

© 2024

Артем Волков

генеральный директор ООО «МАЛЫТ ХАБ»

ООО «МАЛЫТ ОПТ» (г. Хабаровск, Российская Федерация)

(e-mail: a.volkov19gmail.com))

ПОДХОДЫ К ОПТИМИЗАЦИИ ИЗДЕРЖЕК ОПТОВЫХ ТОРГОВЫХ КОМПАНИЙ В СОВРЕМЕННЫХ РЕАЛИЯХ

Статья посвящена исследованию подходов к оптимизации издержек оптовых торговых компаний в период санкционных ограничений и возросших рисков внешней среды. Описывается место, роль и значение системы управления издержками в сфере торговли. В статье определяется ведущее значение управления издержками в структуре конкурентоспособности торговых предприятий, устанавливаются и описываются ключевые подходы к оптимизации издержек, среди которых: сокращение инвестиционных процессов, управление логистикой, запасами, планирование затрат на основе сценарного подхода, сокращение дебиторской задолженности, развитие собственных торговых марок, отказ от неэффективных / допустимых затрат, и многие другие. Каждый из подходов с особой перспективой может быть реализован на базе стратегии оптимизации или схлопывания, в зависимости от особенностей издержек и образующих их бизнес-процессов.

Ключевые слова: издержки, оптимизация затрат, оптовая торговля, затраты в оптовой торговле, санкции, управление затратами.

УДК: 338

DOI: 10.31857/S0207367624010081

Введение

На современном этапе в условиях глобальной геополитической нестабильности и нарушения ранее привычных условий функционирования отечественных субъектов предпринимательства вопросы реализации мер антикризисного управления приобретают особую актуальность и практическую ценность. Учитывая стремительный рост издержек деятельности отечественных оптовых торговых предприятий, обусловленный активным внешним санкционным давлением, антикризисное управление, ориентированное на снижение издержек функционирования, становится определяющим способом обеспечения конкурентоспособности оптовой торговой компании и сдерживания стремительно возрастающих цен на продукцию. Управление издержками закладывается в основу реализации мероприятий, нацеленных на оптимизацию расходных статей оптовых торговых предприятий, удержания предельной планки качества продукции по заявленной цене, в целях обеспечения нормального уровня спроса на поставляемые товары.

Актуальность разработки и реализации оптимизационных мероприятий и подходов к управлению издержками в деятельности оптового торгового предприятия обусловлена и тем, что предприятию важно своевременно реагировать на адресные изменения внешних и внутренних условий, вырабатывая системные меры по преодолению кризисных обстоятельств с учетом их согласования с долгосрочными целевыми ориентирами субъекта предпринимательства в структуре системы управления оптовым торговым предприятием. Тем не менее торговые

организации достаточно часто придерживаются политики минимизации издержек в целях предоставления необходимого ассортимента по конкурентоспособной цене. В условиях беспрецедентного давления важно не столько реализовывать традиционные способы нивелирования издержек, сколько вырабатывать критически значимые изменения, которые с учетом необходимого временного интервала обеспечат преодоление проблем.

Цель исследования — описать современные подходы к оптимизации издержек оптовых торговых компаний в условиях санкционных ограничений.

Материалы и методы

Научно-методологическим базисом настоящего исследования послужили труды отечественных авторов, посвященные вопросам антикризисного управления, снижения издержек и реализации оптимизационных процессов в сфере оптовой торговли. Работа основана на методах теоретического исследования: анализ, синтез, сравнение, обобщение, сопоставление, дедуктивный и индуктивный методы.

