза работников потребительской кооперации, который подчеркнул, что «следующие 5 лет будут временем реформ. – Жить со старым багажом нельзя. В наших силах все изменить, конечно, не сразу, постепенно. Направляя силы в одно русло, мы сможем получить хороший результат» [3].

Действительно, используя мощный потенциал и имеющиеся ресурсы, потребительская кооперация, *при условии разработки корпоративной стратегии*, имеет возможности укрепить свои позиции и перейти к тактике расширения своего присутствия на рынке. Однако системе не хватает, по мнению автора, компетенций в области стратегического управления. Только единицы руководителей имеют степень магистра, редки случаи обучения перспективных руководителей и специалистов за рубежом (Россия, Германия и немногие другие страны), где имеются необходимые методики быстрого и качественного обучения новым методам управления как людьми, так и бизнес-процессами.

Серьезной проблемой отрасли является высокая текучесть кадров. На этой проблеме акцентировал внимание председатель Гродненской областной организации профсоюза: «Количество уволенных по итогам года – более 2500 человек – не может не волновать. Причем из организаций потребкооперации уходят не только недобросовестные, но и умудренные опытом люди, а также молодые специалисты после окончания срока обязательной отработки», – отметил он [3].

Автор считает, что у системы потребкооперации есть определенный минимум времени для того, чтобы кардинально изменить систему управления торговой отраслью, исключительно исходя из имеющегося прогрессивного опыта, компетенций и знаний современной системы управления в

корпоративных системах. Динамика же доли рынка потребительской кооперации свидетельствует о серьезности намерений конкурентов, которые занимают исконные рынки системы.

Заключение

Таким образом, можно выделить основные тенденции развития розничной торговой сети потребительской кооперации как фундамента торговой отрасли:

1. Торговая отрасль неизменно остается структурообразующей отраслью системы, обладающей мощным потенциалом и встречающей сильнейшее конкурентное давление со стороны сетевых структур, имеющих выверенную стратегию своего развития и использующих самые современные технологии управления как человеческими, так и материальными и информационными ресурсами.

2. Розничная торговая сеть потребительской кооперации остается самой крупной в стране по количеству магазинов. Вместе с тем, необходим скорейший переход от количественных оценок развития системы к качественным. В первую очередь это касается создания сетевых объединений розничной торговли, основанных на системной автоматизации и логистике.

3. Доля розничного товарооборота организаций потребительской кооперации Беларуси, расположенных в сельских населенных пунктах, хотя и снижается, но остается значительной – 36,5%. Содержание стационарных объектов системы в малонаселенных пунктах является убыточным.

4. Развитие торговой отрасли осуществляется по нескольким направлениям. Это строительство новых объектов, модернизация и реконструкция уже имеющихся (с оснащением их современным технологическим оборудованием и компьютерными системами для учета товародвижения), приобретение современных автомагазинов для обслуживания сельского населения [7].

5. С 2011 года наметилась тенденция снижения удельного веса непродовольственных товаров в структуре розничного товарооборота системы. С экономической точки зрения данная тенденция связана как с потерями розничного товарооборота, так и доходов торговых организаций.

6. За анализируемый период, несмотря на сокращение численности розничных торговых объектов на 11,3% (или на 1 200 ед.), средний размер магазина по торговой площади существенно не изменился, его увеличение составило 7,68 м² или 8,1%. Это свидетельствует о том, что в системе потребкооперации преобладают малые и средние по торговой площади объекты торговли, которые не интегрированы в сети.

7. В потребительской кооперации на 1 января 2015 года функционируют три интернет-магазина. Однако в системе не выработана общая стратегия развития интернет-магазинов. Необходима разработка на уровне Белкоопсоюза стандарта интернет-магазина, предполагающего формирование его интернет-платформы, бизнес-процессов (в том числе стандартов обслуживания), логистики (в том числе схем товародвижения и движения финансовых потоков) и кадрового обеспечения. Такой пакет документов (стандарт интернет-магазина) может быть разработан по заказу Белкоопсоюза специалистами университета совместно с практиками системы потребкооперации, имеющими положительный опыт, на основе заключенного договора. Разработанный стандарт позволит эффективно внедрять данную форму продаж.

8. В системе потребительской кооперации ощущается дефицит квалифицированных управленческих кадров в связи с низкой мотивацией к высокоэффективному труду и, соответственно, высокой текучестью квалифицированных кадров. Также для системы потребительской кооперации характерна проблема организационной культуры, что не создает благоприятного климата для закрепления высококвалифицированных и перспективных кадров.

9. Для стабилизации доли рынка и последующего развития торговой отрасли необходима системная подготовка управленческих кадров на уровне магистратуры из числа наиболее перспективных практиков торговли под конкретный заказ системы по специально разработанным магистерским программам. Объективно правильными с точки зрения как теории, так и международной практики являются назначения на руководящие должности в торговле специалистов, имеющих актуальные знания и опыт в области коммерции и логистики, т. е. управления основными бизнес-процессами, в том числе технологическими.

Список использованной литературы

1. **Белорусский** республиканский союз потребительских обществ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http:// www.bks.gov.by](http://www.bks.gov.by). – Дата доступа : 09.12.2015.

2. **Основные** показатели деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь за 2014 год / Белкоопсоюз. – Минск, 2015. – 63 с.
3. **Ширалиева, А.** Потребкооперация намерена бороться за покупателя с сетевиками / А. Ширалиева // Беларускі час. Газета Федэрацыі прафсаюзаў Беларусі. – 2015. – 14 сакавіка.
4. **Розничная** и оптовая торговля, общественное питание в Республике Беларусь : стат. сб. // Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.belstat.gov.by>. – Дата доступа : 09.12.2015.
5. **Как** и на чем стоит наша потребкооперация? // Продовольственный торгово-промышленный портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.produkt.by>. – Дата доступа : 14.12.2015.
6. **Основные** показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь за 2012 год / Белкоопсоюз. – Минск, 2012. – 65 с.
7. **Основные** показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь за 2013 год / Белкоопсоюз. – Минск, 2013. – 64 с.
8. **Пигунова, О. В.** Предпосылки использования стратегического подхода в управлении предприятиями торговли / О. В. Пигунова // Экономика. Управление. Право. – 2003. – № 1. – С. 31–33.
9. **Пигунова, О. В.** Использование стратегического подхода к управлению коммерческой деятельностью предприятий торговли потребительской кооперацией / О. В. Пигунова // Потребит. кооп. – № 1 (1). – С. 38–42.
10. **Пигунова, О. В.** Изменение стратегии потребительской кооперации Беларуси в условиях глобализации рынка ритейла и ее влияние на национальную экономику и систему потребительской кооперации. Современные проблемы развивающегося общества: вопросы экономики, права, экологии : сб. науч. статей. – М. : МОИУ, 2013. – С. 85–90.

Получено 18.01.2016 г.