



УДК 339.187:63.021.66

Наталья Киреенко, кандидат экономических наук, доцент, руководитель группы по маркетингу в АПК Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, г. Минск

Розничные торговые сети продовольственного рынка Беларуси

Современный этап социально-экономического развития Беларуси характеризуется ростом товарного изобилия и показателей продовольственного рынка, что благоприятно влияет на появление новых форм торговли (торговых сетей). Согласно Закону Республики Беларусь от 8 января 2014 г. № 128-З «О государственном регулировании торговли и общественного питания в Республике Беларусь», торговая сеть – это два и более стационарных торговых объекта, которые принадлежат на законном основании одному субъекту торговли либо группе лиц или в которых осуществляется деятельность несколькими субъектами торговли с использованием одного средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг, в том числе на условиях договора комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинга) [1].

Развитие розничной торговли продукцией сельского хозяйства и перерабатывающих отраслей Беларуси в 2005–2013 гг. обеспечено преимущественно за счет (табл. 1):

высоких темпов роста объема розничного товарооборота в сопоставимых ценах (2013 г. к 2005 г. в 2 раза); реализации сельскохозяйственной продукции и готового продовольствия отечественного производства; совершенствования материально-технической базы торговли и информационного обеспечения; расширения торговой инфраструктуры как в городах, так и в сельских населенных пунктах; активного внедрения новых подходов планирования, организации и функционирования торговых организаций, включая использование сетевого принципа; проведения различных мероприятий, направленных на увеличение объемов реализации (сельскохозяйственные ярмарки, сезонные и приуроченные к праздничным дням распродажи товаров по сниженным ценам, рекламные акции и др.).

В 2013 г. по сравнению с 2005 г. количество продовольственных магазинов увеличилось на 993 ед. и составило 11 693, или 26,4 % от общего количества магазинов розничной сети страны. Однако с 2012 г. наблюдается

Таблица 1. Основные показатели функционирования розничной (торговой) сети продовольственными товарами Беларуси за 2005–2013 гг.

| Показатели | Год | | | | | 2013 г. к 2005 г., % | 2013 г. к 2012 г., % |
|--|----------|----------|-----------|-----------|-----------|----------------------|----------------------|
| | 2005 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | | |
| Количество магазинов – всего, ед. | 29 437 | 40 402 | 41 930 | 42 947 | 44 346 | 150,6 | 103,3 |
| В том числе: продовольственных | 10 700 | 12 069 | 12 187 | 12 019 | 11 693 | 109,3 | 97,3 |
| из них торговых центров | – | 2 | 2 | 2 | 1 | – | 50,0 |
| смешанных | 8 016 | 8 013 | 7 671 | 7 731 | 7 589 | 94,7 | 98,2 |
| из них торговых центров | – | 73 | 72 | 73 | 82 | – | 112,3 |
| Передвижная торговая сеть – всего, ед. | 899 | 975 | 2 260 | 2 117 | 2 398 | В 2,7 раза | 113,3 |
| В том числе в сельских населенных пунктах | 425 | 642 | 781 | 747 | 815 | 191,8 | 109,1 |
| Торговая площадь – всего, тыс. м ² | 2 856,3 | 3 705,2 | 3 940,5 | 4 164,5 | 4 504,2 | 157,7 | 108,2 |
| В том числе в сельских населенных пунктах | 760,8 | 767,2 | 760,8 | 753,5 | 747,1 | 98,2 | 99,2 |
| Количество рынков – всего, ед. | 368 | 401 | 396 | 392 | 389 | 105,7 | 99,2 |
| В том числе: продовольственные | 22 | 24 | 21 | 19 | 17 | 77,2 | 89,5 |
| вещевые | 53 | 71 | 65 | 66 | 66 | 124,5 | – |
| смешанные | 280 | 294 | 298 | 295 | 294 | 105,0 | 99,7 |
| зооботанические | 13 | 12 | 12 | 12 | 12 | 92,3 | – |
| Объем розничного товарооборота: | | | | | | | |
| в действующих ценах – всего, млрд руб. | 23 951,0 | 64 865,0 | 112 899,0 | 202 309,0 | 268 018,7 | В 11,2 раза | 132,5 |
| в сопоставимых ценах, в % к 2005 г. | 100,0 | 193,7 | 211,1 | 240,9 | 284,3 | В 2,8 раза | 118,0 |
| в том числе пищевые продукты, напитки, табачные изделия: | | | | | | | |
| в действующих ценах – всего, млрд руб. | 13 077,0 | 32 951,0 | 52 638,0 | 98 061,0 | 128 626,4 | В 9,8 раза | 131,2 |
| в сопоставимых ценах, в % к 2005 г. | 100,0 | 161,4 | 160,8 | 181,2 | 202,4 | В 2,0 раза | 111,7 |

Примечание. Таблица составлена автором по данным источника [4].

сокращение данных объектов по стране: в 2011 г. – 12 187, в 2012 – 12 019, в 2013 г. – 11 693. Это обусловлено развитием розничных торговых сетей как одного из современных методов управления финансовым капиталом, позволяющим получать экономию затрат от изменения масштаба деятельности.

Мировая практика показывает, что первые розничные торговые сети появились и быстро завоевали популярность в западных странах еще в первой половине XX в. Примером является сеть магазинов Aldi в Германии. Первый магазин-склад самообслуживания этой компании был открыт братьями Альбрехтами в 1946 г. Предпосылкой к его созданию стали проблемы обеспечения товарами первой необходимости в послевоенные годы. В магазине с широким ассортиментом на большой торговой площади люди могли найти за один раз все необходимое.

