

УДК: 636.934

В. Н. Пилуй, кандидат экономических наукГосударственное научное учреждение «Институт экономики Национальной академии наук Беларуси»,
ул. Сурганова, 1, корп. 2, 220072 Минск, Республика Беларусь, vita_pi@mail.ru

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БЕЛКООПСОЮЗА

В статье рассмотрены ключевые аспекты деятельности Белкоопсоюза как многоотраслевой коммерческой структуры социальной направленности, которая объединяет предприятия торговли и общественного питания, заготовительную сеть, звероводческие хозяйства, промышленные, транспортные и строительные организации, а также учреждения образования по всей стране. Проведен анализ выполнения организациями системы потребительской кооперации показателей социально-экономического развития, выявлены причины их невыполнения, предложены направления по повышению эффективности деятельности Белкоопсоюза.

Ключевые слова: Белкоопсоюз; торговля; экономика; эффективность; товары отечественного производства.

Рис. 11. Табл. 2. Библиогр.: 4 назв.

V. N. Pilui, PhD in Economics,State Scientific Institution "Institute of Economics of the National Academy of Sciences of Belarus",
1 Surganova Str., bldg. 2, 220072 Minsk, the Republic of Belarus, vita_pi@mail.ru

SOME ASPECTS OF THE BELKOOPSOYUZ ACTIVITY

The article examines the key aspects of the Belkoopsoyuz's activities as a diversified commercial social structure that unites retail and catering enterprises, a procurement network, fur farms, industrial, transport and construction organizations, as well as educational institutions throughout the country. The analysis of the fulfillment of socio-economic development indicators by organizations of the consumer cooperation system has been carried out, the reasons for their non-fulfillment have been identified, and directions for improving the efficiency of the Belkoopsoyuz have been proposed.

Key words: Belkoopsoyuz; trade; economy; efficiency; goods of domestic production.

Fig. 11. Table 2. Ref.: 4 titles.

Введение. В Республике Беларусь система потребительской кооперации обслуживает около 3,2 млн человек, или 35,00 % населения страны, в том числе всё сельское. В системе Белкоопсоюза имеется 4 171 стационарный объект, 482 автолавки, которые обслуживают сегодня почти 13 тыс. населенных пунктов. Ежегодно данная техника проезжает более 14 млн километров, не имея такие условия поставки по основным нашим товаропроизводителям, как имеют сетевые структуры [1]. Фактически организации системы Белкоопсоюза являются товаропроводящей сетью белорусских производителей, так как доля товаров отечественного производства в товарообороте — более 90,00 % [2]. В условиях роста конкуренции со стороны импортных товаров приобретает особую научную актуальность и практическую значимость комплексное рассмотрение деятельности Белкоопсоюза как объединения, занимающегося приоритетной реализацией товаров отечественного производства.

Цель работы — исследовать ключевые показатели деятельности организаций Белкоопсоюза и их динамику, определить имеющиеся проблемы, которые приводят к снижению доходности функционирования. Научная новизна заключается в определении потенциальных направлений, которые могут способствовать повышению эффективности деятельности Белкоопсоюза.

Материалы и методы исследования. Материалами для исследования послужили научные публикации, учебные пособия, периодические издания, отчеты и статистические данные, предоставленные Белкоопсоюзом. Для анализа данных применялись методы анализа и синтеза, обобщения, сравнительного и статистического анализа, что позволило систематизировать информацию, выявить тенденции и предложить решения для устранения выявленных проблем.

Результаты исследования и их обсуждение. За январь—октябрь 2025 года организациями потребительской кооперации реализовано непродовольственных товаров на сумму 147,4 млн рублей, темп роста к аналогичному периоду 2024 года составил 100,60 %. Удельный вес этих товаров в розничном товарообороте торговли за январь—октябрь 2025 года составил 8,05 %, что на 0,35 п. п. ниже показателя за аналогичный период прошлого года. В деятельности Белкоопсоюза приоритетным остается реализация товаров отечественного производства. За 9 месяцев 2025 года их удельный вес реализации непродовольственных товаров составил около 75,00 % при среднем показателе по Республике Беларусь 35,10 %.

В целях увеличения объема розничного товарооборота непродовольственных товаров отечественного производства организациями потребительской кооперации в общем объеме розничного товарооборота Белкоопсоюзом:

- ведется работа совместно с отечественными производителями по организации работы фирменных секций и объектов. В 2025 году организована работа 19 фирменных секций (ОАО «Лента» — 2, ОАО «Витебские ковры» — 2, ОАО «Галантэя» — 7, ЗАО «Атлант» — 1, ЗАО «Добрушский фарфоровый завод» — 3, ООО «Конте Спа» — 1, КПУП «Калинковичский мебельный комбинат» — 1, ОАО «МотоВелоЗавод» — 1, ОАО «Бархим» — 1) и 1 магазина Mark Formelle;

- в соответствии с постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 29 декабря 2023 года № 992 «О потребительском кредитовании» осуществляется реализация непродовольственных товаров по кредитному продукту «На родные товары» ОАО «АСБ Беларусбанк» [3];

- принимаются предварительные заявки на товары от физических лиц через контакт-центр Белкоопсоюза;

- реализован пилотный проект совместно с концерном «Беллегпром» по реализации продукции 10 предприятий концерна, в том числе ТУП «ПроКовер», МО ОАО «Луч», ЗАО «Калинка», ОАО «Славянка», ОАО «Бобруйсктрикотаж», ОАО «Центр моды», ОАО «Лидская обувная фабрика», ОАО «Галантэя», ОАО «Полесье», ОАО «Світанак», в формате ярмарки-выставки на условиях оплаты за реализованный ассортимент и с правом возврата нереализованного ассортимента на базе торговых объектов потребительской кооперации;

- в 44 крупных торговых объектах с ОАО «Бархим» реализован совместный проект по реализации расширенного ассортимента товаров бытовой химии и синтетических моющих средств. Для 9 объектов дополнительно предоставлены фирменные стойки с логотипом предприятия.

