

**Шайбакова Людмила Фаритовна**

## **ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ТОВАРНЫМИ ОСТАТКАМИ В ОПТОВОЙ НЕСПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ ТОРГОВЛЕ**

**Аннотация:** в главе дана характеристика проблем управления товарными остатками в оптовой неспециализированной торговле и описана ее роль в удовлетворении общественных потребностей. Особенностью данного вида торговли отмечена работа с широким ассортиментом разнородных товаров, создающая специфические сложности в управлении запасами. В механизме управления товарными остатками выделены систематический учет и контроль состояния запасов, постоянная работа с неликвидами и медленно оборачиваемыми товарами. Анализ деятельности ООО «Константа Торг» (основной вид деятельности – оптовая и розничная торговля в неспециализированных магазинах) выявил операционный рост при системном падении прибыльности. Несмотря на увеличение выручки и валовой маржи, чистая прибыль снижается из-за роста коммерческих расходов на новые торговые точки и склады. Выявлены ключевые проблемы: неформализованная сегментация ассортимента, реактивная работа с неликвидами, отсутствие дифференцированных нормативов, организационная разобщенность отделов закупок, продаж и маркетинга. Для решения предложено внедрить инновации: институт категорийных менеджеров, систему операционного контроллинга с мониторингом KPI, цифровизацию управления на базе Big Data. Механизм управления запасами должен интегрироваться в цифровые системы организации для своевременного выявления отклонений. Объектом исследования выступила оптовая неспециализированная торговля (ОКВЭД 46.9), предметом – управление товарными остатками ООО «Константа Торг». Применялись общенаучные (анализ, синтез, обобщение) и частные (наблюдение, сравнение, измерение) методы.

**Ключевые слова:** товарные остатки, товарные запасы, управление, оптовая неспециализированная торговля, ООО «Константа Торг».

**Abstract:** *the chapter describes the problems of commodity balance management in wholesale non-specialized trade and describes its role in meeting public needs. A special feature of this type of trade is the work with a wide range of heterogeneous goods, which creates specific difficulties in inventory management. The inventory management mechanism highlights systematic inventory accounting and control, constant work with illiquid and slow-turning goods. An analysis of the activities of Constanta Torg LLC (the main activity is wholesale and retail trade in non-specialized stores) revealed operational growth with a systemic decline in profitability. Despite the increase in revenue and gross margin, net profit is declining due to an increase in business expenses for new outlets and warehouses. Key problems have been identified: informal segmentation of the assortment, reactive work with illiquids, lack of differentiated standards, organizational separation of procurement, sales and marketing departments. It is proposed to introduce innovations for the solution.: institute of category managers, operational controlling system with KPI monitoring, digitalization of management based on Big Data. The inventory management mechanism should be integrated into the organization's digital systems to detect deviations in a timely manner. The object of the study was wholesale non-specialized trade (OKVED 46.9), the subject was the management of commodity balances of Constant Torg LLC. General scientific (analysis, synthesis, generalization) and private (observation, comparison, measurement) methods were used.*

**Keywords:** *inventory balances, inventory, management, wholesale non-specialized trade, Konstanta Torg LLC.*

*Особенности оптовой неспециализированной торговли.*

В современной экономической системе оптовая неспециализированная торговля представляет собой вид предпринимательской деятельности, классифицируемый в общероссийском классификаторе видов экономической деятельности ОКВЭД 2 под кодами 46.1 «Торговля оптовая за вознаграждение или на договорной основе» и 46.9 «Торговля оптовая неспециализированная». Основное отличие неспециализированной оптовой торговли от специализированной заключается в

широте и разнородности товарного ассортимента. В то время как специализированный оптовик фокусируется на одной категории товаров, например, электронике или стройматериалах, неспециализированная компания торгует широким перечнем продукции, не объединенной общим функциональным назначением. Ее ассортимент может одновременно включать продукты питания, хозяйственные товары, канцелярские принадлежности и бытовую химию (таблица 1).

Таблица 1

### Отличия специализированной и неспециализированной оптовой торговли

Критерий	Неспециализированная оптовая торговля	Специализированная оптовая торговля
Ассортимент	Широкий, разнородный (продукты, хозтовары, канцелярия)	Узкий, сфокусированный (только электроника, только стройматериалы)
Основные клиенты	Малый и средний ритейл, нуждающийся в универсальном ассортименте «из одних рук»	Крупные сети, специализированные магазины
Основное преимущество	Удобство закупки, снижение транзакционных издержек клиента, товарный кредит	Глубина ассортимента, экспертиза в категории, специальные условия
Логистика	Сложная: управление тысячами разнородных SKU	Более простая: управление однородными товарными группами

*Примечание: таблица составлена автором.*

Макроэкономическая роль данного сектора является фундаментальной для устойчивости товародвижения. Он выполняет функцию важного связующего звена между производителями и розничными сетями, а также предприятиями малого розничного бизнеса. Обеспечивая консолидацию, хранение и распределение товарных потоков, компании неспециализированной оптовой торговли решают несколько критически важных задач. Для производителей они выступают эффективным каналом сбыта, беря на себя функции продвижения продукции и дистрибуции. Это освобождает производителей от необходимости создавать разветвленную сбытовую сеть и позволяет сконцентрироваться на совершенствовании производства.

