

MPNТИ 82.01.05
УДК 3977
JEL M11

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2025-1-2-144-160>

ШЕИН А.А.,^{*1}

специалист.

*e-mail: ahzbimor@gmail.com

ORCID ID: 0009-0009-0814-6200

АБДУНУРОВА А.А.,²

PhD, доцент.

e-mail: abdunurova@dku.kz

ORCID ID: 0000-0002-1225-5882

КУЛИК К.В.,³

PhD.

e-mail: kulkw@mail.ru

ORCID ID: 0000-0002-3736-2078

¹ТОО «Пепсико Центральная Азия-Алматы»,

г. Алматы, Казахстан.

²Казахстанско-Немецкий университет,

г. Алматы, Казахстан.

³Университет «Тұран»,

г. Алматы, Казахстан

МОДЕЛИ РАБОТЫ КОМПАНИЙ В СЕГМЕНТЕ ТОВАРОВ ПОВСЕДНЕВНОГО СПРОСА (FMCG)

Аннотация

Данная статья посвящена исследованию теоретических основ и практических нюансов управления бизнес-процессами в индустрии товаров повседневного спроса (FMCG) с акцентом на анализ глобальных трендов, региональных особенностей и эффективных подходов к повышению конкурентоспособности компаний. В исследовании применяются методы систематического литературного обзора, сравнительного и критического анализа, статистического анализа данных, синтеза и систематизации информации, а также кейс-анализа для оценки моделей и концепций работы компаний FMCG в глобальном и региональном контексте. Ценность исследования: представленный анализ является оригинальным в контексте практического видения и обеспечивает знания о конкурентном превосходстве транснациональных корпораций в сегменте производства и продажи товаров быстрого потребления. Учитывая труднодоступность и закрытость информации касательно рынка FMCG, изменчивость данного рынка, высокий спрос на инновации и существующие проблемы адаптивности стратегий управления, данная статья представляет значимость для студентов и магистрантов и для научного сообщества в целом, исследующих рынок FMCG, привносит вклад в теорию управления. Результаты исследования: исследование выявляет ключевые аспекты, способствующие устойчивому успеху компаний в индустрии товаров широкого потребления, включая эффективные модели работы, стратегическую гибкость и планирование цепочки поставок. Авторы описывают структуру рынка, способы продвижения продукции, вызовы и требования, стоящие перед компаниями данной отрасли, стратегии управления и специфику распределительных каналов.

Ключевые слова: модели работы, структура компаний, методы ведения бизнеса, слияния компаний, уровни дистрибуции, транснациональные корпорации, сегмент товаров.

Введение

В современном мире, где борьба за потребителя становится все более острой, управление развитием бизнеса в индустрии быстрого перемещения потребительских товаров – Fast-Moving Consumer Goods (далее – FMCG) играет жизненно важную роль в обеспечении долгосрочного роста компаний. Независимо от размера компаний, будь то крупные мультинациональные кор-

порации или локальные бизнесы, выживают и процветают только те, кто умеет адаптировать свои стратегии управления под вызовы времени, внедрять новые идеи в свои бизнес-процессы, глубоко изучать рынок.

В статье говорится о рассмотрении основных концепций и моделей работы компаний по производству и продаже товаров повседневного спроса. Описывается структура данного рынка, которая включает производителей, дистрибьюторов, торговые точки и потребителей. Рассматриваются различные варианты продвижения продукции, к примеру, использование собственной транспортной инфраструктуры и другие. Оценена эффективность различных моделей работы в зависимости от специфики бизнеса. Работа акцентирует внимание на необходимости стратегической гибкости и инноваций для дальнейшего развития.

Актуальность данного исследования заключается в том, что индустрия товаров повседневного спроса является одним из наиболее конкурентных сегментов современной экономики. Высокий темп развития технологий, постоянные смены потребительских предпочтений, а также рост конкуренции с локальными производителями требуют от каждого игрока в FMCG секторе постоянного изменения в бизнес-модели, операционных процессах и маркетинговых кампаниях, контроллинга прайс-модели. По данным причинам изучение основных понятий и моделей работы компаний FMCG сектора становится крайне важным для бизнес-лидеров и менеджеров данной отрасли. Понимание структуры рынка, эффективных способов продвижения продукции, а также стратегий управления в условиях высокой конкуренции и изменчивости спроса поможет компаниям успешно адаптироваться к переменам и сохранять или увеличивать свою долю на рынке.

Таблица 1 – Основные категории товаров FMCG индустрии

Продукты питания и напитки	Готовые блюда: готовые обеды и т.д.
	Выпечка: булочки, печенье, пирожки и т.д.
	Напитки: вода бутилированная, энергетики, соки, газировка
	Свежие продукты: фрукты, овощи, грибы и т.д.
	Обработанные продукты: молочные продукты, крупы, снеки и т.д.
Декоративная и гигиеническая косметика	Декоративная: средства по уходу, духи, кремы и т.д.
	Гигиеническая: зубная паста, мыло, туалетная бумага и т.д.
Чистящие средства	Пищевая сода, средства для мытья посуды, порошки и т.д.
Лекарства, которые можно приобрести без рецепта	Аспирин, обезболивающие и т.д.
Канцелярские товары	Карандаши, ручки, резинки, тетради и т.д.
Примечание: Составлено авторами на основе источника [1].	

Поскольку товары повседневного спроса имеют высокий уровень оборота, рынок не только огромен, но и весьма конкурентен. На этом рынке конкурируют некоторые из крупнейших и известнейших компаний мира, включая Coca-Cola, Nestlé, PepsiCo, Unilever, Kraft Heinz, Procter & Gamble, Mars, Danone и другие [2]. В условиях высокой скорости оборота товаров эффективное использование разнообразных стратегий и каналов распространения является ключом к успеху.

В Казахстане компании данной отрасли играют большую роль, поскольку, по статистике, имеют крупные налоговые отчисления. Согласно подсчету (рисунок 1), из 354 предприятий, указанных в Приказе об утверждении перечня налогоплательщиков, подлежащих мониторингу, 40 так или иначе относятся к отрасли FMCG [3].

Объемы оказанных услуг в сфере питания и напитков показывают устойчивый рост год к году в последние пять лет. Средний рост в 2021 г. относительно 2020 г. составил 25%, в 2022-м цифра составила уже 53%, в 2023-м – 29%, а в 2024 г. без учета декабря – 19%. В денежном выражении это составляет 1,1 трлн тенге в 2023 г. [4].

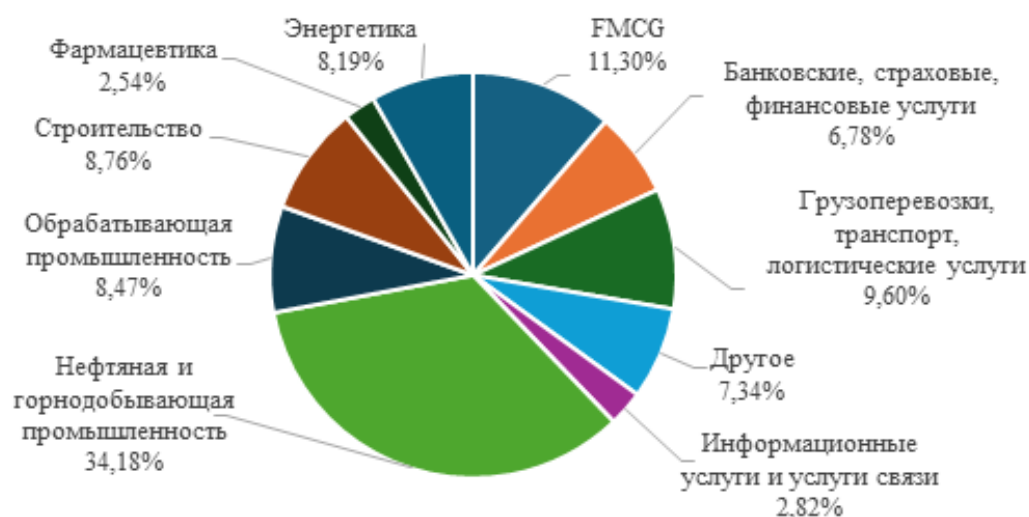


Рисунок 1 – Доли предприятий из утвержденного списка крупных налогоплательщиков, подлежащих мониторингу

Примечание: Составлено авторами на основе источника [3].

