

Лузин Михаил Алексеевич

Аспирант кафедры экономики и предпринимательства (ЭиП),  
Волгоградский Государственный Технический Университет, ВолгГТУ

Luzin Mikhail Alekseevich,  
Postgraduate Student, Department of Economics  
and Entrepreneurship (E&E),  
Volgograd State Technical University, VSTU

**РАЗБОР КЕЙСА: АНАЛИЗ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ ПРИЧИН  
И ВЛИЯНИЕ ИГНОРИРОВАНИЯ МАТРИЧНОЙ СТРУКТУРЫ  
АССОРТИМЕНТА, ПРИВОДЯЩИХ К ОБРАЗОВАНИЮ НЕЛИКВИДОВ  
В КОМПАНИЯХ НА РЫНКАХ DIY И NON-FOOD  
CASE STUDY: ANALYSIS OF THE SEQUENCE OF CAUSES AND IMPACT  
OF IGNORING THE MATRIX STRUCTURE OF THE ASSORTMENT LEADING  
TO THE FORMATION OF ILLIQUID ASSETS IN COMPANIES  
IN THE DIY AND NON-FOOD MARKETS**

**Аннотация.** Статья рассматривает проблему образования неликвидных товаров в торговых компаниях Do It Yourself (DIY) и NON-FOOD, анализируя причины, связанные с возможными: неэффективным управлением ассортиментом, слабой внутрикорпоративной координацией и отсутствием регулярной аналитики продаж. Предлагается решение через внедрение Матричной Структуры Ассортимента (МСА) и практические рекомендации, направленные на повышение эффективности управления запасами. Материал будет полезен руководителям, менеджерам и специалистам по управлению запасами, заинтересованным в повышении эффективности торговли.

**Abstract.** This article examines the problem of slow-moving inventory in Do It Yourself (DIY) and Non-Food retailers, analyzing the causes associated with potential ineffective assortment management, weak internal coordination, and a lack of regular sales analytics. A solution is proposed through the implementation of a Matrix Structure of Assortment (MSA) and practical recommendations aimed at improving inventory management efficiency. This material will be useful for executives, managers, and inventory management specialists interested in improving retail efficiency.

**Ключевые слова:** Анализ спроса, классификация товаров, матричная структура ассортимента, неликвиды, причины образования неликвидов, стратегии сокращения неликвидов, товародвижение, товарный запас, торговые компании, рынок DIY, рынок NON-FOOD, управление ассортиментом, принятие управленческих решений по ассортименту.

**Keywords:** Demand analysis, product classification, matrix structure of the assortment, illiquid assets, reasons for the formation of illiquid assets, strategies for reducing illiquid assets, product distribution, inventory, trading companies, DIY market, NON-FOOD market, assortment management, making management decisions on the assortment.

Одной из ключевых причин появления неликвидов в ассортименте компаний на рынках DIY и NON-FOOD является отсутствие систематического подхода и недостаточный контроль над управлением ассортиментом, включая пренебрежение преимуществами матричной структуры ассортимента (далее МСА).

Неликвидами общепринято считают «длительно неиспользуемые производственные или товарные запасы». Для торгующих компаний это товары, длительное время остающиеся невостребованными покупателями и создающие избыток запасов [7].



В продолжении обзора кратких причин появления неликвидов в торговых компаниях [3,4], а также игнорирования матричной структуры ассортимента [5,6] рассмотрим типичный кейс на примере одной из SKU для компании, занимающейся продажей инструментов. Данные из примера приближены к фактическим для общего понимания ситуации. Вместо этой позиции для анализа собственного примера можете выбирать любую другую позицию для моделирования или разбора ситуации.

**Событие 1.** Допустим, компания, торгующая инструментами, принимает решение расширить свой ассортимент. Заводится серия свёрл по металлу в низком ценовом сегменте, в том числе SKU сверло по металлу диаметром 4,5 мм. Цена закупки для примера порядка 19 р. Артикул присваивается в соответствии с документами поставщика. Также товару присваивается название в соответствии с документами поставщика «Сверло-метал[5 знаков пробел]HSS 4,5мм». Аббревиатура HSS расшифровывается как High-Speed Steel (быстрорежущая сталь)[1]. Закупки и отгрузки совершаются регулярно, формируются остатки и отчетность по движению товара, т.е. формируется некая история, в том числе и продаж.