В целях позиционирования и узнаваемости товаров отечественного производства проводятся совместные акционные и маркетинговые мероприятия с отечественными производителями, в том числе с ООО «Конте Спа», ОАО «Брестский чулочный комбинат», ООО «Белкосмекс», ОАО «Модум — наша косметика», ОАО «Бархим», ЗАО «Лебортово», ООО «Кампари», ООО «Фабрика Ксонакс», ЗАО «БРК», ОАО «БЗПИ» и др. Выполнение показателей социально-экономического развития организаций Белкоопсоюза с учетом собственного производства товаров за 10 месяцев 2025 года представлено (таблица 1).

Т а б л и ц а 1. — Выполнение показателей социально-экономического развития по организациям системы потребительской кооперации за 10 месяцев 2025 года

Наименование	Розничный товарооборот		Товарооборот общественного питания		Производство промышленной продукции		Закупки сельскохозяйственной продукции и сырья, всего		Экспорт	
	тыс. рублей	темп роста, %	тыс. рублей	темп роста, %	тыс. рублей	темп роста, %	тыс. рублей	темп роста, %	тыс. долларов США	темп роста, %
Брестский ОПС	579 008,3	99,3	51 275,2	95,8	14 7045	106,0	110 915,4	103,3	14 122,9	173,4
Витебское ОБЛПО	102 018,1	90,0	12 456,6	78,7	42 203,7	109,5	40 667,0	96,0	223,2	16,9
Гомельское ОБЛПО	212 476,0	101,9	13 594,0	101,4	46 450,8	110,7	59 970,4	111,2	3 507,8	125,8
Гродненское ОБЛПО	323 455,6	100,5	16 069,3	97,6	56 079,0	103,5	71 467,0	81,1	5 554,9	167,3
Минский ОПС	214 249,8	99,7	24 606,8	103,2	85 987,6	107,2	94 189,5	101,5	2 538,7	253,2
Могилевский ОПС	396 543,3	101,8	24 983,4	86,1	46 482,2	101,8	53 572,2	99,5	2 435,4	153,8

Примечание — Здесь и далее таблицы составлены автором на основании данных Национального статистического комитета Республики Беларусь, представленных Белкоопсоюзом.

Таким образом, за 10 месяцев 2025 года отмечается отставание в выполнении доведенного задания по:

- розничному товарообороту в Брестской (выполнено 99,30 % от задания за 10 месяцев 2025 года), Минской (99,70 %) и Витебской (90,00 %) областях;
- товарообороту общественного питания в Брестской (95,80 %), Витебской (78,70 %), Гродненской (81,10 %) и Могилевской (86,10 %) областях;
- закупке сельскохозяйственной продукции и сырья в Витебской (96,00 %), Гродненской (81,10 %) и Могилевской (99,50 %) областях;
- экспорту продукции в организациях потребительской кооперации Витебской области (выполнено 16,90 % от задания за 10 месяцев 2025 года).

Основной причиной отставания в выполнении данных показателей является сокращение в 2024 году на 376 единиц (8,30 %) количества магазинов с 543 до 451 единиц (таблица 2).

Т а б л и ц а 2. — Количество магазинов потребительской кооперации в 2024 году

Наименование	Магазины, единиц					
	всего			в том числе в сельской местности		
	на 01.01.2024	на 01.01.2025	+, –	на 01.01.2024	на 01.01.2025	+, –
Брестский ОПС	1 204	1 153	–51	852	818	–34
Витебское ОБЛПО	543	451	–92	395	343	–52
Гомельское ОБЛПО	674	620	–54	519	480	–39

Окончание табл. 2

Наименование	Магазины, единиц					
	всего			в том числе в сельской местности		
	на 01.01.2024	на 01.01.2025	+, –	на 01.01.2024	на 01.01.2025	+, –
Гродненское ОБЛПО	613	591	–22	413	403	–10
Минский ОПС, ОБЛПО	652	555	–97	510	443	–67
Могилевский ОПС	830	770	–60	524	489	–35
УП Белкоопсоюза	12	12	0	5	4	–1
Белкоопсоюз	4 528	4 152	–376	3 218	2 980	–238

При этом следует отметить, что если в Витебской области закрытие 92 магазинов (около 17,00 % от численности на 1 января 2024 года) негативно повлияло на выполнение основных показателей, то в других областях, несмотря на снижение количества магазинов организаций Белкоопсоюза, товарооборот практически сохранился на уровне предыдущего периода, в том числе в Минской области при снижении количества магазинов на 14,00 % (с 652 до 555 единиц) товарооборот составил 99,70 % к уровню 2024 года, в Брестской области при снижении количества магазинов на 4,20 % (с 1 204 до 1 153 единиц) товарооборот составил 99,30 % к уровню 2024 года, в Гомельской области при снижении количества магазинов на 8,00 % (с 674 до 620 единиц) товарооборот составил 101,90 % к уровню 2024 года, в Гродненской области при снижении количества магазинов на 3,50 % (с 613 до 591 единиц) товарооборот составил 100,50 % к уровню 2024 года, в Могилевской области при снижении количества магазинов на 7,20 % (с 830 до 770 единиц) товарооборот составил 101,80 % к уровню 2024 года.

Также на снижение товарооборота в региональном разрезе повлияло изменение количества автомагазинов Белкоопсоюза (рисунок 1).

