

УДК 339.37

Состояние и перспективы развития стационарной торговой сети кооперативной организации

Оксана Григорьевна Бондаренко, кандидат экономических наук, доцент,
зав. кафедрой «Коммерция и логистика»,

Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации», г. Гомель, Республика Беларусь,

Вера Тихоновна Гришина, кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры «Управление»,

«Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза,
летчика-космонавта А.А. Леонова» – филиал федерального государственного

бюджетного образовательного учреждения высшего образования
«Московский государственный университет геодезии и картографии»,
г. Королев, Московская область

Анализ текущего состояния и прогнозирование изменений в стационарной розничной торговой сети позволяют выявить слабые места, отследить тенденции в покупательском поведении, в действиях конкурентов на рынке и через правильно выбранные стратегии – адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям.

В статье рассмотрены возможности системного анализа в обосновании новых и/или корректировке реализуемых стратегий управления торговой сетью. На материалах деятельности розничной, преимущественно сельской, торговой сети организации потребительской кооперации Беларуси продемонстрированы процесс и результаты анализа, которые могут служить основой при разработке стратегических и тактических решений по управлению кооперативными организациями с их социально-ориентированной деятельностью.

Анализ, метод, стационарная торговая сеть, потребительская кооперация, стратегия.

Status and prospects for the development of a stationary retail network of a cooperative organization

Oksana Grigorievna Bondarenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Commerce and Logistics,
Educational Institution «Belarusian Trade and Economic University of Consumer Cooperation»,
Gomel, Republic of Belarus,

Vera Tikhonovna Grishina, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
«Technological University named after twice Hero of the Soviet Union, pilot-cosmonaut A.A. Leonov» –
Branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
«Moscow State University of Geodesy and Cartography», Korolev, Moscow region

Analysis of the current state and forecasting of changes in a stationary retail chain allows to identify weaknesses, to track trends in consumer behavior, in the actions of competitors in the market and through the rightly chosen strategies to adapt – to changing market conditions. The article considers the possibilities of system analysis in substantiating new and/or adjusting the implemented strategies of management of a retail chain. On the materials of the activities of the retail, mainly rural, trade network of the consumer cooperation organization of Belarus, the process and results of the analysis are demonstrated, which can serve as a basis for the development of strategic and tactical decisions on the management of cooperative organizations with their socially-oriented activities.

Analysis, method, stationary retail chain, consumer cooperation, strategy.

Торговля занимает весомое место в экономике страны и считается одним из наиболее оживленно развивающихся секторов экономики. Розничная торговля, завершающая многосложный процесс товародвижения, выявляет нужные по стоимости и необходимости товары и услуги, выступая, таким образом, индикатором трендов в спросе и других изменений на рынке.

Результативность розничной продажи товаров зависит от умения менеджмента учитывать постоянно меняющиеся требования потребителей и методов организации торговли, от использования новых технологий в торговле, развития и совершенствования материально-технической базы розничной торговли, наличия новых форматов торговых объектов, предназначенных для обеспечения дифференцированного подхода к потребителям.

Для того, чтобы рационально организовать продажу товаров, обслуживание покупателей, необходима отвечающая современным требованиям материально-техническая база розничной торговли в виде торговых объектов, технически оснащенных современным оборудованием, использующих актуальные методы продажи и обслуживания покупателей, с современным интерьером и экстерьером и др.

Объектом исследования выступает стационарная торговая сеть кооперативной организации, размещаемая преимущественно в сельских поселениях. Объекты этой торговой сети помимо непосредственно продажи товаров предоставляют населению спектр различных бытовых услуг, выступая, в качестве, своего рода, сельских сервисных центров.

Целью исследования является анализ стационарной розничной торговой сети организации потребительской кооперации и разработка мероприятий по её развитию.

Сбор данных по теме статьи, их обработка, выделение главного и получение выводов осуществлялись с применением таких теоретических и эмпирических методов исследований, как сравнение, обобщение, табличный, экстраполяция динамического ряда, SWOT-анализ.

Теоретико-методической основой исследования являются научные работы Виноградовой С.Н., Гурской С.П., Капштык А.И., Оксенчук Н.В. [4, 5, 7], нормативные документы, законодательные акты Республики Беларусь, регулирующие розничную продажу товаров [2, 3]; материалы статистических ежегодников [6], материалы оперативной отчетности торговой организации.

Результаты исследования могут представлять практический интерес в разработке адаптивных к изменяющимся рыночным условиям стратегий развития торговой исследуемой организации. Обоснованность и целесообразность их реализации доказывается применением в исследовании научно-обоснованных методов анализа и прогнозирования.

Стационарная розничная торговая сеть организации потребительской кооперации на момент исследования насчитывает 122 магазина (таблица 1).

Таблица 1 – Наличие стационарных розничных торговых объектов исследуемой организации потребительской кооперации, 2021-2023 гг.

Показатели	Годы						Отклонение (+/-) 2023 г. от 2021 г.	
	2021		2022		2023			
	Количество, ед.	Торговая площадь, кв. м.	Количество, ед.	Торговая площадь, кв. м.	Количество, ед.	Торговая площадь, кв. м.	Количество, ед.	Торговая площадь, кв. м.
Стационарные торговые объекты – всего	115	9495,3	116	9496,2	122	9967	7	472
В том числе: продовольственные	109	8585,3	110	8586,2	117	9106	8	520,7

непродоволь- ственные	6	910	6	910	5	861	-1	-49
--------------------------	---	-----	---	-----	---	-----	----	-----

Примечание – Источник: составлено авторами на основе данных организации

В связи с реорганизацией (присоединение другой организации потребительской кооперации) в 2023 году количество стационарных торговых объектов увеличилось на 6 ед. по сравнению с 2022 годом (на 7 единиц – с 2021 годом). При этом увеличение торговой площади составило 470,8 кв. м. и 472 кв. м. В 2023 году произошло закрытие одного непродовольственного магазина торговой площадью 49 кв. м.