Результаты исследования и их обсуждение

Усиление санкционного давления на Российскую Федерацию в целом и на отдельных участников ее экономической системы создало состояние неопределенности, воздействующее на различные сферы хозяйствования. Последствия острой санкционной политики ощутила и оптовая торговля, являющаяся значительным элементом продовольственной и экономической безопасности страны, одним из звеньев системы, обеспечивающих доступность потребительских товаров, а также сырья, комплектующих и оборудования на внутреннем рынке. В короткий промежуток времени в стране поднялся уровень инфляции, стали недоступны привычные хозяйственные операции, а также наблюдался отток капиталовложений инвесторов, снижение потребительского спроса и активности, свертывание деятельности крупнейших участников рынка — потребителей оптовых торговых компаний, возникла неопределенность в поставках и на некоторых рынках сбыта, нарушилась логистика и т.п. Общая ситуация неопределенности и хаотичности усложнила прогнозирование будущих условий и фактически сделала невозможной реализацию ранее принятых стратегий управления и развития оптовых торговых предприятий. Как итог, актуальность приобрело принятие оперативных управленческих решений, нацеленных на сдерживание последствий санкционного влияния, сокращение сфер прямого воздействия и предотвращение или борьбу с косвенными эффектами санкций. Отечественные оптовые торговые предприятия занялись накоплением запасов по наиболее востребованным и чувствительным товарным категориям, определяли пути оптимизации бизнес-процессов и направления обхода прямых ограничений. С течением времени санкционное воздействие, несмотря на реализацию адаптационных и компенсирующих мероприятий, усиливалось; более того, наблюдался эффект повышения издержек от функционирования, что при условии снижения благосостояния общества вызывало определенные риски.

Согласимся с мнением Н.Р. Пашковой и С.В. Полякова, которые рассматривают состояние отечественной сферы торговли в период острого геополитиче-

ского кризиса как достаточно сложный и неопределенный. Авторы считают, что сформированные на внешнем уровне ограничения и кризис формируют условия для комплексных негативных социально-экономических изменений, которые в конечном счете способны повлиять на состояние оптовой торговли. В работе авторов функционирование в сфере торговли раскрывается преимущественно в структуре организации продаж и показателей, которые характеризуют состояние текущей хозяйственной практики. С учетом снижения показателей авторы выделяют четыре наиболее эффективные стратегии организации продаж в период санкционных ограничений: захват рынка, переход на новые рынки сбыта и ниши (диверсификация), реализация политики импортозамещения, а также оптимизация и схлопывание продаж [11]. Последние две политики являются отражением части подходов по снижению издержек в критической ситуации. Оптимизация продаж представляет собой метод работы с бизнес-процессами, образующими структуру продаж оптовой торговой компании. В структуре выделяются характерные участки и звенья, определяются издержки по ним, что позволяет искать пути сокращения расходов на совершение продажных операций. Учитывая масштабы продаж в оптовой торговле и их ведущую роль, подобный подход к снижению издержек становится весьма эффективным.

Оптимизационные мероприятия возможны за счет применения таких инструментов, как:

1. Исследование структуры затрат и их природы. По мнению В.Б. Мелехина и Н.Ш. Шихалиевой, управление затратами является смежным с ценовой политикой оптового торгового предприятия инструментом антикризисного управления. Исследование структуры затрат и их природы закладывается в основу реализации ценовых стратегий, оптимальных для конкретного торгового предприятия в текущий момент времени [9]. Это предполагает анализ бизнес-процессов и элементов системы по продажному процессу, на которых возникают дополнительные издержки: временные, финансовые, а также потери, обусловленные уходом клиента. В конечном счете предприятие получает информацию об участках с повышенными издержками и о причинах их возникновения, что позволяет вырабатывать адресные мероприятия. В общей структуре подобный подход раскрывается в виде следующей системы (рис. 1).

Обращаясь к рис. 1, заметим, что подобная схема оптимизации затрат по бизнес-процессам (на примере затрат по продажам) может быть реализована и по ряду других направлений, среди которых: логистика, хранение запасов, упаковка товара и др. Это определяет обширные перспективы реализации процессов управления издержками за счет выявления их природы. Тем не менее, как верно отмечают Н.С. Нечехуина и О.В. Мустафина, описанная система управления затратами (издержками) реализуется на предприятиях сферы торговли повсеместно; не в каждом случае в кризисный для предприятий период данная система может быть реализована, поскольку некоторые предприятия имеют достаточно адаптированную и оптимизированную структуру бизнес-процессов, издержки по которой находятся на минимальном уровне [10]. Это определяет актуальность реализации прочих инструментов и подходов к управлению издержками в деятельности оптового торгового предприятия.

