

Степанова В.В., студентка 4 курса
Наркевич Л.В., к.э.н., доцент
Белорусско-Российский университет
Могилев, Республика Беларусь

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПРОЕКТИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

В статье рассмотрены: практические аспекты проектирования стратегии управления запасами готовой продукции в условиях внедрения инструментов цифровой трансформации; развитие аналитической площадки механизма управления запасами готовой продукции предприятия с использованием IT технологий.

Ключевые слова: управление, методика, ассортимент, экспертные оценки, рейтинг, посредник, стратегии, взаимодействия, лояльность.

Narkevich L.V., Stepanova V.V.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO DESIGNING A STRATEGY FOR MANAGING FINISHED GOODS INVENTORIES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

The article considers: practical aspects of designing the strategy of finished goods inventory management in the conditions of implementation of digital transformation tools; development of analytical platform of the mechanism of finished goods inventory management of the enterprise with the use of IT technologies.

Keywords: management, methodology, assortment, expert evaluations, rating, mediator, strategies, interactions, loyalty.

Разработан методический подход к проектированию стратегии взаимодействия с посредниками текстильного предприятия (ОАО «Моготекс»), который включает следующие этапы: диагностика рыночной активности посредников в контексте формирования активной клиентской базы по критериям объема реализации тканевых полотен и удельному весу относительно общей выручки от реализации тканей; рейтинг посредников стратегической группы методом экспертных оценок по критериям объема закупок; прибыльности работы с посредником; финансовой стабильности посредника; разработка стратегий взаимодействия по группам посредников: оптимизация программ лояльности относительно ключевых контрагентов; разработка инструментов позиционирования и продвижения ассортиментного портфеля тканей в каналах товаропроводящей сети; оптимизация ассортиментного портфеля в системе поставок посредникам на базе метода Дибба-Симкина по критериям индекса концентрированности и индикатора напряженности конкурентной среды; оптимизация ассортимента наиболее значимых позиций тканей в системе отгрузки посредникам. Аналитический блок при решении локальной задачи управления запасами готовой продукции выстроен при использовании простейших программ аналитических расчетов Excel, что обеспечивает низкокзатратность аналитических процедур и одновременно достоверность прогнозирования с учетом системности и комплексности актуализации данного модуля в управлении.

В системе управления объектами товаропроводящей сети на первом этапе исследования предусмотрена диагностика рыночной активности посредников в контексте формирования активной клиентской базы и разработаны стратегии дальнейшего сотрудничества в сегментах основных стрейкхолдеров. Для оценки эффективности деятельности посредников в исследовании использован метод экспертных оценок, построенный на учете мнений экспертов - работников отдела маркетинга предприятия [1]. Данная методика включает в себя следующие этапы: определение круга экспертов; расчет весовой значимости каждого критерия так, чтобы сумма всех коэффициентов равнялась единице; сбор экспертных оценок по выбранным критериям; выстраивание рейтинга по всей группе параметров.

В зависимости от рейтинга в соответствии со шкалой (таблица 1). определена дальнейшая стратегия взаимодействия с каждым посредником.

Таблица 1.

Шкала, определяющая стратегию взаимодействия с посредниками

Рейтинг, балл	Стратегия взаимодействия
1 – 3,75	Отказ от услуг и дальнейшего сотрудничества
3,76 – 5,5	Пристальное внимание, тщательный углубленный мониторинг выполнения обязанностей посредником, подбор альтернативных партнеров
5,6 – 8,25	Обычный мониторинг выполнения обязанностей посредником, предусмотренная договором рекламная, информационная, техническая и иная поддержка
8,26 – 10,0	Ключевой партнер, выстраивание полноценного маркетинга взаимоотношений, разработка программы лояльности

Интервальный ряд выстроен с использованием параметров статистического распределения для интервального ряда (формула Стерджесса; шаг интервала). При разработке программ лояльности в товаропроводящей сети использована для обоснования портфеля продаж матрица Дибба-Симкина, построенная на основе соотношения объема реализации продукции в стоимостном выражении и финансового вклада в покрытие затрат [2]. Количественными показателями оценки конкурентоспособности ассортиментного портфеля, отгружаемой посредникам тканей, являются индекс концентрированности и индикатор напряженности: CR3 – индекс концентрированности, показывает долю трех крупнейших позиций тканей; НИ (индикатор Харфиндела–Хиршмана) – индикатор напряженности конкурентной среды, рассчитывается как сумма квадратов долей в портфеле (в процентах) всех ассортиментных [2]. Величина НИ может варьироваться в пределах от 0 (полная деконцентрация) до 10 000 (монопродуктовый портфель).