На рисунках 1-3 показана структура стационарных розничных предприятий торговой сети организации на конец 2021, 2022 и 2023 гг. соответственно.

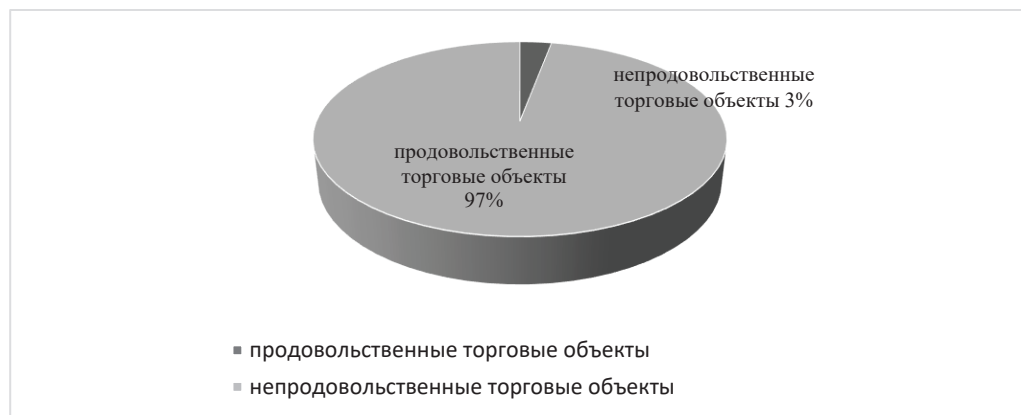


Рисунок 1 – Структура розничной торговой сети организации в 2021 году, %

Примечание – Источник: собственная разработка на основе таблицы 1

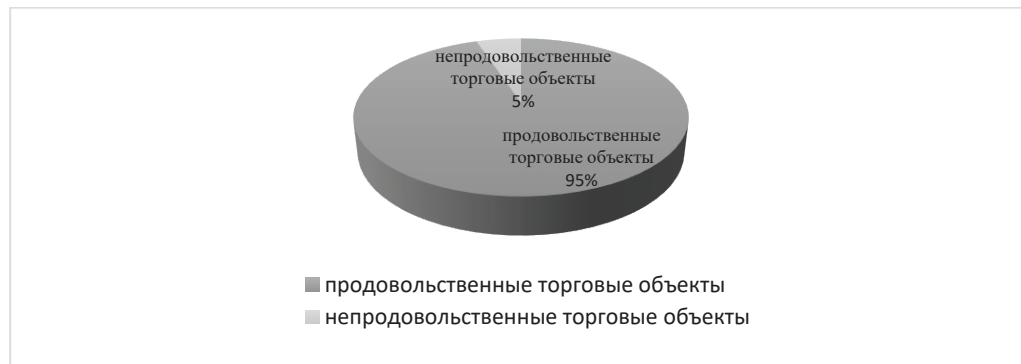


Рисунок 2 – Структура розничной торговой сети организации в 2022 году, %

Примечание – Источник: собственная разработка на основе таблицы 1

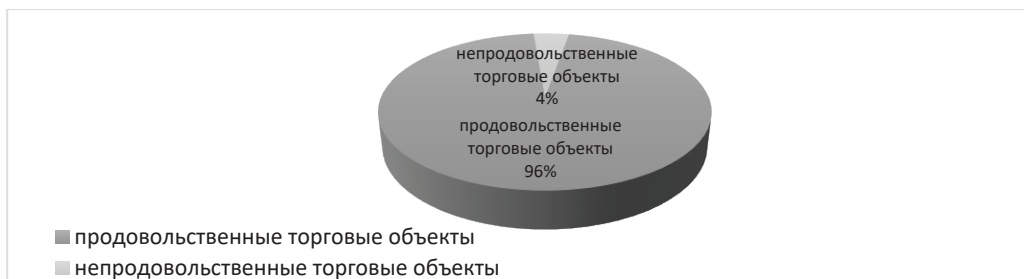


Рисунок 3 – Структура розничной торговой сети организации в 2023 году, %

Примечание – Источник: собственная разработка на основе таблицы 1

На рисунках 1-3 видны незначительные изменения в структуре розничной торговой сети исследуемой организации, а именно уменьшение доли магазинов по торговле продовольственными товарами на 1% в 2023 году по сравнению с 2021 годом и, соответственно, рост доли непродовольственных торговых объектов также на 1%.

Одной из главных задач дальнейшего развития торговли является повышение уровня торгового обслуживания населения. Достижению этой цели во многом способствует широкое внедрение прогрессивных методов продажи. В исследуемой организации наиболее широко из числа прогрессивных методов продажи применяется самообслуживание (таблица 2).

Таблица 2 – Доля магазинов исследуемой организации, применяющих самообслуживание в 2021-2023 гг.

Показатели	Полученный результат, в %			Отклонение (+/-), % 2023 г. от 2021 г.
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	
Доля магазинов с самообслуживанием:				
- по числу магазинов	70,43	69,83	70,49	+0,06
- по торговой площади магазинов	71,95	71,95	72,46	+0,51

Примечание – Источник: составлено авторами на основе данных организации

Следует отметить, что доля магазинов с самообслуживанием в исследуемом периоде остаётся практически неизменной. Увеличение данного показателя как по числу магазинов, так и по торговой площади связано с упомянутой реорганизацией в 2022 г.

На основе данных отчетов о розничной торговле за 2021-2023 гг. исследована структура розничного товарооборота и оборот на 1 чел. обслуживаемого населения. Так как была осуществлена реорганизация, показатели численности населения, а также розничного товарооборота, товарооборота на 1 чел. за 2022 год использованы до реорганизации и после реорганизации (таблица 3).

Таблица 3 – Структура розничного товарооборота организации и товарооборота на душу населения, 2021-2023 гг.

