УДК 338.46

В.Е. Точилин
бакалавр кафедры Экономики и управления
e-mail: vlad.tochilin.90@mail.ru
ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»
Россия, Владивосток

V.E. Tochilin
Bachelor of Economics and Management Department
e-mail: vlad.tochilin.90@mail.ru
Vladivostok State University,
Vladivostok, Russia

Повышение эффективности деятельности предприятия розничной торговли на основе технологических решений
Improving the Efficiency of a Retail Enterprise through Technological Solutions

Аннотация: В статье рассматривается проблема снижения операционной эффективности предприятий розничной торговли в условиях роста выручки и одновременного падения прибыли от продаж. На примере ООО «АВИАТОР» обосновывается необходимость комплексного подхода к повышению эффективности деятельности, включающего внедрение касс самообслуживания, развитие цифрового канала заказов и настройку системы автозаказа на основе товарной матрицы. Представлены результаты анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия, выявившие противоречивую динамику: рост выручки на 11,4% сопровождался сокращением прибыли от продаж с 20 977 тыс. руб. до 557 тыс. руб. Предложен проект мероприятий, обеспечивающий снижение кассовой нагрузки, повышение доступности товара и сокращение потерь продаж. Экономический эффект проекта до налогообложения оценён в 1 977,1 тыс. руб. в год, срок окупаемости составляет 13,1 месяца. Сделан акцент на интеграции технологических решений в стратегию управления предприятием как условии долгосрочной устойчивости в конкурентной среде.
Ключевые слова: эффективность деятельности, розничная торговля, кассы самообслуживания, цифровой канал заказов, автозаказ, товарная матрица, операционные потери, срок окупаемости

Annotation: The article addresses the problem of declining operational efficiency in retail enterprises amid revenue growth and simultaneous decline in sales profit. Using the case of LLC "AVIATOR", it substantiates the need for an integrated approach to improving efficiency, including the introduction of self-checkout kiosks, the development of a digital ordering channel, and the setup of an auto-order system based on the product matrix. The results of the financial and economic analysis reveal contradictory dynamics: revenue growth of 11.4% was accompanied by a reduction in sales profit

from 20,977 thousand rubles to 557 thousand rubles. A project of measures is proposed to reduce checkout load, increase product availability, and reduce sales losses. The economic effect of the project before taxation is estimated at 1,977.1 thousand rubles per year, with a payback period of 13.1 months. Emphasis is placed on the integration of technological solutions into the enterprise management strategy as a condition for long-term sustainability in a competitive environment.
Keywords: operational efficiency, retail trade, self-checkout kiosks, digital ordering channel, auto-order, product matrix, operational losses, payback period

Современные условия нестабильной экономики, рост конкуренции в потребительских сегментах, связанных с розничной торговлей, и усиление ожиданий со стороны покупателей требуют от компаний пересмотра подходов к управлению операционной эффективностью. Наиболее остро в этой связи встаёт вопрос разработки механизмов повышения результативности деятельности, ориентированных не только на стимулирование продаж, но и на снижение издержек, сокращение потерь времени, повышение доступности товара и укрепление устойчивости компании в долгосрочной перспективе. Для предприятий розничной торговли этот вопрос приобретает прикладной характер: даже при росте оборота снижение маржи и перегрузка отдельных участков обслуживания покупателей способны ухудшить итоговый финансовый результат [1].

Актуальность исследования обусловлена выявленными в ООО «АВИАТОР» структурными дисбалансами: рост выручки в 2025 году составил 11,4%, однако прибыль от продаж сократилась с 20 977 тыс. руб. до 557 тыс. руб. Одновременно усилилась зависимость предприятия от краткосрочных обязательств, доля которых в валюте баланса выросла с 6,6% до 52,9%. В таких условиях необходима реформа операционной модели, учитывающая комплекс как экономических, так и организационно-технологических факторов.

Категория эффективности деятельности организации относится к числу базовых в экономическом анализе, поскольку через неё раскрывается соотношение между достигнутым результатом и объёмом ресурсов, затраченных на его получение. В экономической литературе содержание данной категории раскрывается через несколько взаимосвязанных подходов. Первый подход связывает эффективность с конечным эффектом, то есть с приростом прибыли, дохода, объёма продаж либо иного целевого результата. Второй подход переносит акцент на ресурсную сторону и исходит из того, что высокий итог деятельности имеет значение только при допустимом уровне затрат. Третий подход рассматривает эффективность как системную характеристику предприятия, в пределах которой должны согласовываться производственные, финансовые, кадровые и организационные параметры [2; 3].

