

РЕАЛЬНЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ И ПОТРЕБЛЕНИЕ

Р. П. ВАЛЕВИЧ, С. О. БЕЛОВА

ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ ТОРГОВОГО БИЗНЕСА

В статье обосновывается необходимость поиска путей развития торгового бизнеса в условиях проявившихся ограничений субъективного и объективного характера действий и направления обновления торговых стратегий с учетом мирового и отечественного опыта.

Ключевые слова: торговый бизнес; бизнес-среда; малый, средний, крупный бизнес; ограничения; инновационность; потребитель.

УДК 339.3 (476)

Введение. Реализация концепции устойчивого развития экономики в Республике Беларусь возможна при условии достижения положений программных документов долгосрочного планирования всеми субъектами хозяйствования на всех уровнях управления.

Торговля Республики Беларусь в 2017–2018 гг. демонстрировала положительную динамику роста товарооборота (при задании на 2018 г. 104,5 % рост оборота за январь–сентябрь 2018 г. по сравнению с аналогичным периодом прошлого года составил 109,1 % в сопоставимых ценах). Это обусловлено ростом ВВП и реальных располагаемых денежных доходов населения, увеличением размера денежных доходов населения, направляемых на покупку товаров, в первую очередь продовольственных; повышением доли организаций торговли в розничном товарообороте и «вытеснением» индивидуальных предпринимателей с рынка розничных торговых услуг, поскольку используемые ими технологии не отражают требования к содержанию современных методов торгового обслуживания; снижением доли товаров отечественного производства в розничном товарообороте; дальнейшим развитием сетевого бизнеса и крупных организаций торговли; укреплением позиций организаций иностранной формы собственности; снижением уровня обслуживания сельского населения в традиционных объектах торговли, ослаблением позиций потребительской кооперации; активизацией электронной торговли. Вместе с тем следует

Роза Петровна ВАЛЕВИЧ (ketor@bseu.by), кандидат экономических наук, профессор кафедры экономики торговли и услуг Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь);

Светлана Олеговна БЕЛОВА (belova_so@tut.by), кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики торговли и услуг Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

понимать, что развитие розничной торговли проходило в достаточно сложных и нестабильных внешних условиях, в которых в последние годы развивалась национальная экономика и экономики стран ЕЭАС: военный конфликт в Украине; экономические санкции по отношению к Российской Федерации; неблагоприятная конъюнктура на мировых рынках сырьевых товаров; недопонимание по отдельным вопросам торговли в отношениях с основными торговыми партнерами; усиление конкуренции на рынке Евразийского экономического союза по большинству значимых товарных позиций белорусского экспорта; усиление китайских позиций по традиционным для белорусских предприятий товарным позициям; реализация мер импортозамещения в Российской Федерации и других странах. Помимо того, возможности развития торгового бизнеса в Республике Беларусь ограничены различными объективными и субъективными факторами внутреннего характера, оказывающими сильное воздействие на состояние бизнес-среды:

ограничением емкости национального рынка; отсутствием реальных возможностей выхода на зарубежные рынки в связи с более низким уровнем качества предоставляемых торговых услуг на внутреннем рынке;

ограничением в применении «эффекта масштаба» вследствие достижения его размера и особенностей проявления этого эффекта (в первую очередь он проявляется в промышленности);

мерами государственного регулирования деятельности субъектов торгового бизнеса и их контрагентов (наличие несогласованных вопросов в части создания дискриминационных условий, навязывания условий контрагенту и проч.);

сложившимся весьма невысоким уровнем рентабельности субъектов торгового бизнеса, не позволяющим им обеспечить долгосрочную финансовую устойчивость и рост их рыночной стоимости;

изменением факторов, формирующих спрос на товары и услуги; увеличением объема и качественным изменением структуры потребностей населения (по информации консалтинговых служб более половины населения использует модель «бережливого потребителя», 10 % потребителей не считают деньги, а 15 % — находятся на пределе покупательной возможности — эта информация является основой для построения торговой политики);