Показатели	Годы				Отклонение (+/-), 2023 г. от 2021 г.
	2021	2022 (до реорганизации)	2022 (после реорганизации)	2023	
Численность населения, тыс. чел	37,357	36,085	49,885	49,9	12,543

Розничный товарооборот, тыс. р., в т. ч.:	30266,5	12876,2	27561,1	52763,2	22496,7
- продовольственные товары	27757,8	11891,2	25557,9	48919,6	21161,8
- непродовольственные товары	2508,7	985,0	2003,2	3843,6	1334,9
Товарооборот на душу населения, р.	810,2	356,83	552,49	1057,38	247,18
Доля товаров в общем объеме розничного товарооборота, %					
- продовольственных	91,71	92,61	92,79	92,72	1,01
- непродовольственных	8,29	7,39	7,21	7,28	-1,01

Примечание – Источник: составлено авторами на основе данных организации, [1], [6]. Здесь и далее за денежную единицу измерения принят белорусский рубль

Расчеты в таблице 3 показывают, что количество обслуживаемого населения в 2023 году по сравнению с 2021 годом увеличилось на 12,5 тыс. чел.; розничный товарооборот при этом вырос на 22496,7 тыс. р.; товарооборот на душу населения – на 247,18 р. Доля продовольственных товаров в общем объеме реализованных товаров увеличилась на 1,01%, следовательно, непродовольственных – уменьшилась на такой же процент. Реорганизация 2022 года положительно сказалась на розничном товарообороте, он увеличился в 2022 году по сравнению с 2021 годом на 10170,7 тыс. р. Вместе с этим вырос и товарооборот на душу населения. Так, за пять месяцев 2022 года данный показатель составил 356,83 р. на 1 чел., т.е. 71,37 р. в месяц (356,83/5). С июня по декабрь 2022 года включительно – 552,49 р. на 1 чел., т.е. 78,93 р. в месяц (552,49/7).

Ритмичность и равномерность развития товарооборота организации представлены в таблицах 4, 5. Для расчета взяты данные организации за 2022-2023 гг.

Таблица 4 – Ритмичность развития розничного товарооборота организации в действующих ценах

Месяц и квартал	Фактически за 2022 г., тыс. р.	2023 г.			Отклонение (+/-)		Темп роста 2023 г. к 2022 г., %
		план, тыс. р.	фактически, тыс. р.	% выполнения плана	от плана	2023 г. от 2022 г.	
Январь	2168,8	3235,0	3226,5	99,7	-8,5	1057,7	148,8
Февраль	2099,7	3226,0	3125,0	96,9	-101,0	1025,3	148,8
Март	2700,6	4010,0	3637,4	90,7	-372,6	936,8	134,7
Итого за I квартал	6969,1	10471,0	9988,9	95,4	-482,1	3019,8	143,3
Апрель	2831,5	4200,0	4182,1	99,6	-17,9	1350,6	147,7
Май	3084,6	4832,0	4834,2	100,0	2,2	1749,6	156,7
Июнь	3598,5	5450,0	5319,6	97,6	-130,4	1721,1	147,8
Итого за II квартал	9514,6	14482,0	14335,9	99,0	-146,1	4821,3	150,7
Итого за I полугодие	16483,7	24953,0	24324,8	97,5	-628,2	7841,1	147,6
Июль	4822,0	5986,0	5838,8	97,5	-147,2	1016,8	121,1
Август	4682,6	5860,0	5580,0	95,2	-280,0	897,4	119,2
Сентябрь	3894,3	4938,0	4781,7	96,8	-156,3	887,4	122,8
Итого за III квартал	13398,9	16784,0	16200,5	96,5	-583,5	2801,6	120,9
Итого за 9 месяцев	29882,6	41737,0	40525,3	97,1	-1211,7	10642,7	135,6
Октябрь	3768,0	4635,0	4341,8	93,7	-293,2	573,8	115,2
Ноябрь	3318,9	4195,0	3855,3	91,9	-339,7	536,4	116,2
Декабрь	3467,8	4430,0	4041,3	91,2	-388,7	573,5	116,5

Итого за IV квартал	10554,7	13260,0	12238,4	92,3	-1021,6	1683,7	116
Итого за II полугодие	23953,6	30044,0	28438,9	94,7	-1605,1	4485,3	118,7
Всего за год	40437,3	54997,0	52763,7	95,9	-2233,3	12326,4	130,5

Примечание – Источник: составлено авторами на основе данных организации

Потери товарооборота в связи с невыполнением плана составили 2233,3 тыс. р., что составляет 4,1% к плановому годовому его объему ($2233,3/54997 \cdot 100$). План розничной реализации товаров выполнен только в мае 2023 года. Наибольшее невыполнение фиксируется в VI квартале (7,7%). В связи с чем потери товарооборота в данном квартале составили 1021,6 тыс. р. Основными причинами невыполнения плана являются недостатки в изучении покупательского спроса, организации торговли, рекламе, других вопросах маркетинга и менеджмента.

Розничный товароборот организации распределялся по кварталам неравномерно (таблица 5). Наиболее напряженным был третий квартал, наименее напряженным – первый. Планом предусматривалось некоторое снижение напряженности в развитии розничной реализации товаров. Однако, это не выполнено.

Таблица 5 – Информация о доле каждого квартала в годовом розничном товарообороте организации за 2022, 2023 гг., %

Квартал	Фактически за 2022 г.	2023 г.		Отклонение (+/-)	
		план	фактически	от плана	2023 г. от 2022 г.
I	17,23	19,04	18,93	-0,11	1,70
II	23,53	26,33	27,17	0,84	3,64
III	33,14	30,52	30,71	0,19	-2,43
IV	26,10	24,11	23,19	-0,92	-2,91
Всего за год	100	100	100	-	-

Примечание – Источник: составлено авторами на основе данных организации

Коэффициент ритмичности определяют отношением числа периодов, за которые выполнен план, к общему их количеству. Организацией в 2023 году план розничного товарооборота выполнен только в одном месяце. Отсюда коэффициент ритмичности равен всего 0,083 (1/12), ритмичным его выполнение было только на 8,33%.

