

**ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДА
АВС-АНАЛИЗА ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ СТРУКТУРЫ
АССОРТИМЕНТА СБЫТОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ****POSSIBILITIES OF USING ABC-ANALYSIS METHOD
TO STUDY THE STRUCTURE OF THE ASSORTMENT
OF SALES ENTERPRISES**

***Аннотация.** Метод АВС-анализа имеет широкую сферу применения. Как правило, АВС-анализ проводится по отдельному бренду или по всем товарным позициям компании. В статье отмечены достоинства и недостатки метода АВС-анализа, его возможные модификации и сочетания с другими методами. На примере ПАО «Газпром нефть» рассмотрено использование АВС-анализа ассортимента нефтепродуктов и сделаны рекомендации по формированию ассортиментной политики предприятия.*

***Ключевые слова:** ассортимент, товар, бренд, АВС-анализ, товарооборот, предприятие.*

***Summary.** The ABC analysis method has a wide scope. As a rule, ABC analysis is carried out on a single brand or on all product positions of a company. The article points out the advantages and disadvantages of the ABC-analysis method, its possible modifications and combinations with other methods. Using the example of PJSC «Gazprom Neft» the use of ABC analysis of the range of petroleum products is considered and recommendations on the formation of the company's product policy are given.*

***Keywords:** assortment, product, brand, ABC analysis, turnover, enterprise.*

В условиях ужесточающейся конкуренции предпринимательские структуры, стремясь увеличить прибыль, расширяют ассортиментные позиции выпускаемой продукции. Однако перенасыщение ассортимента на рынке может привести к снижению общей суммы прибыли, т.к. товары одного производителя начинают конкурировать друг с другом, и покупатель теряется при их выборе. Для предприятия становится важным выделить из всей номенклатуры именно те позиции, которые обеспечивают определяющий размер прибыли. Инструментом для принятия такого решения по праву считается метод АВС-анализа. АВС-анализ представляет метод группировки ассортимента товаров, включающий в себя ранжирование всей товарной номенклатуры по

степени влияния на общий результат объема продажи [3]. Данный анализ может проводиться как по отдельному бренду, так и по всем товарным позициям компании [1].

Главные преимущества АВС-анализа при оценке сбытовой системы можно представить в следующей форме:

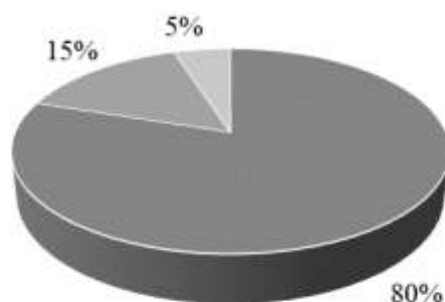
– облегчает аналитическую деятельность (анализ трех групп вместо массива данных, работа в рамках одной группы сходным образом);

– выделяет товарные позиции, вносящие наибольший вклад в общий результат.

Аналізу подвергаются те объекты, которые имеют количественную характеристику. На практике для классификации используют три группы ассортимента товаров,

но их количество может быть увеличено в зависимости от целей исследования. Группы обозначаются заглавными латинскими буквами: А, В, С. Основой данного анализа является опора на открытое итальянским ученым правило Парето (принцип 80/20), на-

званное в его честь. Суть правила заключается в том, что только 20% товаров приносят компании 80% прибыли, а остальные 80% товаров дают 20% конечного результата [3]. Это соотношение берется за основу в данном исследовании (рисунок 1).



= А - 80% прибыли = В - 15% прибыли = С - 5% прибыли

Рис. 1. Границы групп ассортимента с точки зрения их вклада в общий результат

Главный недостаток ABC-анализа заключается в том, что он не всегда учитывает стратегические цели организации, что в значительной степени сказывается на позициях, вновь введенных в ассортимент, которые еще не зарекомендовали себя на рынке, но обладают значительным потенциалом и в будущем могут принести прибыль. Если на протяжении некоторого промежутка времени отдельные ассортиментные позиции товаров не приносят высоких финансовых результатов, их автоматически относят к группе С.