Сейчас в развитых странах торговыми сетями охвачено почти все рыночное пространство. Их концентрация различна. Например, на юге – в Испании, Португалии, Италии, Греции – супермаркеты и гипермаркеты не так популярны и занимают 50–60 % рынка. На севере, в скандинавских странах и Англии, их доля достигла 90 %. При этом концентрация сетевой торговли достаточно высока. Четыре крупнейшие сети Великобритании контролируют 86 % внутреннего рынка, в Германии на пять сетей приходится 65, во Франции – 85 %.

Концентрация розничного товарооборота объектами сетевой торговли в Беларуси в настоящее время составляет более 30 % (из них 7,6 % – организации потребительской кооперации). По показателю обеспеченности торговыми площадями на тысячу человек Беларусь отстает от ближайших соседей: в среднем для ЕС этот показатель составляет 1500 м²/тыс. чел., в крупных городах Российской Федерации – 980, Беларуси в среднем –

440 м²/тыс. чел. (Справочно: в соответствии с планами Министерства торговли Республики Беларусь необходимо достичь показателя обеспеченности торговыми площадями в 600 м²/тыс. чел. до 2015 г.).

Тем не менее за 2012–2013 гг. доля крупных торговых организаций в общем товарообороте выросла на 1,5 % полностью за счет сокращения доли средних и малых субъектов продовольственного рынка (рис. 1). Часто это связано с поглощением среднего бизнеса крупным, при этом мелкая торговая сфера пока не представляет интереса. Рынок розничной торговли в Беларуси вступает в этап бурного развития и перераспределения сфер влияния.

Анализ показывает, что основными условиями создания розничных торговых сетей являются: концентрация аппарата управления сетью в едином центре; централизация коммерческой деятельности по закупкам продукции; сокращение коммерческих функций в магазинах и передача их менеджерам центра; внедрение количественно-стоимостного учета в торговой сети; оснащение магазинов, входящих в сеть, современными контрольно-кассовыми аппаратами и машинами; использование методов штрихового кодирования; внедрение информационной системы, соответствующей задачам выбранной модели управления.

Розничная сетевая торговля в Беларуси характеризуется современными форматами магазинов, определяемыми ассортиментом, размером торговой площади, формами и методами обслуживания. Развиваются новые типы магазинов, современные торговые центры и огромные моллы. Предприятия розничной торговли оснащены передовыми технологиями ведения бизнеса, располагают современными помещениями. Все это не может не отразиться на конкурентной борьбе, которая

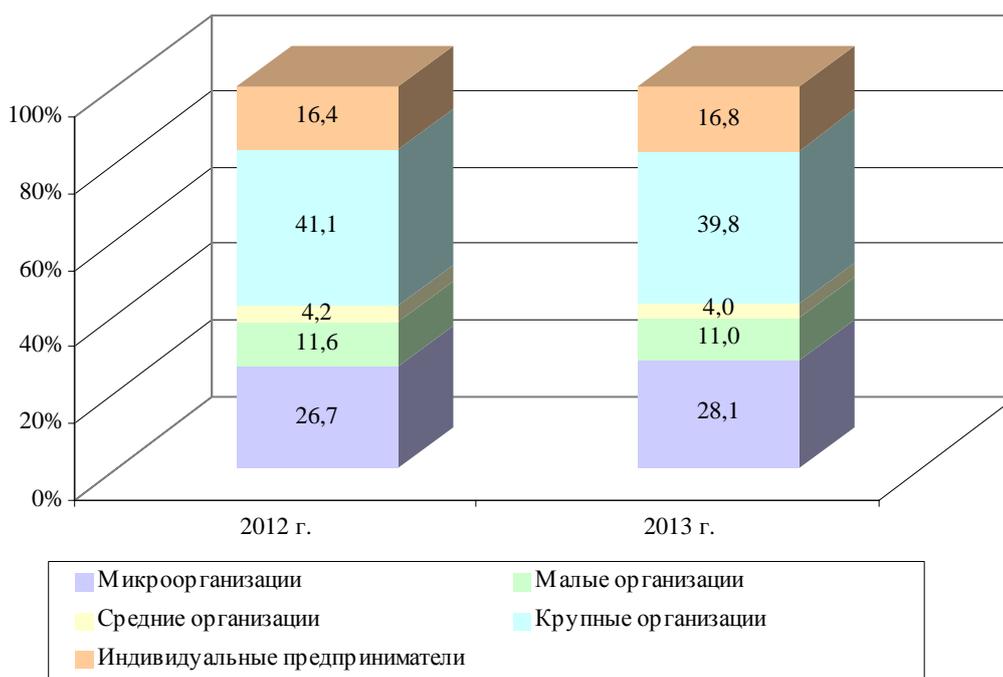


Рис. 1. Розничная (торговая) сеть Беларуси по типам субъектов хозяйствования за 2012–2013 гг., %

Примечание. Рисунок выполнен автором по данным источника [4].

начинает усиливаться и ведется не только в ценовом диапазоне.

Наиболее динамично в Беларуси работают такие торговые сети, как «Евроопт» (включает 253 магазина на 01.08.2014 г.), «Родная сторона» (69 – на 01.01.2014 г.), «БелМаркетКомпани» (58), «Рублевский» (55), «Алми» (46), «Соседи» (40), «Виталюр» (27), «Гиппо» (10), «Корона» (7) и др. Их основой являются гипер- и супермаркеты, специализирующиеся на широкой ассортиментной линейке готового продовольствия. В последние годы они начинают занимать большой сегмент в торговой сети республики за счет максимально быстрого расширения торговой сети с постепенным проникновением в регионы, созданием современной закупочной логистики как ключевого фактора роста и снижения закупочных цен, созданием единых стандартов сервиса и мерчендайзинга во всей сети.