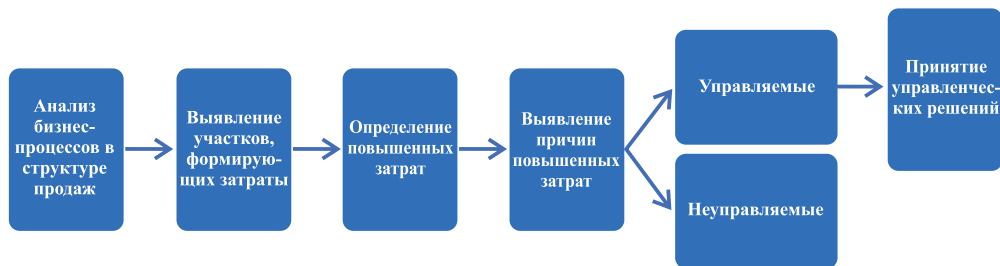


Рис. 1. Управление издержками оптового торгового предприятия посредством исследования затрат по продажам

Источник: составлено автором.

2. Внедрение элементов автоматизации и исключение человеческого фактора. Автоматизация является долгосрочным трендом в бизнесе, связанным с внедрением цифровых технологий и использованием сервисов, специальных информационных учетно-управленческих систем. Автоматизация предполагает создание таких условий и инфраструктуры, при которых время соотношения бизнес-операций стремится к сокращению. Как правило, автоматизация предполагает исключение ручных функций и их перевод в автоматический режим. Подобный подход позитивно сказывается на аналитических процедурах, процессах, связанных с вводом данных из уже готовых баз, рекламных рассылках и других привычных операциях в деятельности оптового торгового предприятия. По многим из описанных большая часть современных компаний, на что указывает С.К. Бойжигитов, демонстрирует низкую результативность ввиду отказа от применения актуальных технологий и программного обеспечения. Перевод операций в русло последнего позволяет оптимизировать аналитику и процесс продаж, отслеживать историю взаимодействия и формировать дополнительную информацию, которая приобретает ценность при принятии управленческих решений [1].

3. Генерация предложений и запросов с повышенной частотой и ориентацией на высокий отклик по целевым группам. Данный подход к оптимизации продаж основан на расширении клиентской базы и повышении эффективности исходящих запросов. Позволяет сократить риски потери клиентской базы и найти для оптового торгового предприятия новых покупателей, которые готовы к сотрудничеству на текущих условиях. Расширение клиентской базы позволяет увеличить товарооборот, что создает условия для оптимизации издержек и управления прибылью с перспективой ее сохранения при предоставлении наиболее конкурентоспособных цен.

Второй стороной стратегии управления продажами в период санкционных ограничений выступает схлопывание продаж. Схлопывание продаж ориентировано на пересмотр текущих направлений и отказ от неэффективных операций. В деятельности оптового торгового предприятия схлопывание продаж может быть реализовано по двум направлениям (рис. 2).

Данные на рис. 2 наглядно демонстрируют, что оптовая торговая компания может выявлять наиболее неэффективные участки продажного процесса с позиции

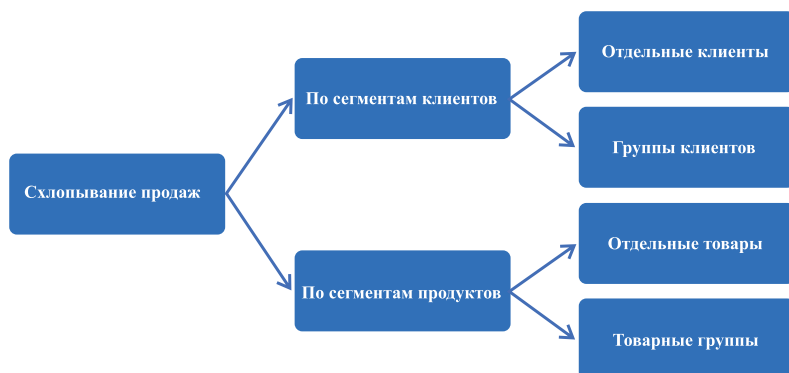


Рис. 2. Реализация стратегии схлопывания продаж в целях оптимизации издержек
Источник: [11].

реализуемого товара / товарной группы, клиента / клиентской группы, которые формируют убытки или не приносят дохода. Оптимизированные ресурсы могут быть перенаправлены на новые направления, в том числе в целях реализации прочих стратегий.