значительным расширением ассортимента реализуемых товаров и предоставляемых услуг, что усложняет управляемость им; появлением новых технологий работы с потребителями, формой и методами продажи товаров; высоким ожиданием потребителей в части инновационных форм обслуживания, которые сложно удовлетворить ввиду недостаточности финансовых ресурсов и слабой инновационной базы; большей требовательностью в настоящее время всегда экономного белорусского потребителя к оценке «цена — качество товара», «цена — качество торговых услуг»;

открытием новых форматов торговых объектов;

насыщенностью рынка товарной массой — объем товарного предложения превышает спрос;

развитием экономики, ориентированной на потребителя, что требует необходимости учета и удовлетворения индивидуальных предпочтений потребителей и их поведения;

менее конкурентоспособным качеством отечественной продукции (по многим товарным позициям, включая и те, которые вошли в перечень предназначенных к импортозамещению) по сравнению с товарами, поставляемыми по импорту, что предоставляет возможность импортеру проводить более агрессивную торговую политику;

снижением реальных доходов населения, сохранением высоких темпов роста потребительского кредитования и задолженности по кредитам, выданным на потребительские нужды, продажей населением валюты;

наличием безработицы (особенно в малых городах и населенных пунктах), принятием властями решения о повышении пенсионного возраста, девальвацией и деминацией белорусского рубля и иными.

Развитие любого бизнеса, в том числе торгового, направлено на получение прибыли, достаточной для расширенного воспроизводства и обеспечения его устойчивого функционирования, повышения его рыночной стоимости. Бизнес, в том числе и торговый, развивается тогда, когда имеет возможности наращивать объемы деятельности и получать достаточно прибыли, в связи с чем неумение и отсутствие возможности работать в условиях ограничений представляет опасность как для бизнеса, так и для национальной экономики. Поиск новых направлений развития торгового бизнеса в сложившихся условиях становится не просто важным, а жизненно необходимым.

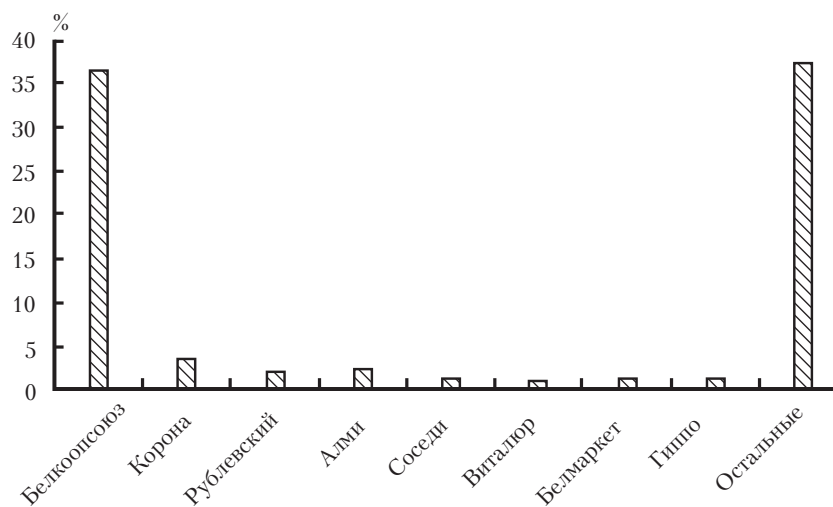
Основная часть. На потребительском рынке Республики Беларусь торговый бизнес представлен различными форматами и размерами (что отражает современные запросы потребителей и соответствует мировым тенденциям развития розничного ритейла): функционируют субъекты малого предпринимательства (индивидуальные предприниматели, микроорганизации, малые организации); субъекты среднего и крупного предпринимательства.