При применении данной методики не отражаются товары, которые являются убыточными для фирмы, а анализ проводится только по доходным позициям. В результате этого на практике выделяют еще одну группу для товаров, являющихся нерентабельными, группу D, тем самым ABC-анализ трансформируется ABCD-анализ.

Существенным недостатком данной методики исследования является также и то, что не рассматривается влияние на продажи таких факторов как сезонность, конкуренция, покупательная способность, научно-технический потенциал и др. Учет данных внешних факторов имеет весомое значение при оценке стабильности продаж. Поэтому

чаще всего наряду с ABC-анализом, проводят XYZ-анализ [4], который позволяет произвести группировку ассортимента товаров компании в зависимости от характера их потребления и прогноза изменений потребности в них в дальнейшем.

К группе А относят самые востребованные товары, которые являются наиболее важными для фирмы, т.к. благодаря им достигаются максимальные финансовые результаты. Компания будет нести большие потери при резком снижении эффективности данной группы товаров. Поэтому необходимо своевременно производить контроль продаж и четко прогнозировать динамику развития, чтобы оставаться максимально конкурентоспособными и не терять позиций. В группу товаров А должны быть выделены максимальные инвестиции, лучшие ресурсы. Достижения группы А должны фиксироваться и ставить приоритеты для развития других категорий, являющихся менее рентабельными.

К группе В относятся товары средней степени важности, т.е. она включает ассортимент товаров, которые приносят компании стабильные результаты, обеспечивают хорошие, но не высокие продажи. Данная группа также важна для компании, ее необ-

ходимо контролировать и ограничивать, но не такими масштабными темпами. Данные товары обычно называют «дойными коровами»: высокая доля на рынке, но низкий темп роста объема продаж, относительно стабильны в краткосрочной перспективе. Их привлекательность объясняется тем, что инвестиции в данную группу компании требуются незначительные и необходимы только для поддержания существующего уровня в случае спада объема продаж. Полученные в результате реализации средства можно направить на поддержку «Звезд».

Группа С включает товары, которые являются наименее важными в формировании суммарного результата. Обычно объекты группы С не приносят доход, и для того, чтобы не совершить ошибок, необходимо внимательно относиться к анализу данной группы и выявить причины низких результатов.

Основные этапы ABC-анализа можно представить в следующем виде:

- 1) определение целей и задач анализа;
- 2) определение объекта исследования (ассортимент);
- 3) выделение параметра, на основании которого будет проводиться группировка объектов (объем продаж, доход в денежном измерении, оборачиваемость);
- 4) формирование массива данных,

выступающих информационной базой для анализа;

5) ранжирование ассортимента по убыванию группировочного признака;

6) определение доли параметра каждой товарной позиции в общем объеме (оценка вклада каждого объекта в общий результат);

7) расчет доли товарной позиции накопительным итогом;

8) разделение объектов на группы.

На практике в отдельных случаях возникает необходимость проведения такого анализа по двум факторам, например, по объему реализации и прибыли. В этом случае товары в ассортименте предприятия делятся на 9 групп, в соответствии с матрицей, представленной на рисунке 2. Согласно матрице, товары типа АС представляют товары с большим вкладом в прибыль (А), но занимающие небольшую долю в объеме продаж (С) и т.д. Стрелками на матрице показаны возможные направления работы с каждой категорией товаров. Например, АС → АА означает, что, поскольку товар характеризуется высокой прибыльностью, нужно рассматривать возможность увеличения его доли в структуре продаж, т.е. необходимо перевести его из типа С в тип А по сбыту.

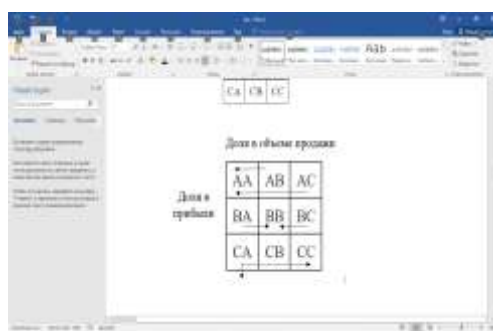


Рис. 2. Матрица двойного ABC-анализа

Для того, чтобы лучше понять возможности использования ABC-анализа, разберем данный метод на примере ассортимента нефтепродуктов ПАО «Газпром нефть» [2], реализованных в странах СНГ на внутреннем и внешнем рынках за 9 месяцев

2018 г. (таблица 1).