Для определения коэффициента равномерности предварительно рассчитано среднее квадратическое отклонение. Среднее квадратическое отклонение позволяет изучить и оценить колебание в развитии розничного товарооборота организации. Расчет произведен по данным таблица 4.

$$\delta = \sqrt[4]{((95,4 - 95,9)^2 + (99,0 - 95,9)^2 + (96,5 - 95,9)^2 + (92,3 - 95,9)^2)/4} = 2,41$$

Определен коэффициент вариации, или неравномерности. По нему можно проанализировать неравномерность развития исследуемого показателя.

$$v = 2,41 \cdot 100 / 95,9 = 2,51\%$$

Исходя из вычисленных показателей, можно определить коэффициент равномерности. Таким образом, выполнение плана розничного товарооборота по кварталам 2023 года в исследуемой организации было равномерным на 97,49% ($100 - 2,51$).

В таблице 6 представлены объём и структура платных услуг населению, оказываемых организациями.

Таблица 6 – Виды платных услуг, оказываемых организацией за 2022-2023 гг.

Наименование платной услуги	2022 г.		2023 г.		Отклонение (+/-)	
	сум-ма, тыс. р.	удель-ный вес, %	сум-ма, тыс. р.	удель-ный вес, %	по сумме, тыс. р. 2023 от 2022 г.	по удель-ному весу, %, 2023 от 2022 г.
Услуги культуры	-	-	1,30	11,30	+1,30	+11,30
Услуги парикмахерских	0,10	1,35	-	-	-0,10	-1,35
Услуги по ремонту предметов личного пользования и прочих бытовых изделий, услуги в области производства прочей одежды	1,90	25,68	1,90	16,52	-	-9,16
Услуги по убою скота	1,10	14,86	1,0	8,70	-0,10	-6,16
Услуги по тепловой обработке и прочим способам переработки мясных продуктов (копчение и соление)	4,20	56,76	7,0	60,87	+2,80	+4,11
Услуги прочие, не включенные в другие группировки	0,10	1,35	0,30	2,61	+0,20	+1,26
Всего:	7,40	100	11,50	100	-	-

Примечание – Источник: составлено авторами на основе данных организации

Как в 2022, так и в 2023 гг. больше половины оказываемых населению платных услуг составляют услуги по тепловой обработке и прочим способам переработки мясных продуктов (копчение и соление). В 2023 году услуги культуры (а именно, музыкальное сопровождение праздников) составили 11,3% в общем объеме, в предыдущем периоде такие услуги не оказывались. В то же время услуги парикмахерских в 2023 году не предоставлялись. Услуги по ремонту предметов личного пользования и прочих бытовых изделий, услуги в области производства прочей одежды в рассматриваемом периоде также пользуются спросом. Необходимо пересмотреть и расширить список платных услуг.

К услугам дополнительного обслуживания населения, оказываемым организацией, относятся:

- 1) принятие предварительных заказов на кондитерские, кулинарные изделия;
- 2) принятие предварительных заказов на строительные материалы;
- 3) принятие предварительных заказов на другие товары (в том числе не входящие в ассортиментный перечень), с доставкой их в торговый объект в оговорённые сроки;
- 4) продажа товаров в кредит;
- 5) доставка товаров покупателю.

Из перечисленных услуг предоставляются не все. Доставка товаров покупателю не производится. Связано это, в первую очередь, с высокой загруженностью транспорта организации. Таким образом, коэффициент дополнительных услуг, оказываемых организацией, составляет 0,8 (4/5).

Перечень дополнительных услуг необходимо расширять. Так, вместо продажи товаров в кредит можно осуществлять продажу товаров в рассрочку; оказывать услуги по сборке приобретённой мебели, рассмотреть возможность доставки товаров

покупателю и др.

Изучены качественные показатели оценки состояния стационарной розничной торговой сети организации (таблица 7).

Таблица 7 – Качественные показатели оценки состояния стационарной розничной торговой сети организации за 2021-2023 гг.

Показатели	Годы			Отклонение (+/-), 2023 г. от 2021 г.
	2021	2022	2023	
Обеспеченность населения торговой площадью, м ² на 1000 жителей	269,12	263,72	200,14	-68,98
Коэффициент плотности торговой сети по числу магазинов (на 1000 жителей)	3,28	3,24	2,47	-0,81
Коэффициент плотности торговой сети относительно территории (на 100 км ²)	2,84	2,86	2,09	-0,75
Коэффициент плотности торговой сети по торговой площади (на 1 м ²)	3,72	3,79	5,0	1,28
Коэффициент плотности торговой сети по числу магазинов (число жителей на 1 магазин)	304,8	308,4	405,69	100,89
Уровень специализации торговой сети по числу магазинов, %	1,72	1,71	1,63	-0,09
Уровень специализации торговой сети по торговой площади, %	1,45	1,45	1,38	-0,07
Средний размер магазина по торговой площади, м ²	82,03	81,34	81,2	-0,83
Средний размер магазина по розничному товарообороту, тыс. р.	260,92	334,12	428,97	168,05
Средний радиус действия магазина, км	3,56	3,55	4,15	0,59

Примечание – Источник: составлено авторами на основе данных организации

Для расчета коэффициента плотности торговой сети организации относительно территории (на 100 км²) за 2021, 2022 гг. использованы показатели площади двух районов с учетом реорганизации, не включая площадь города на территории присоединенного района, так как в городе нет торговых объектов потребительской кооперации. Таким образом, площадь составила 4091,57 кв. км. (1607,66+2498,91–15). Для расчета этого же показателя за 2023 г. добавлена торговая площадь еще одного района с учетом реорганизации (не включая площадь города на территории этого района). Таким образом площадь составила 5887,97 кв. км. (4091,57+1821,0–24,6).