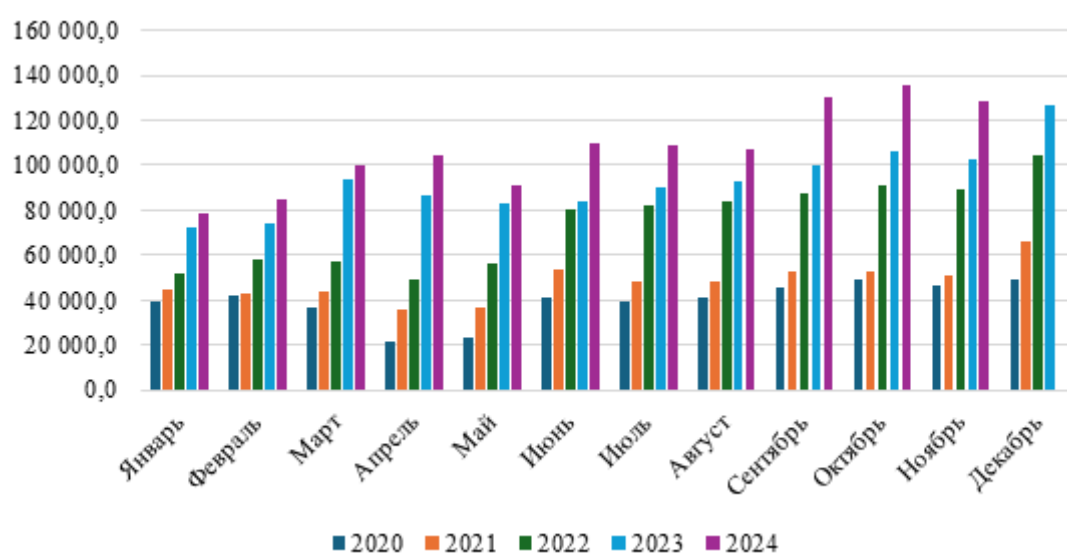


Рисунок 2 – Сравнительная диаграмма объемов оказанных услуг по предоставлению и обеспечению питанием и напитками за последние пять лет

Примечание: Составлено на основании источника [4].

Согласно статистике, ИФО оказанных услуг в 2023 г. составил 108,2% в отношении предыдущего года [5].

Цель исследования – изучить, систематизировать и обобщить современные подходы к управлению бизнес-процессами в индустрии FMCG, выявить ключевые факторы успешности компаний и предложить рекомендации для повышения их конкурентоспособности с учетом глобальных трендов и региональных особенностей.

Материалы и методы

В исследовании для анализа управления бизнес-процессами в FMCG индустрии было сделано широкое исследование, состоящее из нескольких этапов. Использованы данные из научных публикаций, аналитических отчетов, а также готовые статистические материалы, такие как данные Национального бюро статистики Казахстана о розничной торговле и информация о дистрибуции товаров. Большая часть материала данной работы была взята из опыта работы авторов в одной из главных компаний данного сегмента – PepsiCo. Совмещение практического опыта и научной литературы таких авторов, как Долженко И.Б. или Степанова И.С., помогает провести более широкий анализ работы подобных компаний, а также подтвердить или опровергнуть теорию практикой. Также это помогает увидеть, что ключевые аспекты менеджмента, его основы и принципы, которые подробно описаны в таких книгах, как, например, «Основы менеджмента» за авторством Мескона М. и других, работают и в реальной бизнес-среде.

Для проведения анализа использовались табличные данные о типах дистрибуции, характеристиках моделей работы компаний и данных по товарообороту.

Методология: исследование основано на обзоре литературы и практическом опыте одного из авторов. Методика оценки базировалась на сравнительном анализе моделей и статистических данных. В статье были использованы такие методы, как анализ, синтез, классификация и систематизация информации, статистический анализ, наблюдение. Кроме того, использовались кейс-методы для описания структуры работы рынка FMCG и взаимодействия производителей с торговыми точками.

Результаты и обсуждение

В современной литературе наиболее признанной стратегией распространения товаров на рынке FMCG является стремление компаний к максимальному использованию разнообразных каналов сбыта и увеличению числа точек реализации товаров бытового спроса.

Всего существует пять основных видов дистрибуции (рисунок 3).

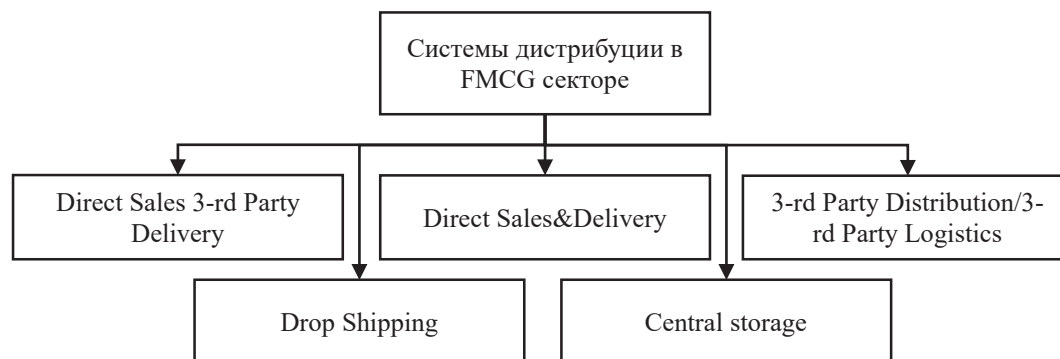


Рисунок 3 – Модели дистрибуции

Примечание: Составлено авторами на основе практических знаний.

Таблица 2 – Характеристика моделей дистрибуции

Модель дистрибуции	Преимущества	Недостатки	Примеры компаний
3PD (3-rd Party Distribution)	- Отсутствие необходимости содержания собственных складов - Снижение транспортных расходов - Концентрация на производстве	- Зависимость от дистрибьютора - Проблемы с контролем качества услуг - Ограниченное влияние на логистику - Риски операционных проблем дистрибьютора	Procter & Gamble, Unilever, PepsiCo, Nestle, Mars

Продолжение таблицы 2

Direct Sales 3-rd Party Delivery (DS3)	1. Контроль над дистрибуцией 2. Квалифицированный персонал 3. Прямые отношения с торговыми точками	1. Возросшие расходы на персонал 2. Сложность управления персоналом 3. Инфраструктурные затраты	Coca-Cola, PepsiCo, Red Bull
Direct Sales&Delivery (DSD)	1. Независимость от сторонних компаний 2. Полный контроль над логистикой 3. Качество и свежесть продукции	1. Высокие операционные расходы 2. Неэффективность для мелких заказов 3. Сложности в масштабировании	PepsiCo, Mondelez
Дропшипинг (Drop Shipping)	1. Отсутствие необходимости в хранении товаров у продавца 2. Дополнительный рынок сбыта 3. Минимальные риски для продавца 4. Широкий ассортимент товаров	1. Высокие транспортные расходы 2. Низкая маржинальность для продавца 3. Сложности с контролем качества 4. Зависимость от производителя	Dr. Squatch
Центральное складирование	1. Эффективное управление запасами 2. Снижение логистических расходов 3. Улучшение планирования и прогнозирования 4. Оптимизация пространства и ресурсов	1. Зависимость от одного склада 2. Увеличение времени доставки 3. Высокие первоначальные инвестиции 4. Сложности с обслуживанием большого ассортимента	Walmart, Kraft Heinz, Magnum Cash&Carry
Примечание: Составлено авторами.			