**Событие 2.** Через несколько месяцев руководство компании по итогам положительной динамики продаж решает расширить ассортимент новыми позициями от того же поставщика. Во избежание путаницы вводится структурированная система хранения данных для распределения его ассортимента. Однако при сравнении ассортимента указанная выше позиция по каким-то причинам не находится при сопоставлении, что приводит к дублированию этой же позиции с отличающимся названием. Т.е. производится следующая ошибка: одно и то же сверло заносится дважды с разными наименованиями. Возникают две карточки товара: например, «Сверло-метал[5 знаков пробел]HSS 4,5мм» и «Сверло по металлу[1 знак пробел]4,5 мм HSS». Начинается движение по второй позиции.

**Событие 3.** Спустя некоторое время по двум указанным позициям накапливается движение и история продаж. В какой-то момент дублирование позиции выявляется и остатки переносятся на одну из карточек, «обнуляя» при этом другую. Далее предполагаем, что заказы могут формироваться:

- как по установленным нормам на основании истории продаж;
- так и путём отправки файла поставщику, который в ответ направляет свои рекомендации.

Т.к. одна из карточек «обнулилась», а история продаж уже сформирована, то на дубликат карточки опять осуществляется несколько поступлений товаров, Т.е. возникают повторные поступления на ранее пустую карточку. После очередного выявления ситуации повторно происходит перемещение товаров на карточку, выбранную в качестве основной.

**Событие 4.** У одного из клиентов, который закупал данную позицию, происходит возврат по данной позиции. Причины могут быть различные (похожая ошибка с дублированием карточки при заведении в ассортимент; ошибка в заказе; увеличенный или неправильно рассчитанный спрос, возникшая дебиторская задолженность, которую стороны урегулировали путём возврата товаров и т.д.). В любом случае данное событие увеличивает складские остатки по указанной SKU.

**Событие 5.** Спустя месяцы также по итогам положительной динамики продаж принимается решение о дополнительном расширении ассортимента путём заведения среднего и высокого ценового сегмента свёрл по металлу. С учётом того, что история движения и продаж по данной карточке была больше с за счёт движения по дубликату, то аналогичный ошибочный прогноз в потребности пропорционально был сделан и на новые ценовые сегменты (например, 69 р. и 199 р. за сверло такого же диаметра). Как итог, именно эти SKU (сверла диаметром 4,5 мм) оказываются чрезмерно представленными на складе, постепенно превращаясь в неликвид.



Подытожим данный кейс и укажем в качестве основных причин формирования неликвидов отсутствие:

- строгого контроля над созданием и ведением каталога товаров (заведение новых карточек товаров, структурирование ассортимента и т.д.);
- единой методологии идентификации и обработки данных ведет к дублированию позиций, увеличению объема товарных запасов и формированию неликвидов.

Также предложим рекомендации по решению данного кейса (здесь рассматривается исключительно механика действий. Отражение в бухгалтерском, управленческом, складском и других учётах компании должны вести в строгом соответствии с действующим на текущий момент времени законодательством).

Для профилактики подобных ситуаций, важно придерживаться и выполнять следующие базовые действия:

1) Сформировать матричную структуру ассортимента (в том числе и правила названий SKU). В дальнейшем используя единую систему обозначения товаров, заводить новый ассортимент в строгом соответствии данной системе.

Например, только «Сверло-металл [5 знаков пробел] HSS 4,5мм» или только «Сверло по металлу [1 знак пробел] 4,5 мм HSS».

2) Регулярно проводить «инвентаризацию» ассортимента в системе учёта. Очевидно, что своевременное выявление дублирующихся записей позволит предотвратить формирование избыточных запасов.