За 2010–2013 гг. количество дискаунтеров выросло более чем в 10 раз. При этом основная доля (около 80 %) в данном сегменте рынка принадлежит одному крупному игроку – ООО «Евроторг» (торговая марка «Евроопт»). Формат гипермаркетов прирастал не такими высокими темпами, их число увеличилось более чем в три раза. Конкуренцию внутри формата гипермаркетов можно считать более сильной, та как на этом рынке действует три крупных игрока и несколько мелких. Они ориентированы на крупные города с достаточно высоким уровнем доходов населения. Дискаунтеры развиваются и в районных центрах, и малых городах, где уровень конкуренции значительно ниже. Количество супермаркетов и «магазинов у дома» выросло более чем в два раза. При этом в обоих сегментах присутствует высокая конкуренция.

Таблица 2. Топ-20 регионов Беларуси по показателям концентрации торговых сетей за 2013 г.

| № | Территориально-административная единица | Доля торговой сети в розничном товарообороте региона, % |
|----|---|---|
| 1 | г. Бобруйск | 32,9 |
| 2 | Минский район | 32,3 |
| 3 | г. Пинск | 31,9 |
| 4 | г. Жодино | 27,7 |
| 5 | г. Минск | 27,2 |
| 6 | г. Могилев | 26,6 |
| 7 | Молодечненский район | 26,0 |
| 8 | г. Гродно | 25,5 |
| 9 | г. Гомель | 25,5 |
| 10 | г. Барановичи | 25,2 |
| 11 | г. Орша | 25,0 |
| 12 | Мозырский район | 22,4 |
| 13 | г. Брест | 21,3 |
| 14 | Борисовский район | 21,2 |
| 15 | Жлобинский район | 21,0 |
| 16 | г. Полоцк | 17,7 |
| 17 | Вилейский район | 17,4 |
| 18 | г. Витебск | 16,1 |
| 19 | Лидский район | 15,7 |
| 20 | Горецкий район | 15,7 |

С точки зрения региональных особенностей потенциал для дальнейшего развития торговли и распространения современных форматов достаточно высок. Города, уровень дохода населения в которых превышает среднереспубликанский уровень, как правило, являются лидерами и по обеспеченности торговыми площадями (Жлобин, Мозырь, Новополоцк, Солигорск). В целом районные центры показывают средний по стране уровень обеспеченности торговыми площадями (табл. 2, 3).

Эффективность функционирования розничных торговых сетей за рубежом определяется формами интеграции данных структур. Так, горизонтальные сети объединяют предприятия, находящиеся на одной хозяйственной ступени и включающие объединение двух и более однородных по функциональному значению и товарному профилю торговых организаций, находящихся в одном владении. Они являются формой равноправного кооперирования предприятий, реализующих отдельные функции и работы. Горизонтальные сети могут быть корпоративными (имеют одного владельца, единый контролирующий орган, централизованно закупают продукцию и предлагают схожий ассортимент), добровольными (группа независимых розничных торговцев, организовавших торговое объединение), одноформатными (предприятия одного типа), мультиформатными (включают несколько форматов).

Вертикальные торговые сети строятся на принципах подчинения, распоряительства. Они объединяют функционально зависимых производителей, посредников, продавцов и потребителей данного продукта. Такие сети формируются на основе подчинения смежных звеньев товародвижения одним из участников канала, который обладает наибольшим потенциалом

Таблица 3. Топ-20 регионов Беларуси по показателям доминирования одной розничной сети за 2013 г.

| № | Торговая сеть | Территориально-административная единица | Доля торговой сети в розничном товарообороте региона, % |
|----|---------------|---|---|
| 1 | Евроопт | Минский район | 22,3 |
| 2 | Евроопт | Жлобинский район | 19,1 |
| 3 | Евроопт | Вилейский район | 16,1 |
| 4 | Евроопт | г. Полоцк | 15,9 |
| 5 | Евроопт | Горецкий район | 15,7 |
| 6 | Евроопт | Осиповичский район | 15,1 |
| 7 | Белмаркет | г. Жодино | 14,3 |
| 8 | Корона | г. Бобруйск | 14,3 |
| 9 | Евроопт | г. Орша | 14,1 |
| 10 | Евроопт | Мозырский район | 13,3 |
| 11 | Доброном | Кричевский район | 12,6 |
| 12 | Евроопт | Кировский район | 12,6 |
| 13 | Евроопт | г. Пинск | 11,5 |
| 14 | Евроопт | Светлогорский район | 11,3 |
| 15 | Евроопт | Глубокский район | 11,2 |
| 16 | Евроопт | г. Новополоцк | 11,1 |
| 17 | Евроопт | г. Барановичи | 10,8 |
| 18 | Санта | г. Пинск | 10,6 |
| 19 | Алми | г. Гродно | 10,5 |
| 20 | Евроопт | Новогрудский район | 10,5 |

Примечание. Таблицы 2, 3 составлены автором по данным источника [7].

и доминирует в ней. Такие сети называют также межотраслевыми. Они могут образовываться путем объединения розничных организаций с товаропроизводителями (фирменная торговля), розничных и оптовых предприятий (крупные компании-дистрибьюторы создают собственные торговые точки), диверсификации (образование финансово-промышленных групп и крупных межотраслевых комплексов) и на основе франчайзинга, выкупа и строительства новых магазинов. Также различают:

транснациональные (международные) сети. Они развиваются путем открытия торговых организаций в разных странах (например, немецкие сети Aldi, Metro, Obi, голландская Spar, французские сети Auchan, Carrefour, американские WalMart, российская Рамстор, шведская Икея);

общенациональные сети. Могут быть федеральными и локальными.

