

**Гуменников А. П.,**

старший преподаватель

Белорусского торгово-экономического

университета потребительской кооперации

### **Перспективы развития качества обслуживания в торговых объектах потребительской кооперации Республики Беларусь ..... 14**

В статье рассмотрены возможные тенденции изменения факторов, влияющих на качество торгового обслуживания в торговых объектах потребительской кооперации в ближайшие годы (до 2025 года). Предложены рекомендации по совершенствованию качества торгового обслуживания, имеющие наибольшую вероятность внедрения в стационарных и нестационарных торговых объектах потребительской кооперации.

**Ключевые слова:** качество торгового обслуживания; факторы качества торгового обслуживания; торговая сеть; потребительская кооперация; розничная торговая сеть потребительской кооперации.

#### **Введение**

Вопросы обеспечения высокого качества обслуживания в торговых объектах достаточно актуальны, возможно, с самых первых шагов становления потребительских кооперативов до настоящего времени. На современном этапе развития потребительской кооперации Президент Республики Беларусь неоднократно обращал внимание на качество работы ее розничной торговой сети. Председатель Правления Белкоопсоюза также отмечает, что в системе потребительской кооперации «... доработки требуют такие сферы деятельности организации, как качество торгового обслуживания сельского населения...», что свидетельствует о наличии проблем в данном направлении и их достаточно высокой значимости [1]. Об имеющихся проблемах в области качества обслуживания в торговой сети потребительской кооперации свидетельствуют и результаты проводимых опросов.

Однако во многих розничных организациях потребительской кооперации работа по управлению качеством торгового обслуживания ведется не в полном объеме. Такое положение дел можно считать весьма тревожным. Без грамотно построенной системы управления качеством торгового обслуживания невозможно сконцентрировать необходимые усилия именно в тех направлениях хозяйственной деятельности, где они наиболее необходимы, а, следовательно, и невозможно получить наибольший социальный и экономический эффект от осуществляемой деятельности [2, с. 63–67; 3, с. 109].

Для выявления направлений повышения качества торгового обслуживания в розничной торговой сети следует вначале рассмотреть ожидаемое изменение факторов, оказывающих влияние на качество торгового обслуживания в торговых объектах потребительской кооперации Республики Беларусь в ближайшие годы (таблица 1).

Таблица 1 – Ожидаемый характер изменения факторов, влияющих на качество торгового обслуживания в торговых объектах потребительской кооперации Республики Беларусь в ближайшие годы (до 2025 года)

