

Научная статья
 УДК 331.101
 EDN RTLXNA
 DOI 10.17150/2500-2759.2023.33(1).74-83



ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ В КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ

Н.Г. Новикова, С.В. Щепина

Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация

Информация о статье

Дата поступления
13 февраля 2023 г.

Дата принятия к печати
3 марта 2023 г.

Дата онлайн-размещения
12 апреля 2023 г.

Ключевые слова

Торговая компания; управление конкурентоспособностью; эффективность управления запасами; факторы эффективности; логистический подход

Аннотация

Управление товарными запасами — один из важнейших аспектов управления конкурентоспособностью торговых компаний, при этом выявление субъективных факторов эффективности управления запасами до сих пор представляет собой проблему, требующую решения. В статье показано значение конкурентоспособности торговых компаний в новых условиях функционирования российской экономики, вопросы конкурентоспособности торговых компаний рассмотрены с позиции влияния степени эффективности управления товарными запасами, проанализированы подходы к пониманию сущности управления запасами, в том числе логистический подход, виды затрат и потерь, связанные с запасами и их отсутствием, влияние запасов на внешние и внутренние конкурентные преимущества торговой компании, определен показатель оценки эффективности управления товарными запасами. На основании модифицированной модели управления ассортиментом установлены субъективные факторы эффективности управления товарными запасами и показан характер их влияния, предложена логическая модель системы этих факторов.

Original article

FACTORS AFFECTING THE EFFICIENCY OF INVENTORY MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF COMPETITIVENESS MANAGEMENT OF A TRADING COMPANY

Nadezhda G. Novikova, Svetlana V. Shchepina

Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation

Article info

Received
February 13, 2023

Accepted
March 3, 2023

Available online
April 12, 2023

Keywords

Trade company; competitiveness management; inventory management efficiency; efficiency factors; logistic approach

Abstract

Inventory management is one of the indicators of the effectiveness of the inventory management of trading companies, while identification of the effectiveness of inventory management is an issue that needs to be addressed. The article shows the importance of the competitiveness of trading companies in the new conditions of the functioning of the Russian economy. The research considers the issues of competitiveness of trading companies from the standpoint of the influence of the degree of efficiency of inventory management. The study analyzed the approaches to understanding the essence of inventory management, including the logistics approach, types of costs and losses associated with inventory; and their absence, the impact of stocks on the external and internal competitive advantages of a trading company. We also determined an indicator for evaluating the effectiveness of inventory management. Based on the modified assortment management model, subjective factors for the effectiveness of inventory management are established and the nature of their influence is shown, and a logical model of the system of these factors is proposed.

Сегодня российская экономика входит в новую фазу своего развития в контексте внешнеполитических событий, в том числе ужесточения санкций со стороны бывших зарубежных партнеров и курса Правительства РФ на интенсификацию импортозамещения, повышение эффективности экономики в целом. Интенсификация импортозамещения началась с внедрения государственной программы РФ «О развитии промышленности и повышении ее конкурентоспособности» (постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 328)¹. В этой связи возрастает значение повышения эффективности российской торговли, от которой зависит не только уровень и качество жизни населения страны, пополнение бюджетов всех уровней, но и решение задачи по успешному расширению производства отечественных товаров с высоким рыночным потенциалом.

Эксперты отмечают серьезные изменения в торговом бизнесе, происходящие в последние годы. Многие торговые организации и предприятия (далее — торговые компании) уходят с рынка по причине своей неэффективности, которая выражается в их неконкурентоспособности. По мнению специалистов, 2022 г. оказался одним из сложнейших в истории российской розничной торговли. При этом ключевое влияние на всю отрасль оказала перестройка логистики, которая продолжается до сих пор².

Несмотря на некоторый рост торговли за счет увеличения объема продаж маркетплейсов (по оценкам экспертов, к концу 2022 г. предположительно составил 40 %)³, проблемы конкурентоспособности по-прежнему малоизучены и актуальны для торговых компаний: конкуренция ужесточается, одной из важных ее особенностей является расслоение торгового бизнеса на классы в зависимости от масштабов деятельности, финансового потенциала и возможностей [1], продолжает снижаться покупательская способность населения. Вместе с уходящими неконкурентоспособными торговыми компаниями исчезают рабочие места, налоговые поступления в бюджет, сокращаются каналы распределения продукции отечественного производителя, а оставшиеся на рынке торговые операторы по-

лучают возможность навязывать покупателям и поставщикам свои условия взаимодействия. Все это отрицательно сказывается на российской экономике. Управление конкурентоспособностью торговых компаний — многоаспектная задача, требующая системного подхода к развитию теории и методологии этого процесса. Проблемы повышения эффективности управления товарными запасами являются одним из наиболее сложных и методологически слабо проработанных направлений управления конкурентоспособностью торговых компаний. Это определяет цели и задачи настоящей статьи.

Цель исследования заключается в изучении вопросов влияния эффективности управления запасами на конкурентоспособность торговой компании и выявлении управляемых факторов, воздействующих на нее.

При проведении исследования вопросов эффективности управления запасами в контексте их влияния на конкурентоспособность торговых компаний были использованы общенаучные методы (описание, анализ, синтез, обобщение, критика, метод нахождения и установления причин явлений), а также системный подход.

