

УДК 339.378

О. В. Пигунова (noao2018@rambler.ru),
канд. экон. наук, доцент

Е. П. Науменко (ekaplat2008@rambler.ru),
ст. преподаватель

*Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации
г. Гомель, Республика Беларусь*

**ФОРМАТИРОВАНИЕ СТАЦИОНАРНЫХ ТОРГОВЫХ ОБЪЕКТОВ
КАК ОСНОВА ДЛЯ ПЕРЕХОДА К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ СЕТЕВЫХ ПРИНЦИПОВ
УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ**

В статье показано значение форматирования объектов розничной торговли в теории и практике управления бизнес-процессами в сетевой торговле.

The article shows the importance of formatting retail trade objects in the theory and practice of managing business processes in network trading.

Ключевые слова: сетевая организация; ритейл; формат торговли; тип магазина; торговая сеть; форматирование объектов розничной торговли; управление; оптимизация.

Key words: network organization; retail; format of trade, type of store; commercial network; formatting of retail trade objects; management; optimization.

Современную картину розничного рынка Республики Беларусь характеризует и объединяет с тенденциями экономически развитых государств мира одна ярко выраженная тенденция, связанная с развитием и доминированием сетевых организаций. Это обусловлено тем, что сети обладают целой системой выраженных преимуществ. Вместе с тем, вхождение на рынок сетевого ритейла является задачей кардинального изменения стратегии торговой организации или ее реализации «с нуля». Базовой основой сетей в ритейле является стратегическое решение о выборе формата торговли.

Рассмотрим два известных определения формата торговли.

Формат торговли – это:

- совокупность параметров, по которым определяется принадлежность предприятия (как сетевого, так и независимого) к одному из распространенных в мировой практике видов [1, с. 26];

- предлагаемый потребителю ритейлером в магазине пакет товаров и услуг [2, с. 24].

Вместе с тем, следует отметить принципиальные отличия понятий «тип магазина» и «формат магазина» (иногда «формат торговли») (таблица 1).

Таблица 1 – Основные параметры, характеризующие отличия понятий «тип магазина» и «формат торговли»

Тип магазина	Формат торговли
Ассортиментный профиль. Торговая площадь. Метод продажи	Местоположение и способ размещения. Товарный ассортимент: примерная структура, широта и глубина, количество товарных позиций в ассортименте. Уровень цен, атмосфера и сервис. Площадь торгового зала, а также структура площадей (складские, вспомогательные, офисные и др.). Форма обслуживания, количество расчетно-кассовых узлов. Доля товаров с собственными торговыми марками, наличие собственного производства. Часы работы, списочное количество персонала. Товарооборот за день, месяц, год, с единицы площади и др.
Примечание – Источник [3].	

Сравнение данных понятий показывает, что понятие формата торговли вмещает в себя целый ряд факторов стратегического уровня, учитываемых при его разработке ведущими руководителями и специалистами центрального офиса торговой организации.

Принятие решения по изменению существующих подходов к управлению розничной торговлей требует параллельного (синхронного) решения многих сложнейших задач, одной из которых является повышение результативности действующей розничной торговой сети. Одним из направлений этой работы является выделение, концептуальная проработка модели формата и их отработка в сложившейся ситуации. Их успешное апробирование позволяет переходить к дальнейшему тиражированию стандартных решений по отработанным схемам.

Изучение подходов к форматированию действующей торговой сети показывает, что исходным этапом этой работы является изучение и анализ действующей розничной торговой сети организации. В рамках научного проекта кафедры коммерции и логистики авторами были собраны и систематизированы данные о розничной торговой сети Гродненского областного потребительского общества (далее – облпо).