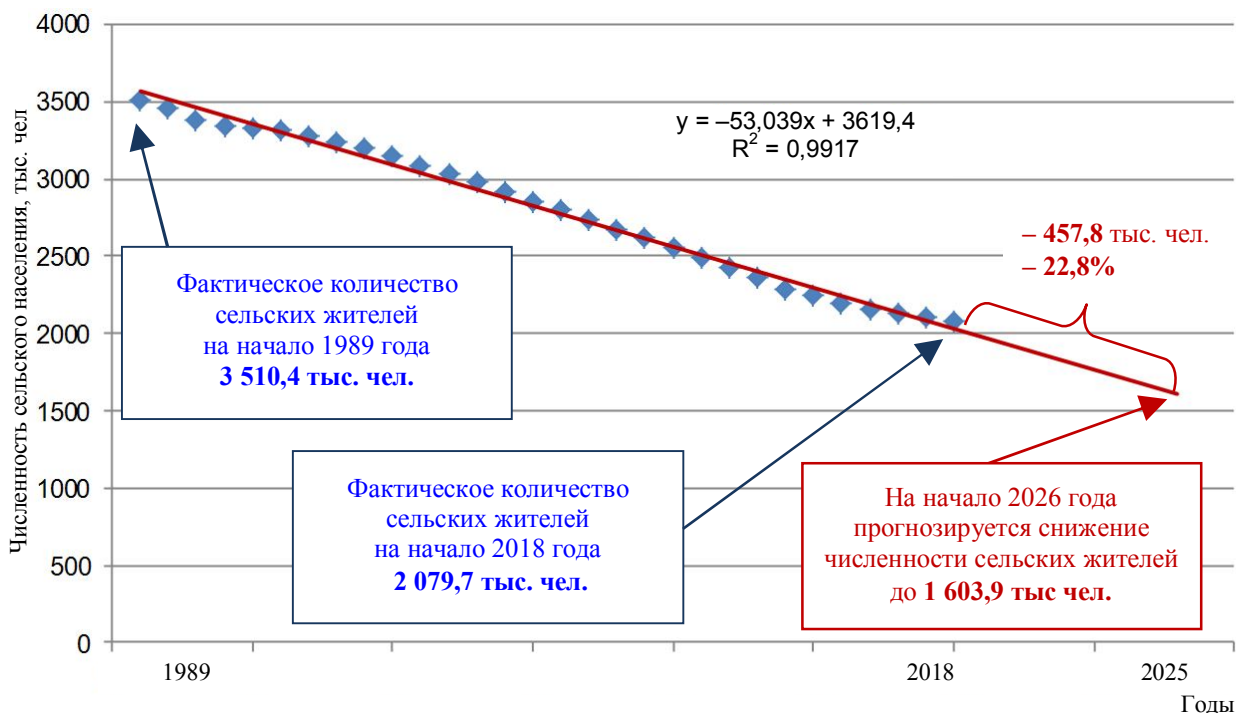
Наименование фактора	Влияние на качество торгового обслуживания	Ожидаемый характер изменения фактора	Возможность влиять на развитие фактора
1. Уменьшение численности сельского населения республики	Уменьшение численности сельских жителей негативно отражается на получаемых доходах, которые можно направить на повышение качества торгового обслуживания	Негативное влияние фактора сохранится и окажет весомое влияние на развитие торговой сети	Отсутствует
2. Особенности в подборе торгового персонала	Миграция в города и поселки городского типа подготовленных кадров создает дефицит эффективного персонала, без которого обеспечить высокую культуру обслуживания затруднительно	С развитием конкуренции усилится негативное влияние (более эффективный персонал будет переходить к конкурентам)	Отсутствует
3. Характер проживания обслуживаемого населения (небольшие населенные пункты, распределенные по территории республики)	Измельченность торговой сети не позволяет представить более широкий ассортимент товаров, а удаленность от районных центров – низкие цены	Количество сельских населенных пунктов уменьшится, за счет этого возможно улучшение условий по данному фактору	Отсутствует
4. Различия в доходах между сельскими жителями и жителями городов	Достаточно большая доля пенсионеров и работников с относительно невысокими доходами негативно отражается на товарообороте, а невысокий товарооборот не позволит материально заинтересовать персонал в высокой культуре обслуживания	Негативное влияние фактора сохранится	Отсутствует
5. Развитие конкуренции	Влияние более негативное, чем положительное	Фактор усилится и будет более негативно влиять на развитие торговой сети потребительской кооперации	Отсутствует
6. Низкая рентабельность и убыточность отдельных организаций торговли	Влечет ограничения по возможностям развития материально-технической базы, стимулирования торгового персонала и т. д.	Ожидается усиление негативного влияния данного фактора	В ближайшее время достаточно ограниченная возможность повлиять на развитие фактора
7. Невысокий уровень оплаты труда персонала	Не позволяет «закрепить» в системе специалистов и высокоэффективных торговых работников	В ближайшее время негативное влияние фактора сохранится	В ближайшее время достаточно ограниченная возможность повлиять на развитие фактора
8. Сложные условия работы торгового персонала	Большой объем ручного труда, относительная сложность выполнения отдельных учетных операций, психоэмоциональное напряжение продуцируют относительно высокую текучесть и нехватку персонала	В ближайшее время негативное влияние фактора сохранится	Ограниченная возможность повлиять на развитие фактора
9. Недостаточный уровень использования средств автоматизации в управлении	Работники отвлекаются на осуществление учетных и расчетных операций, сложно организовать быстрый и безошибочный расчет в магазинах, эффективно управлять ассортиментом и т. д.	В ближайшее время негативное влияние фактора сохранится из-за существующих финансовых ограничений в развитии	В ближайшее время достаточно ограниченная возможность повлиять на развитие фактора
10. Недостаточный уровень развития логистики	Эффективная логистика позволяет обеспечивать минимальные совокупные расходы (появляется возможность снижать цены), поддерживать ассортимент товаров в магазинах, организовывать дополнительные услуги покупателям	Развитие фактора может происходить по благоприятному и неблагоприятному сценариям	Негативное влияние можно существенно уменьшить

