

ценностей и перепроектирование бизнес-процессов позволит сократить время выхода на рынок новой продукции, что также позволит привлечь дополнительных клиентов.

Ожидаемый эффект от реализации проекта реинжиниринга на исследуемом предприятии будет проявляться в освоении новых рынков сбыта, росте доходов и прибыли, росте показателей рентабельности.

Проблемы, возникающие в организации при внедрении контроллинга и проведении реинжиниринга, во многом схожи. Поэтому внедрять эти управленческие технологии можно параллельно, что позволит ускорить получение результата.

Использование современных технологий ведения бизнеса, таких как контроллинг и реинжиниринг бизнес-процессов, позволит организациям легкой промышленности Беларуси повысить свою конкурентоспособность на отечественном и зарубежных рынках и добиться улучшения показателей экономической эффективности.

Список использованных источников

1. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. проф., д.э.н. С.Г. Фалько. – М.: Изд-во НП «Объединение контроллеров», 2014. – 416с.
2. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 288с.

УДК 338

**МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К ОБОСНОВАНИЮ
ЭФФЕКТИВНОГО АССОРТИМЕНТА (НА
ПРИМЕРЕ ТЕКСТИЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ)**

*Андреева М.О., выпускница, Дворянкина К.В., студ., Яшева Г.А., д.э.н., доц.
Витебский государственный технологический университет,
г. Витебск, Республика Беларусь*

Ключевые слова: товарная политика, ассортимент, перспективность ассортиментной группы, товарная стратегия, ковровые изделия и покрытия, эксперты, эффективность ассортимента.

Целью работы являлось исследование и обоснование направлений совершенствования товарной политики ОАО «Витебские ковры». В процессе исследования товарного ассортимента на основе четырех методик с использованием результатов опроса конечных потребителей и экспертов, оценена оптимальность и эффективность ассортимента ковровых изделий и покрытий ОАО «Витебские ковры». Предложены меры по совершенствованию ассортиментной политики ОАО «Витебские ковры», включающие предложения: по введению новой колористической гаммы (палитры); по оптимизации ассортимента ковровых изделий и покрытий; совершенствованию структуры ассортимента ковровых изделий и покрытий на основе стратегии элиминации.

Ассортиментная политика является ядром маркетинговых решений, вокруг которого формируются другие решения, связанные с условиями приобретения товара и методами его продвижения от производителя к конечному покупателю. От эффективности управления товарным ассортиментом зависит весь результат деятельности организации.

В результате анализа ассортиментной политики ОАО «Витебские ковры» выявлено, что ассортимент ковровых изделий и покрытий предприятия включает 4 основные группы, из которых, по результатам ABC– анализа, только одна группа (Прошивные ковровые изделия) вошла в категорию А, две группы составляют категорию В (Ковры жаккардовые (шагги), Ковры жаккардовые (фризе), а Ковры жаккардовые (хит-сет) составили категорию С.

XYZ – анализ показал, что в категорию X вошла одна ассортиментная группа (Ковры жаккардовые (шагги), в категорию Y вошла также только одна ассортиментная группа (Прошивные ковровые изделия), категорию Z составили оставшиеся две категории.

Совмещенный ABC – XYZ анализ позволил выявить товары–лидеры и товары–аутсайдеры среди ассортимента ОАО «Витебские ковры». Абсолютными лидерами являются прошивные ковровые изделия. К группе, приносящий малый доход предприятию и не поддающихся прогнозиро-

ванию, характеризующихся нерегулярным потреблением относятся ковры жаккардовые (хит-сет) и ковры жаккардовые (фризе).