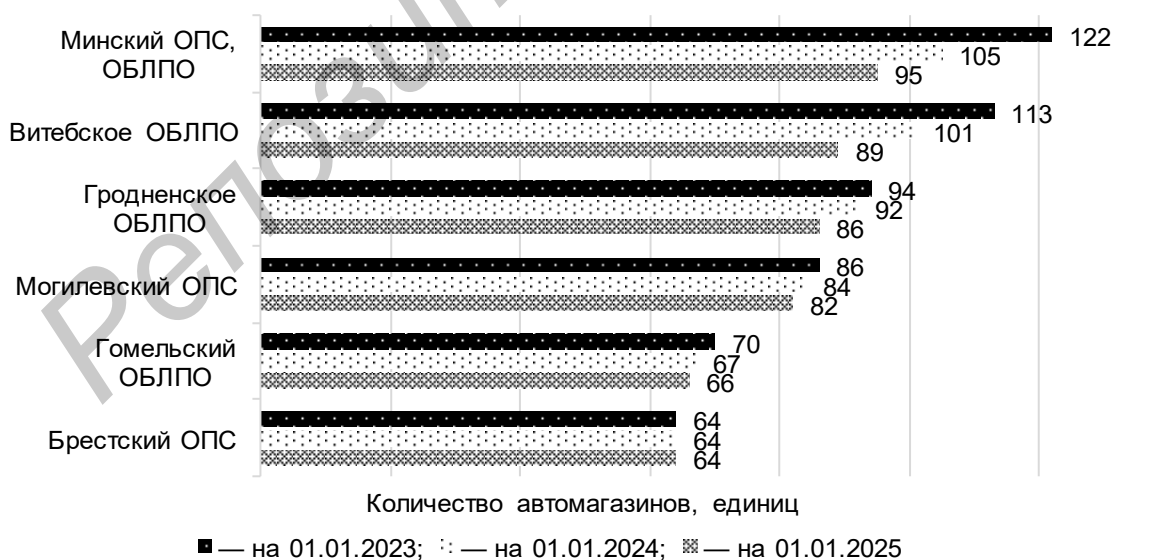


Рисунок 1. — Изменение количества автомагазинов по областям Республики Беларусь

Примечание — Здесь и далее рисунки составлены автором на основании данных Национального статистического комитета Республики Беларусь, представленных Белкоопсоюзом.

Несмотря на обновление машинного парка Белкоопсоюза, в целом количество автомагазинов с 2023 до 2025 года сократилось на 67 единиц. Так, на 01.01.2025 наибольшее количество автомагазинов находилось в Минском ОПС, ОБЛПО — 95 автолавок, за 2 года сократилось на 27 единиц; на втором месте — Витебское ОБЛПО — 89 автолавок, сократившись на 24 единицы; на третьем месте — Гродненское ОБЛПО — 86 автомагазинов, сократившись на 8 единиц. Минимальное неизменное количество автомагазинов находится в Брестском ОПС — 64 автомагазина.

В целях выявления направлений по повышению эффективности работы организаций потребительской кооперации проведен анализ использования ими за 2022—2024 годы производственных мощностей (рисунок 2).

Таким образом, в 2024 году по сравнению с 2022-м наблюдается снижение загрузки производственных мощностей по производству мяса на 7,1 п. п. (с 88,80 до 81,60 %), хлебу и хлебобулочным изделиям — на 5,7 п. п. (с 54,10 до 48,40 %), напиткам безалкогольным — на 2,5 п. п. (с 58,40 до 55,90 %), водам минеральным и газированным — на 15,1 п. п. (с 67,90 до 52,98 %). При этом увеличилась загрузка производственных мощностей по выпуску колбасных изделий на 5,8 п. п. (с 68,30 до 74,10 %).

За январь—октябрь 2025 года по сравнению с аналогичным периодом 2024 года практически по всему ассортименту производимой продукции, кроме производства мяса (103,80 %) и пищевой рыбной продукции (111,20 %), наблюдается снижение объема производства, в том числе изготовление хлеба и хлебобулочных изделий к периоду 2024 года составило 89,90 %, кондитерских изделий — 99,20 %, продуктов из мяса — 92,50 %, полуфабрикатов — 96,50 %, воды минеральной — 88,50 %, безалкогольных напитков — 84,00 %, алкогольных напитков — 58,20 %. В региональном аспекте производство промышленной продукции имеет практически аналогичные тенденции.

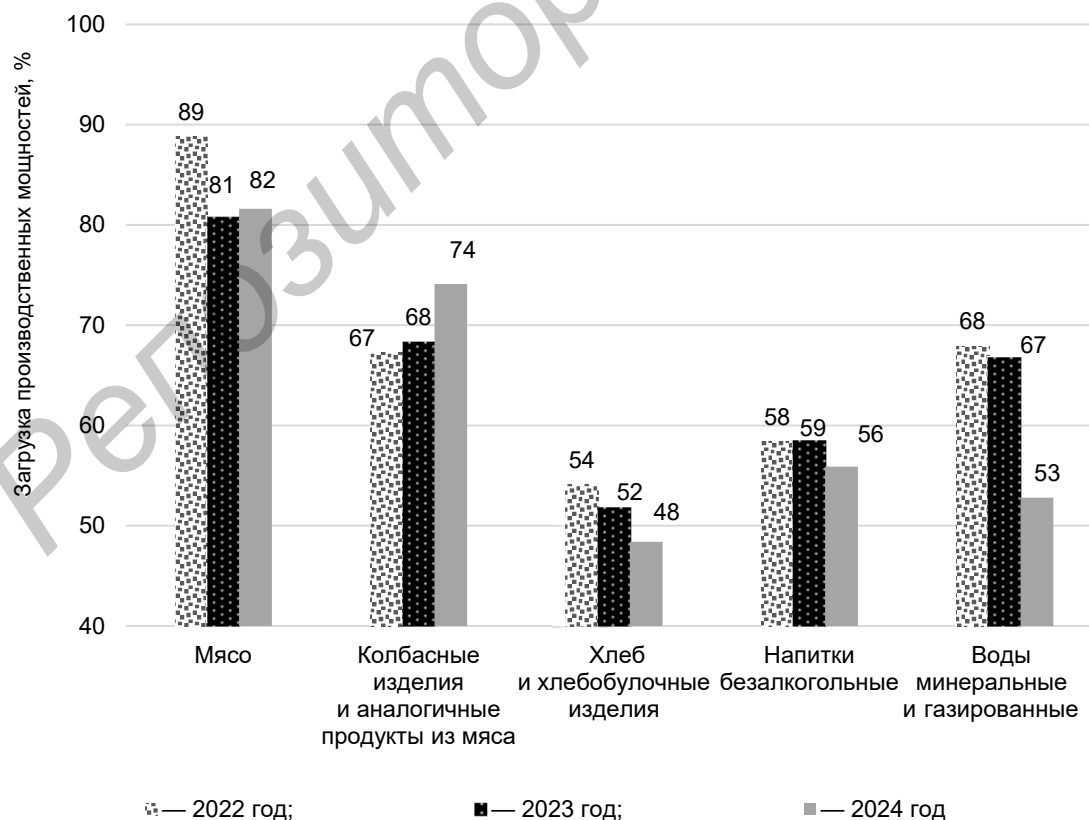


Рисунок 2. — Загрузка производственных мощностей организаций потребительской кооперации

Производство хлебобулочных изделий представлено 54 хлебозаводами, выпекающими хлебобулочные изделия, хлеба традиционные и подовые заварные по многостадийной технологии, булочную продукцию, продукцию категории «здоровое питание» (рисунок 3).