Теоретическую базу исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых [2–17]. В ряде работ управление запасами преимущественно понимается как деятельность по их нормированию, контролю и регулированию. Основными вопросами при этом являются установление норм, определение времени заказа товара и его объема, принятие мер по предотвращению и / или ликвидации затоваривания [2; 3; 7; 11; 17]. По нашему мнению, такой подход к управлению запасами является необходимым, но недостаточным, так как из внимания менеджеров выпадают важнейшие факторы, влияющие на эффективность управления запасами. Мы придерживаемся позиции в отношении управления запасами, изложенной в работах [5; 6; 8–10; 12; 14; 16]. Эффективность этого процесса предлагается рассматривать через призму показателя рентабельности использования оборотных средств, вложенных в среднегодовые товарные запасы: отношение прибыли от реализации к среднегодовой величине товарных запасов в закупочных ценах. Этот показатель следует рассчитывать в целом по торговой компании с последующей детализацией по товарным группам / категориям / товарным позициям SKU (stock keeping unit).

Объективная необходимость товарных запасов в торговле обусловлена разобщенностью в пространстве и времени процессов

¹ Импортозамещение в России: теория и практика. URL: <https://gozakaz.ru/importozameshchenie-v-rossii-teoriya-i-praktika>.

² Как российский ритейл пережил 2022-й. Итоги года. URL: <https://retailer.ru/kak-rossijskij-ritejl-perezhil-2022-j-itolgi-goda>.

³ Все в сеть: онлайн-торговля в России выросла на 52 %. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/480330-vse-v-set-onlajn-torgovla-v-rossii-vyrosla-na-52>.

производства и продажи товаров, а также временем, необходимым на доставку и логистические операции. От привлекательности ассортимента для целевой аудитории торговой компании и его устойчивости будет зависеть лояльность потребителей, а вместе с ней жизнеспособность и успех торговой компании. Товарные запасы необходимы торговым компаниям для обеспечения бесперебойности продаж, в то же время они могут явиться причиной утраты последними их жизнеспособности, когда становятся неликвидными, излишними, а также когда скорость их оборота критично снижается. В торговле запасы совершенно необходимы, но в пределах экономически обоснованных норм. Сложность состоит в том, что иногда экономические и маркетинговые критерии оценки целесообразности норм запасов находятся в противоречии, что требует принятия компромиссных решений. При этом важно понимать, что норма запаса не является константой и сама зависит от множества факторов, которые могут влиять на эффективность управления запасами и конкурентоспособность торговых компаний. Для обоснования этого тезиса рассмотрим сущность нормы товарного запаса и характер влияния товарных запасов на внутренние и внешние конкурентные преимущества торговой компании.

Для того чтобы обеспечивать бесперебойность продаж, норма товарного запаса должна быть рассчитана с учетом пяти основных нормообразующих параметров — объем поставки, интервал поставки, объем продаж, интервал продаж, их взаимодействие и колеблемость. Очевидно, что для SKU, находящихся в разных условиях снабжения и продаж, эти параметры будут различными, следовательно, должны различаться и нормы товарных запасов. Поэтому усредненные нормы запасов, которые сегодня наиболее часто и применяются на практике (например, 30 дней для каждой товарной категории), не могут считаться обоснованными с точки зрения обеспечения бесперебойности. При смене условий поставки должны меняться и нормы запасов. Нельзя допускать усредненных норм для товарных позиций, поставляемых в разных условиях снабжения и потребления.

Следует также иметь в виду, что различные части нормы товарного запаса предназначены для компенсации несовпадений разного типа. Так, текущая часть нормы товарного запаса предназначена для компенсации несовпадения плановых параметров поставки (интервала и объемов) с плановыми параметрами потребления / продажи то-

варных ресурсов потребителям; страховая часть нормы предназначена для компенсации несовпадения фактических параметров поставки с фактическими параметрами потребления с учетом меры их колеблемости и принятого коэффициента надежности, который должен быть экономически оправдан. Есть еще и подготовительная часть нормы товарного запаса, которая предназначена для удовлетворения спроса в период выполнения ряда логистических операций и подготовки товара к продаже. Следовательно, обоснованной нормой товарного запаса можно считать только такую норму, которая рассчитана с учетом всех нормообразующих параметров, зависящих, в свою очередь, от множества факторов как случайного, так и неслучайного характера. Последнее указывает на управляемость некоторых факторов. Это выводит нас за рамки традиционного подхода к управлению запасами, где при их нормировании нужно было просто рассчитать объективно необходимое количество товарного запаса в сложившихся условиях поставки и спроса. Важно понимать, что сами эти условия могут быть изменены таким образом, чтобы уменьшить норму запаса при сохранении ее функции: «обеспечение бесперебойности продаж с экономически обоснованным уровнем надежности».

Рассмотрим характер влияния товарных запасов на конкурентоспособность торговых компаний через призму конкурентных преимуществ внешнего и внутреннего типа. К первым относят превосходство над конкурентами в части значимой комбинации ценностей, искомых целевыми потребителями, ко вторым — превосходство в части затрат при среднерыночном уровне качества торгового предложения.