Таблица 1 – Совместный анализ ассортимента ОАО «Витебские ковры»*

| Наименование ассортиментной группы | Расчет ABC | | | | Расчет XYZ | | | | | | |
|--|---------------|---------|---------|---------|------------|-----------------------|-----|---------------------|----------|-----|----|
| | Объем выпуска | | | 42674,4 | % | Накопительный итог | ABC | Среднее значение | Вариация | XYZ | |
| 2012 | 2013 | 2014 | Сумма | | | | | | | | |
| Прошивные ковровые из- делия | 9221,8 | 11147,4 | 13447,2 | 33816,4 | 79,2% | 79,2% | A | 11272,1 | 15,32% | Y | AY |
| Ковры жак- кардовые (шагги) | 1093,6 | 1121 | 1149 | 3363,6 | 7,9% | 87,1% | B | 1121,2 | 2,02% | X | BX |
| Ковры жак- кардовые (фризе) | 319,3 | 1321,3 | 1453,4 | 3094 | 7,3% | 94,4% | B | 1031,3 | 49,10% | Z | BZ |
| Ковры жак- кардовые (хит- сет) | 1134,3 | 758,6 | 507,5 | 2400,4 | 5,6% | 100,0% | C | 800,1 | 32,19% | Z | CZ |

*Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

В результате совмещения полученных результатов анализа ассортимента ОАО «Витебские ковры» была построена следующая матрица (рисунок 1).

| Группа | X | Y | Z |
|--------|-------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| A | AX: нет | AY: прошивные ковровые изделия | AZ: нет |
| B | BX: ковры жаккардовые (шагги) | BY: нет | BZ: ковры жаккардовые (фризе) |
| C | CX: нет | CY: нет | CZ: ковры жаккардовые (хит-сет) |

Рисунок 1 – Совмещение ABC-анализа и XYZ-анализа ассортимента ОАО «Витебские ковры»*

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Анализ по модифицированной матрице БКГ показал, что три товарные категории: прошивные ковровые покрытия, ковры жаккардовые (фризе) и ковры жаккардовые (шагги) – вошли в категорию «Звезды», к «Дойным коровам» относится товарная категория ковры жаккардовые (хит-сет) (рисунок 2).

Рыночный подход к управлению ассортиментом предполагает изучение потребностей покупателей и степени их удовлетворенности посредством анкетирования. На основе маркетингового подхода проведен анализ ассортимента ОАО «Витебские ковры». Для его проведения разработана анкета, включающая 12 вопросов по оценке портрета покупателя и его отношения к свойствам товара. В качестве респондентов выступили крупнейшие оптовые покупатели: ООО «Ковер НН», г. Новгород; ИП Рыкова Т. А., г. Краснодар; ООО «Ковротекс», г. Барнаул; ООО «ТриАиМ», г. Владимир; ООО «ТД Атланта», г. Санкт-Петербург; «Сегура М», г. Москва, ИП «Галецкая Т. В.», г. Витебск; ООО «Интерфэк-Траст», г. Москва, ООО «Вип Ковер», г. Москва, Магазин «Витебские ковры», г. Смоленск. Опрос проводился через сайт ОАО «Витебские ковры» с рассылкой электронной анкеты респондентам. Респондентам было предложено проставить оценки в баллах по 4-м оценочным показателям. Оценки должны были проставляться по двум шкалам: по шкале удовлетворенности и по шкале значимости. Оценки в баллах выставлялись от 1 до 5, причем, 5 баллов – это наибольшая оценка, 1 балл – наименьшая.