Норматив обеспеченности торговыми площадями на 1 тыс. чел. составляет 610 кв.м. По Республике Беларусь данный показатель составил 862 квадратных метра [1]. Анализируя таблицу 7, можно сделать вывод, что торговые площади объектов исследуемой организации «закрывают» данную потребность примерно на 1/3. В связи с реорганизацией районного потребительского общества, рассматриваемый показатель в 2023 году по сравнению с 2021 годом уменьшился на 68,98 кв.м. Коэффициенты плотности торговой сети по числу магазинов и относительно территории в 2023 году по сравнению с 2021 годом снизились на 0,81 и 0,75 соответственно. Данное явление также вызвано реорганизацией. Средний размер магазина исследуемой организации по торговой площади в исследуемом периоде изменился не значительно. В то время как средний размер магазина по розничному товарообороту в 2023 году по сравнению с 2021 годом вырос на 168 тыс. р. Радиус обслуживания одного магазина торговой организации в 2023 году составил 4,15 км. (+0,59 км к 2021 году). Данный показатель очень высокий. Соответственно с учетом всех торговых объектов показатель будет меньше. Оптимальный радиус обслуживания должен быть около 500 м в

городе и 2 км – в сельском населенном пункте.

В результате созданных условий в последние годы отрасль торговли активно развивается. По данным Национального статистического комитета Республики Беларусь (далее Белстат), на 1 января 2023 г. в республике функционировало 67,4 тыс. розничных торговых объектов [6]. Прирост таких объектов по сравнению с 1 января 2020 г. составил 2,4% (1,6 тыс. ед.). Прирост торговых площадей этих объектов за период с 1 января 2020 г. по 1 января 2023 г. составил 6,2% (372,7 тыс. кв. м.).

Обеспеченность населения торговыми площадями на 1 тыс. чел. за указанный период увеличилась на 55,06 кв. м. на 1 тыс. человек.

Розничный товарооборот в 2023 году составил 76,4 млрд. р. или в сопоставимых ценах 108,5% к уровню 2022 года.

При этом более 20% населения республики проживает в сельских населенных пунктах.

Ввиду специфики расселения сельского населения и особенностей его обслуживания для сельских населенных пунктов системой государственных социальных стандартов установлен отдельный норматив минимальной обеспеченности населения торговой площадью в сельской местности:

в сельских населенных пунктах с численностью населения до 200 чел. при отсутствии магазинов и павильонов торговое обслуживание осуществляется автомагазинами не реже двух раз в неделю, магазинами и (или) павильонами близлежащих населенных пунктов, границы которых непосредственно примыкают к границам сельского населенного пункта;

в сельских населенных пунктах с численностью населения более 200 чел. должно быть не менее одного магазина или павильона.

По данным Белстат, на 1 января 2023 года в республике в сельских населенных пунктах функционирует 11,1 тыс. розничных торговых объектов [6]. Прирост таких объектов в сравнении с 1 января 2020 г. составил 2,8% (0,3 тыс. ед.). Прирост торговых площадей этих объектов с 1 января 2020 г. по 1 января 2023 г. составил 6% (11,9 тыс. кв. м.).

Однако по итогам 2023 года норматив минимальной обеспеченности торговой площадью в населенных пунктах с численностью населения более 200 чел. не выполнен в 81 населенном пункте.

Основной причиной невыполнения норматива является невозможность обеспечения экономически эффективной деятельности торговых объектов ввиду низкого товарооборота, высоких затрат субъектов торговли на организацию торгового обслуживания и, как результат, низкой рентабельности. Кроме того, остро стоит вопрос отсутствия квалифицированных кадров в сельских населенных пунктах. Также в некоторых населенных пунктах отсутствуют необходимые площади, пригодные для открытия торговых объектов. При необходимости торговое обслуживание этих населенных пунктов осуществляется автомагазинами.

В соответствии с Указом № 309 Президента Беларуси «О поддержке организаций потребительской кооперации» предусматривается ряд мер в целях создания условий для повышения качества обслуживания сельского населения, а также финансового оздоровления организаций потребительской кооперации [3].

Указом предусматривается в том числе приобретение в 2024-2026 годах 240 специальных автомобилей с торговыми фургонами, в 2024-2025 годах – направление средств местных инновационных фондов на цели автоматизации торговых объектов организаций Белкоопсоюза. Облсполкомам предоставлено право направлять средства местных бюджетов на финансирование работ по текущему и капитальному ре-

монту торговых объектов, строительству, реконструкции торговых и промышленных объектов организаций потребительской кооперации [3].

Таким образом, исследование позволило выявить тенденции и факторы, оказывающие влияние на развитие розничной торговой сети исследуемой организации, ее проблемы (таблица 8).

Таблица 8 – Тенденции и факторы, оказывающие влияние на развитие розничной торговой сети организации потребительской кооперации