Т.Е. Фасенко, В.В. Коледина и П.В. Логвинов раскрывают особую практическую ценность управления издержками обращения в деятельности оптовых торговых предприятий. Издержки обращения представляют собой издержки по привычным для оптовой торговой компании операциям, которые образуют основу деятельности субъекта предпринимательства. Управление подобными издержками основано на их эффективном планировании [12]. Однако реализация планировочных функций (в долгосрочном плане) в условиях санкционных ограничений становится практически невозможной, что определяет необходимость перехода к реальным и краткосрочным действиям по срочному сокращению издержек оптовой торговой компании с перспективой адаптации под новые реалии функционирования.

Т.В. Калужный в контексте управления затратами на предприятиях выделяет несколько возможных сценариев-подходов к управлению затратами [6]:

1. Долгосрочное сокращение затрат. Предполагает организацию планомерной работы по трем группам бизнес-процессов в деятельности оптового торгового предприятия: инвестиции, закупочная деятельность, а также процессы реализации продукции. Каждый из процессов предполагает работу с издержками и стремление реализовывать процессы с ориентиром на их долгосрочное сокращение. Как итог, долгосрочное сокращение затрат становится следствием адаптации оптового торгового предприятия под новые условия функционирования.

2. Быстрое сокращение затрат. В данном случае оптовое торговое предприятие ориентируется на работу с постоянными и переменными издержками, что требует управления клиентами и установленным договорами, сокращение числа накладных расходов, управление персоналом (расходы на фонд оплаты труда). Быстрое сокращение затрат реализуется в течение нескольких циклов; важно, чтобы быстрое сокращение затрат не оказывало существенного негативного влияния на состояние привычных бизнес-процессов и структуры исполнения операций.

3. Экспресс-сокращение затрат. Основано на исключении расходных статей в текущий период времени. В таком случае все затраты оптового торгового предприятия ранжируются по приоритетности — от самых приоритетных до вторичных. Первично предприятие отказывается от ненужных затрат, которые в текущих условиях не приносят никакого эффекта для компании. Вторично оптовое торговое предприятие отказывается от допустимых затрат, представленных теми направлениями, которые также не оказывают существенного влияния на компанию в текущем периоде. Исключать приоритетные затраты не рекомендуется, т.к. без их должного финансирования многие бизнес-процессы компании могут быть нарушены.

Опираясь на вышеприведенное, сформируем структуру подходов и методов управления затратами оптового торгового предприятия по Т.В. Калюжному (рис. 3).

Обращаясь к рис. 3, заметим, что важнейшую роль в структуре управления затратами оптового торгового предприятия приобретают процессы организации планирования и реализации трех функций: отказа от непроизводительных затрат, усиление затратных процессов с высоким финансовым эффектом, фиксация затрат. При этом важно также реализовывать контрольно-мониторинговые, планировочные и дисциплинирующие функции. Последние отражают формирование единой политики и стандарт осуществления деятельности, за которым следует оптимизация, рационализация, эффективная организация деятельности, перевод бизнес-процессов в аутсорсинговый формат и др.

Е.В. Боровикова считает, что не меньшую значимость в вопросах антикризисного управления и работы с затратами приобретает использование доступных мер государственной поддержки [2]. Практика также показывает, что достаточно высокую эффективность приобретают такие подходы к оптимизации издержек оптовых торговых предприятий в период санкционных ограничений, как:

1. Временное сокращение инвестиционных процессов на период адаптации. Данный подход позволяет перевести аккумулированные капиталовложения из долгосрочных проектов в финансирование текущей деятельности, что обеспечит возможности реализации инвестиционных процессов в дальнейшем.

2. Реализация новых концепций логистики. В исследовании Т.В. Коноваловой и соавт. оптимизация логистики раскрывается в структуре развития систем управления транспортными средствами [7]. Практика автора настоящего исследования показывает возрастающую роль мультимодальных перевозок и построения новых логистических маршрутов.

3. Переход на собственные торговые марки. Использование собственных торговых марок (далее — СТМ) определяет возможности замещения приобретаемой продукции на выгодную продукцию производителей на льготных условиях. СТМ отличаются высокими стандартами производства и более конкурентоспособной ценой. При этом распространение СТМ через оптовую торговлю способствует популяризации СТМ на розничных рынках.

