

DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2021-4-39-45>

ИНВЕСТИЦИИ В ТОВАРНЫЕ ЗАПАСЫ КАК СПОСОБ МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Д. А. Аркадьев

И. П. «Аркадьев А. В.»

Ю. В. Ляндау

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Управление запасами в кризис – действенный способ обеспечить устойчивое функционирование компании и поддержание продаж на необходимом уровне. Для того чтобы эффективно организовать данный процесс, необходимо определить, какие группы товаров приносят большую прибыль, какие пользуются большим спросом, а от каких следует отказаться, так как их продажи не превышают 2% от всего объема продаж. Авторами рассматривается управление запасами готовой продукции как способ обеспечения устойчивости в период кризисов, в частности пандемии. При этом отмечены ключевые факторы контроля запасов, в том числе возможности накопления умеренных запасов свободных денежных средств, способы накопления и добычи товарных запасов, соблюдение баланса затрат запасов и затрат на их содержание и др. Для повышения эффективности управления запасами предлагаются следующие решения по накоплению денежных средств: кредитование как наиболее простой способ нахождения средств для приобретения запасов, негативно влияющий на финансовую устойчивость организации; экстренный сбор собственников и посвящение их в стратегию противодействия кризису, частью которой должна стать задержка дивидендных выплат; накопление экстренного резерва и сокращение всех лишних сотрудников или перевод их на полставки; скидки и распродажи, которые помогут освободить склады и быстро получить необходимые средства. В статье представлена классификация товаров исходя из пяти групп: ведущие товары, сопутствующие товары, субституты, комплексные товары, статусные товары. Дана характеристика каждой группе.

Ключевые слова: управление запасами, товарные сегменты, ABC-анализ, XYZ-анализ, ведущие товары, сопутствующие товары, субституты, комплексные товары, статусные товары.

INVESTMENT IN COMMODITY STOCKS AS WAY TO MINIMIZE RISKS IN CRISIS

Danila A. Arkadev

Individual Entrepreneur "Arkadiev A. V."

Yuriy V. Lyandau

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

Managing stocks in crisis is an effective method of providing sustainable functioning of the company and maintaining sales on the necessary level. To arrange this process it is essential to identify groups of products bringing high profit, products being in demand and products, which should be denied, as their sales are no higher than 2% of the total sales. The authors consider management of finished commodity stocks as a method to provide sustainability in crisis, in particular, pandemic. At the same time they highlight the key factors of stock monitoring, including possibility to build-up moderate stocks of free cash, methods of building-up and gaining commodity stocks, keep the balance between stock costs and costs of their maintenance, etc. To raise the efficiency of stock management the authors propose the following solutions for accumulating cash: crediting as the easiest way of raising funds to get stocks, which can affect negatively the finance sustainability of the organization; emergency meeting of proprietors and informing them about the strategy of crisis counteracting, including delay of paying dividends; building-up the urgent reserve and discharging unnecessary employees or transferring them on part-time work; discounts and sales, which can clear stock-houses and get needed funds. The article gives classification of

products proceeding from 5 groups: leading products, accompanying products, substitutes, complex products and status products, each of the groups was characterized.

Keywords: stock management, product segments, ABC-analysis, XYZ-analysis, leading products, accompanying products, substitutes, complex products, status products.

Запасы – одна из ключевых частей оборотного капитала практически любой компании, так как от размеров данной статьи зависит товарооборот компании и ее деятельность в целом. Управление запасами – большое искусство и кропотливый труд, поскольку, с одной стороны, торговых запасов не должно быть много, потому что избыточный запас – это замороженные деньги и высокие накладные расходы на владение ими, с другой стороны, отсутствие достаточного запаса – огромные риски, так как в случае перебоя с поставками компания остается без жизненно важных ресурсов и деятельность ее нарушается, что может обернуться огромными проблемами для ее владельцев и акционеров.

Осознавая масштабы задачи, можно понять, что управление запасами – сложный процесс, особенно с учетом воздействия факторов внешней среды (например, в период действия ограничительных мер в связи с пандемией авиасообщение было прекращено, границы закрыты, клиенты и сотрудники отправлены на самоизоляцию). В результате может произойти падение спроса на продукт, вымирание некоторых индустрий и т. д.