При сетевой организации розничной торговли могут применяться различные модели управления (табл. 4). Так, инвестиционный подход основан на создании инвестирующего и объединяющего финансового центра с самостоятельными объектами хозяйствования. При такой модели задачи управления в центре упрощены, а предприятия, входящие в сеть, могут быть более инициативными в коммерческой деятельности. Однако недостатком такого управления является отсутствие согласованности в закупочной деятельности и зависимость от качества работы коммерческих служб.

Этого недостатка лишена холдинговая модель, при которой центр определяет закупочную политику, однако объекты торговли самостоятельны в оперативном управлении. Подобная модель позволяет более гибко управлять магазинами. Однако при таком управлении высокие издержки из-за чрезмерного роста управленческого аппарата.

Наиболее эффективной моделью сетевой организации розничной торговли является централизованная модель. Она основана на том, что единый центр управления делегирует магазинам функции, минимально необходимые для участия в операциях, связанных с заказом, инвентаризацией и переоценкой товаров. Использование такой модели позволяет снизить издержки и более эффективно использовать аппарат управления при его концентрации в едином центре, но при этом должна быть обеспечена надежная связь с магазинами, входящими в сеть.

Наибольшая экономия технических и трудовых ресурсов обеспечивается при использовании лоточной модели, основанной на полной концентрации управления в центре и практически полном отсутствии управленческих функций в магазинах. Информационная система находится в центральном офисе, здесь же сосредоточена вся администрация. При такой системе практически исключаются прямые поставки товаров в магазины.

На практике также может быть использована гибридная модель, при которой часть магазинов управляется централизованно, а другая часть может работать по лоточному или холдинговому принципу.

Таблица 4. Характеристика моделей управления розничной (торговой) сетью

| Модель управления | Преимущества | Недостатки | Информационное построение | Сфера применения |
|-------------------|--|--|---|---|
| Инвестиционная | Задачи управления в центре упрощены. Проявление инициативы на местах | Зависимость от качества менеджмента конкретного исполнителя. Отсутствие консолидации закупок | Автономные системы («коробочное» программное обеспечение) | Несетевые торговые организации (общие инвесторы, торговая марка) |
| Холдинговая | Гибкость в управлении конкретным магазином | Рост управленческого аппарата. Противоречивость данных. Увеличение стоимости системного и прикладного программного обеспечения | Распределенная. В каждом магазине свой сервер и программное обеспечение | Головной офис определяет закупочную политику, но магазины самостоятельны в оперативном управлении |
| Централизованная | Управленческий аппарат находится в центре. Снижение издержек. Интенсификация всех бизнес-процессов | Зависимость от канала связи | Централизованная. Единый сервер базы данных. Наличие выделенного канала связи | Одноформатные и мультиформатные сети магазинов |
| Лоточная | Наибольшая экономия материально-технических и трудовых ресурсов | Исключена прямая поставка новой продукции в магазин. Осложнена технология предпродажной подготовки продукции | Отсутствие информационной системы в магазинах | Жесткие дискаунтеры |
| Гибридная | Обеспечивает товарную консолидацию в центре | Недостатки холдинговой модели | Распределенно-централизованная | Национальная или интернациональная сетевая торговая |

Примечание. Таблица составлена автором по данным источника [3].

Одной из основных систем, обеспечивающих торговое обслуживание сельского населения, является потребительская кооперация, включающая 93 районных потребительских общества, объединенных в пять областных союзов (Брестский, Витебский, Гомельский, Минский, Могилевский) и Гродненское областное потребительское общество. На 01.01.2014 г. действует 323 юридических лица, их филиалов, обособленных структурных подразделений, учреждений образования.

На долю потребительской кооперации Республики Беларусь в 2013 г. приходилось: 9,8 и 15,7 % розничного товарооборота торговли организациями и общественным питанием республики соответственно; 22,6 % – магазинов, 23,6 – торговых площадей магазинов, 20,9 – объектов общественного питания, 15,8 % – посадочных мест объектов общественного питания; 0,5 % объемов производимых в республике пищевых продуктов, 21,0 – хлеба, 9,2 – мясных полуфабрикатов, 3,5 – мяса, 0,9 – минеральной воды, 2,0 – безалкогольных напитков, 1,1 – колбасных изделий, свыше 90 % – от республиканского производства клеточной пушнины (табл. 5).

Магазинами и автомагазинами обслуживается 2/3 сельского населения республики, в том числе более 14 тыс. сельских населенных пунктов с численностью жителей менее 100 чел. (75 % в общем количестве), в которых проживает около 460 тыс. чел. Около 70 % (6432 ед.) магазинов потребительской кооперации расположены в сельской местности, в том числе 17 % – в сельских населенных пунктах с численностью жителей менее 100 чел.

Основные мероприятия развития торговых организаций потребительской кооперации закреплены в Отраслевой программе развития потребительской кооперации на 2011–2015 годы, утвержденной постановлением Правления Белкоопсоюза от 20 октября 2010 г., протокол заседания № 2 (с учетом изменений и дополнений) и согласованной с Советом Министров Республики Беларусь, Плана дополнительных мероприятий Отраслевой программы развития потребительской кооперации на 2011–2015 годы. В настоящее время сфера

торгового обслуживания развивается по двум ключевым направлениям.

Первое направление предполагает повышение эффективности использования материально-технической базы отрасли (табл. 6).