Окончание таблицы 1

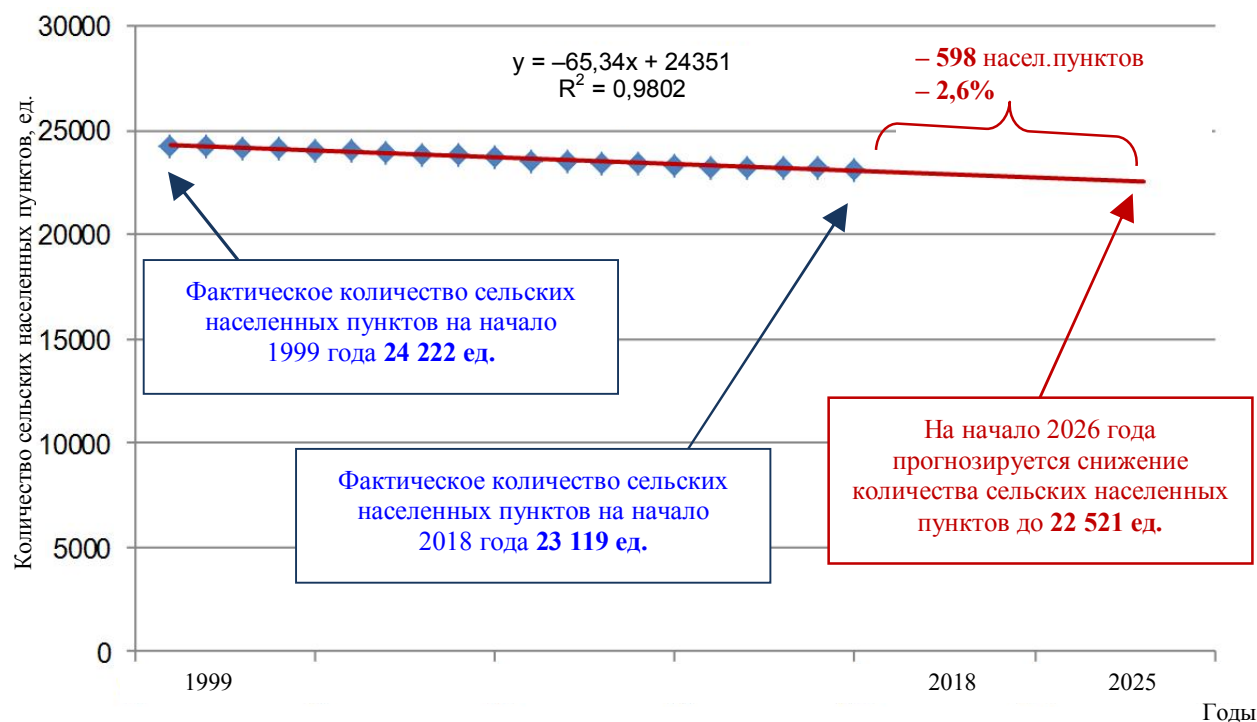
Наименование фактора	Влияние на качество торгового обслуживания	Ожидаемый характер изменения фактора	Возможность влиять на развитие фактора
11. Недостаточно полно используется потенциал прогрессивных методов продажи	Негативно влияет на многие элементы качества торгового обслуживания	Негативное влияние фактора уменьшится	Ограниченная возможность повлиять на развитие фактора из-за измельченности сети
12. Отсутствуют ключевые (плановые) показатели результативности, связанные с качеством торгового обслуживания	Данный фактор не позволяет вышестоящему звену управления создать стимулирующие воздействия на персонал для формирования высокого качества обслуживания и наладить эффективную систему управления им	Развитие фактора может происходить по благоприятному и неблагоприятному сценариям	Негативное влияние можно устранить
13. Отсутствует единая система оценки качества торгового обслуживания	Существенно ограничены возможности выявлять слабые стороны в обслуживании и вырабатывать корректирующие управленческие решения, затруднительно обоснованно стимулировать персонал	Развитие фактора может происходить по благоприятному и неблагоприятному сценариям	Негативное влияние можно устранить
14. Вопросы управления качеством торгового обслуживания вторичны по отношению к остальным аспектам управления	Акцент на решение экономических вопросов неизбежно влечет за собой снижение лояльности покупателей и переориентирует их на покупки в торговых объектах конкурентов	Развитие фактора может происходить по благоприятному и неблагоприятному сценариям	Негативное влияние можно устранить
15. Слабо продвигаются разработанные стандарты торгового обслуживания	Отсутствие стандартов обслуживания усложняет воспроизводство надлежащего уровня обслуживания, затрудняет адаптацию новых работников	Развитие фактора может происходить по благоприятному и неблагоприятному сценариям	Негативное влияние можно устранить
16. В системе управления прослеживаются симптомы кризисных явлений (ощущение обреченности, нехватка инициативных лидеров, отсутствие желаний совершенствования)	Сковывание личной инициативы, отсутствие перспектив развития ограничивают возможности развития в области повышения качества торгового обслуживания	В ближайшее время негативное влияние фактора сохранится из-за существующих финансовых ограничений в развитии	В ближайшее время достаточно ограниченная возможность повлиять на развитие фактора
17. Жизненный цикл организации находится в стадии ранней бюрократии	Инициатива и инновации в корпоративных системах на стадии ранней бюрократии в организациях неощущаются, нововведения в области качества обслуживания затруднены	Развитие фактора может происходить по благоприятному и неблагоприятному сценариям	Негативное влияние можно устранить
18. В системе выявлены признаки коррупционных правонарушений	Затрудняется объективная оценка качества обслуживания в случае проведения ее специалистами организации, возможны злоупотребления в данной сфере	Развитие фактора может происходить по благоприятному и неблагоприятному сценариям	Негативное влияние можно устранить
Примечание – Источник: [4; 5].			