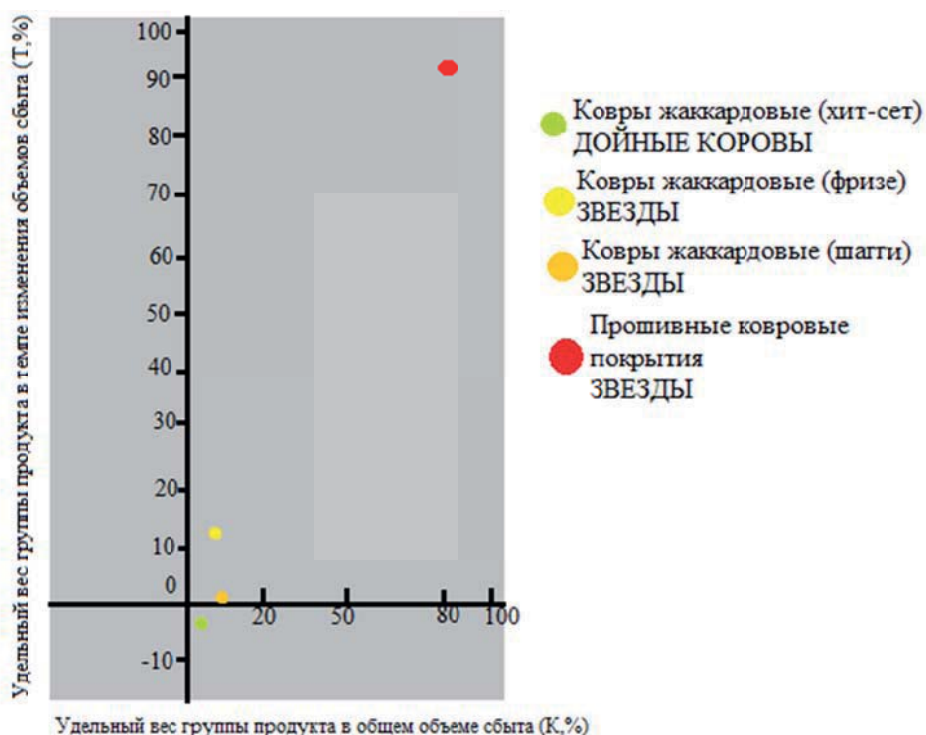


Рисунок 2 – Стратегическая матрица ассортимента ОАО «Витебские ковры»*

*Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

В результате опроса по шкале удовлетворенности и по шкале значимости баллы распределились следующим образом (таблица 2).

Таблица 2 – Оценка удовлетворенности свойствами ковровых изделий ОАО «Витебские ковры» *

| Оценочные показатели | Количество баллов | | Коэфф. знач., α |
|---|-------------------|------------|------------------------|
| | удовлетворенность | Значимость | |
| 1. Актуальность ассортимента (дизайн, колорит, размерный ряд, выпуск новинок) | 42 | 36 | 0,257 |
| 2. Качество (состав сырья, высота ворса, устойчивость окраски, износостойкость) | 42 | 38 | 0,271 |
| 3. Дисциплина поставок (срок выполнения заявки, количество заявленного товара, качество упаковки) | 38 | 22 | 0,157 |
| 4. Соотношение цены и качества | 46 | 44 | 0,315 |
| Итого | 168 | 140 | 1 |

*Источник: собственная разработка.

После расчета коэффициентов значимости определяется индекс удовлетворенности потребителей по следующей формуле:

$$U_y = \sum a_i \times O_{ic} / n \quad (1)$$

где U_y – индекс удовлетворенности потребителей; a_i – значимость i -го показателя; O_{ic} – суммарная оценка i -го показателя (средняя оценка i -го показателя определяется как средняя арифметическая по всем потребителям); n – число оценочных показателей.

$$U_y = \sum (0,257 \times (168/10) + 0,271 \times (168/10) + 0,157 \times (168/10) + 0,315 \times (168/10) / 4 = 4,2.$$

Таблица 3 – Шкала качественной оценки степени удовлетворенности спроса*

| Количественное значение индекса | Степень удовлетворения покупательского спроса |
|---------------------------------|--|
| От 1 до 3 | покупательский спрос не удовлетворен или менее удовлетворен |
| От 3 до 4 | покупательский спрос удовлетворен в средней степени |
| От 4 до 5 | покупательский спрос удовлетворен или удовлетворен полностью |

*Источник: собственная разработка.

Как видно из расчетов, *покупательский спрос на продукцию предприятия ОАО «Витебские ковры» удовлетворен в средней степени ($U_y = 4,2$)*.