Торговая инфраструктура розничной торговли представляет собой достаточно разветвленную сеть торговых объектов: с 2010 г. их число увеличилось на 36,5 % и в 2017 г. составило 62 333 ед. Торговая площадь торговых объектов за указанный период приросла на 49,1 % и составила 5 525,5 тыс. м² [1]. На протяжении всего исследуемого периода сохраняется тенденция уменьшения числа торговых объектов, принадлежащих организациям государственной формы собственности, и роста присутствия иностранного капитала. Наиболее широкое распространение за последние несколько лет получили магазины шаговой доступности — магазины по продаже товаров первой необходимости (от продуктов питания до бытовой химии), которые позиционируют себя как магазины «у дома». Доля крупных торговых организаций в розничном товарообороте в 2017 г. достигла 56 % и выросла за последние 7 лет на 11 процентных пунктов. Вместе с тем в динамике видно, что по сравнению с 2016 г. доля крупных организаций снизилась на 3,56 процентных пункта, при этом активно растет доля субъектов малого предпринимательства в розничном товарообороте (это направление отражает интересы потребителей). В то же время размеры торговых объектов не велики (торговая площадь, приходящаяся на 1 объект, составляет в среднем 88,6 м²). Данный размер не позволяет говорить о серьезных достижениях в развитии бизнеса, а всего лишь о решении некоторых социальных задач — доступности объекта для совершения быстрых покупок.

Торговая инфраструктура в стране преобразуется в основном за счет строительства и открытия сетевых магазинов: гипер- и супермаркетов, крупных продовольственных магазинов, осуществляющих продажу товаров методом самообслуживания с применением компьютерных касс и штрихового кодирования товаров. Вместе с тем стала заметной тенденция увеличения и других форматов магазинов: дискаунтеры — магазины, в которых реализуются продовольственные и (или) непродовольственные товары по более низким ценам за счет сокращения затрат на их хранение, реализацию и оказание услуг, а также дисконтные магазины, которые продают товары со скидкой владельцам специальных дисконтных карт. В последние годы все ритейлеры и эксперты отмечают рост популярности формата «магазин у дома» — это растущее на-

правление с точки зрения развития торговых площадей и эффективности их использования.

На фоне появления новых форматов торговых объектов динамично развиваются торговые сети. В Республике Беларусь функционирует около семидесяти крупных торговых сетей республиканского, регионального и местного уровней (что для экономики малой страны только обостряет конкурентную среду), среди которых крупнейшими по числу магазинов и размеру торговых площадей являются торговые сети, специализирующиеся на продаже продовольственных товаров: сеть магазинов юридических лиц системы потребительской кооперации (Белкоопсоюз), сеть магазинов под торговыми знаками «Евроопт», «Корона» (ООО «Табак-Инвест»), «Алми» (ЗАО «Юнифуд») и др. При этом на начало 2018 г. 17 самых крупных торговых сетей в стране концентрировали 51,9 % продовольственных магазинов и 71,4 % торговых площадей продовольственных магазинов Беларуси (см. рисунок).



Крупнейшие торговые сети по размеру торговых площадей магазинов, % к итогу

Лидеры ритейла сделали ставку на возможность проводить более гибкую ценовую политику, способствующую росту объемов реализации; на максимально быстрое расширение торговой сети с постепенным проникновением в регионы; на создание современной закупочной логистики как ключевого фактора роста динамики и снижения закупочных цен в перспективе; на создание единых стандартов сервиса и мерчандайзинга во всей сети; на создание собственных брендов.

В целом по стране за 2014–2017 гг. число сетевых магазинов увеличилось в 2,8 раза и составило 30 058 ед. (66,4 % в общем количестве магазинов) торговой площадью 4 348,7 тыс. м² (79,4 % в торговой площади магазинов). Вместе с тем, начиная с 2016 г., темпы роста торговых площадей сетевых магазинов замедлились (2015 г. — 176,0 %, 2016 г. — 106,7, 2017 г. — 105,5 %), что свидетельствует об определенном насыщении рынка торговыми площадями и замедлении роста «полочного пространства», о действиях государства по антимонопольному регулированию [2].