В настоящее время в облпо розничная торговля осуществляется 1 003 розничными торговыми объектами торговой площадью 93 499 м². Основную долю торговых объектов составляют магазины, численность которых на начало 2018 г. – 871 единица, большинство из которых осуществляют торговлю продовольственными товарами – 763 единицы (88%). По представленной отчетности большая часть магазинов работает по методу самообслуживания (651 магазин). Обслуживание жителей населенных пунктов, не имеющих стационарной торговой сети, осуществляется 111 автомагазинами. Нестационарная торговая сеть представлена 4 павильонами,

16 палатками и киосками. Значительная часть розничных торговых объектов функционирует в сельской местности – 697 торговых объектов (около 70%)

В городах и райцентрах, поселках городского типа осуществляют розничную торговлю 286 магазинов, в основном продовольственными товарами («Продукты», «Минимагазин», «Универсам»). В сельской местности Гродненской области в настоящее время действуют 585 магазинов, что составляет 67,2% от их общего количества. Большинство магазинов, расположенных в сельской местности, имеют небольшую торговую площадь. Как правило, это магазины «Товары повседневного спроса», «Продукты». 108 магазинов (18,4%), расположенных в сельской местности, осуществляют торговлю непродовольственными товарами. В основном это магазины «Промтовары», нагрузка на 1 м² торговой площади у которых значительно уступает соответствующему показателю по магазинам «Товары повседневного спроса» и, тем более, магазинам «Продукты», расположенным в сельской местности, что неоднократно подтверждалось научными исследованиями студентов в рамках выполнения дипломных работ и магистерских диссертаций.

В облпо проводится значительная работа по систематизации объектов розничной торговой сети, ведется сводный учет торговой сети по форме 1-торг (розница), ежегодно уточняется дислокация розничной торговой сети. В дислокации розничной торговой сети учет торговых объектов ведется на основе Инструкции о порядке классификации розничных торговых объектов по видам и типам (постановление Министерства торговли Республики Беларусь № 25 от 26 июня 2014 г.). В разрезе филиалов облпопредставлено большое разнообразие типов магазинов, в том числе специализированных. В дислокациях филиалов предусматривается отнесение типов магазинов к одному из форматов, установленных для системы потребительской кооперации Республики Беларусь в 2016 г.

Как показало проведенное исследование, из восьми заявленных форматов магазинов по торговле продовольственными товарами основная доля приходится на два основных формата. 32,61% магазинов продовольственных товаров от их общей численности относятся к формату «Прод1». К данному формату отнесены магазины «Товары повседневного спроса», расположенные в сельских населенных пунктах с численностью жителей менее 200 человек. Еще одна треть магазинов отнесена к формату «Прод 2». Это магазины до 100 м² торговой площади, которые осуществляют розничную торговлю в сельских населенных пунктах с численностью жителей более 200 человек.

Незначительная часть магазинов (около 10% от общей численности), расположенных в сельских населенных пунктах с численностью жителей более 200 человек, торговой площадью более 100 м², отнесены к формату «Прод 3». Большая часть магазинов, небольших по торговой площади (менее 100 м²), расположенных в городах и райцентрах, относится к формату «Прод 4». В дислокации торговой сети таковыми считают магазины «Продукты», специализированные магазины по торговле продовольственными товарами (например, «Мясная лавка»), отдельные магазины «Товары повседневного спроса». Формат «Прод 5» представлен в облпо 46 магазинами торговой площадью от 100 до 200 м². И только 19 магазинов (2,3% от общей численности магазинов по торговле продовольственными товарами) приходится на три формата («Прод 6», «Прод 7», «Прод 8»).

Выделение вышеуказанных форматов магазинов для системы потребительской кооперации базируется на четырех основных критериях:

- ассортимент (продовольственные и непродовольственные товары);
- расположение (село, город);
- торговая площадь магазинов;
- численность жителей в сельских населенных пунктах.

Каждый из этих критериев форматирования направлен на объединение магазинов в группы, с которыми предполагается работать по единым правилам или стандартам (планировочное решение, ассортимент, цены, стимулирование продаж и т. д.). Однако, несмотря на значительное число форматов, не учитывается специфика не только сельских населенных пунктов, но и отдельных райцентров с точки зрения покупательной способности населения, наличия конкурентов. А значит, при существующих подходах к форматированию будут неизбежно возникать «перекося» в управлении из центрального офиса (в том числе и ассортиментом).

Таким образом, утвержденный подход к форматированию магазинов системы потребительской кооперации по выделенным критериям не позволяет эффективно управлять розничной торговой сетью и происходящими в ней бизнес-процессами.