Товарные запасы влияют на формирование конкурентных преимуществ внешнего типа посредством обеспечения бесперебойности процесса торговли товарами, адекватными спросу (в том числе по объему и структуре), при условии экономической выгоды, комфортности покупки, надежности поставщика (в самом общем случае). Под экономической выгодностью условий покупки для большинства российских розничных покупателей имеются в виду выгодные ценовые предложения при среднерыночном качестве товаров, низкие транспортные затраты на совершение покупки. Для оптовых торговых компаний под экономической выгодностью их потребителей (розничных торговых компаний) кроме транспортных и иных затрат, связанных с условиями оплаты, маркетинговыми

бюджетами и т.п., это еще и возможность получить максимальную скидку с цены на покупаемую партию товаров с целью увеличения размера своей собственной торговой наценки. Размер возможной скидки с цены у оптовика в определенной мере зависит от затрат и издержек, сопряженных с объемом и структурой, а также с тратами на содержание его собственных товарных запасов.

Комфортность условий закупки у розничных и оптовых компаний в первую очередь зависит от принятых принципов управления продажами. Важнейшим сегодня является принцип омниканальности. Омниканальность стала возможной с внедрением современных CRM-систем и платформенных цифровых технологий. Это требует нового системного подхода к управлению товарными запасами во всех каналах продаж. Особенно следует остановиться на влиянии товарных запасов на такую ценность торгующей компании, как ее репутация, которая зависит от надежности выполнения условий поставки / продажи и качества товаров. Если управление товарными запасами эффективно, то в торговой организации запасы будут иметь нужные объем, структуру и качество в требующиеся периоды времени и конкурентоспособные цены. Это положительно отразится на репутации торговой компании, станет фактором формирования конкурентного преимущества внешнего типа, которое может быть оценено по показателям лояльности целевых потребителей. Отсутствие необходимых по объему, структуре, качеству товарных запасов в нужный момент может привести торговую компанию к потере лояльности целевых покупателей, а затем и их самих, что поставит под вопрос само ее существование.

Расчет и применение объективно обоснованных норм запаса — это принцип управления запасами. Однако главное место в обеспечении продажи, при прочих равных условиях, занимает востребованность товаров при конкурентоспособности цен. Сама по себе объективно обоснованная норма товарного запаса не гарантирует, что товар будет продан, а торговая компания достигнет успеха. Поэтому ограничиваться только вопросами обоснованности норм и их поддержания, говоря об эффективности управления запасами, недостаточно.

Говоря о конкурентных преимуществах внутреннего типа в части затрат и издержек, следует рассмотреть все возможные затраты и потери, связанные как с наличием, так и с отсутствием товарных запасов в торговых компаниях.

Наличие запасов в первую очередь зависит от объема затраченных оборотных средств на их закуп и процентов за кредит, если оборотные средства были заемными, а также от затрат на содержание товарных запасов (эксплуатационные затраты склада, заработная плата работников и др.). К числу потерь, связанных с наличием запасов на складе, следует отнести потери от иммобилизации всех видов: финансовой, физической, моральной.

Отсутствие запасов связано с затратами на срочный дозакуп, оплату штрафов за нарушение условий поставки, с потерями, возникающими при отмене заказа / покупке, и недополученным товарооборотом, а вместе с ним недополученной прибылью, снижением торговой наценки при срочном дозакупе, утратой лояльности целевых потребителей и, следовательно, сокращением объема продаж. В табл. представлены основные виды затрат и потерь, связанных с запасами для оптовых и розничных торговых компаний.

В целях реализации системного подхода к изучению проблемы эффективности управления товарными запасами, ее исследование, по нашему мнению, следует начать с уточнения сущности товарного ассортимента, представляющего собой материально-вещественную составляющую товарных запасов. В специальной литературе ассортимент — совокупность групп и подгрупп товаров, предлагаемых к продаже [4; 13]. Это определение не вполне позволяет понимать его сущность как с позиции влияния на экономические интересы торговой компании и ее привлекательность для целевых потребителей, так и с точки зрения воздействия на товарные запасы. Более обоснованным представляется трактовать товарный ассортимент как находящееся в постоянном движении определенное количество товарных групп, подгрупп и позиций, сбалансированное по объему и структуре, одновременно позволяющее обеспечивать достижение ценностей, искомых целевыми покупателями, и целей (в том числе финансовых) торговой компании. С позиции задач данного исследования для нас наиболее важным, при прочих равных условиях, является то, что ассортимент — это поток.

Ассортимент как поток имеет сложный характер, обусловленный тремя основными причинами.