Можно выделить ряд ключевых факторов в вопросе контроля запасов:

1) возможность накопления умеренных запасов свободных денежных средств в качестве резервного фонда;

2) способы накопления товарных запасов;

3) вопросы оплаты и погашения обязательств;

4) соблюдение баланса затрат запасов и затрат на их содержание;

5) прочие бизнес-процессы, влияющие на количество запасов.

Рассмотрим данные факторы и попытаемся сформировать подход к управлению

запасами исходя из принципов минимизации рисков. В качестве объекта исследования выбран магазин формата Hard & Soft DIY в Московской области и проанализированы особенности его работы в период пандемии.

Запасы не берутся из воздуха, и чтобы их получить, нам необходимы прежде всего денежные средства. Как правило, средние компании имеют некоторые запасы данного ресурса, однако кризис, который нагрянул внезапно, дал крайне мало времени на адекватную реакцию. В таком случае мы должны действовать быстро и эффективно.

Одним из самых простых и лежащих на поверхности решений может быть кредитование, однако сложно прогнозировать, насколько долго продлится кризис, поэтому данный вариант может негативно сказаться на финансовой устойчивости организации и подвергнет ее дополнительным рискам.

Вторым вариантом может быть экстренный сбор собственников и посвящение их в стратегию противодействия кризису, частью которой должна стать задержка дивидендных выплат и их минимизация. Это определенно непопулярное решение, но в кризис важен каждый рубль, поэтому иногда приходится пойти на такие меры. Вторым шагом будет продажа непрофильных активов. Если удастся быстро реализовать непрофильные активы, то появится возможность получить деньги и не оплачивать стоимость владения данными активами. В случае же, когда продать собственные непрофильные активы не получается, можно рассмотреть возможность сдачи их в аренду.

Третьим шагом к накоплению экстренного резерва будет сокращение всех лишних сотрудников или перевод их на полставки. В данном случае необходимо про-

анализировать трудоемкость процессов и объективно оценить потребность в персонале.

Четвертым шагом к накоплению денежных средств могут стать скидки и распродажи, которые помогут освободить склады и быстро получить необходимые средства.

Отдельно стоит отметить стремление многих компаний (как правило, средних или малых) к накоплению такого ресурса, как наличные средства. Данное стремление внезапно оказалось очень полезным в прошедшем кризисе, так как за наличные в период нестабильности гораздо проще с кем-либо договориться или что-либо купить, причем иногда и дешевле.

Итак, когда у нас есть деньги, мы можем приступать к накоплению запасов. Но можно столкнуться с вопросами: что, собственно, запасать и как это сделать?

Отвечая на эти вопросы поверхностно, можно сказать, что мы должны купить то, что будет трудно найти, при этом данный товар раскупят максимально быстро и полностью, он будет высокомаржинален и не займет много места. Если же разбираться глубже, то мы должны составить список тех товаров, без которых магазин не сможет эффективно осуществлять свою деятельность либо будет терять много денег из-за отсутствия каких-либо номенклатур. Чтобы приблизиться к ответу на вопрос «что запасать?», рассмотрим классификацию товаров:

1. *Ведущие товары* – товары, без которых не сможет существовать какой-либо отдел в магазине. Так, например, ведущим товаром в отделе «Краска» будет, естественно, краска во всей широте данной номенклатуры. Данные товары, как правило, являются основной покупаемой единицей и часто основным объектом рекламы. От их продаж зависят продажи сопутствующих товаров и эффективность отдела в целом. Такие товары могут иметь не самую высокую цену, но их наличие и действия, производимые с ними (акции, реклама и пр.) будут оказывать самое большое воздей-

ствие на деятельность отдела как бизнес-единицы.

КРІ (ключевые показатели эффективности) данной группы – количество проданных единиц, общая доля продаж основных продуктов по отношению к продажам всего отдела, эффективность маркетинговых и рекламных мероприятий, а также количество продаж самого продукта.

2. *Сопутствующие товары* – товары, являющиеся основной единицей кросс-продаж. Так, например, при покупке все той же краски магазин может предложить кисточки, валики, разбавитель, плашку для разведения и перчатки для работы с химическими составами. Эффективность продаж таких товаров напрямую зависит от мероприятий, проводимых с ними. КРІ данной товарной категории – количество проданных единиц, отношение доли количества проданных единиц данного товара к доле количества проданных единиц ведущих товаров.