Статистика показывает, что сетевой бизнес активно развивается, является более успешным с точки зрения реализации выбранной концепции развития по уровню предоставляемых услуг, эффективности деятельности по сравнению с несетевыми форматами, которые не в состоянии успешно конкурировать с сетями, так как многие несетевые торговые объекты обслуживают локальные сегменты рынка, где сети не представлены. Помимо того, эти организации

используют опыт работы, полученный ими в условиях, когда экономика не была рыночной и не формировалась соответствующая бизнес-среда. Вместе с тем и первые, и вторые торговые объекты в исследуемом периоде ощущали недостаток финансовых ресурсов и демонстрировали неумение работать на финансовом рынке [3].

По заключению специалистов, дальнейший рост и развитие сетевого торгового бизнеса не будет осуществляться такими темпами, как это было ранее, что обусловлено уже перечисленными ограничениями развития бизнес-среды и что правомерно с точки зрения обеспечения «законной» конкуренции на рынке розничного ритейла.

К тому же, белорусский рынок стал более интересным и для иностранных инвесторов, специализирующихся на реализации непродовольственных товаров. Это в перспективе потребует консолидации розницы для успешного конкурентирования с международными операторами, что не только повысит уровень конкуренции, но принесет соответствующие эффекты как для участников рынка, так и для покупателей.

Развитие торгового бизнеса сталкивается с рядом потенциальных стратегических ловушек: поиск доминирующей позиции; отсутствие стратегической дисциплины; чрезмерная централизация (замедляет время реакции на изменения рынка, снижает стимулы работников на местах, может вызвать отток квалифицированных кадров, необходимых для оказания персональных услуг); представления, что конкуренты имеют одинаковый уровень накладных расходов или те же цели; избыточная реакция на новые продукты, копирование. В целом можно отметить позитивное и вполне разумное формирование торговой инфраструктуры, торговых политик, возможности потребителей в зависимости от своих интересов совершать покупки в объектах разных форматов. Но вместе с тем понимая, что бизнес не может развиваться на уровне достигнутых позиций, для увеличения их рыночной стоимости следует изменить (уточнить) стратегии реализуемых торговых политик. В этом плане, на наш взгляд, перспективными могут стать следующие направления:

- более глубокое понимание и изучение возможностей для развития торгового бизнеса, изменение статуса за счет слияния, поглощения, продажи, консолидации бизнеса. Определенные шаги в этом направлении в Республике Беларусь уже предпринимались (примером тому могут служить приобретение сети универсамов «Рублевский» группой компаний «Санта»; сети магазинов «Престон» ООО «Либретик», управляющей сетью магазинов «Соседи»; покупка компанией «Белвиллесден» (сеть «Гиппо») магазинов «Белмаркет» и т. п.). Однако оценить эффективность таких актов пока не представляется возможным;

- тщательно управляемая децентрализация (применялась компанией Dillon в розничной торговле продтоварами — заключалась в приобретении ряда небольших региональных сетей гастрономических магазинов с сохранением их названий, автономности, покупательской группы); это могут быть также минимальные изменения в технологии; сохранение ассортиментных «фишек», что активно используется на отечественном рынке розничного ритейла при слияниях и поглощениях;

- увеличение добавленной стоимости (за счет предоставления дополнительных услуг, вертикальной интеграции);

- специализация по типу продукта или продуктового сегменту; по типу потребителя, по типу заказов (товарная специализация, потребительская специализация);

- географическое фокусирование (географическая специализация);

– голый скелет, никаких излишеств (низкие накладные расходы, низкая квалификация занятых, жесткий контроль над расходами — возможность ценовой конкуренции);

– создание стандартных подразделений организаций: создание многочисленных стандартных объектов с удобным местоположением и минимальными издержками для максимально эффективной деятельности [4];

– поиск путей выхода сетей на зарубежные рынки: на первом этапе — на уровне трансграничной торговли в пределах разрешенных договором о создании ЕЭАС положений о конкуренции;

– в целях получения дополнительных инвестиций активизация работы сетей на международных финансовых рынках (первый опыт такой деятельности представил ООО «Евроторг», успешно разместивший в октябре 2017 г. еврооблигации на сумму 350 млн дол., которые уже выкуплены к настоящему времени. Кроме того, в планах данной сети — выход на IPO в Лондоне) [5].