*Управление товарными остатками в оптовой неспециализированной торговле.*

Российские ученые-исследователи активно занимаются изучением вопросов управления товарными запасами как в промышленности, так и в торговле. Так, А.А. Анарбекова и Д.Н. Кожомкулова считают, что отсутствие запасов может привести предприятие к банкротству, поскольку оно не сможет в установленный срок выполнить свои обязательства по поставкам [1, с. 194]. Т.В. Плотникова, О.В. Кондратьева, Т.С. Архипенко, исследуя современные тренды развития оптовой торговли в Новосибирской области также затрагивают проблему управления товарными остатками [11, с. 454]. Копылова Т.И. и Копылова Е.К. при подготовке учебного пособия по бухгалтерскому учету в оптовой торговле отдельный параграф выделили особенностям учета товарных остатков на складе [9]. Н.В. Бахмарева и А.А. Половникова, исследуя проблему учета и внутреннего контроля запасов для торговых организаций, предложили собственную методику учета и контроля товарных запасов [4, с. 17–22]. Кубанские ученые-исследователи провели сравнительный анализ эффективности методик контроля остатков товарных единиц в конфигурациях, разрабатываемых на платформе «1С: Предприятие 8.3», и составили рекомендации по применению «классической» и «новой» методик, базирующиеся на данных сравнительного анализа их эффективности [3, с. 243]. Проблемам цифровизации управления товарными запасами посвятили свой труд Прокопенко Н.Ю. и Тришин Д.В. указывая, что «управление запасами требует знаний методов и алгоритмов глубокого анализа данных, а также специализированного программного обеспечения». Для решения бизнес-задачи оптимизации товарных запасов авторы изучают возможности аналитической платформы Loginom (разработка компании «ООО Аналитические технологии Loginom Company»), где реализованы методы глубокой аналитики с использованием подхода «low-code» (минимум кода), визуального проектирования и объектно-ориентированного подхода [13, с. 216–222]. С.А. Вдович обосновывает актуальность разработки подсистемы управления товарными запасами на платформе «1С: Предприятие 8.3» [5, с. 138–141].

Управление товарными остатками в оптовой неспециализированной торговле представляет собой комплекс взаимосвязанных процессов, включающих планирование, учет, анализ и контроль движения и уровня широкой номенклатуры товарно-материальных ценностей. Основная цель данной деятельности заключается в обеспечении бесперебойного выполнения заказов клиентов при одновременной минимизации совокупных затрат компании. Это особенно актуально для компаний, работающих с разнородным ассортиментом, где управление тысячами товарных позиций требует особого подхода. Практическая реализация управления товарными остатками осуществляется через специальный механизм, представляющий собой комплекс взаимосвязанных инструментов и процессов (таблица 2). Данный механизм обеспечивает достижение стратегических целей компании и включает несколько ключевых элементов.

Таблица 2

Ключевые элементы механизма управления товарными остатками и их характеристика в оптовой неспециализированной торговле [7]

Элемент механизма	Цель применения	Особенности реализации в ОНТ
Нормирование запасов	Расчет оптимального уровня запасов по каждой SKU	Необходимость дифференцированного подхода для разных категорий товаров (ABC-анализ)
Учет и контроль	Обеспечение достоверности данных о состоянии запасов	Обязательная автоматизация (WMS, штрихкодирование) из-за тысяч SKU
Прогнозирование спроса	Планирование объемов закупок	Сложность прогнозирования для разнородного ассортимента с разными факторами спроса
Регулирование и оптимизация	Поддержание запасов на целевом уровне	Применение гибридных систем (мин.-макс.) и активная работа с неликвидами

Специфика оптовой неспециализированной торговли оказывает непосредственное и существенное влияние на формирование механизма управления товарными остатками, требуя адаптации стандартных подходов к условиям работы с широкой товарной номенклатурой. Цифровизация процесса управления, использование возможностей обработки информации с помощью больших баз данных несомненно способствуют повышению эффективности данной торговой деятельности.

*Методические подходы к оценке эффективности управления товарными остатками.*

В современных условиях высокой конкуренции и растущих операционных издержек для оптовых неспециализированных компаний становится очень важным системный подход к оценке результативности основных бизнес-процессов. Особое значение приобретает разработка комплексной методики анализа эффективности управления товарными остатками, которое представляет собой элемент единой системы управления оборотным капиталом. Эффективность системы управления товарными остатками в оптовой неспециализированной торговле оценивается через достижение оптимального баланса между двумя противоречивыми факторами: минимизацией затрат на формирование и хранение запасов и поддержанием высокого уровня сервиса для клиентов. Данный баланс является основой финансовой устойчивости и конкурентоспособности компании. Для его количественной оценки применяется система ключевых показателей, которые можно разделить на три основные группы (таблица 3).

Таблица 3

Ключевые показатели (KPI) эффективности управления товарными остатками

Группа показателей	Наименование показателя	Экономическая интерпретация и целевое значение
Показатели оборачиваемости	Коэффициент оборачиваемости	Показывает скорость превращения запасов в деньги. Цель: рост. Снижение сигнализирует о затоваривании
	Период оборачиваемости (дни)	Определяет, на сколько дней торговли хватает среднего запаса. Цель: снижение до нормативного уровня
Показатели структуры и качества запасов	Доля неликвидов, %	Прямой индикатор ошибок в прогнозах и закупках. Цель: минимизация (стремиться к 0–5% в зависимости от специфики)
	Соотношение по ABC-анализу	Отражает сбалансированность ассортимента. Цель: стабильность или рост доли групп А и В
Показатель уровня сервиса	Коэффициент выполнения заказов (Fill Rate), %	Измеряет способность удовлетворить спрос без дефицита. Цель: высокий и стабильный уровень (95–98%)

*Примечание: составлено автором.*

Комплексная оценка эффективности управления товарными остатками требует тщательного анализа совокупных затрат, связанных с формированием и содержанием запасов. Эти издержки часто оказываются скрытыми и существенно снижают общую рентабельность бизнеса. Для целей управления их принято разделять на несколько ключевых категорий.