4. Оптимизация товарной структуры и управление запасами с перспективой отказа от товаров с высокими издержками обращения. О.Б. Главатских и соавт. называют управление запасами в качестве первичного способа повышения эффективности внутренних бизнес-процессов субъекта предпринимательства

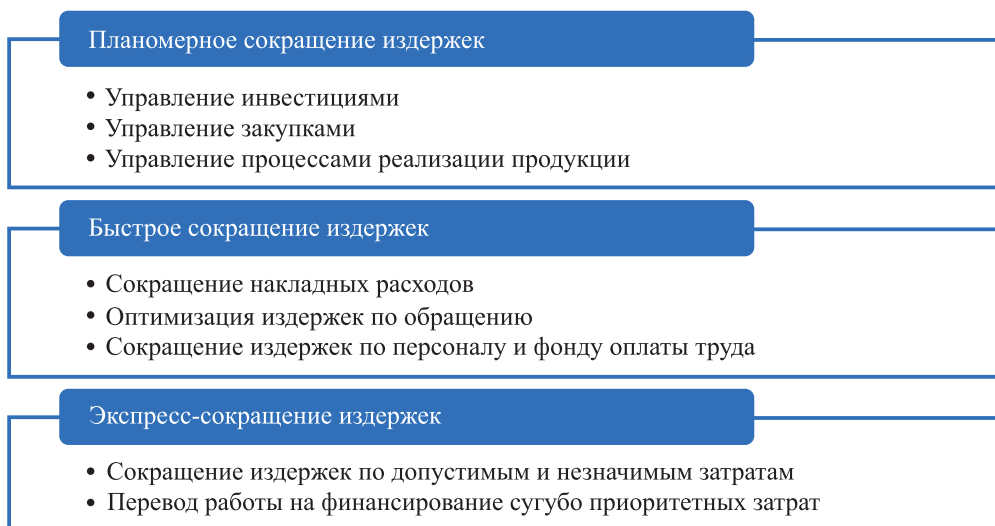


Рис. 3. Подходы к управлению затратами оптового торгового предприятия

Источник: составлено автором по данным [6].

с высокой практической ценностью. Авторы исследования считают, что управление запасами становится важнейшей задачей наряду с выбором поставщиков оптового торгового предприятия [5]. При этом ключевая задача в период санкционных ограничений — адаптация действующей стратегии управления запасами к реалиям рынка и общей ситуации в сфере торговли. В.И. Васянина в этом контексте предлагает придерживаться методов ABC-анализа, численных методов оптимизации и формирования моделей управления запасами [4].

5. Организация планирования затрат с учетом выделения сценариев общей ситуации. Раскрывает принципы сценарного менеджмента, который проявляется в рассмотрении качественно различных вариантов изменений общей ситуации, средовых условий и их конечного влияния на состояние отдельных процессов и всего субъекта предпринимательства в целом. По мнению С.А. Братченко, сценарный менеджмент позволяет принимать решения и формировать актуальные стратегии функционирования, оперативно править тактику управления с учетом реальной действительности [3].

6. Стремительное сокращение дебиторской задолженности на балансе, реализация новой политики управления дебиторской задолженностью. О.С. Лазарева и И.Н. Советов рассматривают процессы управления дебиторской задолженностью в качестве одной из мер по снижению рисков потери реализованных товаров оптовых торговых предприятий [8]. Внедрение новой политики управления дебиторской задолженностью предполагает учреждение новых правил обращения дебиторской задолженности, внедрение системы штрафов за просрочку платежей и другие меры.

Применение описанных и многих других подходов в практике управления издержками оптового торгового предприятия способно положительно повлиять

на результаты функционирования, создав условия сокращения издержек по бизнес-процессам, управления рисками и переориентации стратегии управления предприятием с учетом реальной ситуации.

Заключение

Таким образом, по результатам исследования подходов к оптимизации издержек оптовых торговых компаний в современных реалиях, можно сделать ряд выводов:

1. Оптимизация издержек оптовых торговых компаний в условиях санкционных ограничений становится основополагающей задачей, определяющей конкурентоспособность предприятия и возможность осуществления привычных хозяйственных операций в новой среде. Оптимизация при этом имеет несколько иную структуру, поскольку основывается на принципах оперативного принятия тактических управленческих решений с перспективами выхода из кризисной ситуации.