Комплекс указанных в таблице 6 мероприятий включает:

строительство крупных торговых объектов площадью более 500 м² в областных центрах и городах. На 2013–2015 гг. запланировано открытие (новое строительство, покупка, модернизация, аренда) 73 объектов. За 2008–2012 гг. построено 18 магазинов площадью более 500 м², в том числе в 2012 г. – 7;

строительство торговых объектов шаговой доступности в райцентрах и крупных населенных пунктах, агрогородках с внедрением современных технологий продаж и удобным режимом работы, оборудованных автостоянками и подъездными путями, обеспеченных оптимизированным ассортиментом востребованных товаров: всего в 2013–2015 гг. будет открыто 129 таких магазинов. За 2008–2012 гг. построено 428 новых современных объектов шаговой доступности, в том числе в 2012 г. – 79;

модернизацию универсамов в райцентрах и городских поселках с расширением торговых площадей, установкой специальных компьютерных систем, современного немеханического и энергоэффективного холодильного оборудования. За 2008–2012 гг. обновлено 124 объекта, в том числе в 2012 г. – 41. С 2013 по 2015 г. будет модернизировано 36 универсамов;

открытие магазинов в формате дисконтной торговли по продаже населению товаров по сниженным ценам как оптовыми предприятиями, так и районными потребительскими обществами (райпо). Для дальнейшего ее развития запланировано открытие не менее трех магазинов типа «Дискаунтер» в каждом райпо с оптимизированным ассортиментом товаров, применением минимальных торговых надбавок. На 01.01.2013 г. функционировало 165 объектов данного формата, в том числе 46 – от оптовых предприятий;

Таблица 5. Динамика показателей функционирования торговой сети потребительской кооперации Беларуси за 2005–2013 гг.

| Показатели | Год | | | | | 2013 г. к 2005 г., % | 2013 г. к 2012 г., % |
|---|---------|---------|---------|----------|----------|----------------------|----------------------|
| | 2005 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | | |
| Количество объектов розничной (торговой) сети – всего, тыс. ед. | 11 456 | 10 570 | 10 126 | 9 888 | 9 478 | 82,7 | 95,9 |
| В том числе в сельских населенных пунктах | 8 677 | 7 544 | 7 121 | 6 857 | 6 507 | 75,0 | 94,9 |
| Количество магазинов – всего, ед. | 11 030 | 10 320 | 9 912 | 9 702 | 9 313 | 84,4 | 96,0 |
| В том числе в сельских населенных пунктах | 8 445 | 7 424 | 7 020 | 6 773 | 6 432 | 76,2 | 95,0 |
| Торговая площадь магазинов – всего, тыс. м ² | 1 025 | 1 000 | 987 | 984,8 | 964 | 94,0 | 97,9 |
| В том числе в сельских населенных пунктах | 653,6 | 598,7 | 576 | 561,9 | 540,4 | 82,7 | 96,2 |
| Объем розничного товарооборота: | | | | | | | |
| в действующих ценах – всего, млрд руб. | 2 172,3 | 5 785,6 | 9 878,7 | 16 990,1 | 20 475,7 | В 9,4 раза | 120,5 |
| в сопоставимых ценах, в % к 2005 г. | 100,0 | 190,5 | 203,9 | 193,1 | 200,4 | В 2,0 раза | 103,8 |
| В том числе пищевые продукты, напитки, табачные изделия: | | | | | | | |
| в действующих ценах – всего, млрд руб. | 1 803,1 | 4 777,9 | 7 890,2 | 13 969,4 | 16 981,9 | В 9,4 раза | 121,6 |
| в сопоставимых ценах, в % к 2005 г. | 100,0 | 169,7 | 175,0 | 184,4 | 191,4 | 191,4 | 103,8 |

Примечание. Таблица составлена автором по данным источника [4].

Таблица 6. Мероприятия по развитию материально-технической базы торговли потребительской кооперации до 2015 г.

| Наименование мероприятий | 2012 г. (факт) | 2013–2015 гг. (план) |
|---|-------------------|-------------------------|
| Открытие крупных торговых объектов площадью более 500 м ² в областных центрах и городах (сетевые магазины) | 7 | 73 |
| Открытие новых современных объектов торговли шаговой доступности | 79 | 129 |
| Модернизация торговых объектов площадью до 500 м ² | 41 | 36 |
| Открытие от областных оптовых баз объектов торговли типа «Дисконт», «Дискаунтер» | 11 | 8 |
| Создание от оптовых предприятий интернет-магазинов и интернет-сайтов | 4 | 6 |
| Приобретение модернизированных автомагазинов | 70 | 500 |
| Восстановление работы ранее закрытых магазинов | 106 | 87 |
| Ремонт и реконструкция торговых объектов | 1682 | 896 |
| Организация работы торговых объектов по методу самообслуживания | 296 | 400 |
| Приобретение холодильного оборудования | 2148 | 1880 |
| Оснащение торговых объектов банковскими платежными терминалами | 1898 | 1330 |
| Увеличение удельного веса безналичных расчетов с использованием банковских платежных терминалов | 9,0 | 18,0 |

Примечание. Таблица составлена автором по данным источника [5].