На наш взгляд, число типов (форматов) магазинов требует существенного сокращения. При этом для максимального учета специфики спроса можно пойти по пути выделения подформатов. Например, вместо четырех форматов (типов) («Прод» 1, 2, 3, 4) можно оставить один – «Продукты», выделив при этом подформаты. Выделение подформатов, по мнению авторов, может базироваться на таких общепризнанных критериях как:

- торговая площадь;
- категории населенного пункта;
- проходимость магазина (количество покупателей – численность чеков);
- уровень доходов населения (средний размер чека);
- уровень конкуренции (количество конкурентов) [1, с. 26–27].

Ввиду того, что большинство торговых объектов потребительской кооперации в настоящее время не автоматизированы, вместо среднего чека можно использовать показатель среднемесячного товарооборота в расчете на м² торговой площади, а вместо количества чеков – численность обслуживаемого населения.

Как показывает оперативная информация, представленная специалистами Белкоопсоюза за январь–март 2018 г., почти треть розничного товарооборота Гродненского облпо обеспечивают розничные торговые объекты, расположенные в сельских населенных пунктах с численностью жителей более 300 человек. Значительную долю в розничном товарообороте обеспечивают районные центры, без учета городов бывшего областного подчинения. Исходя из этого, на наш взгляд, для выделения подформатов магазина «Продукты» целесообразно использовать следующие критерии:

- *категория населенного пункта* (райцентры и сельские населенные пункты с численностью до 300 жителей и менее 300 жителей);
- *торговая площадь* – до 100 м² и более 100 м².

После реализации пилотного проекта (внедрение автоматизации всех объектов стационарной торговли) можно углублять форматирование, используя критерии форматирования «средний размер чека», «проходимость магазина» и др.

На основании оперативной информации, представленной облпо по автоматизированным магазинам, расположенным в городах и районных центрах Гродненской области, авторами сделана попытка выделить подформаты этих магазинов по таким критериям, как торговая площадь, среднемесячный товарооборот в расчете на м² торговой площади, численность обслуживаемого населения. На первом этапе внедрения системы форматирования автоматизированных магазинов можно выделить два основных подформата магазинов по торговле продовольственными товарами (таблица 2).

Таблица 2 – Рекомендуемые подформаты автоматизированных магазинов по торговле продовольственными товарами

Подформат	Ассортимент	Цены
«Большой – дешевый»	Широкий и глубокий ассортимент товаров, представленных во всех категориях. При наполнении ассортимента по ценовым нишам акцент делается на товары эконом- и среднего уровня	Надбавки на товар устанавливаются на уровне ниже среднерыночного. Проводится постоянный мониторинг и установление максимально низких надбавок по расширенному списку товаров и основных товарных групп
«Маленький – дешевый»	Неглубокий ассортимент товаров, представленных в основных товарных категориях. При наполнении ассортимента по ценовым нишам акцент делается на товары эконом- и среднего уровня	Надбавки на товар устанавливаются на уровне ниже среднерыночного. Проводится постоянный мониторинг и установление максимально низких надбавок по расширенному списку товаров и основных товарных групп

Оптимизация численности форматов (подформатов) магазинов по торговле продовольственными товарами позволит минимизировать затраты по управлению торговыми объектами, организовать управление бизнес-процессами на основании типовых решений (стандартов) по выделенным подформатам.

Таким образом, нами выделяются в процессе форматирования продовольственных автоматизированных магазинов облпо следующие основные этапы:

1. Сбор и систематизация информации о действующей розничной торговой сети по выбранным критериям и показателям (торговая площадь, количество покупателей в месяц, средний размер чека, месторасположение).

2. Оптимизация количества форматов из действующих восьми в один классический «Продтовары» с сопутствующими непродтоварами.

3. Выделение двух подформатов формата «Продтовары» на основе группировок по торговой площади и среднему размеру чека (в данном случае – среднемесячного товарооборота на м² торговой площади с учетом месторасположения).

Список использованной литературы

1. **Логистика** в розничной торговле: как построить эффективную сеть / Ю. Ю. Ковалев [и др.]. – СПб. : Питер, 2007. – 272 с.

2. **Ньюмэн, Э.** Розничная торговля: организация и управление : [пер. с англ.] / Э. Ньюмэн, П. Кален ; под ред. Ю. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2005. – С. 24.

3. **Пигунова, О. В.** Сетевая организация торговли и внедрение ее перспективных форматов в системе потребительской кооперации Беларуси // Потребительская кооперация. – 2014. – № 2. – С. 19–22.