3. *Субституты* – товары, являющиеся заменителем основного продукта. Хорошим примером данного товара может быть шамотная глина при отсутствии печной смеси. Цель такого продукта – удовлетворение спроса покупателя при условии, что основной продукт отдела по каким-либо причинам недоступен. КРІ данной группы – количество продаж и доля продаж в процентах от общего количества продаж отдела, соотношение продаж товара-субститута к продажам основного товара.

4. *Комплексные товары* – товары, которые не могут существовать в отрыве друг от друга. Такими товарами являются какие-либо системы или модульные конструкции, например, водосточная система. В этой группе товаров нет смысла просто купить желоба, к ним нужны отводные трубы, кронштейны к трубам, прокладки на стыки и еще много разных позиций, без которых вряд ли можно построить полноценную водосточную систему. Эти товары обычно формируют отдел целиком или являются существенной частью какого-

либо отдела. Их основная функция – продаваться комплексно и желательна много. КРІ данной категории товаров – количество новых пользователей (покупая товар данной группы, клиент с большой вероятностью вернется за остальными фрагментами системы).

5. *Статусные товары* – товары категории VIP. Они обычно имеют более высокую цену, в отличие от остальных, более высокое качество (не всегда), улучшенный дизайн и бренд. Основное назначение данной товарной категории – повышение привлекательности всех остальных товарных групп в отделе. Примером таких товаров может служить торговая марка Fiskars в сфере ручного инструмента. Данные товары, как правило, стоят в 2–3 раза дороже иных товаров в отделе и отлично подстегивают их покупку, как правило, за счет своей цены и дизайна. КРІ данной категории – количество продаж, отношение количества VIP-номенклатур к общему количеству номенклатур отдела.

Основным показателем любого торгового отдела является количество прибыли. Остальные же показатели, описанные выше, являются дополнительными, на которые тоже следует обратить внимание.

Далее необходимо определить, что покупать и какие запасы формировать. Ответить на эти вопросы помогут ABC- и XYZ-анализы.

Проанализировав данные за 3 года и проведя XYZ-анализ, можно четко отследить колебания и динамику товарных позиций на протяжении всего рассматриваемого таймлайна.

Определим три группы товаров:

– X-группа с отклонением от 0 до 10%. Данные товары имеют наиболее стабильную величину потребления и высокую степень прогнозирования;

– Y-группа с отклонением от 10 до 25%. Данные товары, как правило, имеют сезонный спрос и имеют среднюю степень прогнозирования;

– Z-группа с отклонением более 25%. Это товары с нерегулярным потреблением,

прогнозировать их практически невозможно.

Совмещая результаты двух анализов, мы сможем классифицировать все полученные группы по принципу AX, BX, CX.

Следующим шагом будет работа с полученными группами:

1. Номенклатурные единицы класса A и B представляют собой основной товарооборот компании, их наличие необходимо повсеместно поддерживать. Стандартная практика формирования запасов по классу A – избыточный объем (около 20–25%), по классу B – достаточный объем (около 15%). Их наличие – один из важнейших факторов выживания компании.

2. Номенклатурные единицы класса AX и BX имеют большой товарооборот и стабильность. Данная группа имеет высокую степень прогнозирования, в результате избыточный запас необязателен. Однако, учитывая специфику коронавируса, оптимальным будет запас в размере 20–30% от стандартной циклической нормы.

3. Товарные единицы класса AY и BY при достаточном товарообороте не имеют достаточной стабильности расхода, и, как следствие, приходится иметь запас в размере 10% от средневзвешенной циклической нормы. В условиях кризиса данный запас стоит увеличить до 15–20%.

4. Товарные единицы класса AZ и BZ при достаточном товарообороте характеризуются низкой степенью прогнозирования, но они все еще приносят прибыль и обязательны к содержанию. Учитывая кризисные условия, будем увеличивать запас данной продукции на 15%.

5. Товарные единицы класса CZ, как правило, представляют собой товары спонтанного спроса. Учитывая специфику кризиса, данные товары можно временно выводить из ассортимента или уменьшать их заказ.

6. Товарные единицы класса CX имеют высокую степень прогнозирования и в связи с этим способны приносить небольшой доход. Как правило, данные товары имеют стабильный спрос и вполне могут прино-

сдать пользу даже в период кризиса. Таким образом, запас данных товаров тоже можно увеличить на 5%, тем самым создав необходимый минимальный запас.

Итак, когда мы разобрались, какие товары следует заказывать, надо определить, как их заказывать и чем платить за заказ. Как правило, за полученный товар можно заплатить через авансы (дебиторская задолженность), через кредитную линию (кредиторская задолженность, факторинг), а также по факту оплаты (денежные средства). Учитывая кризисные обстоятельства, схему оплаты стоит немного подкорректировать.