*Затраты на хранение* представляют собой постоянные и переменные издержки, возникающие в процессе физического содержания товаров на складе. К ним относятся расходы на аренду или амортизацию складских помещений, коммунальные услуги, оплату труда складского персонала, включая затраты на комплектацию, погрузо-разгрузочные работы и инвентаризацию. Сюда же входят расходы на страхование товарных запасов и обеспечение их сохранности. Данная группа затрат напрямую зависит от объема хранимой продукции и срока ее нахождения на складе, что делает их контролируемыми через оптимизацию уровня запасов и ускорение их оборачиваемости.

*Затраты на заказ*, также известные как транзакционные издержки, возникают каждый раз при пополнении запасов. Они включают расходы, связанные с обработкой заказа, его размещением у поставщика, коммуникацией, а также логистические расходы на транспортировку товара. Важной составляющей являются затраты на приемку продукции, ее проверку по количеству и качеству, и оприходование на склад. В отличие от затрат на хранение, эти издержки уменьшаются с увеличением размера одного заказа, но это приводит к росту среднего запаса и, соответственно, затрат на его хранение, создавая классическую дилемму управления запасами.

Особую категорию представляет стоимость капитала, которая отражает альтернативную доходность средств, инвестированных в товарные запасы. Эти средства могли бы быть использованы для других целей, таких как инвестиции в развитие бизнеса, размещение на депозите или погашение кредитных обязательств. Данный вид затрат является неявным, но его учет критически важен для принятия объективных решений об оптимальном уровне запасов. Чем дольше товар находится на складе, тем выше альтернативные издержки использования капитала.

Наконец, значительную статью расходов составляют *потери от уценки и списания*. Они возникают при реализации товаров по цене ниже себестоимости или их полной ликвидации вследствие морального или физического устаревания, истечения срока годности, потери потребительских свойств или порчи. Эти потери являются прямым следствием ошибок в прогнозировании спроса, неэффективного управления ассортиментом и недостаточного контроля за состоянием запасов. Минимизация данных потерь достигается за счет совершенствования системы прогнозирования, внедрения регулярного анализа оборачиваемости и разработки эффективной политики уценки неликвидов.

*Опыт управления товарными остатками ООО «Константа Торг».*

ООО «Константа Торг» представляет собой самостоятельного участника рынка, обладающего значительным операционным масштабом и сложной многоканальной структурой. Компания, ведущая свою историю с 2014 года, сформировала устойчивую бизнес-модель, объединяющую оптовые поставки и розничные продажи через различные форматы. Важнейшим активом организации являются развитые логистические мощности, включающие складские помещения общей площадью 20,5 тысяч квадратных метров и производственные площади объемом 10,5 тысяч квадратных метров, что обеспечивает полный контроль над цепочкой создания стоимости. Ассортиментная политика охватывает более 20 тысяч товарных позиций в 20 основных категориях непродовольственных товаров – от кухонных принадлежностей и домашнего текстиля до инструментов и автомобильных аксессуаров.

Особенностью операционной модели является многоканальное присутствие на рынке. Розничный интернет-магазин и магазины «МПР» позиционируются как магазины постоянных распродаж, тогда как «Галамарт» представляет собой полноценный интернет-магазин и офлайн-магазины с расширенным ассортиментом. Такая стратегия позволяет компании одновременно обслуживать различные потребительские сегменты и оптимизировать товарные потоки. Наличие собственных розничных платформ создает дополнительный канал сбыта для оптовых поставок и обеспечивает тестирование спроса на новые товарные категории.



Параллельно с развитием розничных каналов сбыта через сеть магазинов постоянных распродаж и интернет-магазин «Галамарт», компания «Константа Торг» осуществляет оптовые продажи как «Гала-Центр». Данная платформа оптовой торговли уже на протяжении 30 лет работает на рынках России, Беларуси и стран СНГ. Данное направление деятельности является основным для бизнеса и демонстрирует значительные масштабы. «Гала-Центр» позиционирует себя как многопрофильный оптовый дистрибьютор, объединяющий более 20 товарных направлений и предлагающий клиентам свыше 10000 наименований товаров для дома, работы и отдыха. Материально-техническая база компании включает три крупных логистических центра, расположенных в Екатеринбурге, Москве и Владивостоке, что обеспечивает широкое географическое покрытие и позволяет оптимизировать сроки доставки для более чем 250 городов.

Анализ основных показателей деятельности ООО «Константа Торг» за 2021–2024 годы выявил сложную динамику развития компании, характеризующуюся сочетанием позитивных операционных изменений и нарастающих финансовых дисбалансов (рисунок 1).