Во-первых, ассортимент в торговой компании постоянно меняется не только количественно (от максимума в день поставки до минимума к моменту прихода следующей партии товаров), что уже позволяет трактовать его как поток, но и качественно. Для

Затраты и потери, возникающие в процессе формирования товарных запасов

Товарные запасы	Виды затрат и потерь
Наличие	Оборотные средства, вложенные в запасы
	Проценты за кредит
	Эксплуатационные затраты склада, в том числе на охрану
	Заработная плата работников складов
	Потери от иммобилизации финансовых средств, вложенных в запасы
	Потери от материальной иммобилизации запасов
	Потери от моральной иммобилизации товарных запасов
Отсутствие	Затраты на срочный дозакуп товарных ресурсов
	Штрафы за нарушение условий поставки
	Потери прибыли за период отсутствия товарных ресурсов
	Снижение торговой наценки на объемы товарных ресурсов, закупленных в порядке срочного дозакупа
	Снижение устойчивости ассортимента, а вместе с ним и лояльности целевых потребителей
	Сокращение количества целевых потребителей вследствие утраты лояльности, а вместе с ними снижение объема продаж в долгосрочной перспективе

обеспечения своей конкурентоспособности торговые компании вынуждены систематически обновлять ассортимент. Обеспечивать ротацию как товарных категорий (сравнительно редко), так и товарных позиций внутри категорий (сравнительно часто). Это позволяет им адаптировать свой ассортимент под запросы целевой аудитории, меняющейся конъюнктуры рынка, а также под свои финансовые интересы. Такая адаптация является важнейшим стратегическим аспектом управления ассортиментом.

Во-вторых, торговый ассортимент — это не только материальный поток, но одновременно и информационный поток. Последний не только сопровождает движение первого в виде документации (как это часто трактуется в логистике), но также и предваряет его формирование на этапе получения информации о ситуации на рынке, в том числе о конкурентах, сегментах, значимой комбинации ценностей, искомым целевыми потребителями, конъюнктуре рынка и торговли и др. Далее результаты анализа этой информации становятся основой проектирования материального ассортиментного потока, которое находит отражение в разработке ассортиментных матриц различного назначения, в некоторых случаях одной ассортиментной матрицы.

В-третьих, ассортимент — это и финансовый поток. Он также может не только сопровождать движение уже существующего материального ассортиментного потока, но и предшествовать его возникновению в тех случаях, когда в договоре предусмотрена предоплата за поставку товаров.

Это позволяет нам говорить о сопряженном ассортиментном потоке или просто сложном ассортиментном потоке. Для каж-

дого SKU данный поток имеет свою скорость движения и затраты, в значительной мере обусловленные этой скоростью движения. Очевидно, что чем выше скорость движения сопряженного ассортиментного потока и чем ниже связанные с этим затраты, тем процесс управления ассортиментом эффективнее. Какое же место занимают запасы в процессе управления ассортиментом? Товарные запасы в торговле — это ассортиментный поток, скорость движения которого условно равна нулю. Поэтому для изучения проблемы эффективности управления товарными запасами и выявления всех влияющих на нее факторов необходимо рассматривать товарные запасы в контексте управления товарным ассортиментом. При этом следует иметь в виду, что все факторы, влияющие на параметры сопряженного ассортиментного потока и запасы, можно с определенной долей условности распределить как минимум на две большие группы. К первой группе относятся случайные факторы. Они объективны для торговой компании, их нужно знать и учитывать при расчетах нормы запасов, выборе мер их регулирования и т.п. Во вторую группу входят неслучайные факторы, они зависят от решений и действий (бездействия) персонала в каждом из звеньев логистической системы торговой компании на пути движения ассортиментного потока, в том числе и в его виртуальной форме. Неслучайные факторы являются управляемыми (полностью или частично), далее будем называть их субъективными. Вопросы управления ассортиментом исследовались в работах [4; 8; 13]. На рис. 1. представлена модель управления ассортиментом, являющаяся детализированным вариантом модели, разработанной в [8].

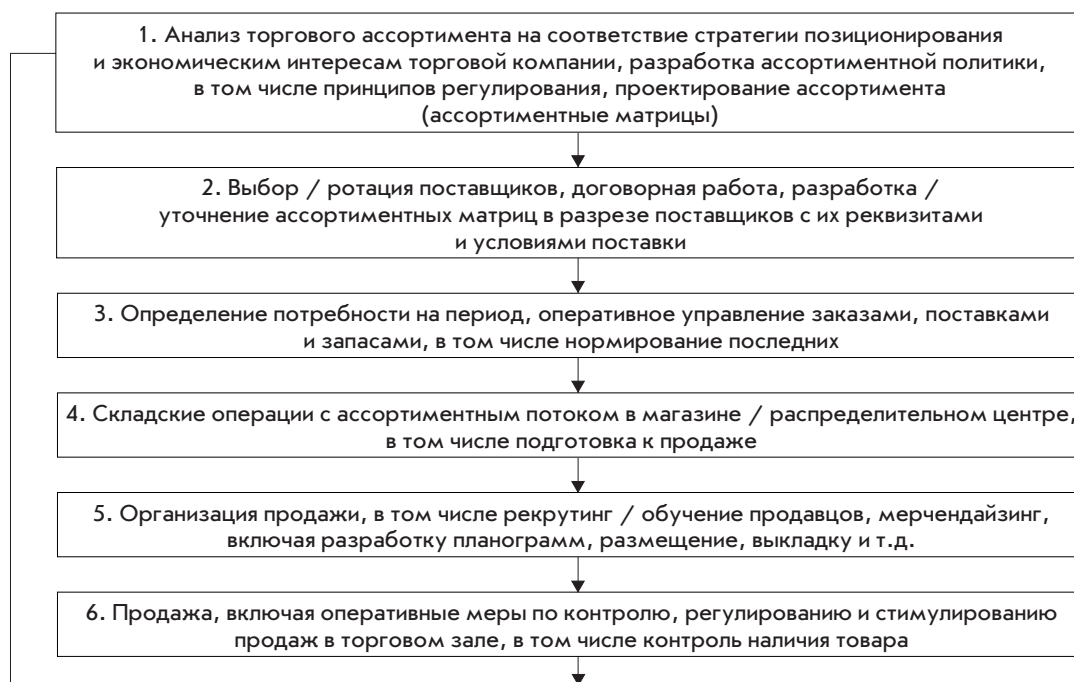


Рис. 1. Модифицированная модель управления ассортиментом на основе логистического подхода