3) При выявленных случаях дублирования отмечать в системе учёта найденную карточку какими-либо аналитическими свойствами, которые будут использоваться в отчётах и/или при формировании заказов. Отметки могут носить абсурдный характер, вплоть до внесения в название товара соответствующего слова, например, «ДУБЛИКАТ Сверло по металлу [1 знак пробел] 4,5 мм HSS». Главное, чтобы это было наглядно и эффективно для сотрудников компании.

4) Помня об утверждении Котлера о том, что «все действия по ассортименту должны носить согласованный характер» [2], в случае оформления возврата от клиента по данной или по любой другой позиции необходимо:

- пересчитывать прогноз реализации нового остатка и предпринимать дополнительные маркетинговые активности (проведение акции, снижение стоимости, формирование промо-спайки данного товара со сниженной ценой и т.д.);
- выявив данную ситуацию, проанализировать могут ли быть аналогичные ситуации по другим позициям.

5) Автоматизировать управление запасами, учитывая, что применение специализированных решений хоть и не заменяет полностью труд человека, тем не менее значительно снижает вероятность человеческих ошибок.

6) Анализировать продажи и динамику спроса, т.к. регулярный мониторинг позволит оперативно реагировать на изменения покупательского поведения и избегать затоваривания, отмечая ряд продаж как аномальные и не учитывая их при формировании новых поставок товаров.

7) Повторять указанные действия регулярно как рекомендуют отечественные специалисты по категорийному маркетингу Сысоева С. В. и Бузукова Е.А [8].

Таким образом, организация грамотного процесса управления ассортиментом позволит минимизировать риск накопления неликвидов и повысить эффективность бизнеса торговых компаний на рынках DIY И NON-FOOD.



*Список литературы:*

1. Большая российская энциклопедия. Режим доступа: <https://bigenc.ru/c/bystrorezhushchaia-stal-4a6b96> (Дата обращения 26.01.2026).
2. Котлер Ф., Основы маркетинга. Режим доступа: <https://www.litres.ru/book/filip-kotler/osnovy-marketinga-8912433/> (Дата обращения 26.01.2026).
3. Лузин, М. А. Краткий обзор возможных причин образования неликвидов в торговых компаниях // Междисциплинарные подходы в современной науке: вызовы, достижения и перспективы: Сборник статей Международной научно-практической конференции, Воронеж, 05 декабря 2025. – Уфа: ООО "Аэтерна", 2025. – С. 75-77.
4. Лузин, М. А. Краткий обзор возможных причин образования неликвидов в торговых компаниях на рынках DIY и NON-FOOD / М. А. Лузин // Научные механизмы решения проблем в исследованиях молодых ученых : Сборник статей IX международной научной конференции, Архангельск, 19 декабря 2025 года. – Санкт-Петербург: Гуманитарный национальный исследовательский институт НАЦРАЗВИТИЕ, 2025. – С. 71-73. – EDN LJBXHT.
5. Лузин, М. А. Краткий обзор: игнорирование матричной структуры ассортимента как одна из причин возникновения неликвидов в торговых компаниях на рынках DIY и NON-FOOD / М. А. Лузин // Перспективные фундаментальные исследования и научные методы: Сборник статей XXIII международной научной конференции, Санкт-Петербург, 20 декабря 2025 года. – Санкт-Петербург: ООО "Международный институт перспективных исследований им. Ломоносова", 2025. – С. 28-30. – EDN ULFNWE.
6. Лузин, М. А. Разбор кейса: образование неликвидов в компаниях на рынках DIY и NON-FOOD: анализ последовательности причин и влияние игнорирования матричной структуры ассортимента / М. А. Лузин // Socio-economics sciences & humanities (Социально-экономические и гуманитарные науки): Сборник статей International scientific conference, Санкт-Петербург, 24 декабря 2025 года. – Санкт-Петербург: Гуманитарный национальный исследовательский институт НАЦРАЗВИТИЕ, 2025. – С. 56-59. – EDN FDOVLE.
7. Неликвиды Режим доступа: <https://www.klerk.ru/tool/slovar/buh/> (Дата обращения 26.01.2026).
8. Сысоева С. В., Бузукова Е.А., Категорийный менеджмент: курс управления ассортиментом в рознице [+ электронное приложение]. СПб.: Питер, 2020.