Название этапа исследования	Результат исследования
Определение тенденций развития розничной торговой сети Республики Беларусь	рост доли частной собственности в количестве торговых организаций как розничной, так и оптовой торговли, в количестве торговых объектов и объемах продаж
	рост объемов продаж розничной торговли в текущих ценах и снижение в сопоставимых ценах в целом и в среднем на одного потребителя, то есть снижение реальных объемов продаж
	рост удельного веса продаж продовольственных товаров в общем объеме продаж
	опережение роста продаж в организациях по сравнению с рынками, торговыми центрами
	активация и увеличение доли электронной торговли и торговли с использованием пластиковых карт банков
	усиление приверженности потребителей к гипермаркетам и супермаркетам
	активизация продаж через новые каналы торговли (мобильные приложения, социальные сети и др.)
	рост доли трудовой занятости в торговле
Определение сильных сторон организации	многоотраслевая система
	социально-ориентированный характер деятельности, своевременное обеспечение необходимыми товарами жителей, преимущественно в сельской местности
	опытные кадры
	надежные поставщики, отлаженные связи по поставкам
	собственная стационарная сеть, значительные основные фонды, собственный транспорт
	удобное расположение торговых объектов
	организационное единство
Выявление основных проблем организации	недостаточная обеспеченность кадрами и персоналом, основную часть которых составляет торговый персонал
	высокий уровень конкуренции и несвоевременная реакция на деятельность конкурентов
	политика стимулирования продаж не отвечает запросам рынка
	отсутствие инвестирования в маркетинг, за исключением минимально необходимых средств на рекламу
Выявление факторов влияния на развитие розничной торговой сети организации	изменение численности сельского населения – снижение спроса, экономическая нецелесообразность содержания магазинов, изменение ассортимента (более узкий выбор товаров, ориентированный на потребности оставшихся жителей) и др.
	характер проживания обслуживаемого населения (небольшие населенные пункты, распределенные по территории района) – расположение населенных пунктов удорожает логистику поставок
	сложности с подбором кадров – недостаток в сельской местности людей с необходимыми навыками, невысокий уровень оплаты труда, старение рабочей силы в сельских населенных пунктах и т.д.
	конкуренция – условия высокой конкуренции районные вынуждают снижать цены до уровня, который не всегда позволяет покрывать затраты; для успешного противостояния необходимо диверсифицировать оказываемые услуги
Определение	увеличилось количество стационарных торговых объектов и торговой площади

динамики показателей оценки состояния стационарной розничной торговой сети организации за 2021-2023 гг.	уменьшение доли продовольственных торговых объектов в структуре розничной торговой сети и, соответственно, рост доли непродовольственных торговых объектов
	увеличение доли магазинов, применяющих метод самообслуживания
	увеличение численности обслуживаемого населения и рост розничного товарооборота
	снижение показателя обеспеченности населения торговой площадью, кв.м на 1000 жителей
	снижение коэффициентов плотности торговой сети по числу магазинов (на 1000 жителей) и относительно территории (на 100 кв.км);
	увеличение коэффициентов плотности торговой сети по числу магазинов (сколько жителей на 1 магазин) и по торговой площади (на 1 м ²);
	уменьшение среднего размера магазина по торговой площади, но в то же время рост показателя по розничному товарообороту
	увеличение среднего радиуса действия магазина

Примечание – Источник: составлено авторами на основе проведенных исследований

Для решения проблем исследуемой организации разработана «Стратегия развития организации». В ней определены следующие целевые установки: наращивание объемов деятельности, увеличение доли розничного товарооборота районного потребительского общества в товарообороте района, увеличение процента охвата денежных доходов населения, укрепление материально-технической базы, прибыльная работа организации.

На сегодняшний день одним из главных направлений развития стационарной розничной торговой сети организации является автоматизация с целью повышения эффективности управления и функционирования объектов торговли. На 2024 год запланирована автоматизация 30 торговых объектов организации с подключением к LS Fusion, автоматизация должна составить 100%.

По состоянию на конец 2023 года в организации было автоматизировано 12 торговых объектов, что составляло около 9% от их общего числа ($12/133 \cdot 100\%$). Невысокие темпы автоматизации объясняются не только необходимостью закупки дорогостоящего оборудования, но и нежеланием продавцов обучаться. Многие из них достигли пенсионного возраста.

Мероприятия по развитию торговой отрасли исследуемой организации на 2025 год для обеспечения темпа роста розничного товарооборота в сопоставимых ценах 110% следующие:

1. Продолжить работу с поставщиками по насыщению торговой сети расширенным ассортиментом товаров отечественных производителей с предоставлением отсрочки платежа не менее фактически сложившейся оборачиваемости, не допускать ухудшения условий поставки по сравнению с действующими в предыдущем году.

2. Проводить с товаропроизводителями деловые встречи, дни качества, покупательские конференции по вопросам расширения и обновления ассортимента, повышения уровня качества и конкурентоспособности выпускаемых товаров.

3. Постоянно проводить в торговых объектах дегустации, презентации, акции по снижению цены на реализуемые товары за счет предоставления скидок поставщиками, снижение торговых надбавок путем предоставления в подарок единицы товара при условии покупки определенного объема продукции.

4. Приобрести торговое оборудование на сумму 150 тыс. р. (в том числе для увеличения реализации парфюмерно-косметических товаров); технологического оборудования на сумму 18 тыс. р.; 19 единиц холодильного оборудования на сумму 63,2 тыс. р.

5. Продолжить работу по приведению образцово-показательного торгового объекта в соответствие с установленными требованиями.

6. Провести текущий ремонт магазинов в агрогородках и деревнях, что позволит получить дополнительно 918 тыс. р. розничного товарооборота.

7. Провести автоматизацию в 69 торговых объектах.

8. Постоянно осуществлять сезонные акции по распродаже непродовольственных товаров со сроками нахождения в торговой сети более 90 дней, что позволит получить дополнительно 80 тыс. р. розничного товарооборота. Проводить мероприятия по нормализации товарных запасов: возврат, замена поставщиками, перемещение товаров, находящихся в продаже свыше 90 дней.

9. Применять активные формы торговли (ярмарки, выставки-продажи, распродажи товаров по сниженным ценам, дисконтные продажи, рекламные акции с вручением покупателям призов, ценных подарков и иные формы), что позволит получить дополнительно 0,5 млн. р. розничного товарооборота.

10. Пересмотреть договорные условия с предприятиями-изготовителями по проведению маркетинговых мероприятий, условий отсрочки платежа, возврата и обмена не реализованного товара для расширения внутригруппового ассортимента непродовольственных товаров.

11. Расширить внутригрупповой ассортимент непродовольственных товаров в сельской местности по реализации строительных товаров и бытовой техники;

12. Увеличить среднемесячный товарооборот за счет отоваривания подарочных сертификатов.

13. Организовать работу двух фирменных секций по продаже непродовольственных товаров (ЗАО «Добрушский фарфоровый завод», ООО «Конте Спа»).

14. Продолжить работу по продаже товаров в кредит с ОАО «Белагропромбанком», АСБ «Беларусбанком», что позволит получить дополнительно – 160 тыс. р. розничного товарооборота.