Распределение логистического цикла движения ассортимента на этапы (звенья) в данной модели имеет условный характер. В некоторых случаях решения, принимаемые на каждом из этапов, осуществляются параллельно. Однако в целом модель отражает характер движения ассортиментного потока через логистическую систему торговой компании.

Используя модель управления ассортиментом (см. рис. 1), рассмотрим субъективные факторы, влияющие на эффективность управления запасами на каждом этапе движения ассортиментного потока через логистическую систему торговой компании.

Первый этап управления ассортиментом — самый важный этап, где анализируется предшествующий период продаж и прошлый ассортимент на соответствие стратегии позиционирования и целям торговой компании. Принимаемые здесь решения являются едва ли не главным субъективным фактором, обеспечивающим движение ассортимента на выходе из логистической системы торговой компании, который соответствует этапу продажи (см. рис. 1). Здесь под стратегией позиционирования мы понимаем разработку позиции в отношении значимой комбинации ценностей, искомых целевыми потребителями, которую следует занять в их сознании с учетом позиций уже занятых конкурентами. Итоговым решением первого этапа управления ассортиментом является его проектирование на будущий период, разработка / обновление /

утверждение ассортиментной матрицы и принципов регулирования ассортимента. Если ассортиментная матрица составлена неверно с позиции значимой комбинации искомых ценностей, то даже при объективно обоснованных нормах запаса торговая компания не выйдет на нужную скорость оборота товарных запасов и не достигнет необходимого финансового результата. Следовательно, показатель эффективности управления запасами будет низким. Невостребованный целевыми потребителями ассортимент в качестве своего предельного отрицательного последствия обусловит формирование неликвидных товарных запасов и дополнительных затрат в связи с их наличием, в том числе затраты на утилизацию, низкий уровень или отсутствие прибыли. Важный вклад в повышение обоснованности принимаемых решений на первом, а также на последующих этапах управления ассортиментом сегодня могут внести современные ERP-системы (Enterprise Resource Planning), которые используются также в торговле, например, последние версии 1С «Управление торговлей». Они позволяют производить более точную оценку адекватности ассортимента в соответствии с ценностями, искомыми целевыми потребителями (например, на основе мониторинга их удовлетворенности ассортиментом по его различным параметрам), повышать точность прогнозирования спроса по объему и структуре. В то же время следует отметить, что встроенный модуль CRM зачастую обладает

значительно меньшим потенциалом по сравнению с независимыми CRM. Очевидно, что на первом этапе управления ассортиментом ассортиментный поток находится в виртуальном виде.

На втором этапе управления ассортиментом производится выбор/ротация поставщиков, либо обоснованное продление работы с существующими поставщиками, а также договорная деятельность. Очевидно, что если на данном этапе не будет учтено влияние поставщиков на товарные запасы, то это отрицательно отразится на скорости их оборота и связанных с ними затратах и потерях. Например, ненадежный поставщик потребует формирования значительной страховой части товарного запаса, удаленный поставщик повысит стоимость товарных запасов, плохие условия договора в части работы с рекламациями приведут к затовариванию бракованными товарами, пересортом и некомплектном, которые, применительно к конкретной поставке, означают снижение объема поставки, что может стать причиной дефицита товара со всеми вытекающими из этого последствиями (см. табл.). Неверный выбор поставщиков отрицательно отразится на расчетных нормах запасов, прибыли и показателе эффективности управления запасами.

На третьем этапе принимаются решения по оперативному управлению заказами и поставками, в том числе по нормированию запасов, методам их контроля и регулирования. Очевидно, что для составления заказа необходим расчет потребности в товарах на период торговли с учетом всех видов запасов во всех точках торговой компании. Если на этом этапе допущена ошибка в сторону, например, увеличения потребности, то это отрицательно скажется на товарном запасе, его фактическая величина на складе будет необоснованно высокой. То же самое произойдет в случае отсутствия оперативного контроля за поставками и запасами или необоснованности норм запасов, например, в силу их усредненности: одна норма по товарным запасам, допустим, 30 дней на все SKU.

Отрицательное влияние на размер товарного запаса и прибыль торговой компании имеет также и недостаточность товарных запасов. В этом случае теряется выручка и, соответственно, прибыль. Кроме того, вследствие нарушения устойчивости ассортимента, особенно в длительном периоде, возможна потеря лояльности целевых потребителей, а вместе с ней и продаж в перспективе. Таким образом, мы видим, что решения, принимаемые на данном этапе, также влияют на при-

быль и затраты в той мере, в какой это зависит от запасов, и поэтому являются факторами эффективности управления запасами.