В производстве хлебобулочных изделий за январь—октябрь 2025 года по сравнению с аналогичным периодом 2024 года отмечается падение по всем областным структурам Белкоопсоюза, в том числе производство в Брестской области составило 87,60 %, Витебской — 83,60 %, Гомельской — 90,90 %, Гродненской — 96,90 %, Минской — 89,10 % и Могилевской — 88,90 %. Данная тенденция может быть вызвана как спецификой производства и реализации продукции с низким сроком годности, сокращением количества стационарных магазинов, так и расширением производства данной продукции крупными торговыми сетями.

Производство кондитерских изделий представлено 34 кондитерскими цехами, выпекающими печенье, пряники и иную кондитерскую продукцию. В целом в производстве кондитерских изделий практически удалось сохранить уровень 2024 года (рисунок 4).

Так, за январь—октябрь 2025 года по сравнению с аналогичным периодом 2024 года производство увеличено в трех областях, в том числе в Брестской области составило 106,20 %, Гродненской — 114,40 %, и Могилевской — 103,90 %, а уменьшение производства отмечено в Витебской области, составив 94,90 % к уровню 2024 года, Гомельской — 93,70 %, Минской — 81,80 %.

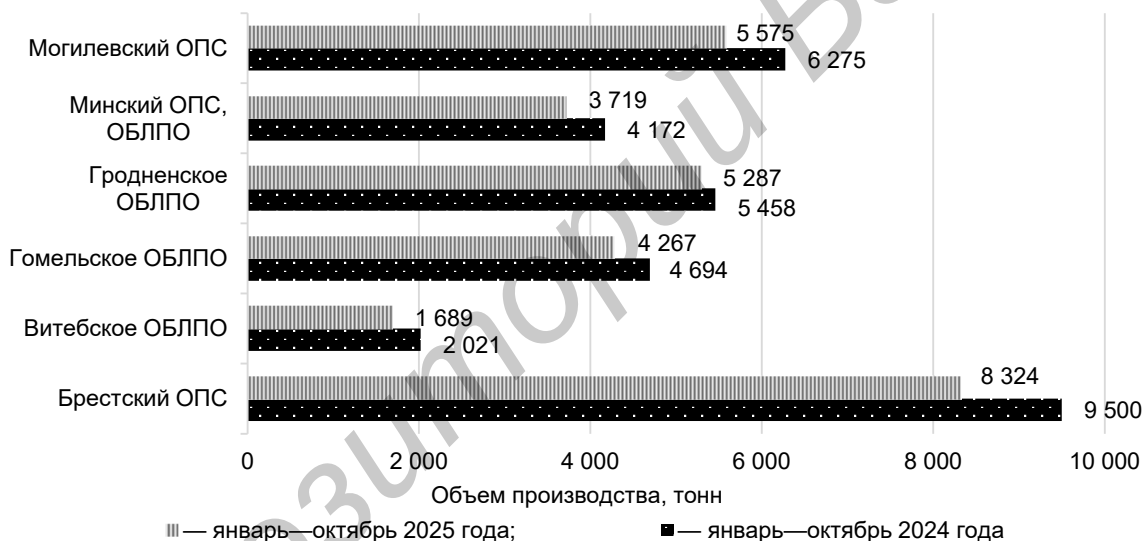


Рисунок 3. — Производство хлеба и хлебобулочных изделий

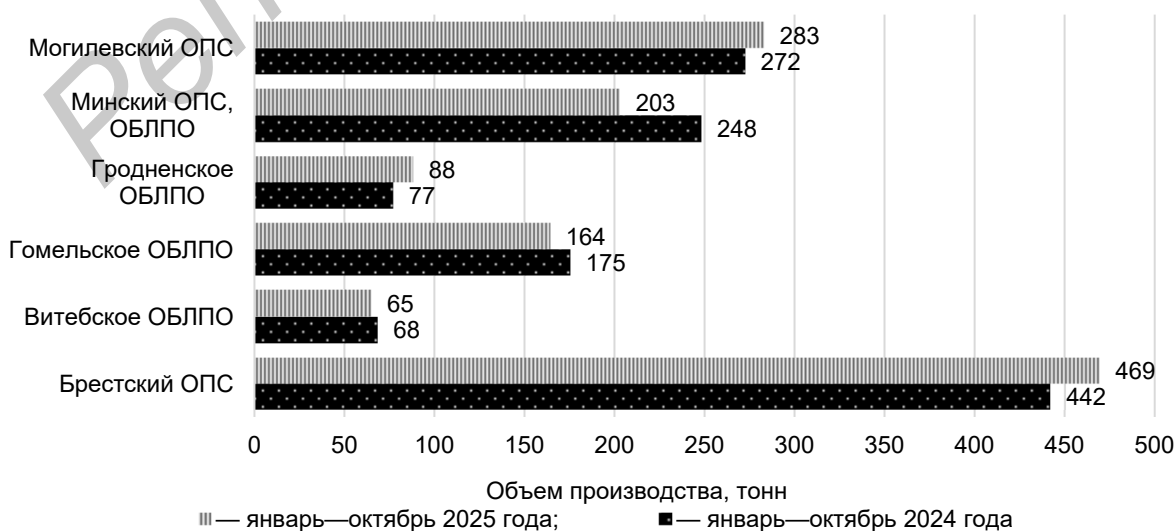


Рисунок 4. — Производство кондитерских изделий

Производство мяса и продуктов из мяса осуществляют 58 мясоперерабатывающих цехов, которые производят готовые мясные и колбасные изделия по различным рецептам, мясные полуфабрикаты, отруба и блочное мясо.

В производстве мяса за январь—октябрь 2025 года по сравнению с аналогичным периодом 2024 года в целом наблюдается тенденция сохранения роста производства — 103,80 % (рисунок 5).

Так, за январь—октябрь 2025 года по сравнению с аналогичным периодом 2024 года производство мяса в Брестской области составило 105,50 %, Витебской — 152,00 %, Гомельской — 110,60 %, Гродненской — 91,60 %, Минской — 92,60 % и Могилевской — 97,20 %. Тенденция увеличения производства Брестской, Витебской и Гомельской, а также снижения в остальных трех областях связана с результатами закупки скота у населения и сельскохозяйственных организаций.