Модели дистрибуции, которые приведены в таблице 2, используются всеми ТНК и местными крупными компаниями. С целью минимизировать потери и потенциальные риски в бизнесе компании часто используют несколько моделей параллельно либо комбинируют модели, например, центральное складирование в сочетании с 3PD или DS3 или использование дропшипинга для некоторых продуктов из ассортимента. Однако даже сочетание нескольких типов не обезопасит компанию от рисков, в связи с человеческим фактором, а также фактором окружающей среды. И несмотря на то что некоторые крупные компании уже пробуют исключать человеческий фактор из списка рисков, фактор окружающей среды остается неизменным и неискоренимым [6, 7, 8].

Структура работы рынка (рисунок 4). Производители – это компании, занимающиеся разработкой, производством, продвижением, продажей, поставкой продукции. Им принадлежат все права и лицензии на каждый продукт/бренд.

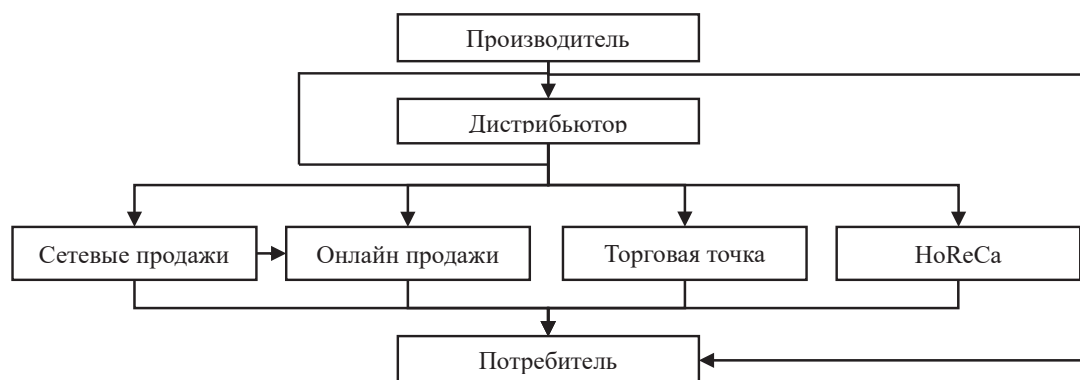


Рисунок 4 – Структура работы рынка FMCG

Примечание: Составлено авторами.

Ключевая цель производителя FMCG – удовлетворить потребности массового потребителя, предлагая качественную и доступную продукцию. Для этого компании необходимо постоянно анализировать рынок, исследовать потребительские предпочтения, конкурентную среду, чтобы адаптировать свою продукцию под требования рынка. Важной характеристикой производителя FMCG является его способность к инновациям.

Если же говорить о структуре иностранных производителей, то в секторе FMCG чаще всего реализуется схема создания юридического лица в государстве – он же региональный филиал. Такая схема позволяет компании самой контролировать бизнес в регионе, без рисков, которые могут быть связаны с недобросовестными партнерами. Однако процедура создания филиала весьма трудозатратна [9].

На крупных рынках, таких как ЕС/США и другие, ТНК могут дробить бизнес не только регионально, но и по типу продуктов. К примеру, компания PepsiCo имеет несколько обособленных друг от друга бизнесов в США: Frito-Lay North America, которые занимаются реализацией снековой продукции компании; Quaker Foods North America, занимающиеся продажей товаров под брендом Quaker; PepsiCo Beverages North America, которые занимаются реализацией напитков [10].

В филиалах структура может быть нескольких видов: дивизиональная, матричная, комбинированная. Большая часть отделов параллельны по отношению друг к другу, что позволяет сократить цепь управления, снижая уровень бюрократии. Данная схема полностью соответствует стандартной норме управляемости [11].

Помимо схемы с филиалами существуют другие схемы. Некоторые из них. Франчайзинг – это продажа лицензии на производство/продажу продукции компании [12]. В Казахстане компанией PepsiCo применяется не только форма дробления бизнеса, но также и партнерство с компанией RG Brands, которые производят продукты по лицензии [13].

Слияния и поглощения – включают объединение или приобретение других компаний для быстрого доступа к новым рынкам, технологиям, ресурсам и т.д.

Совместные предприятия – создаются двумя или более компаниями для совместного выполнения проектов, разделения рисков и затрат, а также для доступа к новым рынкам и технологиям.

Аутсорсинг – компании передают выполнение некоторых функций внешним поставщикам услуг, чтобы сосредоточиться на своих ключевых компетенциях и повысить операционную эффективность.

Таблица 3 – Преимущества и недостатки различных схем работы компаний в секторе FMCG

Схема	Преимущества	Недостатки
Корпоративные сети (филиалы)	1. Полный контроль над брендами и деятельностью 2. Прямое управление бизнесом	1. Высокие затраты (как капитальные, так и операционные) 2. Сложность в управлении большой сетью филиалов 3. Сложная иерархия в компании
Франчайзинг	1. Нет необходимости создавать филиал, регистрировать иностранное юр. лицо 2. Снижение капитальных затрат 3. Постоянные отчисления – роялти 4. Быстрое расширение сети 5. Локальные знания рынка местных компаний	1. Риск заключения контракта с ненадежными партнерами 2. Возможные потери доли рынка из-за недостаточной разветвленности в регионе 3. Возможная необъективная статистика по продажам, доле рынка и т.д. из-за получения ее от партнера 4. Сложность в обеспечении стандартов качества
Слияние/поглощение	1. Повышение конкурентоспособности на рынке 2. Расширение ассортимента товаров 3. Усиление потребительской базы за счет уже устоявшихся брендов 4. Увеличение рыночной доли	1. Высокие затраты 2. Интеграционные сложности 3. Потенциальное снижение фокуса на основных операциях 4. Юридические сложности

Продолжение таблицы 3

Совместные предприятия	1. Распределение затрат и рисков между партнерами 2. Доступ к локальным рынкам, где нет большого влияния собственных брендов	1. Возможные конфликты между партнерами 2. Различия в управлении партнеров 3. Юридические сложности
Аутсорсинг	1. Снижение затрат 2. Повышение эффективности	1. Зависимость от поставщиков услуг 2. Риски конфиденциальности и безопасности данных компании
Примечание: Составлено авторами.		

В таблице 3 указаны преимущества и недостатки основных схем работы компаний. Как и в случае с моделями дистрибуции, схемы работы могут комбинироваться и совмещаться. Одна и та же компания для одного бренда может использовать схему совместных предприятий, для распространения влияния использовать корпоративную сеть, а для расширения пакета брендов – слияние. Таким примером служит компания PepsiCo. Слияние в виде приобретения компании «Вимм-Билль-Данн» [14], а также приобретение компаний Frito-Lay и Quaker Oats [15]; совместное предприятие с компанией Unilever по производству напитков Lipton [16]; корпоративная сеть в виде филиалов PepsiCo по всему миру [17].

Учитывая специфику рынка FMCG, а также тот факт, что продукты ТНК продаются в большинстве стран мира благодаря глобализации, их основным фактором роста является именно поглощение либо слияние. Сами же слияния делятся на два основных типа: горизонтальные и вертикальные (рисунок 5) [18].