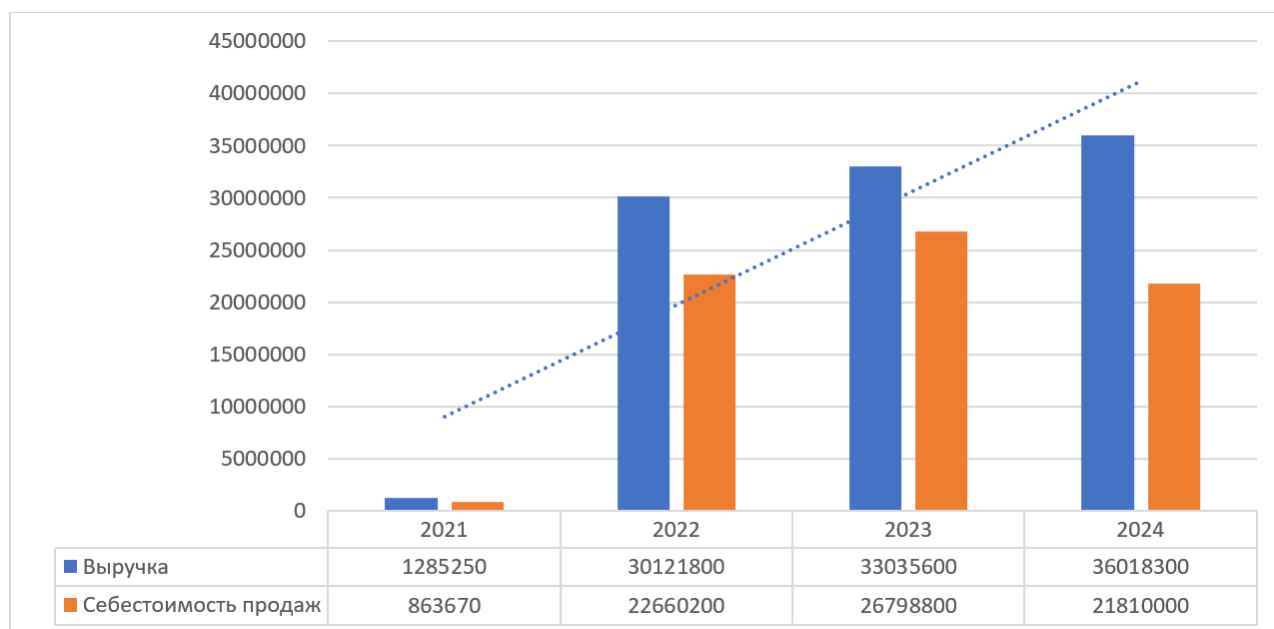


Рис. 1. Динамика выручки и себестоимости продаж ООО «Константа Торг» за 2021–2024 годы, тыс. руб. (составлено автором по [10])

Начальный этап развития компании демонстрировал исключительно высокие темпы роста. Выручка увеличилась с 1,3 млрд руб. до 36,0 млрд руб., что свидетельствует об успешном масштабировании бизнеса. В 2022 году компания достигла пиковой и чистой прибыли в 3,47 млн руб. (рисунок 2).

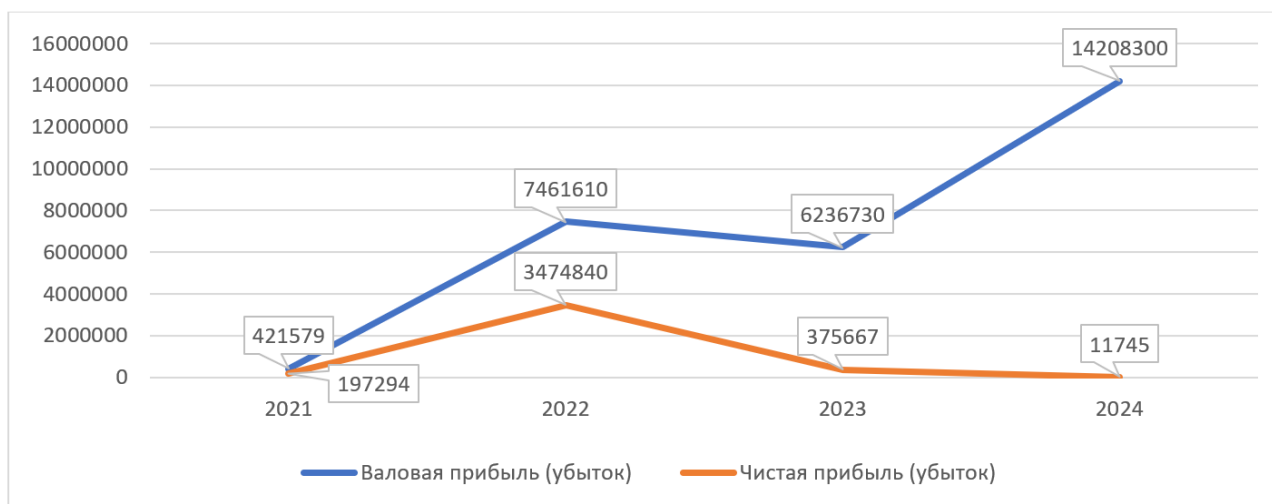


Рис. 2. Динамика валовой и чистой прибыли ООО «Константа Торг» за 2021–2024 годы, тыс. руб. (составлено автором по [10])

С 2023 года наблюдается кардинальное изменение структуры затрат компании. При умеренном росте выручки на 9,75% в 2023 году и 8,95% в 2024 году произошло резкое сокращение доли себестоимости в выручке. В 2024 году себестоимость продаж снизилась на 18,65% относительно 2023 года, что привело к росту валовой прибыли на 127,35%. Данная динамика указывает на стратегический переход к работе с более маржинальным ассортиментом и оптимизацию закупочной деятельности.

Одновременно с ростом маржинальности произошло значительное увеличение операционных расходов. Коммерческие расходы возросли на 84,77% в 2023 году и еще на 118,73% в 2024 году, что связано с развитием сбытовой инфраструктуры и логистической системы. В 2024 году организация понесла затраты в связи с поступлением предметов аренды и приведением их в состояние, пригодное для использования в запланированных целях в сумме 68,7 млн руб. [12, с. 53]. Выявленная динамика напрямую связана с эффективностью

управления товарными остатками: снижение себестоимости при росте выручки подтверждает оптимизацию закупочных цен и структуры ассортимента; рост коммерческих расходов отражает инвестиции в развитие складской и дистрибуционной сети; увеличение финансовых расходов свидетельствует о необходимости привлечения заемных средств для финансирования товарных запасов. Несмотря на позитивные изменения в операционной деятельности, чистая прибыль сократилась на 95,29% в 2024 году, что подчеркивает необходимость комплексной оптимизации всей системы управления компанией, включая интеграцию управления товарными остатками с финансовой стратегией.