По результатам аналитического блока установлено замедление оборачиваемости готовой продукции (прирост продолжительности оборота в 2021 г. относительно 2020 г. составил 11,910 дней) с отрицательным эффектом замораживания оборотных средств в запасах готовой продукции предприятия в размере 3518,346 тыс. руб., что негативно влияет на стабильность устойчивого развития ОАО «Моготекс». Для устранения обозначенных диспропорций рекомендовано разработать стратегии взаимодействия с различными группами потребителей товаропроводящей сети ОАО «Моготекс». Структура каналов сбыта ОАО «Моготекс» включает как прямые продажи (реализация продукции в розничные сети, швейным организациям), так и косвенные продажи через интернет-торговлю, оптовых потребителей, совместные предприятия, дилеров. На внешнем рынке ОАО «Моготекс» в большей степени работает через свою товаропроводящую сеть – дилеры и совместные предприятия, за каждым из которых закреплены определенные регионы. Реализация продукции ОАО «Моготекс» осуществляется как посредством прямых поставок потребителям, так и посредством поставки продукции совместным предприятиям, дилерам ОАО «Моготекс», реализующим продукцию предприятия в регионах Российской Федерации, СНГ, Ближнего и Дальнего Зарубежья. Актуальность данного направления исследования определена высокой долей объема реализации продукции ОАО «Моготекс» через товаропроводящую сеть: в 2021 г. доля ТПС в объемах отгрузки составила 53,48 % и незначительно снижалась на 4,37 п.п.

В 2021 г. было реализовано 22585,40 тыс. п. м. продукции, что на 1938,50 тыс. п. м. меньше, чем в 2020 г. Объем реализации продукции через товаропроводящую сеть в 2021 г. составил 12078 тыс. п. м. и снизилась на 14,86 %, что делает актуальным исследование в данном направлении. Экспортная товаропроводящая сеть, имеющаяся в настоящее время, представлена зарубежными дилерскими фирмами: Компания Мидитекс (г. Ростов-на-Дону), Кавказтекс (г. Пятигорск), О.Т.К. (г. Москва), Р.Т.К. (г. Москва), Ю.Т.К. (г. Ростов-на-Дону), Текстиль Люкс (г. Москва), Зилант (г. Кишинев), Моготекс-Казахстан (г. Алматы), Грантекс (г. Киев), Патрокл (г. Ташкент), Екут-2000 (г. Таджикистан), Памитекс (Польша), а также двенадцатью совместными предприятиями: Моготекс-СПб (г. Санкт-Петербург), ООО «Моготекс-Адонис» (г. Нижний Новгород), ООО «Моготекс-Воронеж» (г. Воронеж), ООО «Моготекс-Пермь» (г. Пермь), ООО «Моготекс-Сервис-Центр» (г. Москва), Моготекс-Новосибирск (г. Новосибирск), ООО «Моготекс-Балтик» (г. Вильнюс), ООО «Моготекс-Уфа» (г. Уфа), ООО «Моготекс-Волгоград» (г. Волгоград), ООО «Моготекс-Днепропетровск» (г. Днепр), Моготекс-Одесса (г. Одесса), ООО «Моготекс-Сервис» (г. Минск). Большинство посредников представляют рынки Российской Федерации с реализацией тканей для спецодежды. Регламент работы с посредниками отмечен следующими условиями: со всеми посредниками заключаются типовые договора поставки; посредники ведут операции от своего имени и за свой счет; товар приобретается ими по договору поставки (становятся собственниками продукции после полной оплаты поставки; отношения между производителем и посредником прекращаются после выполнения всех условий по договору поставки; для продления своих отношений с производителем посредник должен заключить новый договор поставки. Выбор стратегий взаимодействия ОАО «Моготекс» с посредниками произведен по результатам ранжирования основных клиентов с использованием метода экспертных оценок, основанного на учете мнений экспертов – работников отдела маркетинга предприятия. Для оценки активной клиентской базы ОАО «Моготекс» по критериям эффективности деятельности посредников в рамках данного исследования произведен анализ реализации продукции в каналах товародвижения с выделением наиболее значимых покупателей по группам тканей.