Рисунок 5 – Типы слияний

Примечание: Составлено авторами на основе источника [18].

Горизонтальный тип слияния представляет собой покупку компании, занимающейся тем же типом бизнеса, что и покупатель.

Вертикальные слияния/поглощения – это покупка предприятий, которые связаны с компанией обычно тем, что они являются частью их цепочки поставок/производства. Такие сделки происходят крайне редко. Примеры здесь это покупки предприятий по розливу такими компаниями, как Coca-Cola и PepsiCo. Покупка в 2010 г. компанией Coca-Cola завода Coca-Cola Enterprises Inc, а также приобретение PepsiCo предприятий Pepsi Americas и Pepsi Bottling Group [14, 19]. При разумном подходе такие сделки позволяют сократить издержки и увеличить прибыль компании.

Иногда выделяют и третий тип слияний/поглощений – конгломератные. Данный тип слияний является выделенным горизонтальным, его отличительная особенность в том, что при сделке осуществляется слияние двух ТНК или крупных компаний. Пример – слияние в 1929 г. компаний Margarine Unie и Lever Brothers, которое привело к образованию компании Unilever [20]. Данное слияние было обусловлено экономией на поставках. Из более свежих примеров можно привести слияние Procter&Gamble и Gillette в 2005 г., что позволило P&G стать второй на тот момент компаний в FMCG секторе в мире [21].

Производитель FMCG должен активно развивать дистрибьюторскую сеть, стремясь обеспечить максимальное покрытие рынка и доступность своей продукции для потребителей.

Дистрибьюторы являются посредниками между торговыми точками и производителем. Данные компании чаще всего закупают большие партии продукции себе на склад для дальнейшей развозки товара на точки.

Таблица 4 – Типы дистрибьюторов

Тип дистрибьютора	Особенности	Преимущества	Недостатки	Примеры
Национальные	Закупают оптом продукцию у производителя напрямую с дальнейшей реализацией среди региональных дистрибьюторов, а также крупных розничных торговых точек	Широкий охват рынка. Лучшая переговорная позиция с производителями	Меньшая гибкость в реагировании на локальные особенности. Высокие операционные затраты	Prima Distribution
Региональные	Закупают оптом продукцию у национального дистрибьютора с дальнейшей поставкой товара в более мелкие торговые точки	Глубокое понимание местного рынка. Быстрая адаптация к изменениям и требованиям клиентов	Ограниченный охват рынка. Меньшая экономия на масштабе	Арлан Сауда, Firkan
Примечание: Составлено авторами.				

Анализ преимуществ и недостатков каждого из вида дистрибьюторов, приведенный в таблице 4, позволяет понять причины выбора компаниями партнера. Для корпорации, которая не видит крупного потенциала в рынке, разумнее выбрать национального дистрибьютора в связи с упрощением юридических процедур, ведения бизнеса и экономии на растратах. Однако для компании с большим рынком есть смысл работать с региональными поставщиками для создания более устойчивой сети, мало зависящей от одного дистрибьютора. Эта модель ведения бизнеса является более устойчивой и менее рискованной для компании с большим объемом продаж.

Важно также упомянуть и проанализировать эффективность важного посредника в бизнесе FMCG – торговые точки. Торговыми точками являются любые посредники между производителем и потребителем. Они бывают разных видов и обычно подразделяются на каналы. Каналы – формирование группировки различных типов торговых точек, которые схожи в каких-либо свойствах или же моделях деятельности.

В таблице 5 приведена характеристика и ключевые особенности основных типов каналов дистрибуции с приведением примеров для дальнейшего анализа эффективности работы через данные каналы дистрибуции.

Таблица 5 – Типы каналов дистрибуции

Тип канала	Основные характеристики	Ключевые особенности	Примеры
Оптовые сети	Крупные гипермаркеты и супермаркеты, предоставляющие широкий ассортимент товаров	Высокие объемы продаж, значительная доля рынка, высокая прибыль	Walmart, 7eleven, Metro Cash&Carry, Magnum Cash&Carry, Small
HoReCa	Включает гостиницы, рестораны, кафе, а также заправки, кинотеатры, стадионы, аптеки, медицинские учреждения, офисы и другие заведения. Важен для присутствия бренда	Существенная доля рынка, важность для брендинга, доход ниже, чем у оптовых сетей. Обеспечивает прямое взаимодействие с потребителем	KFC, Kinoforum, Europharma, Sinooil, Ritz-Carlton

Продолжение таблицы 5

Традиционная торговля	Обеспечивают массовое распространение продукта	Важны для доступности продукции, меньше дохода, широкая представленность на рынке. Обеспечивают быстрое и удобное приобретение товаров в шаговой доступности для потребителей, особенно в регионах с недостаточной развитостью крупных торговых сетей	Круглосуточные магазины, мини-маркеты, киоски, павильоны, детские магазины, алкомаркеты
E-Commerce	Продажа товаров через онлайн-площадки. Удобство для потребителей, но снижение дохода из-за комиссии маркетплейсов. Возможное будущее индустрии.	Удобство для потребителя, снижение доходов от комиссий, обязательное присутствие в индустрии. Позволяет продавцам достигать глобальной аудитории, улучшает клиентский опыт благодаря персонализированным рекомендациям и удобной доставке	Amazon, Ozon, Wildberries, Kaspi Market, Halyk Market
Дискаунтеры	Магазины с низкими ценами, которые предлагают ограниченный ассортимент товаров по сниженным ценам	Низкие цены, высокая ротация ассортимента, фокус на эконом-сегменте	Светофор, Fix Price
Автоматизированные торговые точки	Автоматы, которые продают различные товары (еда, напитки, гаджеты и т.д.) без участия продавца	Обычно располагаются в местах массовых скоплений людей: университеты, стадионы, торговые центры и т.д. Доступность 24/7, ограниченный ассортимент	Любой торговый автомат
Примечание: Составлено авторами.			

Таблица 6 – Анализ эффективности работы каналов

Тип торговой точки	Эффективность для FMCG компании	Ключевые показатели	Потенциальные выгоды	Риски и вызовы
Оптовые сети	Очень высокая	Объем продаж, доля рынка, прибыльность	Высокие объемы продаж, значительная доля рынка, улучшенная логистика	Сложные переговоры с крупными ретейлерами, высокая конкуренция за полочное пространство
HoReCa	Средняя	Присутствие бренда, доля рынка в сегменте, клиентская удовлетворенность	Повышение узнаваемости бренда, прямое взаимодействие с потребителями, возможность тестирования новых продуктов	Более низкая маржа по сравнению с оптовыми сетями, зависимость от экономического состояния сектора услуг

Продолжение таблицы 6

Традиционная торговля	Высокая	Охват рынка, количество точек продажи, доступность продукции	Широкая представленность на рынке, возможность охвата труднодоступных регионов, укрепление лояльности клиентов	Меньший объем продаж на одну точку, трудности в управлении большим количеством небольших точек
E-Commerce	Растущая	Объем онлайн-продаж, посещаемость сайта, удовлетворенность клиентов	Глобальный охват, удобство для потребителей, доступ к аналитике покупательского поведения	Комиссии маркетплейсов, высокая конкуренция, необходимость инвестиций в технологии и маркетинг
Дискаунтеры	Высокая	Объем продаж, доля рынка в эконом-сегменте	Большие объемы продаж, привлечение ценочувствительных покупателей	Низкая маржа, высокая конкуренция на ценовом уровне
Автоматизированные торговые точки	Средняя	Объем продаж, доступность продукции	Удобство для потребителей, доступность 24/7	Ограниченный ассортимент, технические сбои
Примечание: Составлено авторами.				