Наряду с перечисленными направлениями развития торгового бизнеса в условиях действующих ограничений важно понять и реализовать на практике возможность более глубокого использования внутренних резервов, базирующихся на инновационных преобразованиях. Считаем возможным реализовать новые инновационные бизнес-идеи по следующим направлениям (учитывая сформировавшуюся уже у молодого поколения потребность широкого применения интернет-технологий и необходимость привлечения к такому типу обслуживания людей более старшего поколения, предполагаем использование различных вариантов приложений):

1. Smart technology (искусственный интеллект): легкое использование мобильного приложения ритейлера, приспособленного к выполнению узкоспециализированных функций;

2. Транзакционный анализ на основе построения персонализированных контентов на сайте онлайн-ритейлера в зависимости от истории покупок;

3. Более активное использование возможностей цифровой экономики (демократизация технологий, развитие нишевых решений, ориентация на образ жизни потребителей: Интернет вещей (IoT), чат-боты и голосовые помощники, RFID-технологии (radio frequency identification) — технология, позволяющая распознавать товары на расстоянии);

4. Workforce Management — это система, работающая на основе Big Data, которая с помощью машинного обучения составляет график работы сотрудников;

5. Геймификация — опыт ведущих игроков рынка — показывает, что главная составляющая продаж сегодня — не продавать, а давать возможность выиграть приз, поборовшись за него, и почувствовать себя победителем;

6. Динамическая система определения арендных ставок;

7. Аудиомаркетинг — управление поведением уже пришедшего потенциального покупателя: завоевать внимание, сделать случайного клиента постоянным, повысить его лояльность [6].

Заключение. Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать ряд следующих выводов и рекомендаций, имеющих существенное значение для развития торгового бизнеса (с точки зрения роста его рыночной стоимости) в Республике Беларусь и в целом для повышения степени устойчивости национальной экономики:

1. Формирование современной торговой среды должно учитывать и отражать индивидуальные интересы потребителей. Сегодня ритейлеры выделяют следующие группы покупателей (неэкономные, оптимизирующие расходы, реалисты и рационалисты, экономные, так называемые Черри-Пиккеры), имеющие свои предпочтения в выборе ассортимента, готовности тратить деньги,

использовании программ лояльности и т. д., что актуализирует использование потребительской аналитики для решения вопросов преобразования торгового бизнеса. Для торгового бизнеса «познание белорусского потребителя» даст возможность грамотно выстроить политику управления ассортиментом и предложить услуги и торговые форматы, ориентированные на конкретного потребителя, сэкономить время потребителей на выбор товара и обслуживание;

2. Широкое использование всех возможностей в управлении имуществом и бизнесом, которые предоставляет рыночная экономика: взвешенная ценовая политика, строгое соблюдение антимонопольного законодательства, консолидация бизнеса, работа на финансовых рынках и использование современных финансовых инструментов, что будет способствовать привлечению дополнительных инвестиций;

3. Местные органы власти должны нести ответственность за оптимизацию торговой инфраструктуры (на рынке торговых услуг должны присутствовать те форматы, которые востребованы потребителем);

4. Качество торговых услуг должно быть конкурентоспособным. В этих целях торговля обязана включиться в реализацию общей задачи — цифровизацию экономики, что предполагает преобразование торговых технологий и технологий обслуживания на основе информационно-инновационных достижений;

5. Определенную значимость для преодоления существующих ограничений в развитии торгового бизнеса окажет использование апробированных в других странах торговых стратегий и политик.

Комплексное использование мирового опыта и опыта национальных экономик в преодолении действующих ограничений на новой инновационной и экономически обоснованной идее будет способствовать развитию торгового бизнеса.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. Статистический ежегодник Республики Беларусь / Национальный статистический комитет Респ. Беларусь. — Минск, 2018. — 489 с.