На четвертом этапе возникают факторы, влияющие на эффективность управления товарными запасами, т.е. на затраты и потери, связанные с запасами, и на прибыль торговой компании. Здесь имеются в виду потеря качества товарных запасов в процессе хранения, затягивание сроков подготовки товаров к продаже, срыв сроков отгрузки товара со склада в магазины и, как следствие, отсутствие полного ассортимента в торговом зале. Все это также влечет, с одной стороны, недополучение выручки, с другой — дополнительные затраты и потери из-за замедления скорости оборота запасов.

На пятом этапе осуществляется организация продаж. Для оптовой компании — это организация, планирование, мотивация, контроль и регулирование работы отдела продаж: выбор его оргструктуры, принципов рекрутирования сотрудников, их обучение, формирование подходов к планированию продаж, мотивации сотрудников, выбор системы контроля и регулирования их деятельности. Для розничных компаний — это управление работой продавцов, их обучение, а также решения и действия по мерчендайзингу, обоснованность которых в значительной мере повышает эффективность планogramм, разрабатываемых при помощи различных программных продуктов.

Все это призвано обеспечить необходимую скорость движения ассортиментного потока на этапе продажи в той мере, в какой это зависит от квалификации торгового персонала, планировки и размещения, выкладки товаров, оформления точек продажи и других маркетинговых мероприятий. Зачастую, несмотря на серьезную логистическую проработку вопросов управления запасами, в том числе и в рамках идеологии интегрированного управления цепями поставки, проблема сверхнормативов, неликвидов, дефицита до сих пор остается проблемой, требующей своего решения. Одной из причин такого положения, по нашему мнению, является недооценка маркетингового аспекта управления ассортиментом на этапе продажи, в том числе и современных подходов к мерчендайзингу на основе цифровых технологий. Например, сегодня большое значение для ускорения движения ассортиментного потока, а значит и оборота товарных запасов, имеет применение таких новых технологий, как Augmented Reality (AR) — дополненная реальность, электронные ценники, интерак-

тивные зеркала и т.д., создающие эпистемические ценности при посещении розничных магазинов, повышающие обоснованность выбора товара и стимулирующие его продажу. Решения и действия на этом этапе также являются важным фактором эффективности управления запасами.

Шестой этап — это собственно продажа, которая должна направляться и контролироваться в оперативном режиме управляющими магазинами, администраторами торгового зала. Здесь очень важна работа с продавцами, контроль, в том числе методом *Mystery Shopping* (тайного покупателя). Без такого контроля даже квалифицированные продавцы и правильно организованный в плане мерчендайзинга торговый зал могут не обеспечить необходимую скорость движения ассортиментного потока (имеется в виду отсутствие контроля за наличием товара на полках, продавцов/кассиров в торговом зале, сравнительного анализа конверсии по работе каждой бригады и др.).

Очевидно, что от подготовки торговой компании к продаже и от проведения самого процесса продажи во многом будут зависеть скорость ассортиментного потока на конце логистической цепочки, а вместе с ней скорость оборота товарных запасов, затраты, прибыль, эффективность управления запасами и конкурентоспособность торговой компании в целом.

На рис. 2 представлена система субъективных факторов, влияющих на эффективность управления товарными запасами.

Видно, что на показатель эффективности управления товарными запасами влияют не только решения по нормированию, контролю и регулированию запасов, но также и те, которые принимаются во всех звеньях логистической системы, в том числе способные изменять расчетную норму товарного запаса в пользу увеличения эффективности его использования.

От эффективности управления запасами в значительной мере зависит конкурентоспособность торговой компании в части как внешних, так и внутренних конкурентных преимуществ.

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Эффективность управления запасами зависит от множества факторов случайного (объективного) и неслучайного (субъективного) характера, возникающих в процессе движения ассортиментного потока.

2. Разработка и поддержание объективно обоснованных норм товарных запасов, отражающих фактические условия снабжения и продажи, — необходимый, но недостаточный фактор обеспечения эффективности управления запасами в целом.

3. Для обеспечения эффективного управления товарными запасами в торговых ком-



Рис. 2. Модель системы субъективных факторов, влияющих на эффективность управления товарными запасами

паниях необходимо учитывать влияющие на них факторы (в том числе субъективные) на каждом этапе движения ассортиментного потока в логистической системе торговой компании.