Таблица 6 демонстрирует эффективность различных типов торговых точек для FMCG компаний по ряду ключевых показателей. Оценка эффективности выставлена на основании количества посещений каждого из типа каналов дистрибуции, а также с учетом их нынешнего положения, потенциала и рисков.

Таблица 7 – Средняя частота посещений каналов в месяц

Тип канала	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. vs 2022 г.
Оптовые сети	8,50	9,30	9,15	-1,6%
HoReCa	4,30	4,27	4,23	-0,8%
Традиционная торговля	12	12,17	10,77	-11,5%
E-Commerce	3,60	4,30	5,00	16,3%
Дискаунтеры	-	5,30	4,40	-17,0%
Примечание: Составлено авторами на основе источника [22].				

В таблице 7 можно увидеть количество посещений каждого из типов каналов в месяц, а также изменения в сравнении с предыдущим годом. Компаниям важен максимальный охват всех типов каналов, даже несмотря на присутствующие недостатки каждого из них, поскольку «присутствие» в FMCG секторе играет ключевую роль, а для того чтобы получить максимальный охват, компания готова к низким продажам, к примеру, в канале HoReCa [23], или к низкой маржинальности в дискаунтерах, компенсируя объемы продаж благодаря оптовым сетям [24].

Для полноценного понимания сути работы компаний FMCG сектора необходимо учесть самые важные отличия работы таких производств. Для этого нужно описать работу с торговыми точками.

Как уже говорилось ранее, компания может выбрать несколько схем работы с торговыми точками. Однако если с сутью работы по франчайзингу все достаточно понятно, то детали работы с торговыми точками через дистрибьюторов или напрямую стоят отдельной детализации.

В компаниях FMCG имеется понятие «торговый представитель» или, что чаще, «торговый агент» (далее – ТА). ТА является полевым сотрудником, и именно он в большинстве случаев посещает торговые точки для проверки остатков продукции, их презентабельного вида на полках, составления заказа, слежения за состоянием оборудования, находящегося в торговой точке.

Как правило, у одного ТА имеется план посещения точек на каждый рабочий день. Данный план называется визит-планом (ВП). Схема работы составлена на основе опыта работы в данной сфере деятельности (рисунок 6).

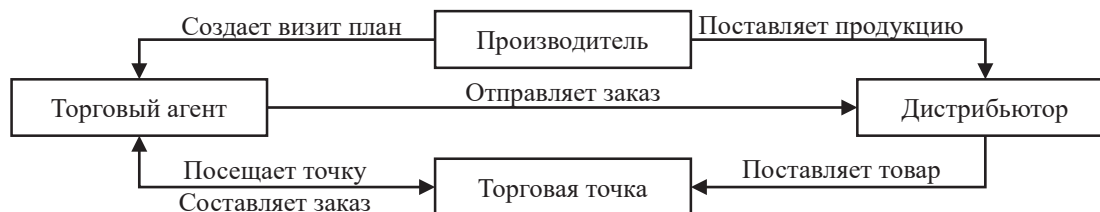


Рисунок 6 – Схема работы с торговыми точками

Примечание: Составлено авторами.

Планирование маршрута – это разработка оптимального пути для ТА с учетом географического расположения торговых точек, времени на дорогу и других факторов, чтобы максимально эффективно использовать время и ресурсы. В данной сфере можно также применить четыре функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль), так как организационные цели зависят от выполнения планов, на которые напрямую влияют ТА. При этом здесь также можно использовать комбинированную оценку эффективности и результативности. Оценку можно проводить на основе данных о продажах точек, количестве посещения ТА в день, обратной связи от самих точек. К примеру, некоторые торговые точки могут принимать товар только в определенные дни. В связи с этим ТА должен посещать точку в этот день или на день раньше, в зависимости от возможности поставки товара. Все это называется мониторингом и анализом эффективности маршрута.

Помимо ТА сотрудниками в полях могут быть и мерчандайзеры. В секторе FMCG мерчандайзеры являются людьми, основной задачей является создание привлекательной атмосферы для конечных потребителей, чтобы стимулировать продажи продукции. Данная роль крайне важна для проведения успешной торговли на точках, так как презентабельный и привлекательный вид – один из важнейших факторов при выборе потребителем продукции, относящейся к категории FMCG. Схема с мерчандайзерами чаще всего используется при работе с крупными торговыми сетями, к примеру, Magnum Cash&Carry. Обычно такие сети самостоятельно занимаются отслеживанием остатков товаров и составляют заказы без участия ТА. Однако такие сети имеют большие площади магазинов, и деятельность мерчандайзеров здесь играет ключевое значение.

На основании собственного практического опыта, полученного в ходе работы на предприятии, создан алгоритм посещения точки торговым агентом (рисунок 7).

В текущей схеме крайне недостает важной детали для обеспечения качества выполненной работы, а именно контроля. В идеале контроль обеспечивает менеджер торговых агентов, проводя аудит торговых точек, посещаемых мерчандайзером, однако учитывая количество торговых агентов, торговых точек и количество полок с различными SKU, объективно менеджер не может обеспечить полный контроль качества. Обеспечение должного контроля над каждым агентом, которых может быть до 20–30 человек на одного менеджера, практически невыполнимая задача. Единственным способом является проведение точечного аудита, но данный тип контроля не может гарантировать должного уровня качества.

Эта, на первый взгляд, достаточно небольшая проблема, приводит к необъективным данным, которые затем могут сформировать у бизнеса ложное видение своей планки качества, так как качеством в представлении бизнеса является не только качество самого товара, но и его правильное расположение на полках, расположение самих полок и другие аспекты. Это, в свою очередь, приводит к рискам для бизнеса в потере лояльности и интереса потребителей к продуктам.

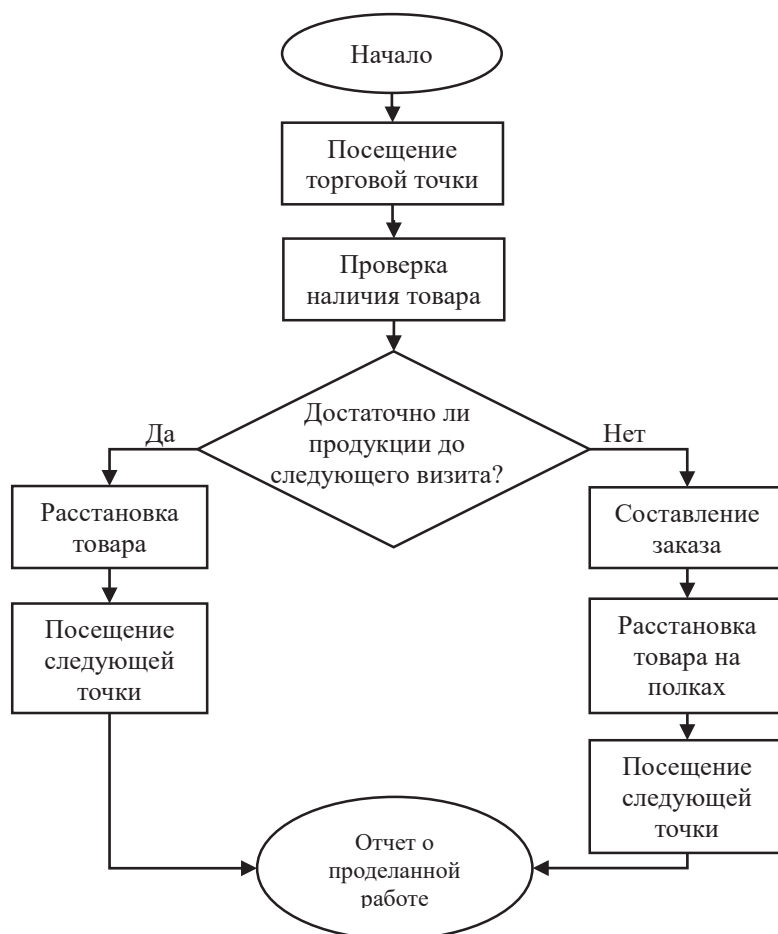


Рисунок 7 – Стандартная схема работы торгового агента

Примечание: Составлено авторами.