Вместе с тем в производстве продуктов из мяса ситуация по областям неоднозначная несмотря на уровень производства, составивший 92,50 % к уровню 2024 года (рисунок 6).



Рисунок 5. — Производство мясоперерабатывающими цехами Белкоопсоюза мяса

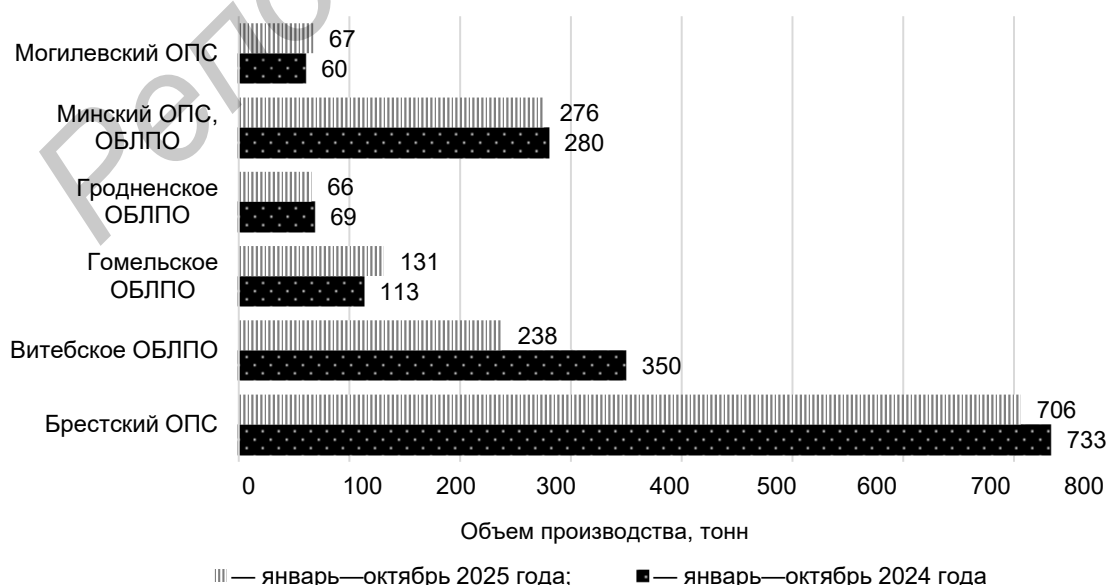


Рисунок 6. — Производство продуктов из мяса

За январь—октябрь 2025 года по сравнению с аналогичным периодом 2024 года нарастили производство продукции из мяса только 2 областные структуры, в том числе Могилевской области — 111,60 %, Гомельской — 116,20 %. По другим областям объем производства продуктов из мяса уменьшился, в том числе в Брестской области составил 96,30 %, Витебской — 68,00 %, Гродненской — 96,20 %, Минской — 98,50 %.

Производство полуфабрикатов представлено цехами и участками по производству картофелепродукта обжаренного, палочек кукурузных, снеков, мучных полуфабрикатов для блинов и оладий, киселя, жареных семечек и арахиса, а также другой продукции (рисунок 7).

За январь—октябрь 2025 года по сравнению с аналогичным периодом 2024 года нарастили производство полуфабрикатов только 3 областные структуры, в том числе Брестской — 104,00 %, Витебской — 153,90 % и Гомельской — 117,30 %. По другим областям объем производства уменьшился, в том числе в Гродненской области составил 92,50 %, Минской — 67,40 %, Могилевской — 78,60 %.

Производство алкогольной продукции представлено 6 винодельческими заводами, производящими вина плодовые крепленые и фруктово-ягодные натуральные (рисунок 8).