Проанализировав результаты опроса потребителей можно заметить, что наиболее значимыми показателями являются качество и цена продукции и эти показатели имеют наибольшую удовлетворённость с точки зрения потребителей (таблица 2).

На основе проведенного анализа предложены рекомендации и разработаны меры, направленные на повышение эффективности ассортиментной политики ОАО «Витебские ковры».

1. *Внедрение новой колористической гаммы (палитры)*. На основе проведенного маркетингового исследования предложено ввести новую колористическую гамму (палитру), состоящую из тринадцати оттенков и цветов. Были разработаны примерные эскизы ковровых изделий и покрытий с новыми рисунками коллекции «Природа» и «Детская» (рисунок 3).

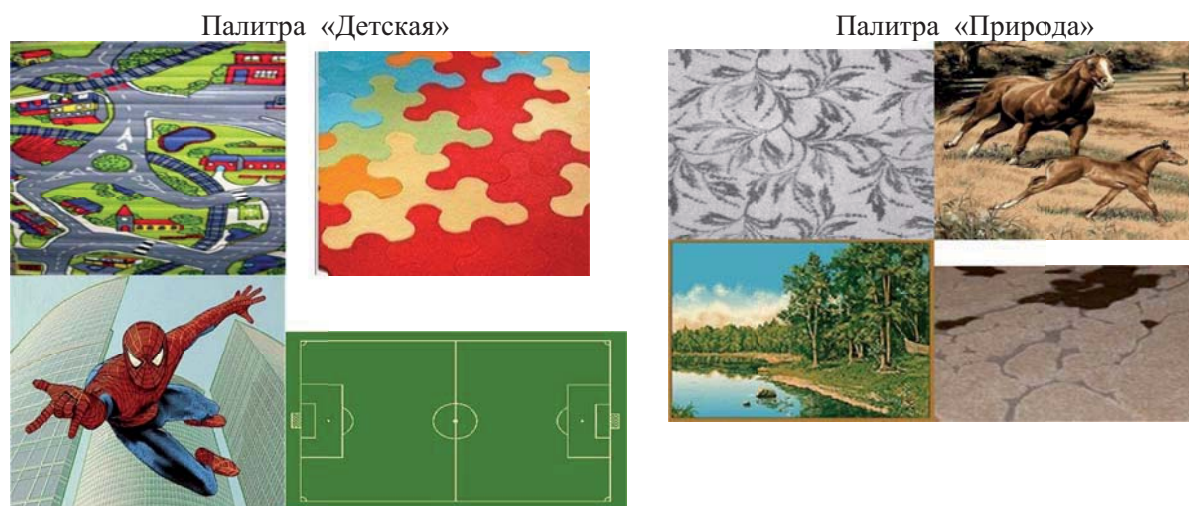


Рисунок 3 – Рекомендуемые палитры для ковров

*Источник: собственная разработка.

В результате данного мероприятия прирост объема реализации увеличится на 4 399 млн. руб., прирост выручки – 7 166,7 млн. руб., прирост прибыли – 937,4 млн. руб.

2. *Совершенствование структуры ассортимента ковровых изделий и покрытий на основе стратегии элиминации*. Рекомендуется следующая вариация стратегии элиминации: *разработка мероприятий для функционирования предприятия в условиях стадии спада*. Следует включать в план производства ковров жаккардовых (хит-сет) только тот объем, какой был оговорен ранее с потребителями плюс страховой запас. Высвобожденные производственные мощности можно загрузить производством высокорентабельных прошивных ковровых изделий, но при условии применения новой, рекомендуемой палитры.

Таким образом, реализация предложенных мер по совершенствованию ассортимента ОАО «Витебские ковры» позволит обеспечить прирост выручки на 14 338,1 млн. руб., прирост прибыли от реализации – 1 874 млн. руб.