Основная цель в кризис – получить и реализовать товар, при этом по возможности максимально быстро. Учитывая данное обстоятельство, следует использовать оплату через кредитную линию или за счет собственных средств. Однако кредитные линии уменьшают устойчивость организации, которая в период кризиса является одним из важнейших факторов. Поэтому желательно осуществлять покупки в кризисные времена за собственные средства или через кредитные линии от поставщика, при этом соизмеряя свои возможности.

Также стоит упомянуть один важный момент в деле кризисных закупок – всегда следует торговаться. Кризис – это крайне нестабильное время, и поставщики максимально заинтересованы в реализации своего товара как можно быстрее. В данной ситуации конкурентная борьба поставщиков набирает обороты, так как все хотят быстрой прибылью в столь нестабильное время. Как правило, средние поставщики будут менее охотно идти на условия с кредитными линиями и прочей отсрочкой платежей, но будут более заинтересованы в получении денег, при этом заинтересованность будет столь высока, что поставщики скорее всего сами предложат скидку, размер которой можно увеличить.

Далее рассмотрим вопрос соотношения стоимости владения запасами и самим количеством запасов. Изначально стоит уточнить следующий момент: излишние

запасы – это излишние расходы, и их стоимость хранения на складе с каждым днем растет. Учитывая кризисные обстоятельства, где цена ресурса имеет скачкообразную динамику, можно понять, что ценность запаса может только расти, тем самым компенсируя все понесенные траты. Подсчитать стоимость запаса достаточно сложно, но это никак ее не преуменьшает, так как без товарных запасов просто невозможно продолжать свою деятельность. Поэтому, задумываясь о пользе такого мероприятия, как создание экстренных товарных запасов, необходимо иметь общий бюджетный план, который и должен регламентировать действия по управлению запасами. Такой план должен включать:

- план закупок;
- план по затратам на обеспечение.

План по затратам на обеспечение включает в себя все совокупные затраты на хранение и доставку товаров до точки реализации, а также все связанные с этим мероприятия. Если рассматривать его более глубоко, то в него должны входить все плановые затраты бизнес-единиц, задействованных в вышеописанных процессах, например, юнит-экономика склада, в которую входят совокупные расходы на коммунальные платежи, зарплата всех сотрудников данного склада, налоги, средства, выделенные на непредвиденные обстоятельства.

Рекламный план включает в себя расходы, связанные с продвижением и рекламой закупленных товарных запасов, а также все сопутствующие с этим мероприятия. В кризис рекламный бюджет не должен быть урезан ни при каких обстоятельствах, так как без рекламы невозможно эффективно продавать. Наличие рекламы свидетельствует о том, что компания на плаву; в случае же исчезновения рекламы клиент задумается о плохом состоянии организации и увеличится вероятность того, что он уйдет к конкуренту. Все траты на специализированную кризисную рекламу должны быть вынесены в отдельную статью, так как по прошествии кризиса новые создан-

ные рекламные активы скорее всего будут иметь пониженную стоимость за счет того, что они теряют свою актуальность.

Если грамотно составить данную статью, то по прошествии кризиса можно подсчитать, сколько инвестиций в кризисную рекламу можно будет вернуть обратно в стандартную циклическую рекламу как бонус или же как полноценную часть планируемых расходов.

Описывая данные планы, следует сказать о юнит-экономике подразделений. Их оптимизация также является одной из важных частей плана по выходу компании из кризиса. Необходимо отметить кумулятивный эффект и его последствия от всех описанных выше мероприятий.

Самым явным проявлением кумулятивного эффекта является увеличение требуемых складских площадей для хранения купленных запасов. Хорошо, если у организации эти площади есть. Гораздо хуже, когда их нет, тут приходится идти на всякие ухищрения, начиная от некорректного хранения запасов на улице и заканчивая арендой требуемых площадей. Аренда новых площадей повысит затраты на хранение и на логистику, а также увеличит срок

поставки товара на место реализации. Также вырастет степень загруженности складских рабочих, поскольку в связи с экстренным накоплением запасов нагрузка на них существенно возрастет. Еще к этому стоит добавить фактор всеобщего хаоса, который обычно есть практически в любом кризисе. Он повышает вероятность возникновения ошибок у сотрудников. Учесть все эти переменные в планах практически невозможно, однако, зная о возможности их возникновения, мы можем заранее к ним подготовиться и лишней раз перестраховаться, не говоря уже о приобретении дополнительных мощностей для борьбы с ними.