2. Первичной задачей на пути к оптимизации издержек становится раскрытие структуры бизнес-процессов и выявление участков с неэффективными затратами, поиск первопричин формирования издержек по бизнес-процессам оптового торгового предприятия с перспективой реализации стратегии оптимизации или схлопывания. Если оптимизация предполагает улучшение или видоизменение процессов, то схлопывание является следствием отказа от бизнес-процесса в пользу сокращения издержек по нему.

3. С учетом современных реалий особую актуальность приобретают существующие подходы к оптимизации издержек оптовых торговых предприятий, среди которых можно выделить: сокращение инвестиционных процессов, управление логистикой, запасами, планирование затрат на основе сценарного подхода, сокращение дебиторской задолженности, развитие собственных торговых марок, отказ от неэффективных / допустимых затрат и многие другие.

Литература

1. *Бойжигитов С.К.* Анализ возможностей использования систем автоматизации на оптовых предприятиях // Экономика и социум. 2022. № 5–1 (96). С. 341–345.
2. *Боровикова Е.В.* Финансово-экономические и бюджетно-налоговые инструменты антикризисного управления в системе мер государства и бизнеса // МНИЖ. 2021. № 4–4 (106). С. 87–94.
3. *Братченко С.А.* «Сценарный менеджмент»: связь стратегии и тактики // Управленческие науки. 2016. № 4. С. 62–67.
4. *Васянина В.И.* Формирование стратегии управления запасами предприятия торговли // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2021. № 2. С. 112–121.
5. *Главатских О.Б., Соколова И.Н., Пушина Н.Н.* Управление запасами как фактор повышения эффективности деятельности торговой организации // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2023. № 1. С. 31–36.
6. *Калюжный Н.В.* Методы оптимизации затрат на предприятии // Вопросы науки и образования. 2018. № 22 (34). С. 29–32.
7. *Коновалова Т.В., Шевцов Ю.Д., Надирян С.Л., Миронова М.П., Журавлев М.М.* Повышение эффективности транспортно-логистических процессов за счет оптимизации систем управления транспортными средствами // IJAS. 2022. № 4. С. 7–26.
8. *Лазарева О.С., Советов И.Н.* Управление дебиторской задолженностью предприятий // Век качества. 2020. № 4. С. 84–94.

9. Мелёхин В.Б., Шихалиева Н.Ш. Ценовая политика предприятия оптовой торговли и инструментальные средства ее реализации // Вестник евразийской науки. 2014. № 4 (23). С. 1–10.
10. Нечеухина Н.С., Мустафина О.В. Особенности формирования и финансового управления текущими издержками обращения бизнес-структур розничной торговли // Учет. Анализ. Аудит. 2015. № 5. С. 65–72.
11. Пашкова Н.Р., Поляков С.В. Управление продажами в кризис: стратегия и инструменты // Общество: политика, экономика, право. 2022. № 4 (105). С. 58–64.
12. Фасенко Т.Е., Коледина В.В., Логвинов П.В. Управление издержками обращения торговых организаций // Алтайский вестник Финуниверситета. 2019. № 4. С. 98–107.

Artem Volkov (e-mail: a.volkov19gmail.com)
CEO of MALT HAB LLC, MALT OPT LLC
(Khabarovsk, Russian Federation)

APPROACHES TO OPTIMIZING THE COSTS OF WHOLESALE TRADING COMPANIES IN MODERN REALITIES

The article examines some approaches to optimizing the costs of wholesale trading companies during the period of sanctions and increased external risks. The place and the role of the cost management system in the trade sector are described. The article highlights the importance of cost management in the structure of competitiveness of trading firms, examines key approaches to cost optimization, including: reduction of investment processes; logistics and inventory management; cost planning based on a scenario approach; reduction of accounts receivable; development of private brands; eliminating ineffective/allowable costs, and many others. Each of the approaches with a special perspective can be implemented on the basis of an optimization or collapse strategy, depending on the characteristics of costs and the business processes that form them.

Keywords: costs, cost optimization, wholesale trade, costs in wholesale trade, sanctions, cost management.

DOI: 10.31857/S0207367624010081