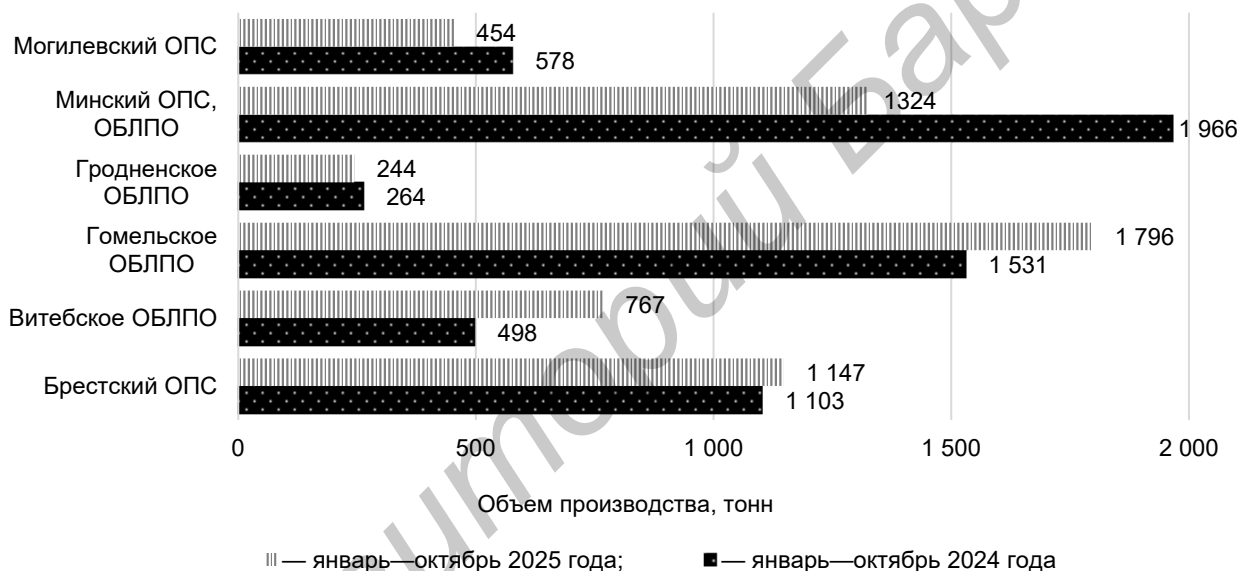


Рисунок 7. — Производство полуфабрикатов

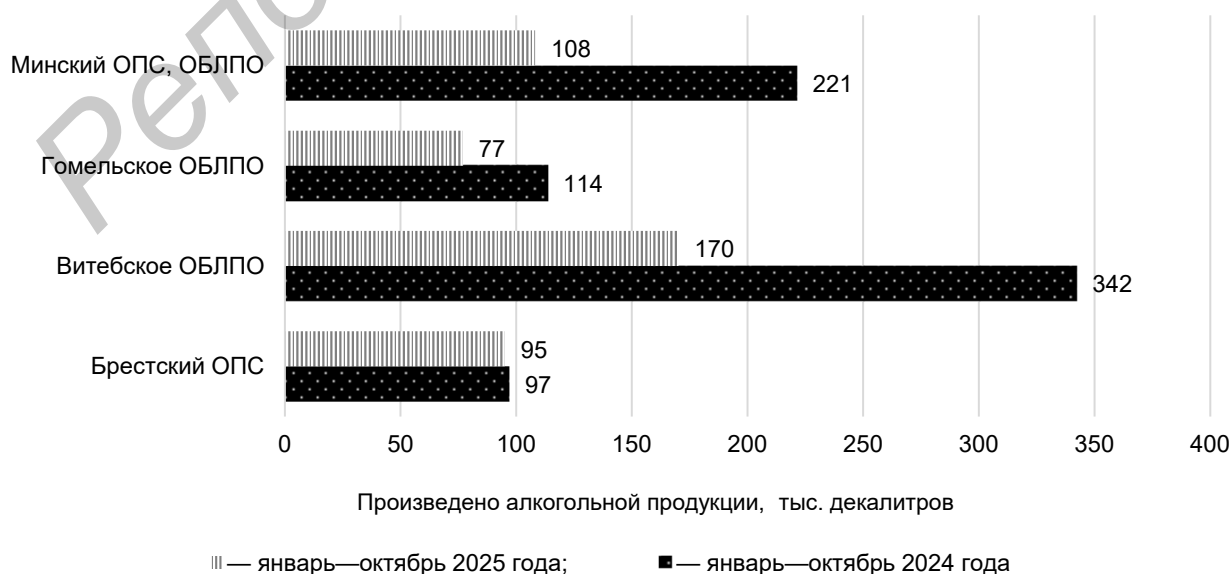


Рисунок 8. — Производство алкогольной продукции

За январь—август 2024 года по сравнению с аналогичным периодом 2023 года производство алкогольной продукции составило 58,20 %, при этом во всех областях отмечен спад, в том числе в Брестской области производство составило 98,10 %, Витебской — 49,70 %, Гомельской — 67,80 % и Минской — 48,90 %.

Производство безалкогольной продукции представлено 10 цехами по производству ассортимента безалкогольных напитков с использованием сахарного сиропа и сахарозаменителей, а также 5 цехов осуществляют розлив природной минеральной и питьевой воды (рисунок 9).

За январь—октябрь 2025 года по сравнению с аналогичным периодом 2024 года производство безалкогольной продукции увеличено только в Гомельской области, составив 124,20 %, в остальных областях производство снизилось, составив в Брестской области 94,10 %, Витебской — 79,70 %, Гродненской — 80,90 %, Минской — 71,50 %.

Производство рыбной продукции представлено 11 цехами по выпуску соленой, копченой, вяленой, сушеной и иной рыбной продукции, которое за январь—октябрь 2025 года по сравнению с аналогичным периодом 2024 года составило 111,20 % (рисунок 10).

