УДК 33

Бигашева И.А.
магистрант 3 курса
кафедра экономики и управления
Московский международный университет
(г. Москва, Россия)

Гладкова М.В.
кандидат экономических наук, доцент
кафедра экономики и управления
Московский международный университет
(г. Москва, Россия)

ПУТИ И МЕТОДЫ СНИЖЕНИЯ ФИНАНСОВЫХ ПОТЕРЬ В ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация: *в статье рассмотрены пути и методы снижения финансовых потерь в торговых организациях в условиях санкционного давления, удорожания заёмного финансирования, а также волатильности потребительского спроса 2024–2026 гг. Цель работы — систематизация инструментов снижения потерь на основе современных научных публикаций и хозяйственной практики отрасли. Использованы методы анализа научной литературы, сравнительного анализа, классификации и системного обобщения. Раскрыта сущность финансовых потерь как многоаспектного явления, выделены пять групп потерь. Охарактеризованы методы выявления и оценки потерь. Систематизированы направления и инструменты снижения потерь по трём контурам: товарному, расчётному и операционному. Сформулирован вывод о необходимости системного и цифрового подхода к управлению потерями. Полученные результаты применимы при разработке политики управления потерями и повышении финансовой устойчивости торговых организаций.*

Ключевые слова: *финансовые потери, торговая организация, снижение, управление запасами, дебиторская задолженность, цифровизация учёта, финансовый риск.*

Финансовая устойчивость торговых организаций сегодня формируется под давлением сразу нескольких факторов: высокая ключевая ставка, удорожание заёмного финансирования, перестройка логистических цепочек и неравномерность потребительского спроса [2]. По обзорам Банка России о финансовой стабильности заметная часть торгового сектора фиксирует снижение операционной прибыли и рост просроченной задолженности контрагентов [11]. Росстат подтверждает замедление оборота розничной торговли в реальном выражении и накопление товарных запасов в сегменте непродовольственных товаров [12]. На этом фоне выявление, оценка, систематизация инструментов снижения потерь приобретает прикладное значение и для крупных сетей, и для малого торгового бизнеса. Особо чувствительной зоной остаются операционные потери – естественная убыль, хищения, ошибки кассовой дисциплины, простаивающие запасы, просрочка по расчётам с покупателями.

Цель исследования заключается в систематизации путей и методов снижения финансовых потерь в торговых организациях с опорой на современные научные публикации и хозяйственную практику отрасли. Методология построена на анализе научной литературы по финансовому менеджменту торговых организаций, сравнительном анализе подходов к классификации потерь, классификации методов их выявления, а также системном обобщении эмпирического материала. Полученные результаты позволяют упорядочить инструментарий снижения потерь по контурам управления и оценить применимость отдельных инструментов с учётом масштаба бизнеса и стадии цифровой зрелости учёта.

Торговля одной из первых принимает на себя удары конъюнктуры. И.Ф. Жуковская показывает, что российский ритейл 2024 г. работает под двойным давлением санкций и ускоренной перестройки каналов поставок [2, с.199]. Финансовые потери в таких условиях напрямую определяют границы экономической безопасности торговой организации [7]. Из этого можно сделать

вывод о том, что без чёткого понятия и устоявшейся типологии потерь невозможна ни их корректная оценка, ни целенаправленное снижение.

В отечественной литературе сложилось несколько трактовок финансовых потерь. А.А. Канке и И.П. Кошевая рассматривают их как недополученные доходы и непроизводительные расходы при отклонении фактических условий от плановых [3, с. 112]. Г.В. Савицкая разделяет реальные и упущенные потери, связывая первые с порчей и хищением товара, вторые – с неполученной маржой из-за неоптимального ассортимента [6]. А.А. Сергеев трактует потери шире. С его точки зрения, всё, что снижает чистый денежный поток ниже нормативного, образует зону угроз экономической безопасности [7, с. 84]. Различия скорее терминологические: общим ядром остаётся отрицательное отклонение фактического финансового результата от ожидаемого.

Систематизация потерь требует чёткого признака классификации. А.Е. Медведева группирует их по природе риска – товарные, финансовые, инвестиционные, кадровые [5]. Н.С. Трубицына и С.В. Воробьев добавляют учётный аспект, привязывая каждую группу к статье бюджета доходов и расходов [8]. Сводная типология с примерами для розничной и оптовой торговли приведена в таблице 1.

Таблица 1. Типология финансовых потерь торговой организации.