Разработка новых методов контроля, возможно исключающих человеческий фактор в угоду новым технологиям, таким как, к примеру, искусственный интеллект, поспособствует не только объективизации качества выполненной работы, но и улучшению лояльности клиентов, большей клиентоориентированности, привлекательности бренда. По данным причинам это выгодно не только для маркетинговой части бизнеса, но и всем остальным, включая управленческий состав, который сможет получать более конкретные данные о выполнении работы торговой команды.

Примером такой перспективы может служить разработка и введение в рабочий процесс дополнительной системы отслеживания качества выполненной работы мерчандайзера/ТА, а также процент присутствия товара на полках. В качестве такой системы компанией в сотрудничестве с IT-партнером может быть создано приложение для сканирования фотографии и последующей оценки заполненности товара и правильности расставления с помощью нейросети. В связи с тем, что вся информация будет передаваться на сервер, эти данные, в свою очередь, можно будет перевести в табличную информацию для последующей оценки выполненной работы менеджерами.

Помимо преимущества в объективном отслеживании присутствия товара на полках можно также выделить перспективу внедрения контроля выполнения планов, которые соответствуют стандартам поставщика.

Алгоритм такого процесса выглядит так, как указано на рисунке 8.

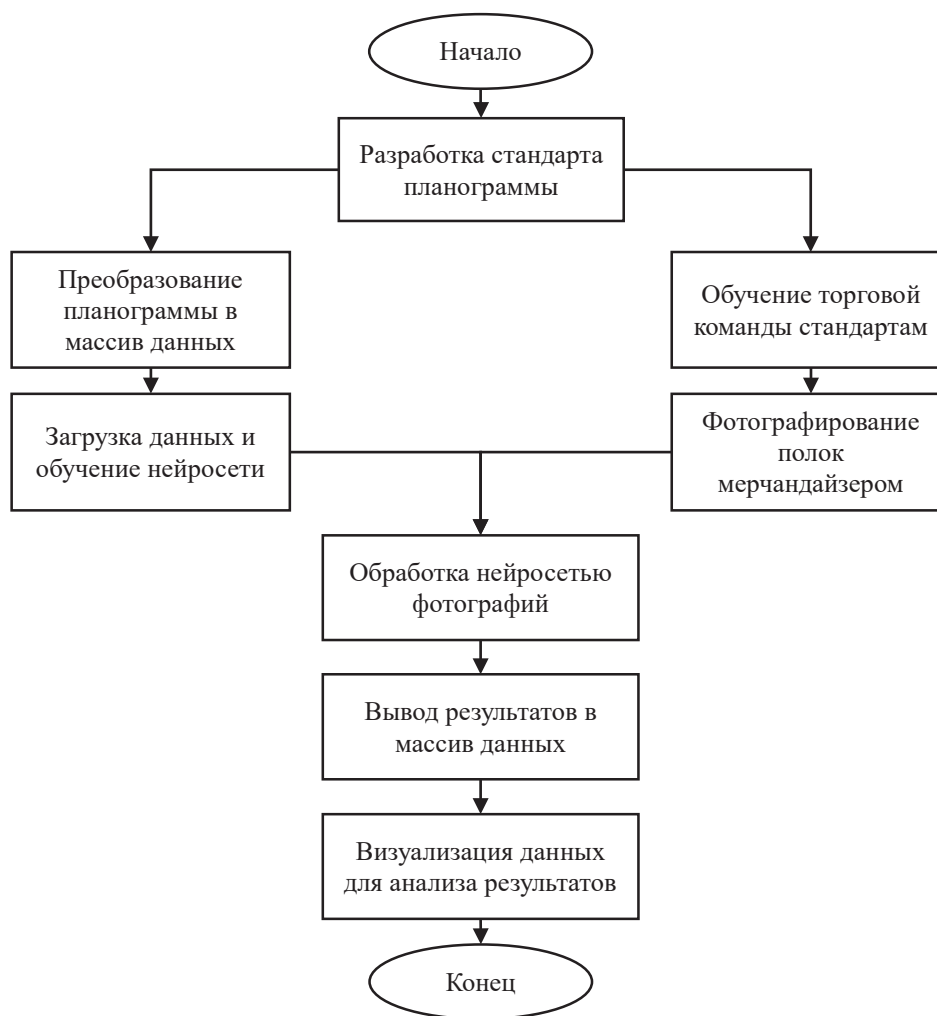


Рисунок 8 – Алгоритм диджитал-процесса в бизнесе

Примечание: Составлено авторами.

Это может служить дополнительным key performance indicator (KPI) для оценки работы торговой команды, а также более объективной информацией для маркетингового отдела, отдела развития спроса и руководства бизнеса. Массовость применения такой схемы работы и использования нейросети поможет отслеживать региональные особенности с детализацией вплоть до отдельного района города, а также это поможет торговой команде в коммуникационной работе с отдельными торговыми точками.

Заключение

Индустрия товаров повседневного спроса представляет собой сложную структуру, включающую как производителей, так и логистических операторов и торговые компании с развитыми каналами распределения товаров бытового спроса, стратегии управления в которых должны быть адаптивными, инновационными и основанными на глубоком анализе рынка и конкурентов, чтобы компании могли успешно оставаться на рынке. При этом стоит отметить, что они играют ключевую роль в экономике, обеспечивая широкий спектр продуктов и услуг для потребителей. В работе были рассмотрены стандартные структуры типичных для этой отрасли организаций, вызовы и требования, стоящие перед участниками этого рынка, а также стратегии распространения товаров, модели работы компаний, проблемы в текущей работе торговой команды и ключевая терминология. Лишь компании, которые не только следуют данным моделям работы, но и разрабатывают новые способы для роста количества потребителей, удержания