Подводя итог, можно сделать следующий вывод: управление запасами в кризис и инвестиции в них – действенный способ обеспечить функционирование компании и поддерживать продажи на необходимом уровне. Большинство клиентов готовы приобретать продукцию здесь и сейчас, ожидание в течение нескольких месяцев их вряд ли устроит. Если организация обладает необходимыми запасами, то она сможет оперативно удовлетворить спрос и в итоге не потерять клиентов.

Список литературы

1. Захарова Т. И., Садыкова К. В., Бирюков Е. С., Мрочковский Н. С., Судаков Д. К. Неэффективные управленческие решения: причины и последствия // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 12. – С. 77–81.
2. Мрочковский Н. С. Институциональные аспекты формирования систем управления организациями в цифровой экономике // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 1. – С. 28–30.
3. Мрочковский Н. С. Управленческий консалтинг в цифровой экономике // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2020. – Т. 9. – № 2. – С. 67–72.
4. Lesnikova E. P., Jakhongirov I. Ja. O., Sadykova K. V., Zakharova T. I., Santalova M. S. Management of Innovative Working Behavior // Modern Global Economic System: Evolutional Development vs. Revolutionary Leap. Lecture Notes in Networks and Systems (LNNS, Volume 198). – Cham, 2021. – P. 1008–1016.

References

1. Zakharova T. I., Sadykova K. V., Biryukov E. S., Mrochkovskiy N. S., Sudakov D. K. Neeffektivnye upravlencheskie resheniya: prichiny i posledstviya [Inefficient Managerial

Decisions: Reasons and Effects]. *Innovatsii i investitsii* [Innovation and Investment], 2020, No. 12, pp. 77–81. (In Russ.).

2. Mrochkovskiy N. S. *Institutsionalnye aspekty formirovaniya sistem upravleniya organizatsiyami v tsifrovoy ekonomike* [Institutional Aspects of Developing Systems of Organization Management in Digital Economy]. *Innovatsii i investitsii* [Innovation and Investment], 2020, No. 1, pp. 28–30. (In Russ.).

3. Mrochkovskiy N. S. *Upravlencheskiy konsalting v tsifrovoy ekonomike* [Managerial Consulting in Digital Economy]. *Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika firmy* [Scientific Research and Development. Economy of Company], 2020, Vol. 9, No. 2, pp. 67–72. (In Russ.).

4. Lesnikova E. P., Jakhongirov I. Ja. O., Sadykova K. V., Zakharova T. I., Santalova M. S. *Management of Innovative Working Behavior. Modern Global Economic System: Evolutional Development vs. Revolutionary Leap. Lecture Notes in Networks and Systems (LNNS, Volume 198)*. Cham, 2021, pp. 1008–1016.

Сведения об авторах

Данила Алексеевич Аркадьев

советник исполнительного директора
И. П. «Аркадьев А. В.».

Адрес: И. П. «Аркадьев А. В.», 142620,

Московская область,

Орехово-Зуевский район,

д. Анциферово,

ул. Лесная, д. 24.

E-mail: d.arkadev@inbox.ru

Юрий Владимирович Ляндау

доктор экономических наук, доцент,

заведующий базовой кафедрой

Благотворительного фонда поддержки

образовательных программ «КАПИТАНЫ»

«Инновационный менеджмент

и социальное предпринимательство»

РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический

университет имени Г. В. Плеханова»,

117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: lyandau@gmail.com

Information about the authors

Danila A. Arkadev

Advisor to the Executive Director

Individual Entrepreneur "Arkadiev A. V.".

Address: Individual Entrepreneur

"Arkadiev A. V.", 24 Lesnaya Str.,

d. Antsiferovo, Orekhovo-Zuyevo district,

Moscow oblast, 142620,

Russian Federation.

E-mail: d.arkadev@inbox.ru

Yuriy V. Lyandau

Doctor of Economics, Assistant Professor,

Head of Basic Department

of Charity fund for support of educational

programs "Captains" "Innovative

Management and Social

Entrepreneurship" of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University

of Economics, 36 Stremyanny Lane,

Moscow, 117997,

Russian Federation.

E-mail: lyandau@gmail.com