Группа потерь	Содержание	Примеры в торговле
Операционные	Отклонения в основной деятельности	Скидки на неликвид, возвраты, штрафы поставщиков
Товарно-складские	Движение и хранение запасов	Естественная убыль, порча, хищения, недостачи
Финансовые	Денежный оборот и расчёты	Просроченная ДЗ, курсовые разницы, пени по кредитам
Инвестиционные	Снижение отдачи на капитал	Неокупаемость точек, обесценение оборудования
Кадровые	Издержки, связанные с персоналом	Текучесть, ошибки кассиров, расходы на подбор

Данные таблицы 1 показывают, что потери рассредоточены по всему операционному циклу торговой компании. Точечные меры, такие, как усиление инвентаризации, дают ограниченный эффект. Статьи потерь связаны между собой через общий оборотный капитал и единую бизнес-модель розницы.

Факторы возникновения потерь принято делить на внешние и внутренние. К внешним относят колебания спроса, инфляцию закупочных цен и требования Федерального закона «О бухгалтерском учёте» к достоверности данных и своевременности инвентаризаций [1]. Внутренние факторы дифференцируются в четыре направления: товарные, логистические, кадровые и рыночные. В.Д. Маркова отмечает, что цифровая трансформация смещает баланс между ними: сквозные учётные контуры и предиктивная аналитика сокращают товарные потери, но требуют инвестиций в инфраструктуру [4, с. 73].

Финансовые потери торговой организации – устойчиво воспроизводимое явление с многоуровневой структурой. Принятая классификация охватывает пять групп и закрепляет за каждой характерную статью бюджета. Это создаёт основу для перехода к методам выявления и количественной оценки потерь в следующем разделе.

Методический инструментарий выявления и оценки финансовых потерь в торговой организации формируется на стыке учётно-аналитических процедур, риск-менеджмента, контроллинга бизнес-процессов. И.П. Хоминич подчёркивает, что устойчивое управление потерями невозможно без интеграции данных бухгалтерского, управленческого, а также статистического учёта в единый аналитический контур [9, с. 142]. Такая интеграция позволяет переходить от констатации убытков к их прогнозу и предупреждению.

Основой учётно-аналитической группы методов остается обязательная инвентаризация активов. Согласно ст. 11 Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте», случаи, сроки и порядок её проведения определяются экономическим субъектом самостоятельно, за исключением обязательных случаев [1]. Г.В. Савицкая указывает что плановые, а также внезапные инвентаризации торговых точек служат основным каналом

первичной фиксации недостач, пересортицы, порчи, формируя массив данных для последующего коэффициентного анализа [6, с. 274]. Сравнение фактической убыли с нормами естественной убыли позволяет отграничить технологически неустранимые потери от управляемых.

Существенный аналитический эффект даёт совмещение ABC- и XYZ-анализа запасов с расчётом коэффициентов оборачиваемости. А.А. Канке и И.П. Кошевая отмечают, что группировка ассортимента по доле в выручке и предсказуемости спроса позволяет выделить наиболее «потерегенерирующие» позиции – неликвиды группы CZ и товары с высокой волатильностью продаж [3, с. 198]. Дополняя картину, Н.С. Трубицына и С.В. Воробьев предлагают применять метод цепных подстановок для определения влияния ценового, ассортиментного, объёмного факторов на отклонение валовой прибыли от плановой [8]. Такой факторный разрез превращает диагностику из набора разрозненных индикаторов в структурированный диагноз.

Риск-ориентированная группа методов опирается на построение карты рисков и количественное моделирование потенциального ущерба. В коллективной монографии под редакцией И.П. Хоминич представлен матричный подход «вероятность – тяжесть», где каждому риску присваивается рейтинг, а пороговые значения определяют необходимость превентивных мероприятий [9, с. 318]. По данным Обзора финансовой стабильности Банка России за II–III кварталы 2024 г., нагрузка на оборотный капитал нефинансовых организаций возросла на фоне удорожания фондирования: увеличился срок инкассации дебиторской задолженности, сократился буфер ликвидности у розничных компаний [11]. Такие сдвиги делают регулярный мониторинг коэффициентов ликвидности и оборачиваемости первоочередной процедурой выявления назревающих потерь. Систематизация применимых в торговой практике методов выявления и оценки потерь представлена в таблице 2.

Таблица 2. Методы выявления и оценки финансовых потерь в торговых организациях.