Как видно из приведенной таблицы, значительная часть факторов, негативно влияющих на развитие качества торгового обслуживания в торговых объектах потребительской кооперации, не может корректироваться силами системы потребительской кооперации (поддержка по некоторым из этих факторов может быть относительно эффективно оказана государством). В районных центрах и городах областного подчинения торговая сеть потребительской кооперации будет испытывать огромное негативное влияние конкуренции на развитие собственной торговой сети. Но наиболее значимый фактор, который, по нашему мнению, определит развитие системы потребительской кооперации до 2025 года – это снижение численности сельского населения и соответственно, общей емкости рынка. Это объясняется тем, что два показателя: «Численность сельского населения Республики Беларусь» и «Число магазинов потребительской кооперации в Республике Беларусь в сельской местности» имеют очень сильную корреляцию (коэффициент корреляции – 0,99).

Изменение численности сельских жителей и количества сельских населенных пунктов за 1990–2018 годы могут быть достаточно просто описаны линейной линией тренда (вида  $y = a \cdot x + b$ ) и спрогнозированы на ближайшие годы (рисунок 1).



а) изменение численности сельского населения



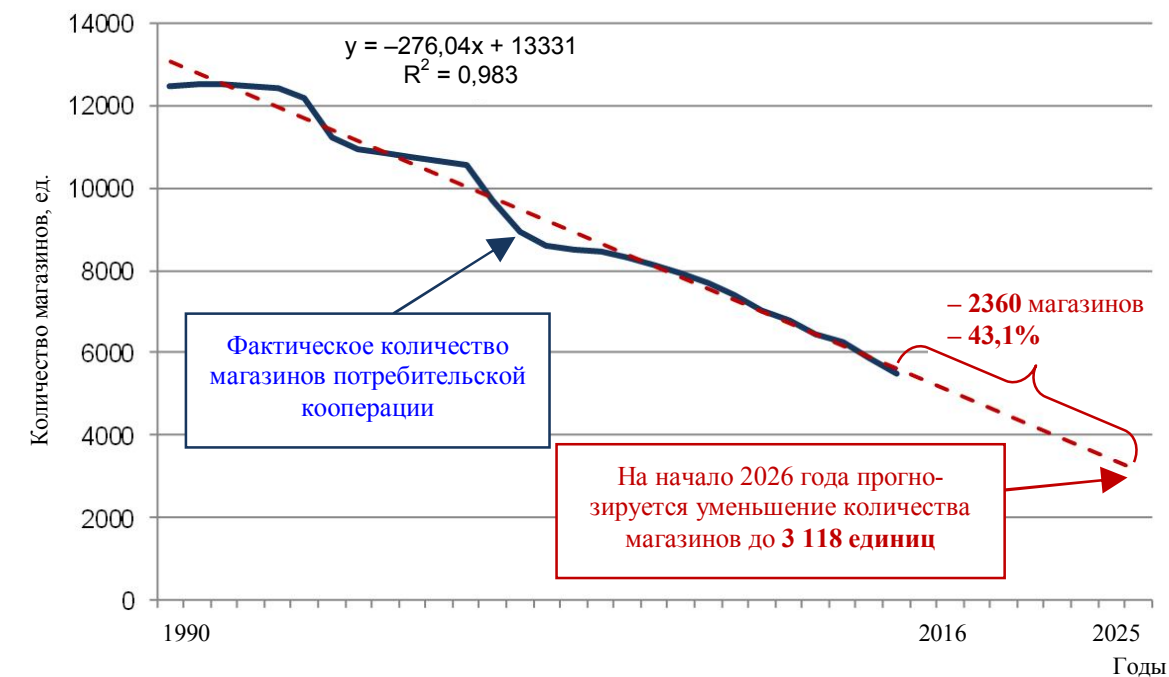
б) изменение количества сельских населенных пунктов