Существенные проблемы создает неадекватное ценообразование на площадке распродаж «МПР», где вместо ожидаемого снижения стоимости устанавливаются максимальные ценовые показатели. Подобный подход приводит к системному накоплению неликвидов и увеличению средних сроков хранения товарных позиций. Косвенным подтверждением данного вывода служит увеличение периода оборачиваемости запасов на 19 дней, что демонстрирует снижение эффективности использования складских мощностей и замедление товарооборота. Отдельного внимания заслуживает проблема хаотичного уровня наценок, варьирующегося от отрицательных значений до почти стопроцентной надбавки при перемещении товаров между различными каналами сбыта. Подобная бессистемность в установлении цен делает невозможным внедрение научно обоснованных методов нормирования товарных запасов и приводит к постоянным ошибкам в планировании закупочной деятельности. Следствием этого становится увеличение продолжительности операционного цикла на 14 дней, что указывает на общее замедление оборачиваемости оборотного капитала компании.

Особую значимость имеет отсутствие гибкости в ценообразовании на товары собственных брендов, где сохраняется единый подход независимо от канала реализации и скорости продаж. Данная проблема приводит к неэффективному использованию складских мощностей и упущенной экономической выгоде, что находит отражение в катастрофическом снижении рентабельности активов с 1,69% до 0,05%. Это свидетельствует о неспособности компании извлекать

адекватную прибыль из имеющихся ресурсов при текущей системе управления ценами и запасами. Ценовой хаос является не единственной, но основной причиной неэффективного управления запасами. Проведенный анализ позволяет систематизировать все выявленные проблемы в управлении товарными остатками, которые носят не ситуативный, а методический характер (таблица 4).

Таблица 4

Сводный анализ проблем в системе управления  
товарными остатками ООО «Константа Торг»

Процесс управления товарными остатками	Текущая проблемная практика	Следствие (для финансов и операционной деятельности)
Сегментация ассортимента	Отсутствует	Единый подход ко всем 20 000+ товарам, неоптимальное распределение ресурсов
Нормирование запасов	Неформализованное	Постоянные перетоки и дефициты, рост затрат на хранение
Управление неликвидами	Реактивное (после образования)	Прямые убытки от списаний, замороженные оборотные средства
Взаимодействие отделов	Нескоординированное	Конфликт интересов, отсутствие единых KPI

Выполненный анализ демонстрирует наличие прямой причинно-следственной связи между ошибочной ценовой политикой и проблемами в управлении товарными остатками.

*Рекомендации по внедрению инноваций в систему управления товарными остатками ООО «Константа Торг».*

Анализ деятельности ООО «Константа Торг» позволил определить главную проблему в управлении товарными остатками, которая связана с отсутствием единой ответственности и скоординированной стратегии управления жизненным циклом товарных категорий. Это приводит к разбалансировке запасов, росту доли неликвидов и неэффективному использованию оборотного капитала. Для решения данной проблемы можно предложить внедрение нововведений в систему управления товарными запасами ООО «Константа Торг».

Во-первых, целесообразно внедрить *систему сегментированного ценового позиционирования*, основанного на комбинированном ABC/XYZ-анализе. Данный подход позволяет дифференцировать стратегию в зависимости от вклада

товара в выручку и прогнозируемости его спроса. По мнению исследователей ABC/XYZ-анализ помогает улучшить систему поставок, оптимизировать логистические цепочки и повысить уровень обслуживания для клиентов [8, с. 184], оптимизировать управление запасами торгового предприятия [6, с. 191]. По мнению И.В. Ариничевой, Г.И. Фощан, М.А. Куркаева «комбинирование этих методов позволяет более точно прогнозировать потребности в запасах, минимизировать издержки и улучшить управление складскими ресурсами» [2, с. 22]. Для разработки целевой ценовой стратегии ООО «Константа Торг» был проведен модельный ABC-анализ ассортимента компании на основе экспертной оценки и открытых данных. Анализ проводился по доле товарных групп в совокупной выручке компании (таблица 5).

Таблица 5

## Результаты ABC-анализа товарного ассортимента ООО «Константа Торг»

Товарная группа	Примеры товаров	Доля в выручке, %	Накопленная доля, %	Категория ABC
Хозтовары и уборочный инвентарь	Моющие средства, перчатки, щетки, мешки для мусора	24%	24%	A
Посуда и кухонные принадлежности	Кастрюли, сковороды, столовые приборы, контейнеры для хранения	19%	43%	A
Текстиль для дома	Постельное белье, полотенца, пледы, шторы	15%	58%	A
Итого по категории A		58%		
Бытовая химия	Стиральные порошки, средства для мытья посуды	9%	67%	B
Канцелярские товары	Бумага, ручки, скрепки	8%	75%	B
Товары для праздника и декор	Одноразовая посуда, скатерти, воздушные шары	7%	82%	B
Автотовары и инструменты	Щетки-скребки, антифриз, базовый инструмент	6%	88%	B
Итого по категории B		30%		
Садовый инвентарь	Лейки, перчатки садовые, секаторы	4%	92%	C

Сезонные товары (не в сезон)	Утеплители для окон, новогодние украшения (летом)	3%	95%	С
Инструмент	Наборы для ремонта	2%	97%	С
Прочие товары	Мелкая галантерея, товары узкого спроса	3%	100%	С
Итого по категории С		12%		

*Примечание: составлено автором на основе анализа ассортимента ООО «Константа Торг».*

Полученные результаты служат прямым обоснованием для внедрения в компании дифференцированного подхода к управлению ассортиментом. В то время как товары группы А требуют персонального контроля и разработки премиальных ценовых стратегий, для групп В и С целесообразно внедрение стандартизированных процедур и элементов автоматизации процесса ценообразования. Для углубленного анализа следует провести XYZ-анализ, классифицирующий товарные группы по коэффициенту вариации спроса. Совмещение двух методов позволяет разработать более точные ценовые стратегии (таблица 6).