4. Цифровизация всех процессов, обеспечивающих прохождение ассортимент-

ного потока через логистическую систему торговой компании, является важнейшим фактором эффективности управления запасами, так как позволяет повышать обоснованность принимаемых решений и точность расчетов, связанных с ассортиментом и запасами торговой компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Блохин А.А. Российская розничная торговля: институциональные различия торговых компаний как фактор отраслевой динамики / А.А. Блохин, Р.В. Гридин. — DOI 10.33983/0130-9757-2020-2-40-57. — EDN OPXNSZ // Российский экономический журнал. — 2020. — № 2. — С. 40–57.
2. Алябьева М.В. Особенности принятия маркетинговых решений при управлении товарными запасами в оптовой торговле / М.В. Алябьева. — EDN TWDDST // Научный результат. Сер.: Технологии бизнеса и сервиса. — 2015. — № 1. — С. 49–55.
3. Бауэрсокс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д.Д. Бауэрсокс, Д.Д. Клосс. — Москва : Олимп-Бизнес, 2005. — 640 с.
4. Бузукова Е.А. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / Е.А. Бузукова ; под ред. С.В. Сысоевой. — Санкт-Петербург : Питер, 2015. — 416 с.
5. Дыбская В.В. Логистика : учебник / В.В. Дыбская, В.И. Сергеев, Е.И. Зайцев. — Москва : ЭКСМО, 2014. — 944 с.
6. Дыбская В.В. Концепция «Supply Chain Control Tower»: методология проектирования и практическая реализация / В.В. Дыбская, В.И. Сергеев. — EDN TLSEVP // Логистика и управление цепями поставок. — 2019. — № 2. — С. 3–14.
7. Ким А.Г. Особенности управления товарными запасами на предприятиях розничной торговли // А.Г. Ким, И.В. Обрыньба. — DOI 10.34755/IROK.2020.27.30.064. — EDN LCIWYL // Актуальные вопросы современной экономики. — 2020. — № 2. — С. 382–389.
8. Новикова Н.Г. Логистический подход к управлению торговым ассортиментом и конкурентная стратегия розничной торговой организации / Н.Г. Новикова. — EDN OKBXDN // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). — 2011. — № 5. — С. 40.
9. Одинцова Т.Н. Развитие моделей управления цепями поставок в розничной торговле / Т.Н. Одинцова, О.А. Рыжова, Н.В. Кочерягина. — DOI 10.18500/1994-2540-2018-18-2-155-161. — EDN UOQNJM // Известия Саратовского университета. Новая серия. Сер.: Экономика. Управление. Право. — 2018. — Т. 18, вып. 2. — С. 155–161.
10. Парфенов В.А. Логистические императивы формирования омниканальной модели оптовой торговли / В.А. Парфенов, В.В. Ткач. — EDN EMTSIN // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2020. — № 2 (122). — С. 116–121.
11. Современные особенности управления товарными запасами в торговле / Е.Н. Степанова, О.В. Шишленн. — EDN LBUNPV // Тенденции развития мировой торговли в XXI веке : материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 55-летию учебного заведения. — Пермь, 2019. — С. 103–107.
12. Стерлигова А.Н. Управление запасами в цепях поставок : учебник / А.Н. Стерлигова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 430 с.
13. Сысоева С.В. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице / С.В. Сысоева, Е.А. Бузукова. — Санкт-Петербург : Питер, 2015. — 400 с.
14. Управление запасами в цепях поставок : учеб. и практикум / под ред. В.С. Лукинского. — Москва : Юрайт, 2023. — Ч. 1. — 329 с.
15. Федотов А.Н. Особенности организации маркетинга сетевого продуктового ритейла в условиях новых торговых форматов / А.Н. Федотов. — DOI 10.17150/2411-6262.2021.12(1).10. — EDN LDDTEB // Baikal Research Journal. — 2021. — Т. 12, № 1. — С. 10. — URL: <http://brj-bguerp.ru/reader/article.aspx?id=24381>.
16. Хитрова Т.И. Развитие информационной системы управления многономенклатурными логистическими потоками / Т.И. Хитрова, С.Б. Пянзин. — DOI 10.17150/2411-6262.2022.13(1).8. — EDN EYPHGZ // Baikal Research Journal. — 2022. — Т. 13, № 1. — С. 8. — URL: <http://brj-bguerp.ru/reader/article.aspx?id=25023>.
17. Царегородцева С.Р. Влияние системы автозаказов на уровень потерь торгового предприятия / С.Р. Царегородцева, Г.В. Савин. — DOI 10.17150/2411-6262.2018.9(4).10. — EDN CAUHLI // Baikal Research Journal. — 2018. — Т. 9, № 4. — С. 10. — URL: <http://brj-bguerp.ru/reader/article.aspx?id=22367>.

REFERENCES

1. Blokhin A.A., Gridin R.V. Russian Retail Trade: Institutional Differences of Trading Companies as a Factor of Industry Dynamics. *Rossiiskii ekonomicheskii zhurnal = Russian economic Journal*, 2020, no. 2, pp. 40–57. (In Russian). EDN: OPXNSZ. DOI: 10.33983/0130-9757-2020-2-40-57.
2. Alyabieva M.V. The Aspects of Marketing Decision-Making in Inventory Management in the Wholesale Trade. *Nauchnyi rezul'tat. Seriya: Tekhnologii biznesa i servisa = Research Result. Business and Service Technologies*, 2015, no. 1, pp. 49–55. (In Russian). EDN: TWDDST.
3. Bowersox D.J. *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. New York, 1996. 552 p. (Russ. ed.: Bowersox D.J. *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2005. 640 p.).