Рисунок 1 – Численность сельских жителей и количество сельских населенных пунктов в Республике Беларусь за 1999–2018 годы и прогноз их изменения до 2026 года, (на начало года), тыс. чел./единиц

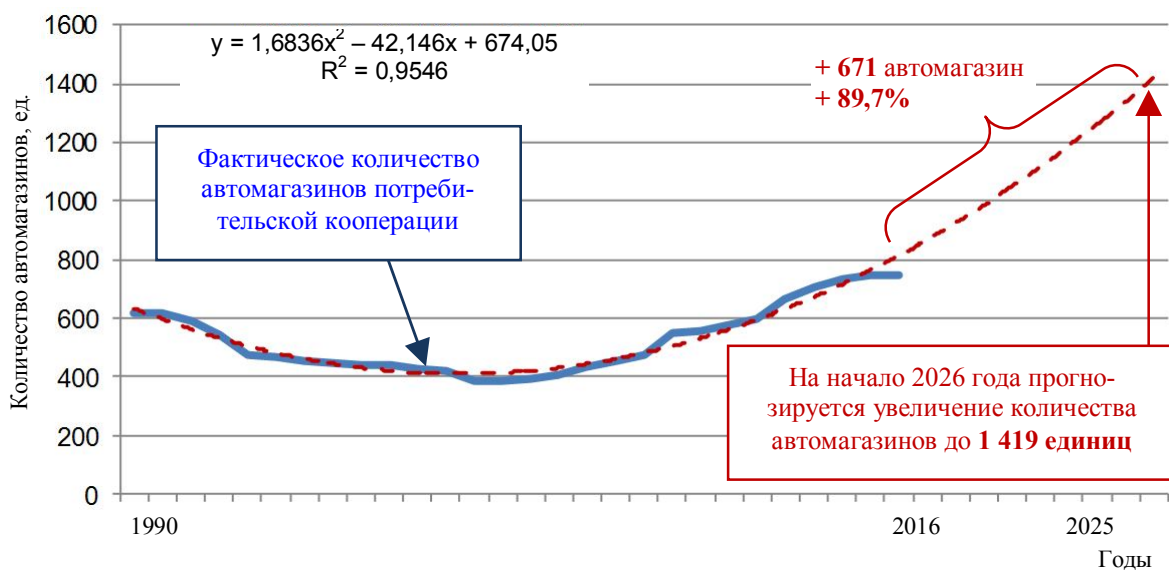
Примечание – Источник: [6]

Как видно из рисунка 1, численность сельских жителей уменьшится до 1 603,9 тыс. человек в конце 2025 года (на 22,8% по сравнению с данными на начало 2018 года). Это негативно отразится на товарообороте, получаемом потребительской кооперацией в сельских населенных пунктах, и, следовательно, на возможности повышения качества обслуживания. Также следует отметить постепенное уменьшение количества сельских населенных пунктов в Республике Беларусь.