2. *Валевиц, Р. П.* Инструменты конкурентоспособности сетевого торгового бизнеса / Р. П. Валевиц, С. О. Белова, О. Б. Пароля-Тесленок // Проблемы современной экономики: глобальный, национальный и региональный контекст : сб. науч. ст. : в 2 ч. / Гродн. гос. ун-т им. Я. Купалы ; редкол.: М. Е. Карпицкая (гл. ред.) [и др.]. — Гродно, 2017. — Ч. 2. — С. 178—187.

Valevich, R. P. Instrumenty konkurentosposobnosti setevogo torgovogo biznesa [Tools for Network Trade Business Competitiveness] / R. P. Valevich, S. O. Belova, O. B. Parolya-Teslenok // Problemy sovremennoy ekonomiki: global'nyy, natsional'nyy i regional'nyy kontekst : sb. nauch. st. : v 2 ch. / Grodn. gos. un-t im. Ya. Kupaly ; redkol.: M. E. Karpitskaya (gl. red.) [i dr.]. — Grodno, 2017. — Ch. 2. — S. 178—187.

3. *Валевиц, Р. П.* Перспективы развития сетевого торгового бизнеса / Р. П. Валевиц, С. О. Белова // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2018. — № 4. — С. 41—47.

Valevich, R. P. Perspektivy razvitiya setevogo torgovogo biznesa [Prospects for the development of the network-based trading business] / R. P. Valevich, S. O. Belova // Vesn. Belarus. dzyarzh. ekan. un-ta. — 2018. — N 4. — P. 41—47.

4. *Портер, М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. — М. : Альпина, 2015. — 453 с.

Porter, M. Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov [Competitive Strategy: the Method of Branches and Competitors Analysis] / M. Porter. — M. : Al'pina, 2015. — 453 p.

5. «Евроопт» выходит на Лондонскую биржу [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://news.tut.by/economics/610170.html>. — Дата доступа: 06.12.2018.

6. Ключевые тренды и технологии для ритейла в 2019 году [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://retailer.ru/kljuchevye-trendy-i-tehnologii-dlja-ritejla-v-2019-godu/>. — Дата доступа: 06.12.2018.

ROZA VALEVICH, SVIATLANA BIALOVA

**OPPORTUNITIES FOR TRADE
BUSINESS DEVELOPMENT**

Authors affiliation. *Roza VALEVICH* (ketor@bseu.by), *Belarus State Economic University (Minsk, Belarus)*; *Sviatlana BIALOVA* (belova_so@tut.by), *Belarus State Economic University (Minsk, Belarus)*.

Abstract. The article substantiates the need to find ways to develop trade business under conditions of the evident limitations of the subjective and objective nature of the actions and direction of updating trading strategies with due account of the world and domestic experience.

Keywords: trade business; business environment; small, medium, large business; restrictions; innovation; consumer.

UDC 339.3 (476)

*Статья поступила
в редакцию 04.02. 2019 г.*

В. Н. ПЛАТОНОВ, О. Ю. ОСТАЛЬЦЕВА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ
В САДОВОДЧЕСКИХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ
ТОВАРИЩЕСТВАХ**

В статье исследованы основные организационно-правовые основы функционирования садоводческих некоммерческих товариществ в Беларуси. Проанализирован механизм их содержания и правоприменение Положения о садоводческих товариществах Республики Беларусь. Определен ряд проблемных аспектов реализации этого Положения. Разработаны предложения по улучшению правового регулирования деятельности садоводческих товариществ.

Ключевые слова: институт уполномоченных; оперативное принятие решений; садоводческие некоммерческие товарищества; собрание уполномоченных.

УДК 349.422.237/3 (476)

Вячеслав Николаевич Платонов, кандидат экономических наук, профессор кафедры коммерческой деятельности и рынка недвижимости Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь);

Ольга Юрьевна Остальцева (olga.ostaltseva@yandex.by), ассистент кафедры коммерческой деятельности и рынка недвижимости Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).