потребителя, расширения влияния, контроля над собственной деятельностью и сферой сбыта, смогут оставаться конкурентоспособными и успешными в современной индустрии товаров быстрого потребления. Помимо очевидных улучшений модели бизнеса, как, к примеру, оптимизация процессов и прочего, в наше время включается также технологический фактор, новшества и разработки, которые требуют изменений в бизнес-модели даже от такой, на первый взгляд неочевидной индустрии, как FMCG. Диджитализация и автоматизация многих бизнес-процессов оптимизирует ручной труд и высвобождает ресурсы для улучшения качества работы. Компании, которые смогут реализовать и успешно внедрить такие технологические новшества в свою деятельность, вполне возможно, смогут вырваться вперед в конкурентной гонке за внимание потребителя и, соответственно, повысить собственную прибыль.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Kenton W. Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) Industry: Definition, Types, and Profitability // Investopedia. 18.06.2024. URL: <https://www.investopedia.com/terms/f/fastmoving-consumer-goods-fmcb.asp> (accessed: 18.04.2024)
- 2 Долженко И.Б. Цифровая трансформация ТНК потребительского сектора // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 12-2(58). – С. 13–17. DOI: 10.24411/2411-0450-2019-11469.
- 3 Об утверждении Перечня налогоплательщиков, подлежащих мониторингу крупных налогоплательщиков. 2022 // Приказ Заместителя Премьер-Министра – Министра финансов Республики Казахстан от 15 декабря 2022 года № 1290. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/G22E0001290> (дата обращения: 01.07.2024)
- 4 Объем реализации товаров и услуг в Республике Казахстан. 12.12.2024 // Бюро Национальной Статистики QazStat. URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/economy/local-market/> (дата обращения: 05.01.2025)
- 5 Объем и ИФО в разрезе регионов об оказанных услуг по предоставлению и обеспечению питанием и напитками. 12.12.2024 // Бюро Национальной Статистики QazStat. URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/economy/local-market/> (дата обращения: 28.06.2024)
- 6 Browne M. Walmart goes fully driverless in delivery pilot in Bentonville // Supermarket News. 08.11.2021. URL: <https://www.supermarketnews.com/technology/walmart-goes-fully-driverless-delivery-pilot-bentonville> (accessed: 21.06.2024)
- 7 Kolodny L. Amazon is hauling cargo in self-driving trucks developed by Embark // CNBC. 30.01.2019. URL: <https://www.cnbc.com/2019/01/30/amazon-is-hauling-cargo-in-self-driving-trucks-developed-by-embark.html> (accessed: 21.06.2024)
- 8 Baker L. Coca-Cola test-drives Einride's autonomous truck in Sweden // Freight Waves. 05.12.2019. URL: <https://www.freightwaves.com/news/coca-cola-to-deploy-av-electric-transport-vehicle-in-sweden> (accessed: 21.06.2024).
- 9 Рыскиев Ж. Открытие представительств и филиалов иностранных компаний в Казахстане. 12.04.2016 // Закон.кз. URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=39216588 (дата обращения: 06.04.2024).
- 10 PepsiCo Annual Report 2023 // PepsiCo. 2024. Р. 13.
- 11 Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / перевод Евенко Л.И. // Дело. – 2004. – С. 492.
- 12 Кравцова И.С., Текучева С.Н. Мировой опыт систем дистрибуции предприятиями-производителями продовольственных товаров // International journal of professional science. 2019. No. 7. Р. 39–59.
- 13 Тогайбаев Б. Миллиард литров в год: как работает одно из крупнейших производств напитков в РК // Forbes Kazakhstan. 12.01.2024. URL: https://forbes.kz/articles/na_lyuboy_vkus_1705028678 (дата обращения: 24.06.2024)
- 14 Долженко И.Б. Слияния и поглощения как инструмент обеспечения конкурентного превосходства американских ТНК потребительского сектора // Московский экономический журнал. – 2020. – №7. – С. 144–152. DOI: 10.24411/2413-046X-2020-10511
- 15 Matthew J. Companies Owned by PepsiCo. 2024 // Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/articles/markets/122215/top-5-companies-owned-pepsi-pep.asp> (accessed: 15.06.2024)
- 16 Pepsi Lipton. 2024 // LinkedIn. URL: <https://ch.linkedin.com/company/pepsilipton> (accessed: 24.06.2024)
- 17 Thomson A. PepsiCo's Organizational Structure Analysis // Panmore Institute. 2024. URL: <https://panmore.com/pepsico-organizational-structure-analysis> (accessed: 15.06.2024)

- 18 Долженко И.Б. Слияния и поглощения Европейских ТНК потребительского сектора // Московский экономический журнал. – 2020. – № 6. – С. 525–532. DOI: 10.24411/2413-046X-2020-10385.
- 19 Burritt C., Stanford D. Coca-Cola to Purchase Bottler in \$12.3 Billion Deal. // Bloomberg. 25.02.2010. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2010-02-25/coca-cola-agrees-to-buy-bottler-s-north-american-operations> (accessed: 16.04.2024).
- 20 Formation of Unilever. 2021 // Unilever Archives. URL: <https://archives-unilever.com/discover/stories/formation-of-unilever> (accessed: 01.05.2024)
- 21 Kumar R. Wealth Creation in the World's Largest Mergers and Acquisitions // Springer. 2019. P. 243–250.
- 22 FMCG report 4Q 2023 // The Nielsen Company LLC. 2024. P. 43.
- 23 Степанова И.С. Особенности торгового посредничества в сегменте HORECA // Вестник науки. – 2021. – № 5. – С. 113–117.
- 24 Кегенбеков Ж.К., Алипова А.Н., Бидашева А.Г. Взаимосвязь логистики и торгового маркетинга в компаниях FMCG сектора // Russian Journal of Water Transport. 2021. No. 69(4). P. 133–148. DOI: 10.37890/jwt.vi69.221.

REFERENCES

- 1 Kenton W. Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) Industry: Definition, Types, and Profitability // Investopedia. 18.06.2024. URL: <https://www.investopedia.com/terms/f/fastmoving-consumer-goods-fmcg.asp> (accessed: 18.04.2024). (In English).
- 2 Dolzhenko I.B. (2019) Cifrovaja transformacija TNK potrebitel'skogo sektora // Jekonomika i biznes: teorija i praktika. No. 12-2(58). P. 13–17. DOI: 10.24411/2411-0450-2019-11469. (In Russian).
- 3 Ob utverzhdenii Perechnja nalogoplatel'shnikov, podlezhashhih monitoringu krupnyh nalogoplatel'shnikov. 2022 // Prikaz Zamestitelja Prem'er-Ministra – Ministra finansov Respubliki Kazahstan ot 15 dekabrya 2022 goda No. 1290. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/G22E0001290> (data obrashhenija: 01.07.2024). (In Russian).
- 4 Ob#em realizacii tovarov i uslug v Respublike Kazahstan. 12.12.2024 // Bjuro Nacional'noj Statistiki QazStat. URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/economy/local-market/> (data obrashhenija: 05.01.2025). (In Russian).
- 5 Ob#em i IFO v razreze regionov ob okazannyh uslug po predostavleniju i obespecheniju pitaniem i napitkami. 12.12.2024 // Bjuro Nacional'noj Statistiki QazStat. URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/economy/local-market/> (data obrashhenija: 28.06.2024). (In Russian).
- 6 Browne M. Walmart goes fully driverless in delivery pilot in Bentonville // Supermarket News. 08.11.2021. URL: <https://www.supermarketnews.com/technology/walmart-goes-fully-driverless-delivery-pilot-bentonville> (accessed: 21.06.2024). (In English).
- 7 Kolodny L. Amazon is hauling cargo in self-driving trucks developed by Embark // CNBC. 30.01.2019. URL: <https://www.cnbc.com/2019/01/30/amazon-is-hauling-cargo-in-self-driving-trucks-developed-by-embark.html> (accessed: 21.06.2024). (In English).
- 8 Baker L. Coca-Cola test-drives Einride's autonomous truck in Sweden // Freight Waves. 05.12.2019. URL: <https://www.freightwaves.com/news/coca-cola-to-deploy-av-electric-transport-vehicle-in-sweden> (accessed: 21.06.2024). (In English).
- 9 Ryskiev Zh. Otkrytie predstavitel'stv i filialov inostrannyh kompanij v Kazahstane. 12.04.2016 // Zakon. kz. URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=39216588 (data obrashhenija: 06.04.2024). (In Russian).
- 10 PepsiCo Annual Report 2023 // PepsiCo. 2024. P. 13. (In English).
- 11 Meskon M., Al'bert M., Hedouri F. (2004) Osnovy menedzhmenta / perevod Evenko L.I. // Delo. P. 492. (In Russian).
- 12 Kravcova I.S., Tekucheva S.N. (2019) Mirovoj opyt sistem distribucii predpriyatijami-proizvoditeljami prodovol'stvennyh tovarov // International journal of professional science. No. 7. P. 39–59. (In Russian).
- 13 Togajbaev B. Milliard litrov v god: kak rabotaet odno iz krupnejshih proizvodstv napitkov v RK // Forbes Kazakhstan. 12.01.2024. URL: https://forbes.kz/articles/na_lyuboy_vkus_1705028678 (data obrashhenija: 24.06.2024). (In Russian).
- 14 Dolzhenko I.B. (2020) Slijanija i pogloshhenija kak instrument obespechenija konkurentnogo prevoshodstva amerikanskih TNK potrebitel'skogo sektora // Moskovskij jekonomicheskij zhurnal. No. 7. – P. 144–152. DOI: 10.24411/2413-046X-2020-10511. (In Russian).