Количество магазинов потребительской кооперации, размещенных в сельской местности, также может быть достаточно просто описана линейной линией тренда, а зависимость количества автомагазинов – полиномиальной линией тренда с двумя переменными (вида  $y = a \cdot x^2 + b \cdot x + c$ ). Так, на конец 2025 года прогнозируется снижение количества магазинов потребительской кооперации, размещенных в сельской местности, до 3 118 единиц, увеличение количества автомагазинов – до 1 419 единиц (рисунок 2).



а) количество магазинов и прогноз его изменения



б) количество автомагазинов и прогноз его изменения

Рисунок 2 – Количество магазинов и автомагазинов потребительской кооперации Республики Беларусь за 1990–2016 годы и прогноз их изменения до 2025 года (на конец года), ед.

Примечание – Источник: [6–9].

Таким образом, в ближайшей перспективе следует ожидать постепенное смещение обслуживания сельских жителей от обслуживания в стационарной торговой сети потребительской кооперации к обслуживанию передвижными средствами торговли. Такая ситуация в развитии торговой сети негативно отразится на качестве торгового обслуживания сельских жителей, так как передвижные средства торговли имеют относительно узкий ассортимент товаров и предоставляемых услуг и доступны покупателям в относительно небольшие промежутки времени (как правило, 2–3 раза в неделю). С другой стороны, к уменьшающемуся сельскому розничному рынку интерес со стороны частных розничных структур будет также снижаться, ожидаемыми направлениями развития для них будут:

- более интенсивное использование торговли с использованием Интернета (для покупателей, пользующихся Интернетом);
- принятие заказов в собственных стационарных торговых объектах, размещенных в крупных населенных пунктах, с последующей доставкой товаров покупателям;
- обслуживание жителей сельских населенных пунктов автомагазинами;
- открытие стационарных и нестационарных розничных торговых объектов только в сельских населенных пунктах, имеющих необходимую численность жителей, способных позволить окупить первоначальные вложения. Возможно появление стратегии развертывания сетей павильонов или киосков (для обслуживания садовых товариществ, мест отдыха и т. д.).

Система потребительской кооперации может использовать следующие *направления совершенствования качества торгового обслуживания, имеющие наибольшую вероятность внедрения в собственных стационарных торговых объектах* [5, с. 49–51]:

1. Ввести в систему оценки работы торговых объектов показатели качества работы, обеспечивающие объективную оценку результатов деятельности в области повышения качества обслуживания. Например, ввести в систему потребкооперации мониторинг качества торгового обслуживания на основе метода идеальной точки, методики «Тайный покупатель» или других. Применять для оценки качества торгового обслуживания и определения значимости отдельных его элементов мнений работников магазинов нецелесообразно ввиду существенных расхождений с мнениями покупателей [10, с. 129–131]. Процедуры оценки торговых объектов в области достижения запланированных показателей качества торгового обслуживания должны исключать возможность злоупотреблений.

2. Привязать результаты оценки качества торгового обслуживания к премированию торгового персонала магазинов и специалистов торговых (коммерческих) служб. Результаты оценки работы персонала методом «Тайный покупатель» следует учитывать при определении размеров премирования в текущем месяце (например, в торговой сети ООО «Евроторг» за нарушение стандартов работы кассира его лишают до 30% премии, при этом доля премии в заработной плате достигает 50%, также премия на определенное количество процентов снижается и старшему кассиру).

3. Обеспечить периодическую оценку качества торгового обслуживания в торговых объектах. Представляется целесообразным осуществлять оценку качества торгового обслуживания не реже одного раза в год.

4. Для обеспечения высокого качества торгового обслуживания следует активнее внедрять разработанные стандарты торгового обслуживания для отдельных категорий работников торговых объектов.

5. Проводить работу по совершенствованию качества обслуживания в торговых объектах потребительской кооперации, в первую очередь, по следующим направлениям:

- обеспечить необходимую широту и постоянное наличие минимально-необходимого ассортимента товаров;
- работать над повышением ценовой доступности товаров (снижать расходы на реализацию за счет использования логистических походов в управлении материальными потоками);
- проводить мероприятия по устранению в магазинах очередей на ожидание обслуживания;
- осуществлять мероприятия по дооформлению торговых залов и фасадов магазинов;
- более широко использовать средства внутримагазинной информации покупателей (указатели отделов, секций, схемы, внутримагазинное радио);
- определить перечень актуальных для сельских жителей дополнительных услуг и обеспечить их предоставление в стационарных торговых объектах и автомагазинах райпо;
- провести работы по оформлению территорий, прилегающих к магазинам;
- проводить работу по дальнейшему применению прогрессивных методов продажи отдельных групп товаров в магазинах.