Таблица 6

**Матрица ABC/XYZ-анализа и целевые ценовые стратегии  
для ООО «Константа Торг»**

	А (Высокая значимость)	В (Средняя значимость)	С (Низкая значимость)
Х (Стабильный спрос)	СЕГМЕНТ АХ	СЕГМЕНТ ВХ	СЕГМЕНТ СХ
	Группы: хозтовары, бытовая химия	Группы: канцелярия, базовая посуда	Группы: садовый инвентарь (в сезон)
У (Колеблющийся спрос)	СЕГМЕНТ АУ	СЕГМЕНТ ВУ	СЕГМЕНТ СУ
	Группы: текстиль для дома, товары для праздника	Группы: Автотовары, Декор	Группы: специнструмент
Z (Непредсказуемый спрос)	СЕГМЕНТ AZ	СЕГМЕНТ ВZ	СЕГМЕНТ CZ
	Группы: отсутствуют или единичные позиции	Группы: сезонные товары (не в сезон)	Группы: неликвиды, устаревшие модели

Полученная матрица ABC/XYZ-анализа служит основным инструментом для перехода от диагностики к практическим действиям. Для каждого выделенного сегмента могут быть предложены свои целевые ценовые стратегии и конкретные управленческие решения, направленные на устранение выявленных в ходе анализа системных проблем компании, такие как: стратегии гарантированного наличия с фиксированным размером заказа для сегментов AX/AY; стратегии работы под заказ с фиксированным интервалом пополнения для сегментов BX/BY/CX; стратегии отказа от хранения или реализации через прогрессивные уценки для нестабильных и низкоприоритетных позиций (CZ/BZ). Построенная матрица ABC/XYZ-анализа может быть использована для сегментации ассортимента и товарных остатков. Официальное утверждение результатов ABC/XYZ-анализа в качестве внутреннего стандарта компании позволит определить принципы управления для различных товарных категорий «Гала-Центра».

Во-вторых, следует провести реорганизацию структуры управления на принципах категорийного менеджмента с *введением должности товарного менеджера*, с наделением данного специалиста персональной ответственностью и полномочиями за формирование ассортимента, ценообразование, планирование запасов и рентабельность закрепленной товарной категории, что позволит преодолеть разобщенность между подразделениями. Практическая реализация данного подхода предполагает назначение товарных менеджеров, зоны ответственности которых будут соотнесены с группами товаров, идентифицированными в таблице 5 по результатам ABC-анализа. Каждый специалист должен отвечать за полный цикл управления товарной категорией – от формирования ассортимента и контроля остатков до анализа рентабельности. Такое организационное решение позволит преодолеть существующую разобщенность в управлении запасами и создаст основу для внедрения дифференцированных стратегий пополнения и контроля товарных остатков.

Существенной проблемой в текущей системе управления остается неформализованный подход к нормированию запасов, что приводит к неоптимальному распределению оборотных средств. В качестве решения мы предлагаем

*внедрение дифференцированных моделей нормирования*, основанных на результатах сегментации ассортимента. Для высокоприоритетных товаров сегментов АХ и АУ необходимо внедрить систему управления запасами с фиксированным размером заказа. Это предполагает проведение расчетов оптимального размера страхового запаса и точки заказа для каждой позиции с последующим закреплением этих параметров в системе 1С. Такой подход обеспечит поддержание необходимого уровня доступности товаров при минимизации рисков избыточного складирования. Для товаров сегментов CZ и BZ, характеризующихся высоким риском образования неликвидов, предлагается установить норматив максимального срока хранения, составляющий 6 месяцев. По истечении этого периода товары автоматически должны переводиться в канал магазинов постоянных распродаж с применением регламентированной уценки. Данная мера позволит систематизировать процесс очистки складских запасов от медленно оборачивающихся позиций и создаст механизм профилактики образования неликвидов. Внедрение дифференцированного подхода к нормированию запасов обеспечит оптимальное распределение ресурсов компании между различными категориями товаров в соответствии с их вкладом в генерирование выручки.

Завершающим элементом реорганизации системы управления товарными остатками может быть решение проблемы неликвидов и недостаточной координации между подразделениями. Важнейшим инструментом преобразований должно стать *создание комплексного регламента управления неликвидами*, устанавливающего процедуру регулярного планового аудита товарных запасов. Данный регламент должен предусматривать проведение ежеквартального анализа с фокусом на сегменты проблемных запасов (неликвиды и медленно движущиеся товары) CZ и BZ и CY, что позволит заблаговременно идентифицировать потенциальные неликвиды и принимать превентивные меры по их утилизации до момента критического накопления. Для расчёта масштаба возможной экономии оценим средний товарный запас компании, который при типичной для отрасли оборачиваемости может составлять около 7% от годовой выручки, или 2 521 млн рублей. В структуре этих запасов доля проблемных позиций оценивается в 4%,



что эквивалентно 100,8 млн рублей. Внедрение системы плановой уценки и распродажи, нацеленное на сокращение данного объема на 15%, позволит напрямую высвободить 15,1 млн рублей оборотных средств. Дополнительно будет получена экономия на расходах по хранению, которые составляют в среднем 1–2% стоимости запасов в месяц. Снижение объема неликвидов даст ежегодную экономию ещё примерно 2,7 млн рублей. Следовательно, совокупный годовой эффект от оптимизации управления запасами может достичь 17,8 млн рублей.