Произведен анализ реализации тканей по каналам сбыта; по представленной совокупности предприятий выделены группа дилеров, по которым произведен анализ сбытовой активности. Дилерская сеть посредников выстроена по убыванию доли предприятия в общем объеме отгрузки за 2021 г. Аналитическая информация показывает, что основными посредниками дилерской сети являются ООО «О.Т.К.-Центр» (2021 г.: 14,02% от общего объема реализации через ТПС), ООО «Моготекс-Сервис-Центр» (13,91%), ООО «БелПрофТекс» (13,76 %), ООО «Белорусский Текстильный Центр» (10,47 %), ТОО «БелТекс» (8,72%), ООО «Тексуорлд» (7,77%), ООО «Мара» (6,48 %). Данные предприятия в соответствии с требованиями АВС-анализа составляют группу А, в рамках которой прирост отгрузки тканей отмечен по ООО «БелПрофТекс», ООО «Белорусский Текстильный Центр», ООО «Тексуорлд» с профилем темпов роста соответственно 104,22; 108,09; 139,22%. В целом дилеры ОАО «Моготекс» отгрузили в 2021 г. 11480,56 тыс. п. м, что на 14,45% ниже уровня отгрузки предыдущего года. Наибольшее число посредников ОАО «Моготекс» находится в Российской Федерации. Наибольшее число посредников ОАО «Моготекс» находится в Российской Федерации, на их долю приходится 84,2 % от общей суммы реализации через совместные предприятия и 61,1 % от общей суммы реализации через дилеров. В составе посредников выбраны дилеры, совместные предприятия Российской Федерации, каждому из которых присвоен номер для проведения экспертных оценок. Наибольший удельный вес в структуре реализации текстильных полотен в Российскую Федерацию приходится на ООО «ПромКомплектация», Москва; ООО «О.Т.К.-Центр», Москва; ООО «Моготекс-Сервис-Центр», Москва; ООО «БелПрофТекс», Москва; ООО «Белорусский Текстильный Центр», С-Пб.: суммарная доля отгрузки в 2021 г. составила 71,93% и снизилась в динамике на 7,03 п.п. Значительное снижение реализации тканей отмечено по следующим дилерам: ООО «Текстиль Инвест Проект», Ярцево; ООО «ПромТорг», Новгород; АО ДШФ «Русь», Дзержинск; ООО «Моготекс-Воронеж», Воронеж; ООО «Моготекс-Новосибирск», Новосибирск.

В качестве экспертов выступили работники отдела маркетинга ОАО «Моготекс». Оценка проводилась по критериям (объем закупок; прибыльность работы с посредником; финансовая стабильность посредника), весовые коэффициенты которых определены совместными усилиями экспертов. Разделение посредников на группы использовано для повышения эффективности работы товаропроводящей сети ОАО «Моготекс», в том числе за счет отказа от сотрудничества с неперспективными партнерами и сосредоточения усилий на выстраивании маркетинга взаимоотношений с ключевыми посредниками. По результатам рейтинга посредники распределены по группам, для каждой из которых выстроена стратегия взаимодействия (таблица 2).

Таблица 2.

Стратегии взаимодействия по группам посредников ОАО «Моготекс»

Рейтинг, балл	Посредники	Стратегия взаимодействия
1 – 3,75	ООО «Моготекс-Новосибирск» (3,5)	Отказ от услуг и дальнейшего сотрудничества
3,76 – 5,5	ООО «Текстиль Инвест Проект» (5,47); ОО «ШК Динамо» (4,57); ООО «Текстиль Контракт» (4,23); ООО «Моготекс-Воронеж» (4,45)	Пристальное внимание, тщательный углубленный мониторинг выполнения обязанностей посредником, подбор альтернативных партнеров
5,6 – 8,25	ООО «Белорусский Текстильный Центр», С-Пб. (7,42); ООО «Юго-Запад» (6,93); ООО «БелПрофТекс» (6,73); ООО «Текстиль Групп» (6,73); ООО «Моготекс Юг» (6,5); АО ДШФ «Русь» (6,07); ООО «Мара» (5,93); ООО «ПромТорг» (5,53)	Мониторинг выполнения обязанностей посредником, предусмотренная договором рекламная, информационная, техническая и иная поддержка
8,26 – 10,0	ООО «Моготекс-Сервис-Центр», Москва (9,22); ООО «О.Т.К.-Центр», Москва (9,2); ООО «ПромКомплектация» (9,17)	Ключевой партнер, выстраивание полноценного маркетинга взаимоотношений, разработка программы лояльности