приобретение модернизированных автомагазинов с целью повышения уровня обслуживания жителей малых населенных пунктов, в которых отсутствует стационарная торговая сеть, оснащенных современным холодильным и торговым оборудованием, дополнительным источником электроэнергии (электрогенераторы и др.), с обеспечением необходимых условий для осуществления торговли в соответствии с санитарными требованиями, на шасси современных автомобилей с низким расходом топлива. За 2008–2012 гг. приобретено 405 новых автомагазинов, из которых 278 направлено на обновление автопарка. На 01.01.2013 г. в потребительской кооперации функционировало 596 автомагазинов;

восстановление работы ранее закрытых магазинов с целью повышения уровня торгового обслуживания и вовлечения в товароборот неэксплуатируемых объектов;

ремонт и реконструкцию торговых объектов с установкой современного немеханического и холодильного оборудования. За 2008–2012 гг. приобретено и введено в эксплуатацию 18,1 тыс. ед. холодильного оборудования;

внедрение прогрессивных методов торговли, в том числе в результате перевода магазинов на работу по методу самообслуживания. На 01.01.2013 г. работало 6,3 тыс. таких объектов, или 65 % от общего количества;

развитие системы безналичных расчетов. На 01.01.2013 г. банковскими платежными терминалами оснащено 5,6 тыс. магазинов, или 57 % от общего количества.

Второе направление связано с реализацией утвержденной маркетинговой стратегии Белкоопсоюза, предусматривающей:

приведение торговых объектов к единому стилевому оформлению в соответствии с утвержденными стандартами оформления торговой сети «Родны кут». На 01.01.2013 г. под брендом функционировало свыше 800 торговых объектов потребительской кооперации. Планируется до 2015 г. под утвержденную маркетинговую политику перевести все объекты розничной (торговой) сети;

оптимизацию ассортимента максимально востребованных населением товаров, внедрение ассортиментных

матриц для всех розничных торговых объектов потребительской кооперации в зависимости от формата магазина, численности обслуживаемого населения на основании анализа фактической структуры продаж;

расширение ассортимента товаров отечественных производителей, выпущенных с нанесением знака Белкоопсоюза. В настоящее время реализуется 9 таких товарных позиций;

создание вертикально-интегрированной системы оптовой торговли потребительской кооперации. В 2012 г. разработана и утверждена схема товародвижения унитарных оптовых предприятий, специализация закупа и поставки товаров через республиканские и областные оптовые организации с оптимизацией количества поставщиков по каждой товарной группе, реорганизовано 28 торгово-распределительных складов и складских помещений райпо, количество магазинов, в которые осуществляется централизованная доставка товаров, увеличилось по сравнению с 2012 г. на 1,7 тыс. ед., или на 19 % (всего на 01.01.2013 г. – 7,9 тыс. торговых объектов, или 80 % в общем количестве магазинов).

Вместе с тем показатели эффективности работы торговой сети Белкоопсоюза по сравнению с аналогичными показателями по республике остаются низкими. Основная причина – высокая издержкоемкость содержания стационарных торговых организаций и автомагазинов в малых населенных пунктах.

Не изжиты в системе потребительской кооперации факты низкой культуры обслуживания, нарушений правил торговли, перебоев в продаже товаров, наличия продукции с истекшим сроком реализации. Низким остается уровень технического и технологического оснащения многих производственных предприятий потребительской кооперации, в связи с чем низка их конкурентоспособность. Проявляется медлительность в реализации мер по концентрации и специализации производственных мощностей, с сохранением и развитием конкурентных производств, исключением необоснованной конкуренции между производственными предприятиями потребительской кооперации.

Негативно сказываются на финансовом состоянии организаций потребительской кооперации и демографические процессы, связанные с сокращением численности обслуживаемого населения. Низкорентабельная работа организаций потребительской кооперации объясняется и более высокой затратностью обслуживания сельского населения. Валовые доходы от продажи товаров в малых населенных пунктах в силу незначительных объемов товарооборота не покрывают расходы на реализацию, что является одной из причин низкоэффективной работы.

Выполненные исследования позволили выделить и другие сдерживающие факторы, которые негативно влияют на деятельность торговой сети потребительской кооперации:

более низкая покупательная способность сельского населения. Номинальная начисленная среднемесячная заработная плата работников сельского хозяйства за 2013 г. составила 3784,7 тыс. руб., что ниже среднереспубликанской на 25,2 %. Темпы роста номинальной заработной платы работников сельского хозяйства за этот период ниже, чем в целом по стране;

недостаточный объем и низкая эффективность использования инвестиций, что сдерживает создание технически и технологически современной материально-технической базы;

недостаточно высокий уровень взаимодействия, инвестиционной привлекательности.

Основным и крупным конкурентом потребительской кооперации в районных центрах и сельских населенных пунктах является ООО «Евроторг» (торговая марка «Евроопт»). За последние годы компания стала одним из самых активных и заметных инвесторов, осуществляет значительные вложения в строительство и эксплуатацию современных торговых центров. Объем инвестиций за 2009–2013 гг. составил 700 млн долл. США, новых рабочих мест – 21 234. (Справочно: по данным Министерства торговли Республики Беларусь, в 2013 г. иностранные инвестиции в белорусский ритейл выросли в два раза по сравнению с 2012 г. и составили 300 млн долл. США).

Доля в розничном товарообороте ООО «Евроторг» составляет 6 % в республиканском масштабе. В разрезе административно-территориальных единиц его доля

превышает порог в 20 % только в Минском районе, колеблется в пределах 15–20 % в Горецком, Жлобинском, Осиповичском районах и г. Полоцке. По данным экспертной оценки, за исключением ООО «Евроторг» ни одна торговая сеть не преодолела порог в 15 % от товарооборота ни в одной административно-территориальной единице Беларуси.

Стратегия сети «Евроопт» направлена на совершенствование оказываемых услуг на существующих рынках и расширение сети магазинов розничной торговли за счет выхода на новые территориальные рынки (рис. 2).