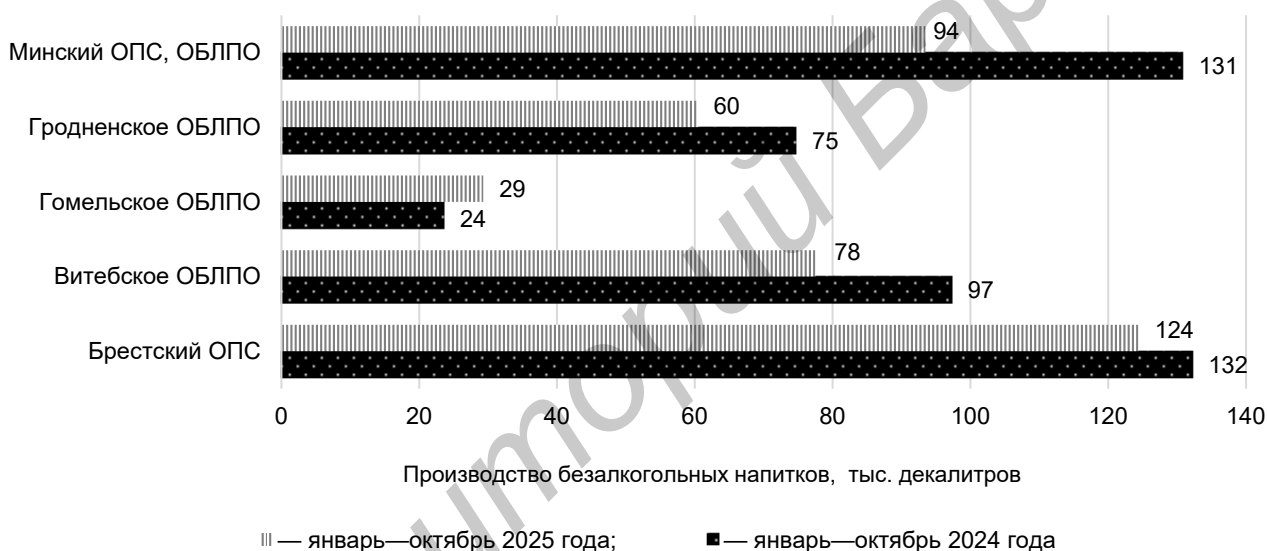


Рисунок 9. — Производство безалкогольной продукции

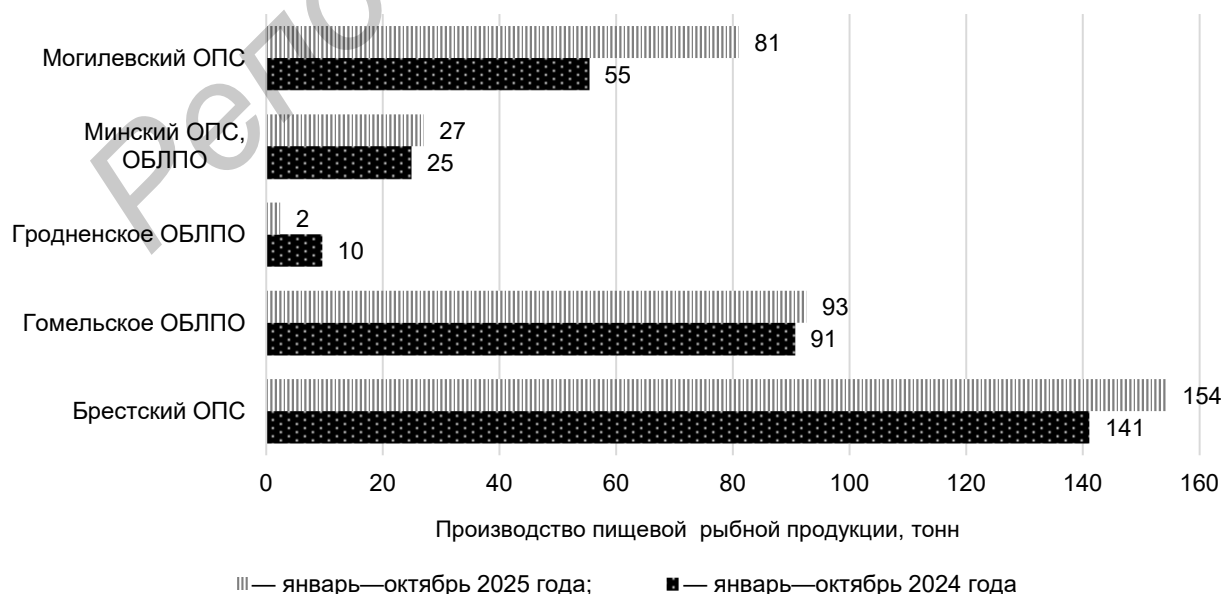


Рисунок 10. — Производство пищевой рыбной продукции

За январь—октябрь 2025 года по сравнению с аналогичным периодом 2024 года в производстве этой продукции отмечается существенное падение в Гродненской области — 25,30 %. По всем иным областным структурам Белкоопсоюза наблюдается рост, в том числе производство в Брестской области составило 109,40 %, Гомельской — 102,20 %, Минской — 108,40 % и Могилевской — 146,50 %.

Экспортные поставки организаций Белкоопсоюза за январь—октябрь 2025 года составили около 33,1 млн долларов США, что в сравнении с аналогичным периодом 2024 года составляет 128,80 %. Структура по видам поставленной на экспорт продукции представлена на рисунке 11.

Таким образом, в структуре экспортных поставок Белкоопсоюза за январь—октябрь 2025 года основную долю занимает мясо крупного рогатого скота, мясная продукция и полуфабрикаты, составившие 74,20 % общего объема экспорта. По сравнению с аналогичным периодом 2024 года этот показатель увеличился на 16,6 п. п., в денежном выражении темп роста составил 166,00 %. Вторым по значимости показателем в структуре экспорта является пушнина, доля которой составляет 15,00 %, по сравнению с аналогичным периодом 2024 года снизилась на 13 п. п., в денежном выражении составила 68,90 % от соответствующего уровня аналогичного периода 2024 года. Также следует отметить, что за 9 месяцев 2025 года чистая прибыль от реализованного меха норки составила 4 587 тыс. рублей, а по сравнению с аналогичным периодом 2024 года увеличилась на 5 807 тыс. рублей (за 9 месяцев 2024 года получен убыток в размере 1 220 тыс. рублей), что указывает на результативность принимаемых Белкоопсоюзом мер по повышению эффективности звероводческой отрасли.

В настоящее время в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 21.07.2025 № 283 «О деятельности организации потребительской кооперации, осуществляющих разведение пушных зверей» принимаются меры по оптимизации организационной структуры звероводческой отрасли в системе потребительской кооперации путем реорганизации УП «Белкоопмех» и его неэффективных структурных подразделений [4].

В этих целях собранием представителей членов Белкоопсоюза 15 августа 2025 года принято решение о ликвидации УП «Белкоопмех», а 25 августа 2025 года начата процедура ликвидации (по данным ЕГР). Достигнуто соглашение о безвозмездной передаче части имущества УП «Белкоопмех», необходимого для осуществления финансово-хозяйственной деятельности по разведению пушных зверей на Пинской площадке, в хозяйственное ведение УП «Гроднокоопмех» (в установленном порядке передано имущество).