Группа методов	Содержание процедуры	Индикатор потерь
Инвентаризационные	Плановая и внезапная инвентаризация товаров, кассы, ТМЦ, сверка с учётом	Сумма недостач сверх норм естественной убыли
Структурный анализ	ABC/XYZ-классификация товаров, расчёт доли неликвидов	Доля запасов группы CZ, дни хранения сверх норматива
Коэффициентный анализ	Оборачиваемость запасов, рентабельность продаж, ликвидность	Снижение оборачиваемости, падение рентабельности
Факторный анализ	Метод цепных подстановок по выручке, валовой прибыли, себестоимости	Отрицательное влияние ценового и объёмного факторов
Аудит бизнес-процессов	Внутренний аудит закупок, приёмки, выкладки, расчётов с поставщиками	Доля транзакций с отклонениями от регламента
Риск-ориентированные	Картирование рисков, построение матрицы «вероятность – тяжесть»	Сумма потенциального ущерба по реестру рисков

Данные таблицы 2 показывают, что все методы делятся на две взаимодополняющие группы – ретроспективные и превентивные. Инвентаризация, коэффициентный, а также факторный анализ фиксируют уже состоявшиеся потери и поддаются автоматизации в учётных контурах ERP-системы. Аудит бизнес-процессов и риск-ориентированные методы, напротив, ориентированы на раннее предупреждение и требуют экспертной интерпретации. На наш взгляд, в торговой организации эти группы методов

должны работать синхронно: ретроспективный анализ калибрует веса в матрице рисков, а карта рисков подсказывает аналитику, какие коэффициенты мониторить пристальнее.

Обобщая, целесообразно выделить три уровня зрелости системы выявления потерь: учётный (инвентаризация и сверки), аналитический (коэффициенты и факторный разбор) и риск-ориентированный (карта рисков и стресс-сценарии). Переход на более высокий уровень даёт прирост точности диагностики, но требует инвестиций в программное обеспечение и компетенции персонала, что задаёт логику перехода к инструментам непосредственного снижения потерь.

Диагностика финансовых потерь – лишь половина задачи. Реальный эффект достигается, когда торговая организация выстраивает работу сразу по трём контурам: товарному и расчётному, а также операционному. Считаем, что именно их сочетание, а не изолированное применение, формирует наблюдаемое в 2024–2025 гг. снижение доли непроизводительных издержек у крупных ритейлеров [10].

Первый контур – управление товарными запасами. Нормирование страхового запаса, разделение ассортимента по группам ABC/XYZ и подключение WMS закрытого склада ограничивают пересортицу и неликвиды, на которые, по оценке П.В. Чишко и соавторов, приходится наибольшая доля скрытых потерь розничного звена [10]. Окупаемость RFID-меток выше прежде всего в сетях со сложной логистикой: технология сокращает инвентаризационные расхождения и ускоряет приёмку. Цена ошибки растёт и по чисто отраслевой причине – Росстат фиксирует сжатие торговой наценки при общем росте оборота [12].

Второй контур связан с расчётами. Кредитная политика, скоринг покупателей, факторинг превращают дебиторскую задолженность в управляемый актив: лимиты отгрузки увязываются с платёжной дисциплиной контрагента, а просроченные требования передаются фактору до их обесценения [9, с. 184]. И.Ф. Жуковская подчёркивает, что в условиях санкционного давления

именно расчётная дисциплина определяет ликвидность торговой компании [2]. Сжатые сроки оборачиваемости задолженности снижают и потребность в кредитовании, подорожавшем вслед за ключевой ставкой [11].

Сравнительная характеристика инструментов по трём контурам приведена в таблице 3.

Таблица 3. Инструменты снижения финансовых потерь торговой организации.

Направление	Инструмент	Тип потерь, на которые влияет
Управление запасами	WMS, ABC/XYZ-нормирование	Пересортица, естественная убыль
	RFID-маркировка	Хищения, инвентаризационные расхождения
Управление расчётами	Скоринг покупателей, лимиты	Сомнительная дебиторская задолженность
	Факторинг	Просроченная задолженность
Операционный контур	Цифровизация документооборота	Ошибки оформления, штрафы
	Обучение и мотивация персонала	Кадровые и сервисные потери

Данные таблицы 3 показывают, что наибольшую отдачу даёт скоординированное применение мер сразу в нескольких контурах. А.Е. Медведева справедливо обращает внимание на кросс-функциональный характер финансовых рисков торговли: меры учёта без работы с персоналом дают лишь частичный результат [5]. Сходная логика прослеживается у Н.С. Трубицыной и С.В. Воробьёва – связка бюджетирования закупок и планирования расходов выявляет перерасход до его превращения в убыток [8].