Компания позиционирует себя как крупнейшего оператора продовольственного рынка Республики Беларусь с развитой инфраструктурой, логистическими центрами и персоналом высокой квалификации и предлагает:

для покупателей – разумное решение при выборе места для повседневных покупок по лучшим ценам;

сотрудников – стабильность и уверенность в завтрашнем дне, возможность приобрести опыт и повысить свой профессионализм;

общества – надежную, стабильную и быстро развивающуюся организацию, которая активно принимает участие в общественной и благотворительной деятельности Беларуси.

Основой устойчивого и активного развития сети «Евроопт» является эффективная маркетинговая политика, включающая четыре ключевых элемента:

1. Низкие цены. Их предложение достигается за счет прямых, без посредников, закупок больших партий товаров у белорусских и зарубежных производителей, применения более низких торговых наценок, эффективной собственной транспортно-складской логистики, собственного производства мясных полуфабрикатов, хлебобулочных, кондитерских, кулинарных изделий, создания дочерних перерабатывающих предприятий, внедрения передового международного опыта работы «магазинов низких цен».

2. Широкий ассортимент. Ежедневная аналитика ассортиментной матрицы товаров, постоянный поиск сезонных товаров, развитие собственного импорта товаров (самостоятельно импортируют товары из Китая, Таиланда, Венгрии, Украины, России, Италии – всего из более 14 стран) и создание собственных торговых марок



Рис. 2. Динамика развития ООО «Евроторг» за 2010–2013 гг.

Примечание. Рисунок выполнен автором по данным источника [6].

обеспечивают рациональный и привлекательный торговый ассортимент.

3. Современная логистика. ООО «Евроторг» имеет два логистических центра, которые обеспечивают оперативность и бесперебойность поставок с дальнейшим распределением товаров по розничной сети. Распределительный центр в Минске площадью более 20 тыс. м², склад для товаров промышленной группы площадью 9 тыс. м². Общая площадь складских помещений составляет около 85 тыс. м².

4. Постоянные акции и предложения. Компания еженедельно проводит специальные акции и предлагает скидки на различные группы товаров (акция «Красная цена», эксклюзивные акции совместно с поставщиками). В настоящее время работают система лояльности, включающая более 1 млн покупателей, и социальные

дисконтные программы («Е-Плюс. Добрый процент», «Е-Плюс для сотрудников»).

По данным маркетинговых исследований покупателей торговой сети «Евроопт», проведенных сотрудниками компании в 2010–2011 гг., были получены следующие данные: 37 % покупателей посещают магазины «Евроопт» из-за низких цен; 35 – по причине удобного расположения магазинов; 16 – благодаря качественным товарам, постоянным акциям и специальным предложениям; 12 % – ввиду широкого ассортимента [6].

Для определения наиболее выгодного стратегического положения на рынке продовольственных товаров исследуемых субъектов (организации потребительской кооперации и ООО «Евроторг») нами применен SPACE-анализ, позволяющий оценить привлекательность торговой сферы и их способность конкурировать (табл. 7).

Таблица 7. Алгоритм проведения SPACE-анализа для оценки торговых сетей, функционирующих в Республике Беларусь

| Показатели | Критерии оценки* | | |
|--|--------------------|-------------|------------------|
| <i>Конкурентных преимуществ торговой сети (СА)</i> | | | |
| 1. Доля бизнеса организации в отрасли | Большая | 1 2 3 4 5 6 | Малая |
| 2. Наполнение товарного портфеля | Высокое | 1 2 3 4 5 6 | Низкое |
| 3. Уровень компетентности персонала | Высокий | 1 2 3 4 5 6 | Низкий |
| 4. Соответствие качества реализуемой продукции требованиям стандартов, нормативов, регламентов | Соответствует | 1 2 3 4 5 6 | Не соответствует |
| 5. Финансовое положение компании | Стабильное | 1 2 3 4 5 6 | Нестабильное |
| 6. Приверженность потребителей к торговой сети | Высокая | 1 2 3 4 5 6 | Низкая |
| 7. Состояние бизнеса у конкурентов компании | Стабильное | 1 2 3 4 5 6 | Нестабильное |
| СА (потребительская кооперация) = 17 / 7 = 2,43; (Евроопт) = 13 / 7 = 1,86 | | | |
| <i>Финансового потенциала торговой сети (FS)</i> | | | |
| 1. Ликвидность | Низкая | 1 2 3 4 5 6 | Высокая |
| 2. Необходимый/ имеющийся капитал | Недостаточный | 1 2 3 4 5 6 | Достаточный |
| 3. Вероятность выхода на новый рынок (сегмент) | Высокозатратная | 1 2 3 4 5 6 | Низкозатратная |
| 4. Рискованность бизнеса | Высокая | 1 2 3 4 5 6 | Низкая |
| 5. Уровень платежеспособности | Низкий | 1 2 3 4 5 6 | Высокий |
| 6. Соотношение заемных и собственных средств | Несбалансированное | 1 2 3 4 5 6 | Сбалансированное |
| 7. Возможность диверсификации бизнеса | Низкая | 1 2 3 4 5 6 | Высокая |
| FS (потребительская кооперация) = 25 / 7 = 3,57; (Евроопт) = 32 / 7 = 4,57 | | | |
| <i>Потенциала отрасли розничной торговли (IS)</i> | | | |
| 1. Вероятность выхода из бизнеса | Низкая | 1 2 3 4 5 6 | Высокая |
| 2. Уровень покупательской способности в данной отрасли | Низкий | 1 2 3 4 5 6 | Высокий |
| 3. Способность покупателей ориентироваться в продукции, предлагаемой торговой сетью | Низкая | 1 2 3 4 5 6 | Высокая |
| 4. Уровень спроса на продукцию торговой сети | Низкий | 1 2 3 4 5 6 | Высокий |
| 5. Вероятность появления в отрасли новых компаний-конкурентов | Низкая | 1 2 3 4 5 6 | Высокая |
| 6. Требования, предъявляемые потребителями к качеству продукта | Низкие | 1 2 3 4 5 6 | Высокие |
| 7. Уровень конкуренции | Низкий | 1 2 3 4 5 6 | Высокий |
| IS (потребительская кооперация) = 30 / 7 = 4,28; (Евроопт) = 33 / 7 = 4,71 | | | |
| <i>Стабильности среды бизнеса (ES)</i> | | | |
| 1. Нормативно-правовые условия | Соответствуют | 1 2 3 4 5 6 | Не соответствуют |
| 2. Макроэкономическая и социальная среда | Стабильная | 1 2 3 4 5 6 | Нестабильная |
| 3. Демографическая ситуация | Хорошая | 1 2 3 4 5 6 | Плохая |
| 4. Барьеры вхождения на рынок | Высокие | 1 2 3 4 5 6 | Низкие |
| 5. Эластичность спроса | Эластичный | 1 2 3 4 5 6 | Неэластичный |
| 6. Условия для внедрения новых технологий | Соответствуют | 1 2 3 4 5 6 | Не соответствуют |
| 7. Географическое положение | Выгодное | 1 2 3 4 5 6 | Невыгодное |
| ES (потребительская кооперация) = 23 / 7 = 3,28; (Евроопт) = 16 / 7 = 2,28 | | | |