Анализируя таблицу 2, установлено, что самым слабым посредником является ООО «Моготекс-Новосибирск», который набрал всего лишь 3,5 балла. С этим посредником целесообразней всего будет прекратить сотрудничество. ООО «Моготекс-Воронеж» рекомендовано ликвидировать в связи с приостановкой деятельности данного субъекта по причине резкого падения продаж в регионе, снижения товарооборота; возможна реорганизации ООО «Моготекс-Воронеж» путем присоединения к ООО «Моготекс-Сервис». Наиболее выгодными посредниками в настоящее время для ОАО «Моготекс» являются ООО «Моготекс-Сервис-Центр», ООО «О.Т.К.-Центр», ООО «ПромКомплектация», которые набрали 9,22, 9,2 и 9,17 балла соответственно. Именно с данными посредниками предприятию целесообразней наладить сотрудничество в длительной перспективе, однако не стоит забывать и про остальных посредников (многим из них для успешной работы необходима маркетинговая поддержка и различные способы мотивации). Для ключевых посредников (баллы от 8,26 до 10,0) открытого акционерного общества «Моготекс» рекомендована разработка привилегированной программы лояльности, которая включает следующие бонусы: первоочередное уведомление о новинках продукции, проводимых акциях, рассылка персональных приглашений на мероприятия, организуемые и проводимые ОАО «Моготекс», с компенсацией затрат на проживание; повышение осведомленности о продукции компании среди сотрудников партнерской организации; повышение мотивации сотрудников партнерских организаций; предоставление повышенной скидки в размере от 7 до 10 % в зависимости от размера и ассортимента закупаемой партии тканей (в настоящее время руководство предприятия предоставляет максимальную скидку 5 % и только за большой объем закупки от 1 500 тыс. п. м. и более); рост партнерских продаж; увеличение доли продаваемой продукции в ассортименте партнера по сравнению с конкурентами; снижение расходов на управление партнерской сетью; эксклюзивное право на распространение продукции ОАО «Моготекс» в ре-

гионе, обслуживаемом данным посредником; размещение информации о ключевом посреднике во всех рекламных материалах ОАО «Моготекс».

Для посредников, попавших во вторую и третью группы (баллы от 3,76 до 8,25), рекомендованы дополнительные мероприятия по стимулированию их активности, например: отсрочка платежа; увеличение размера оптовой скидки при перевыполнении плана; скидки с цены в зависимости от объема, оборота, повторных покупок; предоставление бесплатных партий товаров; торговые конкурсы; награждение дипломами победителей соревнований среди посредников; рекламно-информационная поддержка; оказание материальной поддержки посредством оборудования складов. При этом нет универсальных способов мотивации посредников, т.к. их подверженность предложенным стимулам зависит от многих факторов. По этой причине при разработке программ стимулирования и вознаграждения к каждому посреднику рекомендовано подходить индивидуально. В целях продвижения продукции на рынок, позиционирования, стимулирования к совершению покупки, формирования лояльности и установление обратной связи с потребителями специалистам коммерческой службы ОАО «Моготекс» рекомендован комплекс маркетинговых коммуникаций, с помощью которых целесообразно осуществлять рекламу в 2023 – 2025 гг., основными из которых отмечены следующие: уменьшение доли имиджевой рекламы; упор на рекламу продукта; усиление рекламного сопровождения торговых объектов; размещение рекламно-информационных материалов в Интернете и социальных сетях; укрепление позиций корпоративного сайта в поисковых системах; размещение рекламы в СМИ, представление продукции на крупных специализированных выставках. Бюджет рекламы рекомендовано установить на уровне 2022 г. в размере 200 тыс. долл. Разработаны рекомендации по организации рекламных мероприятий в рамках программ лояльности по направлениям рекламной деятельности. ОАО «Моготекс» рекомендовано: своевременно проводить работу по пополнению и обновлению корпоративного сайта новым ассортиментом продукции; запуск бизнес-аккаунта в «Instagram»; рекламные сюжеты наружной рекламы сменять раз в квартал для информирования покупателей о поступлении новой продукции, проведении рекламных акций и распродаж в фирменных магазинах и дисконт-центрах компании; продолжить партнерство в спортивных соревнованиях: рекламные активности во время проведения футбольных матчей, розыгрыш призов от «Моготекс».

Список использованной литературы

1. Бондаренко, А.А. Экспертные методы в проведении маркетинговых исследований / А.А. Бондаренко // Новый университет. Серия «Экономика и право». – 2015. – №7 (53). – С. 68 – 71.
2. Добрыднева, С.Г. Многокритериальная комплексная оценка ассортиментного портфеля компании / С.Г. Добрыднева // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2011. – №3. – С. 135 – 140.