15. Активизировать работу по своевременному доведению информации о проводимых маркетинговых мероприятиях до покупателей путем размещения информации в районной газете и социальных сетях района.

16. Вовлекать в оборот неэксплуатируемые торговые объекты в городах, что позволит дополнительно получить доход – 75 тыс. р.

17. Создавать запасы сахара на ответственном хранении для обеспечения им потребителей в летний период.

18. Организовать работу пяти торговых точек на рынках в весенне-летний период; трех единиц мелкорозничной торговой сети: 2 – в городе, 1 – в агрогородке; торговое обслуживание в местах отдыха.

19. Продлить режим работы торговых объектов на весенне-летний период.

20. Проработать вопрос компенсации поставщиками затрат на оплату электроэнергии, потребляемой предоставленным в пользование оборудованием.

21. Организовать продажи в межсезонный период переработанной плодоовощной продукции производства предприятий кооперативной промышленности (соленья, квашенья, моченья); продажи свежих ягод, плодоовощной продукции в сезон заготовок, а также в соответствующие сезоны уголков по продаже семян, грунтов, товаров для отдыха и туризма, товаров для консервирования в домашних условиях.

22. Улучшить качество обслуживания, в том числе в части соблюдения сроков годности.

Также следует увеличить долю магазинов с самообслуживанием. Как извест-

но, самообслуживание, предоставляя покупателям самостоятельность при выборе товара, сокращает затраты времени покупателя на 30-40%, позволяет на 15-20% увеличить пропускную способность магазинов; эффективно использовать площадь торгового зала; увеличить площадь выкладки и расширить ассортимент размещаемых товаров на 20-30%. Как следствие, в магазинах самообслуживания выше товарооборот и доходность.

SWOT-анализ позволяет оценить сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы ее внешней средой. В исследовании к анализу привлекались 15 экспертов из числа руководителей и специалистов организации: заместитель председателя правления районного потребительского общества по торговле, начальник торгового отдела, начальники участков, товароведы, бухгалтера, экономисты. Для оценки возможностей, угроз, сильных и слабых сторон использована 3-х балльная шкала оценки. Результаты представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Тенденции развития внешней и внутренней среды организации в период исследования

Возможности	Средний балл	Угрозы	Средний балл
1. Поддержка со стороны государства	2,4	1. Конкуренция на рынке	2,8
2. Автоматизация бизнес-процессов	2,0	2. Снижение численности сельского населения	2,6
3. Освоение новых рынков	2,2	3. Изменение предпочтений покупателей	1,8
4. Укрепление позиций на рынке за счет разнообразия видов деятельности (швейный цех, квасильно-засолочный цех и т.д.)	2,2	4. Низкий уровень заработной платы	2,2
5. Наличие достаточного количества собственного транспорта (в том числе автомагазинов) дает возможность при необходимости закрытия нерентабельных торговых объектов быстро организовать обслуживание населения	2,4	5. Увеличение доли нерентабельных торговых объектов	2,5
6. Организация фирменных секций в стационарных розничных торговых объектах	2,5	6. Снижение интереса к традиционным магазинам в пользу онлайн-покупок	2,6
Итого:	13,7	Итого:	14,5
Сильные стороны	Средний балл	Слабые стороны	Средний балл
1. Наличие собственной стационарной розничной торговой сети	2,9	1. Содержание собственной стационарной розничной торговой сети влечет за собой значительные издержки (текущие ремонты, электроэнергия и т.д.)	2,6
2. Кадровый состав	2,4	2. Кадровый состав (рабочих профессий)	2,2
3. Социальная функция	2,8	3. Качество обслуживания	2,0
4. Диверсификация деятельности	2,0	4. Не гибкая ценовая политика	2,3
5. Образовательный кластер	2,2	5. Отсутствие электронной торговли	2,6
6. Удобное расположение торговых объектов	2,6	6. Отсутствие инвестирования в маркетинг за исключением минимально необходимых средств на рекламу	2,5
Итого:	14,9	Итого:	14,2

Примечание – Источник: составлено авторами на основе результатов опроса экспертов

Обобщающая SWOT- матрица тенденций внутренней среды позволила определить стратегическую позицию организации на рынке – сила и угрозы (таблица 10).

Таблица 10 – SWOT-матрица тенденций внешней и внутренней среды организации

Факторы	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	204,13	216,05
Слабые стороны	194,54	205,9

Примечание – Источник: составлено авторами на основе данных организации, таблицы 9

На основе матрицы принятия решений осуществлен выбор стратегии роста, направленной на смягчение внешних угроз на рынке, которая предполагает диверсификацию. Районное потребительское общество может реализовать стратегию диверсификации и освоения новых рынков с помощью следующих шагов:

1. Анализ рынка: провести исследование для выявления перспективных сегментов и потребностей клиентов. Это поможет определить, какие товары или услуги могут быть интересны новым клиентам.

2. Разработка новых продуктов: на основе анализа рынка создать или адаптировать продукты и услуги, которые могут привлечь новую аудиторию. Например, это может быть расширение ассортимента товаров, введение новых услуг или улучшение существующих.

3. Партнерство и сотрудничество: рассмотреть возможность сотрудничества с другими организациями, производителями или местными предпринимателями для совместного выхода на новые рынки или разработки новых продуктов.

4. Маркетинг и продвижение: разработать маркетинговую стратегию, направленную на привлечение новой аудитории. Использовать как традиционные, так и цифровые каналы для продвижения новых предложений.

5. Обучение и развитие работников: инвестировать в обучение сотрудников, чтобы они могли эффективно работать с новыми продуктами и услугами, а также понимать потребности новых клиентов.

6. Использование технологий: внедрение современных технологий для улучшения обслуживания покупателей и оптимизации бизнес-процессов.

7. Оценка рисков: оценить потенциальные риски, связанные с диверсификацией и выходом на новые рынки, разработать стратегии их минимизации.