Потребительская кооперация республики может использовать следующие *направления совершенствования качества торгового обслуживания в нестационарных торговых объектах* [5, с. 49–51]:

1. Проводить дальнейшее совершенствование работы автомагазинов (графиков, маршрутов, порядка обслуживания, ускорения выполнения заказов).

2. Производить внедрение автоматизации расчетных операций в автомагазинах, что позволит более эффективно управлять ассортиментом, осуществлять участие автомагазинов в программах лояльности (использовать дисконтные карточки, применять единые акционные цены на определенные товары).

3. Разработать проект и апробировать автомагазин, позволяющий обслуживать покупателей методом самообслуживания, имеющий более широкий ассортимент реализуемых товаров (по опыту ООО «Евроторг»).

4. Развивать интернет-торговлю на территории республики, позиционировать ее как самую удобную и быструю сеть для обслуживания именно сельских покупателей (при этом с возможностью доставки независимо от места проживания потребителей).

5. Разработать типовой проект павильона, обеспечивающий невысокую стоимость изготовления и эксплуатации, быстрое развертывание сети, типовой ассортимент и технологические процессы обслуживания, поддержку дисконтных программ и проводимых акций.

Отдельно следует остановиться на снижении негативного влияния таких факторов, как организация логистики и автоматизация торгово-технологических процессов, так как конкуренты имеют по ним значительные преимущества. Так, в области логистики возможны следующие перспективные направления развития [11, с. 34–38]:

– признать логистику стратегическим направлением, обеспечивающим развитие потребительской кооперации;

– на уровне Белкоопсоюза следует сформировать отдел или управление логистики, на более низких уровнях управления – отделы или включать специалистов по логистике в штат каждой организации;

– разработать концепцию развития логистики в системе потребительской кооперации;

– подчинить всех участников логистической системы потребительской кооперации единому органу управления, осуществляющему свои функции на принципах сетевой торговой организации;

– провести корректировку роли и оптимизацию складских мощностей потребительской кооперации, оценку использования автомобильного транспорта и оптимизацию графиков и маршрутов товароснабжения.

В области автоматизации торгово-технологических процессов перспективными направлениями развития потребительской кооперации являются [11, с. 34–38]:

– признание автоматизации стратегическим направлением, обеспечивающим развитие потребительской кооперации;

– реформирование сектора по автоматизированной системе управления в отдел или управление автоматизации (информационных технологий) на уровне Белкоопсоюза и более низких уровнях управления;

– доработка функциональной часть единой информационной платформы на базе SAP, которая предоставит новые возможности для высшего звена менеджеров потребительской кооперации в осуществлении контроля и управлении системой, в том числе обеспечения запланированного уровня качества торгового обслуживания;

– обеспечение функционирования единых баз нормативно-справочной информации для всей системы потребительской кооперации (в настоящее время отсутствие таких информационных баз является существенным препятствием в организации единства управления и получении отчетности на уровне Белкоопсоюза);

– организация в автоматизированных магазинах поддержки программ лояльности (дисконтных карт) для всех держателей этих карт, вне зависимости от региона их проживания;

– использование в полной мере возможностей электронного документооборота (EDI) со всеми участниками логистической системы, что даст возможность снизить стоимость обработки информационных потоков, в том числе в товароснабжении.

## **Заключение**

В настоящее время в системе потребительской кооперации имеются резервы не только повышения качества торгового обслуживания при устранении негативного влияния отдельных субъективных факторов, но и стабилизации своего положения относительно конкурентов за счет введения

в систему оценки работы торговых объектов показателей качества работы, привязки этих показателей к премированию торгового персонала, активного внедрения разработанных стандартов торгового обслуживания, проведения работ по совершенствованию наиболее важных элементов качества обслуживания на торговых объектах, осуществления дальнейшего совершенствования работы автомагазинов (графиков, маршрутов, порядка обслуживания, ускорения выполнения заказов), внедрения автоматизации расчетных операций в автомагазинах, развития интернет-торговли потребительской кооперации на территории республики, совершенствования логистики и развития автоматизации торгово-технологических процессов.