Сущность эффективности деятельности организации проявляется в способности обеспечивать устойчивое достижение поставленных целей при ограниченности ресурсов. Для торговой организации понятие эффективности имеет прикладную специфику. Здесь недостаточно оценивать лишь объём продаж, поскольку торговое предприятие зависит от скорости товарооборота, уровня коммерческих расходов, структуры ассортимента, величины товарных потерь, каче-

ства обслуживания покупателей и пропускной способности расчётной зоны. Рост выручки может сопровождаться уменьшением прибыли от продаж, если увеличение оборота достигается ценой чрезмерных расходов на персонал, логистику или издержек обращения. Поэтому в розничной торговле эффективность следует понимать как способность предприятия обеспечивать требуемый объём реализации при контролируемом уровне издержек и приемлемом качестве обслуживания покупателей [4].

Методический аппарат оценки эффективности включает горизонтальный и вертикальный анализ, коэффициентный анализ, сравнительный метод и элементы стратегического анализа. Наиболее распространённым выступает метод финансово-экономического анализа, в рамках которого оцениваются динамика и структура имущества, источники его формирования, финансовые результаты, рентабельность и деловая активность [5]. Для целей исследования эффективности предприятия этот подход является базовым, поскольку именно он обеспечивает связь между отчётными данными и управленческими выводами.

ООО «АВИАТОР» зарегистрировано в форме общества с ограниченной ответственностью и осуществляет деятельность на территории Приморского края. Базовый вид деятельности относится к розничной торговле преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки и табачные изделия, в неспециализированных магазинах, код ОКВЭД 47.11. Предприятие использует общую систему налогообложения, что связано с масштабом операций, необходимостью учёта НДС и работой с крупными контрагентами. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «АВИАТОР» за 2023–2025 годы позволяет зафиксировать противоречивую динамику. Выручка в 2025 году увеличилась на 129 956 тыс. руб. и составила 1 274 445 тыс. руб. Однако себестоимость продаж выросла почти на сопоставимую величину – на 129 598 тыс. руб., вследствие чего валовая прибыль прибавила только 358 тыс. руб.

Для ООО «АВИАТОР» целесообразно применять не одно локальное решение, а комплексный проект, в котором синхронно меняются три участка: расчётно-кассовая зона, цифровой канал взаимодействия с покупателем и система управления ассортиментом. Такая логика снимает главный недостаток точечной автоматизации. Снижение нагрузки на кассу без обеспечения доступности товара и удобства предварительного заказа дало бы частичный эффект, но не устранило бы потери продаж и не стабилизировало бы операционный контур [6].

Проект ориентирован на внутреннее уплотнение действующей модели продаж. Первая группа мероприятий сокращает очередь и трудоёмкость расчётов. Вторая создаёт сайт или приложение, через которое покупатель может заранее собрать корзину, выбрать самовывоз без ожидания в торговом зале либо доставку. Третья группа переводит пополнение ассортимента на режим автозаказа, когда решения о заказе формируются по матрице товаров и аналитике продаж с учётом оборачиваемости, сезонности и минимального остатка.

Цель проекта – повышение эффективности деятельности ООО «АВИАТОР» за счёт одновременного сокращения кассовой нагрузки, расширения каналов покупки и повышения точности управления ассортиментом при сохранении финансирования за счёт собственных средств предприятия.

Задачи проекта формулируются следующим образом: внедрить в наиболее загруженной торговой точке две кассы самообслуживания с режимом сопровождения одним контролёром в смену; запустить сайт или приложение для предварительного выбора товаров с оформлением самовывоза без очереди либо доставки по городу; сформировать товарную матрицу и настроить систему автозаказа, автоматически формирующую предложения по пополнению на основе аналитики продаж; снизить коммерческие потери, связанные с очередями, отсутствием товара на полке и ручным режимом обработки заказов; обеспечить поэтапный запуск, обучение персонала и контроль качества данных по товарам, остаткам и заказам; оценить экономический эффект, срок окупаемости и влияние проекта на текущие показатели эффективности.

Стоимость проекта в сумме 2 166,0 тыс. руб. покрывается собственными средствами предприятия. По отношению к денежным средствам на конец 2025 года этот объём составляет 53,9%. Нагрузка остаётся допустимой, поскольку вложения носят разовый характер, а эффект формируется сразу по трём направлениям: трудовые затраты, удержание покупательского спроса и снижение потерь из-за нарушений ассортимента.