8. Мониторинг и анализ результатов: установить систему мониторинга для оценки эффективности новых инициатив и корректировки стратегии на основе полученных данных.

Эти шаги нацелены на диверсификацию деятельности организации и освоение новых рынков, что приведет к увеличению прибыли.

На основе экстраполяции динамического ряда сделан прогноз развития показателей стационарной розничной торговой сети организации на 2024 и 2025 гг. (таблица 11).

Таблица 11 – Прогноз показателей стационарной розничной торговой сети исследуемой организации

Показатели	Годы			Прогноз	
	2021	2022	2023	2024	2025
Обеспеченность населения торговой площадью, м ² на 1000 жителей	269,12	263,72	200,14	172,6	148,75

Коэффициент плотности торговой сети по торговой площади (на 1 м ²)	3,72	3,79	5,0	5,8	6,73
Коэффициент плотности торговой сети по числу магазинов (сколько жителей на 1 магазин)	304,8	308,4	405,69	468,04	540,49
Уровень специализации торговой сети по числу магазинов, %	1,72	1,71	1,63	1,59	1,55
Уровень специализации торговой сети по торговой площади, %	1,45	1,45	1,38	1,35	1,32
Средний размер магазина по торговой площади, м ²	82,03	81,34	81,2	80,39	79,85
Средний размер магазина по розничному товарообороту, тыс. р.	260,92	334,12	428,97	550,03	705,47
Средний радиус действия магазина, км	3,56	3,55	4,15	4,48	4,84

Примечание – Источник: составлено авторами на основе данных организации

Таким образом, обеспеченность населения торговой площадью, м² на 1000 жителей, уровень специализации торговой сети по числу магазинов, а также уровень специализации торговой сети по торговой площади в 2024 и 2025 гг. продолжат снижаться. Средний размер магазина по розничному товарообороту в 2024 году составит около 550 тыс. р., а в 2025 – около 705 тыс. р. Средний радиус действия магазина продолжит увеличиваться в прогнозируемом периоде. Этому способствуют уменьшение численности населения, закрытие нерентабельных торговых объектов.

В сельских населенных пунктах с численностью жителей менее 50 чел. розничная стационарная торговая сеть отсутствует. Обслуживание покупателей осуществляется автомагазинами минимум два раза в неделю. На наш взгляд, существует необходимость закрытия торговых объектов, расположенные в двух деревнях. Оба объекта являются нерентабельными, количество жителей в них составляет 51 и 65 чел. соответственно. Закрытие указанных торговых объектов позволит снизить расходы, а наличие автомагазинов – организовать обслуживание проживающего в данных деревнях населения.

Стратегия развития включает меры по улучшению торгового обслуживания за счет развития материально-технической базы торговли, внедрения прогрессивных методов торговли.

Таким образом, на основе результатов исследования, районному потребительскому обществу, кроме мероприятий стратегии диверсификации и освоения новых рынков, целесообразна реализация следующих мероприятий по развитию стационарной розничной торговой сети и совершенствованию коммерческой деятельности по организации розничной продажи товаров:

- проводить системный анализ показателей эффективности коммерческой деятельности в розничной торговле для выявления резервов их повышения, обеспечения безубыточной работы организации, повышения ее конкурентных позиций на рынке;
- при формировании ассортимента более тщательно подходить к определению количества товарных групп и разновидностей товаров, учитывать месторасположение торгового объекта, численность обслуживаемого населения, его денежные доходы, наличие собственного подсобного хозяйства и др. факторы;
- продолжать практику осуществления проверок соблюдения ассортимента товаров в магазинах, осуществлять расчет показателей полноты ассортимента на момент каждой проверки и его устойчивости;
- более активно использовать ценовые методы стимулирования продаж, предлагать потребителям дегустации продовольственных товаров, скидки ко дню рожде-

ния, организовывать постоянное проведение акций, лотерей, совмещенных продаж для привлечения внимания покупателей и стимулирования их покупок;

- активно использовать внешние источники для торговой рекламы, упаковочные материалы с логотипом потребительской кооперации, сувениры, календари, выделять достаточное денежных средств на рекламную деятельность и др.

При разработке стратегии развития розничной торговой сети, прогнозе показателей менеджменту исследуемой организации целесообразно использовать SWOT-анализ, экстраполяцию динамического ряда базисных данных и др.

Необходимо уделять должное внимание рекламной деятельности. Отдельного внимания требует автоматизация торговых объектов системой ls Fusion.

Литература

1. Население Республики Беларусь [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://dataportal.belstat.gov.by/osids/indicator-info/10101100004> (дата обращения: 17.03.2025).
2. Норматив обеспеченности населения торговой площадью [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://sputnik.by/amp/20240724/glava-mart-rasskazal-skolko-v-belarusi-torgovykh-obektov-i-tochek-obschepita-1088285656.html/> (дата обращения: 05.11.2024).
3. О поддержке организаций потребительской кооперации: Указ Президента Республики Беларусь от 5 августа 2024 года № 309 / Президент Республики Беларусь [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://president.gov.by/ru/documents/ukaz-no-309-ot-5-avgusta-2024-g> (дата обращения: 15.02.2025).
4. Организация и технология торговли: учебник/ С.Н. Виноградова [и др.]; под. общ. ред. С.Н. Виноградовой. – 2-е изд., перераб. Минск: Выш. шк., 2005. 479 с.
5. Организация и технология торговли: практикум для реализации содержания образовательных программ высшего образования I ступени и переподготовки руководящих работников и специалистов / С.П. Гурская [и др.]; под общ. Ред. С.П. Гурской. Гомель: учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2018. 148 с.
6. Розничная торговля / Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by> (дата обращения: 28.10.2024).
7. Формирование комплексной инфраструктуры сельской торговли Беларуси/ О.Г. Бондаренко, А.И. Капштык, Н.В. Оксенчук. Гомель: учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2021. 231 с.