- 15 Matthew J. Companies Owned by PepsiCo. 2024 // Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/articles/markets/122215/top-5-companies-owned-pepsi-pep.asp> (accessed: 15.06.2024). (In English).
- 16 Pepsi Lipton. 2024 // LinkedIn. URL: <https://ch.linkedin.com/company/pepsilipton> (accessed: 24.06.2024). (In English).
- 17 Thomson A. (2024) PepsiCo's Organizational Structure Analysis // Panmore Institute. . URL: <https://panmore.com/pepsico-organizational-structure-analysis> (accessed: 15.06.2024). (In English).
- 18 Dolzhenko I.B. (2020) Slijanija i pogloshhenija Evropejskih TNK potrebitel'skogo sektora // Moskovskij jekonomicheskij zhurnal. No. 6. P. 525–532. DOI: 10.24411/2413-046X-2020-10385. (In Russian).
- 19 Burritt C., Stanford D. Coca-Colato Purchase Bottler in \$12.3 Billion Deal. // Bloomberg. 25.02.2010. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2010-02-25/coca-cola-agrees-to-buy-bottler-s-north-american-operations> (accessed: 16.04.2024). (In English).
- 20 Formation of Unilever. 2021 // Unilever Archives. URL: <https://archives-unilever.com/discover/stories/formation-of-unilever> (accessed: 01.05.2024). (In Russian).
- 21 Kumar R. (2019) Wealth Creation in the World's Largest Mergers and Acquisitions // Springer. P. 243–250.
- 22 FMCG report 4Q 2023 // The Nielsen Company LLC. 2024. P. 43. (In English).
- 23 Stepanova I.S. (2021) Osobennosti trgovogo posrednichestva v segmente HORECA // Vestnik nauki. No. 5. P. 113–117. (In Russian).
- 24 Kegenbekov Zh.K., Alipova A.N., Bidasheva A.G. (2021) Vzaimosvjaz' logistiki i trgovogo marketinga v kompanijah FMCG sektora // Russian Journal of Water Transport. No. 69(4). P. 133–148. DOI: 10.37890/jwt.vi69.221. (In Russian).

ШЕИН А.А.,^{1*}

маман.

*e-mail: ahzbimor@gmail.com

ORCID ID: 0009-0009-0814-6200

АБДУНУРОВА А.А.,²

PhD, доцент.

e-mail: abdunurova@dku.kz

ORCID ID: 0000-0002-1225-5882

КУЛИК К.В.,³

PhD.

e-mail: kulkw@mail.ru

ORCID ID: 0000-0002-3736-2078

¹ЖШС «Пепсико Центральная Азия-Алматы»,
Алматы қ., Қазақстан

²Қазақстан-Неміс университеті,
Алматы қ., Қазақстан

³«Тұран» университеті,
Алматы қ., Қазақстан

КҮНДЕЛІКТІ СҰРАНЫСТАҒЫ ТАУАРЛАР СЕГМЕНТІНДЕГІ КОМПАНИЯЛАРДЫҢ ЖҰМЫС ІСТЕУ МОДЕЛЬДЕРІ

Аңдатпа

Мақала тез және күнделікті сұраныс тауарлары (FMCG) индустриясындағы бизнес-процестерді басқарудың теориялық және практикалық аспектітерін зерттеуге арналған. Зерттеу барысында жаһандық трендтерді, аймақтық ерекшеліктерді және компаниялардың бәсекеге қабілеттілігін арттырудың тиімді тәсілдерін талдауға баса назар аударылады. Зерттеуде жүйелі әдеби шолу, салыстырмалы және сыни талдау, деректердің статистикалық талдауы, ақпаратты синтездеу және жүйелеу әдістері, сондай-ақ FMCG компанияларының жаһандық және аймақтық контексттегі жұмыс үлгілері мен тұжырымдамаларын бағалау үшін кейс-талдау әдісі қолданылады. Зерттеудің құндылығы: ұсынылған талдау практикалық көзқарас тұрғысынан бірегей болып табылады және тез тұтынылатын тауарлар өндірісі мен сату сегментіндегі трансұлттық корпорациялардың бәсекелік артықшылықтары туралы білім береді. FMCG нарығына қатысты ақпараттың қолжетімсіздігі мен жабықтығын, осы нарықтың өзгергіштігін, инновацияларға деген жоғары сұранысты және басқару стратегияларының бейімделу мәселелерін ескере отырып, бұл мақала FMCG нарығын зерт-

тейтін студенттер, магистранттар және жалпы ғылыми қауымдастық үшін маңызды болып табылады және басқару теориясына үлес қосады. Зерттеу нәтижелері: зерттеу кең тұтыну тауарлары индустриясындағы компаниялардың тұрақты жетістігіне ықпал ететін негізгі аспектілерді анықтайды, соның ішінде тиімді жұмыс үлгілері, стратегиялық икемділік және жеткізу тізбегін жоспарлау. Авторлар нарық құрылымын, өнімді ілгерілету тәсілдерін, осы саладағы компаниялардың алдында тұрған сын-қатерлер мен талаптарды, басқару стратегияларын және тарату арналарының ерекшеліктерін сипаттайды.

Тірек сөздер: жұмыс модельдері, компания құрылымы, бизнес жүргізу әдістері, компаниялардың бірігуі, тарату деңгейлері, трансұлттық корпорациялар, тауарлар сегменті.

SHEIN A.A.,^{*1}

specialist.

*e-mail: ahzbimor@gmail.com

ORCID ID: 0009-0009-0814-6200

ABDUNUROVA A.A.,²

PhD, associate professor.

e-mail: abdunurova@dku.kz

ORCID ID: 0000-0002-1225-5882

KULIK K.V.,³

PhD.

e-mail: kulkw@mail.ru

ORCID ID: 0000-0002-3736-2078

¹LLP "PepsiCo Central Asia-Almaty",
Almaty, Kazakhstan.

²Kazakh-German University,
Almaty, Kazakhstan.

³Turan University,
Almaty, Kazakhstan.

OPERATING MODELS OF COMPANIES IN THE FMCG SEGMENT

Abstract

The article focuses on studying the theoretical and practical aspects of business process management in the fast-moving consumer goods (FMCG) industry, emphasizing the analysis of global trends, regional specifics, and effective approaches to enhancing the competitiveness of companies. The research employs methods such as systematic literature review, comparative and critical analysis, statistical data analysis, synthesis and systematization of information, as well as case analysis to evaluate models and concepts of FMCG company operations in global and regional contexts. The value of the research: the presented analysis is original in terms of practical insights and provides knowledge about the competitive advantage of multinational corporations in the production and sale of fast-moving consumer goods. Considering the limited accessibility and confidentiality of information about the FMCG market, the volatility of this market, the high demand for innovations, and existing challenges in the adaptability of management strategies, this article is significant for students, graduate students, and the broader academic community studying the FMCG market. It contributes to management theory by addressing these challenges. Research findings: the study identifies key factors that contribute to the sustainable success of companies in the consumer goods industry, including effective operational models, strategic flexibility, and supply chain planning. The authors describe the market structure, product promotion methods, challenges and requirements faced by companies in this industry, management strategies, and the specifics of distribution channels.

Keywords: operating models, company structure, business practices, business methods, mergers, distribution levels, multinational corporations, product segment.

Дата поступления статьи в редакцию: 09.01.2025