Ключевой экономический результат проекта формируется не из одного источника. Кассы самообслуживания дают прямую экономию трудовых затрат кассового участка. Сайт или приложение позволяют удержать часть спроса в часы пик, вывести поток предварительных заказов в режим самовывоза без очереди и добавить канал доставки. Система автозаказа снижает риск отсутствия товара на полке, уменьшает долю ручных заказов и повышает точность пополнения категорий. Расчёт экономической эффективности комплексного проекта показал следующие результаты. Годовой эффект до налогообложения от внедрения двух касс самообслуживания составляет 639,1 тыс. руб. Эффект от запуска сайта или приложения для предварительного заказа оценён в 582,0 тыс. руб. в год, что соответствует дополнительному валовому результату цифрового канала в 1 040,4 тыс. руб. за вычетом затрат на сопровождение, эквайринг и сборку цифровых заказов в размере 458,4 тыс. руб. Эффект от автозаказа, основанный на сокращении потерь продаж, уценки и внеплановых закупок, составляет 756,0 тыс. руб. в год. Срок окупаемости проекта составляет 13,1 месяца. Прогнозная прибыль от продаж после реализации проекта увеличится с 557 тыс. руб. до 2 534,1 тыс. руб.

Комплексный проект повышения эффективности ООО «АВИАТОР» связан не только с ожидаемым экономическим эффектом, но и с набором ограничений, затрагивающих поведение покупателей, качество справочников номенклатуры, устойчивость цифровой интеграции и дисциплину исполнения на уровне магазина. Для оценки рисков проекта применяется матричный метод, основанный на сопоставлении вероятности наступления события и силы его влияния на результат.

Наиболее значимыми для проекта выступают риски цифровой интеграции, ошибок в товарной матрице и недостаточной готовности части покупателей перейти на новые форматы обслуживания. Для продовольственной розницы критична не только скорость запуска, но и устойчивость повседневной работы: если приложение отображает неточный остаток или автозаказ формирует перекос по

категории, операционный эффект быстро уменьшается. Для каждого из указанных направлений предложены меры снижения отрицательного воздействия: предварительное тестирование решений, этапность внедрения, обучение и мотивация труда работников, резервирование части бюджета, контроль показателей на стартовом этапе и корректировка процессов по результатам первых месяцев эксплуатации [7].

В целом риск-профиль проекта можно признать приемлемым. Высокие риски присутствуют, но они не носят неустранимого характера и в основном поддаются снижению за счёт пилотирования, корректного описания ассортимента, контроля интеграции и последовательного обучения работников магазина.

Таким образом, предлагаемая система повышения эффективности основывается на интеграции трёх ключевых компонентов: автоматизации расчётно-кассовой зоны, развития цифрового канала заказов и внедрения автозаказа на основе товарной матрицы. Её реализация требует системного пересмотра операционной политики управления, перераспределения ответственности между функциональными блоками, а также инвестиций в развитие цифровых компетенций персонала. Комплексная модернизация операционной модели в ООО «АВИАТОР» позволит достичь не только улучшения финансово-экономических результатов, но и создать конкурентные преимущества в борьбе за покупательский спрос. Это особенно важно в условиях трансформации розничного рынка, высокой мобильности потребительских предпочтений и усиления влияния качества обслуживания на выбор места покупки. Повышение эффективности становится не только инструментом управления, но и стратегическим активом компании, формирующим её устойчивость в долгосрочной перспективе.

Библиографический список:

1. Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент / Л.Е. Басовский. –Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2024. – 458 с.
2. Царева, Н. А. Бренд работодателя как инструмент повышения лояльности сотрудников / Н. А. Царева // Экономика труда. – 2022. – Т. 9, № 10. – С. 1681-1690.
3. Якимова, З. В. Приверженность и психо-эмоциональная напряженность сотрудников / З. В. Якимова, Н. А. Царева // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2019. – Т. 8, № 4(29). – С. 393-398.
4. Крылов, С.И. Финансовый анализ: учебное пособие / С.И. Крылов. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2024. – 160 с.
5. Хазанович, Э.С. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебное пособие / Э.С. Хазанович. – Москва: КНОРУС, 2017. – 272 с.
6. Богатырева, М.В. Основы экономики / М.В. Богатырева, А.Е. Колмаков, М.А. Колмаков. – Москва : Юрайт, 2024. – 425 с.
7. Царева, Н. А. Диагностика мотивационного потенциала работы: шкала деструктивного лидерства / Н. А. Царева, Н. Г. Волянская // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 3. – С. 737-748.