4. Buzukova E.A.; Sysoeva S.V. (ed.). *Purchasing and Suppliers. A Course of Assortment Management in Retail Trade*. Saint-Petersburg, Piter Publ., 2015. 416 p.
5. Dybskaya V.V., Sergeev V.I., Zaitsev E.I. *Logistics*. Moscow, EKSMO Publ., 2014. 944 p.
6. Dybskaya V.V., Sergeev V.I. The Concept of «Supply Chain Control Tower»: Design Methodology and Practical Implementation. *Logistika i upravlenie tsepyami postavok = Logistics and Management of Supply Chains*, 2019, no. 2, pp. 3–14. (In Russian). EDN: TLSEVP.
7. Kim A.G., Obrynba I.V. Features of Inventory Management in Retailers. *Aktual'nye voprosy sovremennoy ekonomiki = Actual Issues of the Modern Economy*, 2020, no. 2, pp. 382–389. (In Russian). EDN: LCIWYL. DOI: 10.34755/IROK.2020.27.30.064.
8. Novikova N.G. Logistic Approach to Trade List Management and Competitive Strategy of Retail Company. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii (Baykalskiy gosudarstvennyy universitet ekonomiki i prava) = Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy (Baikal State University of Economics and Law)*, 2011, no. 5, pp. 40. (In Russian). EDN: OKBXDN.
9. Odintsova T.N., Ryzhova O.A., Kocheryagina N.V. Development of Models of Supply Chain Management in Retailing. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: Ekonomika. Upravlenie. Pravo = Izvestiya of Saratov University. New Series. Series: Economics. Management. Law*, 2018, vol. 18, iss. 2, pp. 155–161 (In Russian). EDN: UOQNJM. DOI: 10.18500/1994-2540-2018-18-2-155-161.
10. Parfenov A.V., Tkach V.V. Logistic Imperatives of Forming the Omnicanal Model of Wholesale. *Izvestiâ Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo èkonomičeskogo universiteta = Izvestiya of Saint Petersburg State University of Economics*, 2020, no. 2, pp. 116–121. (In Russian). EDN: EMTSIN.
11. Stepanova E.N., Shishlenin O.V. Modern features of inventory management in trade. Trends in the Development of World Trade in the 21st Century. *Materials of the VIII International Scientific and Practical Conference Dedicated to the 55th Anniversary of the Educational Institution*. Perm, 2019, pp. 103–107. (In Russian). EDN: LBUNPV.
12. Sterligova A.N. *Supply Chain Inventory Management*. Moscow, Infra-M Publ., 2022. 430 p.
13. Sysoeva S.V., Buzukova E.A. *Category Management. A Course of Assortment Management in Retail Trade*. Saint Petersburg, Piter Publ., 2015. 400 p.
14. Lukinskii V.S. (ed.). *Supply Chain Inventory Management*. Moscow, Yurait Publ., 2023. Pt. 1. 329 p.
15. Fedotov A.N. Arranging Features of Marketing of Grocery Chain Retailing in the Context of New Trade Formats. *Baikal Research Journal*, 2021, vol. 12, no. 1, pp. 10. URL: <http://brj-bguerp.ru/reader/article.aspx?id=24381>. (In Russian). EDN: LDDTEB. DOI: 10.17150/2411-6262.2021.12(1).10.
16. Khitrova T.I., Pyanzin S.V. Development of an Information System for Managing Multi-Nomenclature Logistics Flows. *Baikal Research Journal*, 2022, vol. 13, no. 1, pp. 8. URL: <http://brj-bguerp.ru/reader/article.aspx?id=25023>. (In Russian). EDN: EYPHGZ. DOI: 10.17150/2411-6262.2022.13(1).8.
17. Tsaregorodtseva S.R., Savin G.V. The Influence of Autoorder System on Losses of a Trade Enterprise. *Baikal Research Journal*, 2018, vol. 9, no. 4, pp. 10. URL: <http://brj-bguerp.ru/reader/article.aspx?id=22367>. (In Russian). EDN: CAUHLI. DOI: 10.17150/2411-6262.2018.9(4).10.

Информация об авторах

Новикова Надежда Григорьевна — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: novikovang@bgu.ru, SPIN-код: 8585-1643, Scopus Author ID: 57201032299, ResearcherID: AAB-3810-2021.

Щепина Светлана Владиславовна — старший преподаватель, кафедра менеджмента и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: ShchepinaSV@bgu.ru, SPIN-код: 2594-7315, AuthorID РИНЦ: 675088.

Вклад авторов

Все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования

Новикова Н.Г. Факторы, влияющие на эффективность управления запасами в контексте управления конкурентоспособностью торговой компании / Н.Г. Новикова, С.В. Щепина. — DOI 10.17150/2500-2759.2023.33(1).74-83. — EDN RTLXNA // Известия Байкальского государственного университета. — 2023. — Т. 33, № 1. — С. 74–83.

Authors

Nadezhda G. Novikova — D.Sc. in Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Service, Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation, e-mail: novikovang@bgu.ru, SPIN-Code: 8585-1643, Scopus Author ID: 57201032299, ResearcherID: AAB-3810-2021.

Svetlana V. Shchepina — Senior Lecturer, Department of Management and Service, Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation, e-mail: ShchepinaSV@bgu.ru, SPIN-Code: 2594-7315, AuthorID RSCI: 675088.

Contribution of the Authors

The authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

For Citation

Novikova N.G., Shchepina S.V. Factors Affecting the Efficiency of Inventory Management in the Context of Competitiveness Management of a Trading Company. *Izvestiya Baikal'skogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Baikal State University*, 2023, vol. 33, no. 1, pp. 74–83. (In Russian). EDN: RTLXNA. DOI: 10.17150/2500-2759.2023.33(1).74-83.