### Список использованной литературы

1. **Глава** Белкоопсоюза: будем рады открытию частных торговых точек в малых населенных пунктах // Портал Белорусского телеграфного агентства (БЕЛТА) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://www.belta.by/economics/view/glava-belkoopsojuza-budem-rady-otkrytiju-chastnyh-torgovyh-tochek-v-malyh-naselennyh-punktah-319002-2018/?utm\\_source=belta&utm\\_medium=news&utm\\_campaign=accent](https://www.belta.by/economics/view/glava-belkoopsojuza-budem-rady-otkrytiju-chastnyh-torgovyh-tochek-v-malyh-naselennyh-punktah-319002-2018/?utm_source=belta&utm_medium=news&utm_campaign=accent), свободный. – Дата доступа : 10.01.2019.

2. **Гуменников, А. П.** Необходимость и проблемы повышения качества торгового обслуживания на розничных предприятиях потребительской кооперации / А. П. Гуменников // Потребительская кооперация Республики Беларусь накануне XIV съезда : сб. науч. работ участников межвузовской научно-практ. конф., Гомель, 7–8 апр. 1999 г. : в 2 ч. / Гомельский кооперативный институт ; редкол.: Л. В. Мисникова [и др.]. – Гомель, 1999. – Ч. 2 (дополнение). – С. 63–67.

3. **Гуменников, А. П.** Направления совершенствования обслуживания сельских жителей / А. П. Гуменников // Кооперативы и акционерные общества: развитие, преимущества и конкурентоспособность : сб. докладов участников междунар. научно-практ. конф., Гомель, 19–20 сентября 2002 г. / Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп.; редкол.: Л. В. Мисникова [и др.] – Гомель, 2002. – С. 109–114.

4. **Гуменников, А. П.** Тенденции изменения качества торгового обслуживания в торговых объектах потребительской кооперации Республики Беларусь / А. П. Гуменников // Потребит. кооп. – 2019. – № 1. – С. 10–16.

5. **Гуменников, А. П.** Логистика и автоматизация торгово-технологических процессов как факторы повышения качества обслуживания и конкурентоспособности торговых организаций потребительской кооперации / А. П. Гуменников // Коммерция, логистика и маркетинг в инновационной экономике: научная дискуссия [Электронный ресурс]: сборник научных статей международной научно-практической интернет-конференции, Гомель, 25 окт. 2018 г. / редкол.: С. Н. Лебедева [и др.] ; под науч. ред. канд. экон. наук, доцента О. В. Пигуновой. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2018. – 1 электрон. опт. диск (CD-R). – Загл. с экрана. – С. 34–38.

6. **Статистический** ежегодник Республики Беларусь, 2018 / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск, 2018. – 489 с.

7. **Народное** хозяйство Белорусской ССР в 1990 г. / Госкомстат БССР. – Минск : Беларусь, 1991. – 303 с.

8. **Основные** показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Белорусской ССР за 1986–1990 годы – Минск : Белкоопсоюз, 1991. – 108 с.

9. **Розничная** и оптовая торговля, общественное питание в Республике Беларусь : ст. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск, 2017. – 224 с.

10. **Гуменников, А. П.** Различия в оценке качества торгового обслуживания покупателями и торговым персоналом магазинов / А. П. Гуменников // Стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України на інноваційних засадах: матеріали міжнар. науково-практ. конф. / [відповід. за вип.: проф. Семак Б. Б.]. – Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2017. – С. 129–131.

11. **Гуменников, А. П.** Направления повышения качества торгового обслуживания в розничной торговой сети потребительской кооперации Республики Беларусь / А. П. Гуменников // Проблемы социально-ориентированного инновационного развития белорусского общества и профсоюзы : материалы XXII Междунар. научно-практ. конф., г. Гомель, 2 февр. 2018 г. / Гомельский филиал Международного университета «МИТСО» ; под общ. ред. С. И. Ляха. – Гомель : Центр оперативной печати, 2018. – С. 49–51.