Третий контур – операционный – замыкает систему. Цифровизация первичной документации и регламентация кассовой дисциплины снимают

скрытые (неучтенные) потери: ошибки оформления, кассовые расхождения, простои касс самообслуживания.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что устойчивое снижение потерь в торговле достигается не точечными мерами, а координацией учётной, аналитической и риск-ориентированной подсистем управления. Раскрытие сущности и типологии потерь подтвердило их многоаспектную природу. При различии формулировок общим для всех подходов остаётся отрицательное отклонение фактического финансового результата от ожидаемого, расхождения же сводятся к выбору признака классификации. Выделенные группы потерь – операционные, товарно-складские, финансовые, инвестиционные, кадровые – связаны через общий оборотный капитал, поэтому изолированные меры дают ограниченный отклик.

Методы выявления и оценки потерь сложились в трёхуровневую модель зрелости. Учётный уровень фиксирует понесённые потери через инвентаризацию и нормы естественной убыли, аналитический уровень добавляет к учётным процедурам коэффициентный и факторный анализ, а также ABC/XYZ-анализ. Риск-ориентированный уровень замыкает контур матрицей «вероятность – тяжесть» и шкалой допустимой доли потерь в выручке.

Инструменты снижения потерь сгруппированы по трём контурам: товарному, расчётному, а также операционному. Нормирование запасов и технологии WMS сокращают складские потери, кредитная политика и факторинг превращают дебиторскую задолженность в управляемый актив, цифровизация первичных документов устраняет скрытые учётные расхождения. Наибольшая отдача достигается при скоординированном применении мер сразу в нескольких контурах. Результаты исследования могут быть применимы при разработке политики управления потерями и регламентов внутреннего контроля торговой компании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (ред. от 15.12.2025) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/ (дата обращения: 05.11.2026)
2. Жуковская И.Ф. Российский ритейл в условиях санкционного давления: проблемы и возможности // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 3-2. С. 198–203
3. Канке А.А., Кошевая И.П. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие. 2-е изд., испр. и доп. М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2024. 288 с.
4. Маркова В.Д. Цифровая экономика: учебник. М.: ИНФРА-М, 2024. 186 с.
5. Медведева А.Е. Методы управления финансовыми рисками предприятий // Вектор экономики. 2024. № 3
6. Савицкая Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. М.: ИНФРА-М, 2024. 608 с.
7. Сергеев А.А. Экономическая безопасность предприятия: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2024. 275 с.
8. Трубицына Н.С., Воробьев С.В. Анализ доходов и расходов предприятия как инструмент финансового бюджетирования // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 4-2. С. 308–314 https://doi.org/10.17513/vaael.3399
9. Управление финансовыми рисками: учебник и практикум для вузов / под ред. Хоминич И.П. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2024. 569 с.
10. Чишко П.В., Шур К.А., Лифановская О.В. Риски бизнес-процессов закупки и сбыта: классификация и способы минимизации // Вестник Евразийской науки. 2025. Т. 17. № 2
11. Обзор финансовой стабильности. II–III кварталы 2024 года [Электронный ресурс] // Банк России: официальный сайт. URL: https://www.cbr.ru/collection/collection/file/54857/q2-q3_2024.pdf (дата обращения: 10.06.2026)
12. Розничная торговля и общественное питание [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики (Росстат): официальный сайт.

URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/roznichnayatorgovlya (дата обращения: 09.06.2026)

Bigasheva I.A.
master's degree student of 3rd year
Department of Economics and Management
Moscow International University
(Moscow, Russia)

Gladkova M.V.
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Economics and Management
Moscow International University
(Moscow, Russia)

WAYS AND METHODS TO REDUCE FINANCIAL LOSSES IN RETAIL ORGANIZATIONS

Abstract: *this article examines ways and methods to reduce financial losses in retail organizations amid sanctions pressure, rising borrowing costs, and volatile consumer demand in 2024–2026. The study aims to systematize loss-reduction tools based on recent research and industry practice. Methods include literature review, comparative analysis, classification, and systematic synthesis. Financial losses are examined as a multifaceted phenomenon, and five groups of losses are identified. Methods for detecting and assessing losses are described. Loss-reduction measures and tools are organized into three areas: merchandise, payments, and operations. The article concludes that loss management requires an integrated, digitally enabled approach. The findings can inform loss-management policies and help strengthen the financial resilience of retail organizations.*

Keywords: *financial losses, retail organization, loss reduction, inventory management, accounts receivable, accounting digitalization, financial risk.*