Одновременно с формализацией процессов целесообразно *создать постоянно действующую кросс-функциональную рабочую группу*, объединяющую специалистов отделов закупок, продаж и маркетинга. Основной задачей данной группы может быть проведение ежемесячного план-факторного анализа ключевых показателей эффективности управления запасами, включая оборачиваемость и уровень сервиса. Анализ должен осуществляться на основе данных ABC/XYZ-классификации, что обеспечит объективность оценок и согласованность принимаемых решений. В целях стимулирования операционного контроллинга следует в системе мониторинга учитывать не только итоговые финансовые KPI, но и процессные показатели в режиме, близком к реальному времени (например, процент заказов, сформированных по новому регламенту, или своевременность присвоения сегментов). Такой контроль заставит различные отделы взаимодействовать на операционном уровне и позволит выявлять сбои в процессах до того, как они приведут к финансовым потерям.

Внедрение предлагаемого комплекса мер позволит достичь значимых экономических результатов по нескольким ключевым направлениям. Систематизация управления товарными запасами на основе сегментации позволит сократить долю неликвидов в общем объеме запасов не менее чем на 15–20% в течение первого года реализации проекта за счет внедрения регламентированных процедур уценки и своевременного выявления проблемных позиций. Организационные изменения позволят создать механизм оперативного взаимодействия между подразделениями для достижения общих целей по системному предупреждению и оптимизации товарных запасов.

В-третьих, в качестве технологической основы для вышеизложенных рекомендаций может быть предложено внедрение интегрированной системы управления на основе данных (Data-Driven Approach). Основными элементами должны стать: внедрение ERP-системы для объединения операционных процессов, использование BI-инструментов для аналитики и визуализации данных, а также внедрение системы сквозных KPI (оборачиваемость, уровень сервиса, рентабельность категории, доля неликвидов) для объективной оценки эффективности. Целесообразно привязать финансирование каждого последующего этапа (например, доработки модуля 1С или внедрения BI-аналитики) к достижению ключевых показателей эффективности (KPI) на предыдущем этапе. Например, средства, сэкономленные от успешной утилизации неликвидов в пилотном проекте, можно направить на последующие технологические улучшения. Этот подход минимизирует первоначальные затраты и создает естественный фильтр для эффективного использования ресурсов.

Предложенный комплекс мер формирует методологическую основу для системной трансформации системы управления товарными остатками в ООО «Константа Торг». Внедрение сегментированных подходов к управлению запасами, подкрепленное организационными изменениями и технологической интеграцией, позволит перейти от реактивного управления, основанного на решении проблем по мере их возникновения на основе данных и аналитики в режиме реального времени, к стратегическому, экономически просчитанному управлению ключевыми бизнес-процессами.

#### *Заключение.*

Подводя итог выполненному исследованию, можно сделать следующие выводы:

– оптовая неспециализированная торговля играет большую роль в устойчивом товародвижении. Он выполняет функцию важного связующего звена между производителями и розничными сетями, а также предприятиями малого розничного бизнеса;

– важной особенностью оптовой неспециализированной торговли является работа с широким ассортиментом разнородных товаров, что создает специфические сложности в управлении запасами. Анализ показал, что компании неспециализированной оптовой торговли сталкиваются с одновременным давлением растущих затрат и ценовой конкуренции, приводящим к устойчивому сжатию маржинальности. Данная специфика требует адаптации традиционных механизмов управления товарными запасами в оптовой торговле к особенностям оптовой неспециализированной торговли;

– исследование механизма управления товарными остатками в оптовой неспециализированной торговле позволило включить в него: нормирование запасов как базовый элемент механизма, систематический учет и контроль состояния запасов, прогнозирование потребительского спроса, систему регулирования и оптимизации запасов, систематическую работу с неликвидами и медленно оборачиваемыми запасами. В силу большого объема ассортимента в организациях неспециализированной торговли механизм управления товарными остатками должен быть логически встроен в цифровые системы управления организацией. В этом случае он позволит своевременно выявлять отклонения, которые могут снижать эффективность работы организации в целом;

– финансовый анализ деятельности ООО «Константа Торг», основным видом экономической деятельности которого выступает торговля оптовая и розничная в неспециализированных магазинах, выявил что операционный рост сопровождается системным падением прибыльности. Несмотря на увеличение выручки и валовой маржи, чистая прибыль демонстрирует катастрофическое снижение, а показатели рентабельности приблизились к нулевым значениям. Это свидетельствует о глубоких дисбалансах в структуре затрат и неэффективном управлении финансовыми ресурсами, где успех на операционном уровне (снижение себестоимости) нивелируется ростом коммерческих и прочих расходов. Данный вывод указывает на то, что локальная оптимизация закупок не решает системных проблем без интеграции с общей финансовой стратегией;

– диагностика бизнес-процессов ООО «Константа Торг» позволила идентифицировать конкретные системные проблемы, являющиеся первопричиной выявленных финансовых дисбалансов. К ним относятся: нарушенная логика ценообразования, проявляющаяся в обратной ценовой политике и хаотичном уровне наценок между каналами; отсутствие научно обоснованного управления запасами, что выражается в неформализованной сегментации ассортимента, реактивной работе с неликвидами и отсутствии дифференцированных нормативов; организационная разобщённость, ведущая к несогласованности действий отделов закупок, продаж и маркетинга.