*Численное значение группы показателей оценивают в диапазоне: СА, ES – от 1 (максимальная оценка) до 6 (минимальная оценка); FS, IS – от 1 (минимальная оценка) до 6 (максимальная оценка).

Выполненные исследования свидетельствуют, что современная стратегия развития компании ООО «Евроторг» носит агрессивный характер, что позволяет ей получить определенные конкурентные преимущества, которые можно сохранить и приумножить с помощью финансового потенциала. В данном случае рыночные угрозы незначительны. Организационно-экономические и маркетинговые механизмы торговой сети будут направлены на расширение производства собственной продукции и продаж в целом, использование ценовых инструментов в отношении конкурентов, освоение новых региональных рынков (сегментов), продвижение собственных брендов.

С целью обеспечения повышения конкурентоспособности, динамичного поступательного развития потребительской кооперации и повышения эффективности ее работы в современных условиях требуется переход на конкурентные стратегии в деятельности Белкоопсоюза. В настоящее время организация получает конкурентные преимущества в относительно нестабильной обстановке. Критическим фактором является финансовый потенциал, который требует выработку мер по снижению угроз, связанных с потерей финансирования, поиску финансовых ресурсов и развития сбытовых сетей.

Несмотря на положительные тенденции в сфере торговли продовольственными товарами, остаются нерешенными многие вопросы. Динамичное развитие сетевой торговой инфраструктуры негативно влияет на функционирование объектов шаговой доступности в районных центрах и крупных населенных пунктах, агрогородках, что может привести к возникновению высокого риска монополизации локального рынка. Не решены проблемы обеспечения субъектов торговли в полной мере оборотными средствами, качества и безопасности товаров и услуг на потребительском рынке страны. Существуют группы населения с низкими доходами, поэтому вопрос обеспечения доступности товаров и услуг требует особого внимания. В связи с этим актуальным является рациональное размещение объектов торговли продовольственными товарами, в том числе в сельских населенных пунктах, применение прогрессивных технологий продаж, повышение качества торгового обслуживания, что послужит целям наиболее полного

удовлетворения покупательского спроса и повышения уровня жизни населения Республики Беларусь. Дальнейшее развитие торговой инфраструктуры должно быть направлено на совершенствование организационных структур управления торговлей, в том числе за счет создания совместных предприятий и крупных торговых организаций, применяющих сетевые технологии, повышение эффективности работы оптовой торговли в товароснабжении розничных торговых организаций и индивидуальных предпринимателей, развитие конкурентной среды, в том числе за счет развития малого и среднего предпринимательства.

Список использованных источников

1. О государственном регулировании торговли и общественного питания в Республике Беларусь: Закон Республики Беларусь, 8 янв. 2014 г., № 128-З // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2014. – № 2/2126.
2. Концепция реализации государственной политики в сфере внутренней торговли и общественного питания на 2011–2015 годы: Приказ Министерства торговли Республики Беларусь, 29 дек. 2011 г., № 178 [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: <http://www.mintorg.gov.by>. – Дата доступа: 22.07.2014.
3. Бекова, Р.Ж. Глобализация розничной торговли как фактор конкурентоспособности предприятия: международный опыт / Р.Ж. Бекова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.group-global.org/ru/storage_manage/.../24120. – Дата доступа: 07.08.2014.
4. Розничная и оптовая торговля в Республике Беларусь: стат. сб. / Нац. стат. комитет Респ. Беларусь. – Минск, 2014. – 227 с.
5. Официальный сайт Белорусского республиканского союза потребительских обществ [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: <http://bks.gov.by>. – Дата доступа: 05.08.2014.
6. Официальный сайт ООО «Евроторг» [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: <http://www.euroopt.by>. – Дата доступа: 05.08.2014.
7. Торговые сети: современный сервис или монополизация розницы? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sympa-by.eu>. – Дата доступа: 31.07.2014.

Материал поступил в редакцию 11.08.2014 г.