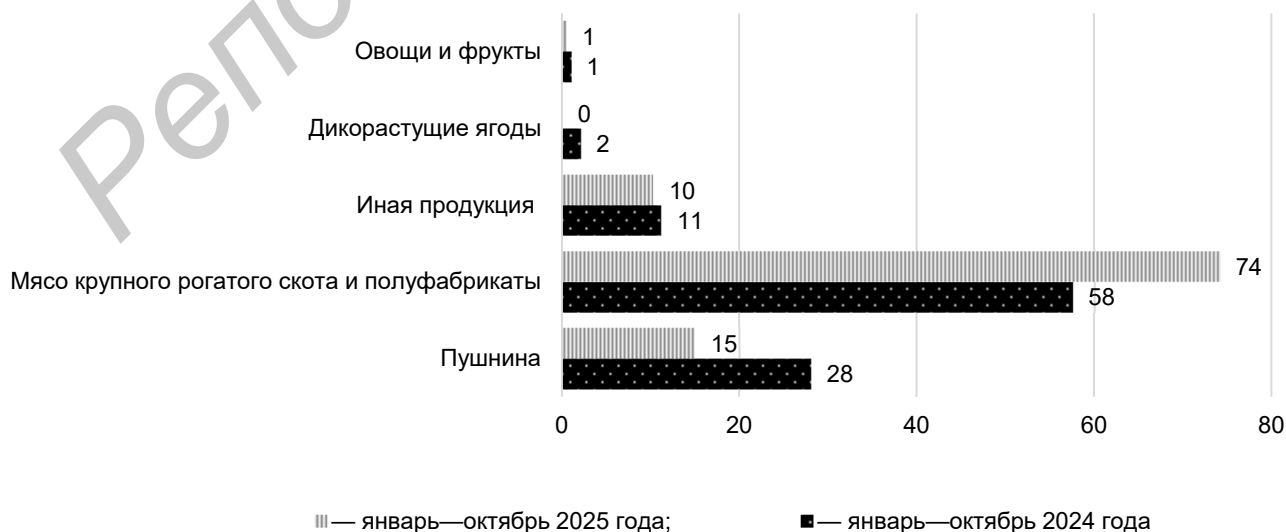


Рисунок 11. — Структура экспортных поставок, %

Фактически УП «Гроднокоопмех» создан филиал «Пинское зверохозяйство» (Пинская площадка). Численность работающих по УП «Гроднокоопмех» на 01.07.2025 всего составила 313 человек, в том числе на Гродненской площадке — 130 человек, в цехе по производству изделий из натурального меха (Минск) — 25 человек, на Пинской площадке — 158 человек. В установленном порядке осуществлена передача имущества, инфраструктурных и производственных объектов, транспортных средств, иных средств и оборудования по балансовой стоимости 15,8 млн рублей, в том числе поголовья пушных зверей в количестве 24,2 тыс. голов.

Поголовье зверей на 01.11.2025 по УП «Гроднокоопмех» составило всего 308,9 тыс. голов, в том числе всего основного стада — 43,9 тыс. голов. В 2025 году предприятием получено 282,0 тыс. голов молодняка.

Меры по снижению финансовых обязательств и оптимизации производства и денежных потоков позволили организовать сбалансированное кормление зверей. По данным УП «Гроднокоопмех» за 10 месяцев 2025 года закуплено 5,5 тыс. тонн отечественных мясных кормов и 3,3 тыс. тонн рыбных кормов. За январь—сентябрь 2025 года УП «Гроднокоопмех» получено 4,6 млн рублей чистой прибыли, по состоянию на 01.11.2025 экспорт составил 1,5 млн долларов США (107,20 % к уровню 10 месяцев 2024 года), реализация на внутренний рынок — на сумму 2,7 млн рублей (в 4,7 раза больше к уровню 10 месяцев 2024 года). Обеспечен рост средней цены реализации за январь—октябрь 2025 года к соответствующему периоду 2024 года до 24,23 доллара США, или на 4,08 доллара США за шкурку (за январь—октябрь 2024 года — 20,15 доллара США).

Заключение. Принимаемые руководством Белкоопсоюза меры по оптимизации торговых объектов (сокращены на 8,30 %) практически не привели к снижению розничного товарооборота организаций Белкоопсоюза, который за 10 месяцев 2025 года составил 99,70 % к аналогичному уровню 2024 года, а меры по реструктуризации убыточных звероводческих организаций (УП «Белкоопмех») за 9 месяцев 2025 года по сравнению с аналогичным периодом 2024 года позволили увеличить доходность на 5,8 млн рублей. Это в целом указывает на эффективность проводимых Белкоопсоюзом мер.

Однако в потребительской кооперации остаются нерешенными проблемы, связанные со снижением загрузки производственных мощностей (особенно по безалкогольным напиткам, хлебу и мясу) и падением объемов производства в 2025 году практически по всем категориям (кроме мяса и рыбы).

Для решения указанных проблем целесообразно рассмотреть возможность:

1) оптимизации загрузки мощностей для увеличения процента загрузки и повышения фондоотдачи по категориям с наибольшим падением загрузки: воды минеральные и газированные (–15,1 п. п.) и мясо (–7,1 п. п.). Провести аудит рентабельности этих линий и, если падение связано с падением спроса, рассмотреть возможность консервации части мощностей или их перепрофилирования под выпуск более востребованной продукции (например, колбасных изделий, где загрузка выросла на 5,8 п. п.);

2) дозагрузки мощностей через контрактное производство (Co-packing) для категорий, где мощности простаивают, но спрос на рынке в целом есть (например, хлебобулочные изделия загружены лишь на 48,40 %), предложить услуги по производству сторонним брендам (торговым сетям под их частной маркой). Это позволит покрыть постоянные издержки;

3) проведения глубокой аналитики падения алкогольного сегмента (до 58,20 %) с разработкой антикризисного маркетингового плана для этой категории или рассмотрения вопросов о диверсификации рисков за счет усиления работы с регулятором производства алкогольной продукции (концерном «Белгоспищепром»);

4) стимулирования спроса по безалкогольным напиткам и минеральной воде путем пересмотра ценовой политики или проведения совместных промоакций с розничными сетями для разгрузки складов;

5) разработки линейки продукции с увеличенным сроком годности или «здоровых» продуктов (без глютена и т. д.), чтобы выйти в новые ниши и увеличить загрузку мощностей. Для хлеба и хлебобулочных изделий — 10,10 % в объемах;

6) рассмотреть возможность инвестиций в модернизацию производства тех линий, спрос на продукцию которых повышается (пищевой рыбной продукции и мяса).

Таким образом, основной резерв повышения эффективности видится в выравнивании ситуации в секторе напитков и воды, где зафиксировано наибольшее снижение, путем перезапуска маркетинговой стратегии, а также в перераспределении высвобождающихся мощностей из-под падающих объемов производства хлеба под выпуск колбасной и рыбной продукции.

Список цитируемых источников

1. Лукашенко озвучил размер убытка Белкоопсоюза // Новости СТБ. — Мн., 2000—2026. — URL: <https://ctv.by/news/obshestvo/lukashenko-ozvuchil-razmer-ubytki-belkoopsoyuza> (дата обращения: 22.02.2026).

2. Пилуй, В. Н. Сохранение потребительской кооперации в Беларуси как инструмент социальной вовлеченности власти в поддержку отдаленных населенных пунктов / В. Н. Пилуй // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. — СПб., 2024. — Вып. 4. — С. 52—57.

3. О потребительском кредитовании : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 29 дек. 2023 г., № 992 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. — Мн., 2003—2026. — URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22300992> (дата обращения: 22.02.2026).

4. О деятельности организаций потребительской кооперации, осуществляющих разведение пушных зверей : Указ Президента Респ. Беларусь, 21 июля 2025 г., № 283 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. — Мн., 2003—2026. — URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P32500283> (дата обращения: 22.02.2026).

Поступила в редакцию 18.05.2026.