Проведенный в рамках диагностики ABC/XYZ-анализ позволил количественно оценить структурные диспропорции в ассортиментном портфеле компании. Установлено, что в соответствии с принципом Парето порядка 80% выручки генерируется всего 20% ассортиментных позиций, относящихся к категории А. Одновременно выявлено, что значительная часть товарного портфеля компании характеризуется низкой оборачиваемостью и высоким риском трансформации в неликвиды, что свидетельствует о нерациональном использовании оборотного капитала и складских мощностей.

Для решения выявленных проблем предложено внедрить инновации в систему управления товарными остатками. В частности: провести реорганизацию системы управления запасами через введение института категорийных менеджеров; создать систему операционного контроллинга с регулярным мониторингом ключевых показателей эффективности; внедрить в рамках цифровизации управления подход, основанный на больших базах данных (data-driven approach).

Реализация рекомендуемых инноваций позволит компаниям, ориентированным на оптово-розничную неспециализированную торговлю, сформировать устойчивую конкурентную позицию на рынке. Переход на управление, основанное на данных и аналитических методах, обеспечивает не только рост текущих финансовых показателей, но и создает фундамент для долгосрочного развития в условиях изменчивой рыночной конъюнктуры. Комплексный характер предложенных мер гарантирует синергетический эффект от их внедрения, выражающийся в повышении

прогнозируемости бизнес-процессов, росте рентабельности операционной деятельности и укреплении финансовой устойчивости предприятий отрасли.

### *Список литературы*

1. Анарбекова А.А. Управление товарно-материальными запасами на предприятии / А.А. Анарбекова, Д.Н. Кожомкулова // Вестник Пространство ученых в мире. – 2024. – №2. – С. 194–198. EDN FIJHXA
2. Ариничева И.В. ABC/XYZ-анализ в складской логистике / И.В. Ариничева, Г.И. Фощан, М.А. Куркаев // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – №2(58). – С. 22–25. EDN LDWHIM
3. Барановская Т.П. Сравнительный анализ эффективности методик контроля остатков / Т.П. Барановская, А.Е. Вострокнутов, В.С. Матюшкина // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2024. – №202. – С. 243–260. DOI 10.21515/1990-4665-202-021. EDN BAYDHD
4. Бахмарева Н.В. Разработка инструментов учета и внутреннего контроля запасов для торговых организаций / Н.В. Бахмарева, А.А. Половникова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2024. – №10. – С. 17–22. EDN FQVKYP
5. Вдович С.А. Проектирование системы управления товарными запасами на платформе «1С: Предприятие 8.3» / С.А. Вдович // Тенденции развития науки и образования. – 2023. – №103-8. – С. 138–141. DOI 10.18411/trnio-11-2023-492. EDN FJFACJ
6. Ветрова А.Д. Оптимизация управления запасами торгового предприятия с помощью ABC/XYZ-анализа / А.Д. Ветрова, У.Е. Панина, Н.А. Довгаль // Вестник Академии знаний. – 2024. – №6(65). – С. 191–194. EDN GVDNHF

7. Григорьева Е. Методы управления товарными запасами в торговле (нюансы) / Е. Григорьева // Nalog-nalog.ru: интернет-портал. – 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://nalog-nalog.ru/spravochnaya\\_informaciya/metody\\_upravleniya\\_tovarnymi\\_zapasami\\_v\\_torgovle\\_nyuansy-nn/](https://nalog-nalog.ru/spravochnaya_informaciya/metody_upravleniya_tovarnymi_zapasami_v_torgovle_nyuansy-nn/) (дата обращения: 20.10.2025).

8. Денисенко Ю.С. ABC/XYZ-анализ как метод оптимизации продаж / Ю.С. Денисенко // Академическая публицистика. – 2024. – №4-2. – С. 184–187. EDN BOUFNG

9. Копылова Т.И. Особенности бухгалтерского учета по видам деятельности: учет в оптовой торговле: учебное пособие / Т.И. Копылова, Е.К. Копылова. – Иркутск: Байкальский государственный университет, 2022. – 143 с. EDN UKJPHS

10. Организация ООО «Константа Торг» // List-Org: сервис проверки контрагентов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.list-org.com/company/12871452> (дата обращения: 23.01.2026).

11. Плотникова Т.В. Оптовая торговля: состояние, особенности региональной торговли, современные тренды / Т.В. Плотникова, О.В. Кондратьева, Т.С. Архипенко // Экономика и предпринимательство. – 2024. – №10(171). – С. 451–454. DOI 10.34925/EIP.2024.171.10.080. EDN EJQNHMQ

12. Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах за 2024 год ООО «Константа торг» // Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности (ГИР БО) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bo.nalog.gov.ru/download/clarification/51990318> (дата обращения: 23.01.2026).

13. Прокопенко Н.Ю. Применение Loginom для оптимизации процессов управления товарными запасами предприятий малого и среднего бизнеса / Н.Ю. Прокопенко, Д.В. Тришин // Межвузовский сборник статей лауреатов конкурсов: сборник статей. Вып. 21. – Н. Новгород: Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, 2021. – С. 216–222. EDN TLNXXH

---

**Шайбакова Людмила Фаритовна** – д-р экон. наук, профессор кафедры Конкурентного права и антимонопольного регулирования, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург, Россия.

---