К группе А относятся товары, которые дают компании 80% выручки: дизельное топливо, мазут, нефтя. После этого определяем границу 80–95% для группы товаров «В»: судовое топливо, авиатопливо. Для

товаров группы «С» границы 95–100%: продукты нефтехимии, масла, битумы, высоко-

октановый бензин, которые являются низко- рентабельными для компании.

Таблица 1

**Реализация нефтепродуктов ПАО «Газпром нефть»
на экспорт за 9 месяцев 2018 г.**

Наименование товара	Товарооборот, млн. руб.	Доля товара в группе, %	Доля накопительным итогом, %	Группы
Дизельное топливо	85113	36,11	36,11	А
Мазут	59362	25,18	61,29	А
Нафта	37023	15,71	77,00	А
Судовое топливо	26041	11,05	88,05	В
Авиатопливо	16239	6,89	94,94	В
Продукты нефтехимии	5545	2,35	97,29	С
Масла	4587	1,95	99,24	С
Битумы	970	0,41	99,65	С
Высокооктановый бензин	830	0,35	100,00	С

В рамках исследования ABC-анализ был проведен и для ассортимента нефтепродуктов, которые ПАО «Газпром нефть» реализует в странах СНГ и на внутреннем рынке (таблицы 2 и 3). Лидерами продаж как на внутреннем рынке, так и на рынке стран

СНГ являются дизельное топливо, высокооктановый бензин (группа А). Следовательно, компании выгодно снизить долю продаж высокооктанового бензина на экспорт (группа С) и увеличить долю продаж на внутреннем рынке (группа А).

Таблица 2

**Реализация нефтепродуктов ПАО «Газпром нефть»
в СНГ за 9 месяцев 2018 г.**

Наименование товара	Товарооборот, млн. руб.	Доля товара в группе, %	Доля накопительным итогом, %	Группы
Дизельное топливо	28021	40,97	40,97	А
Высокооктановый бензин	25092	36,69	77,66	А
Авиатопливо	5184	7,58	85,24	В
Битумы	3954	5,78	91,02	В
Масла	2781	4,07	95,09	В
Продукты нефтехимии	2745	4,01	99,10	С
Низкооктановый бензин	346	0,51	99,61	С
Судовое топливо	268	0,39	100,00	С

Битумы при продаже в странах дальнего зарубежья относят к группе С, при продаже на внутреннем рынке к группе В, возможные направления работы с данным товаром: С→В, при смене рынка сбыта. Продажи масел на внутреннем рынке и при реализации на экспорт составляют меньшую долю, чем на рынке стран СНГ. Следовательно, можно оптимизировать ассортимент, увеличив долю продаж в странах СНГ.

На внутреннем рынке доля продаж нефти также составляет менее 1% от всех продаж, а при реализации на экспорт ее относят к группе А, т.е. данный нефтепродукт востребован, на него есть спрос, главная задача заключается в правильности определения рынка сбыта. Также необходимо увеличить продажи мазута на внешнем рынке стран дальнего зарубежья и сократить на внутреннем.

Таблица 3

**Реализация нефтепродуктов ПАО «Газпром нефть»
на внутреннем рынке за 9 месяцев 2018 г.**

Наименование товара	Товарооборот, млн. руб.	Доля товара в группе, %	Доля накопительным итогом, %	Группы
Высокооктановый бензин	111629	36,86	36,86	А
Дизельное топливо	103124	34,05	70,91	А
Авиатопливо	35706	11,79	82,70	А
Судовое топливо	16390	5,41	88,11	В
Битумы	12029	3,97	92,08	В
Мазут	9247	3,05	95,14	С
Продукты нефтехимии	8198	2,71	97,85	С
Масла	4537	1,50	99,34	С
Нафта	1874	0,62	99,96	С
Низкооктановый бензин	115	0,04	100,00	С

Использование модели ABC для анализа ассортимента товаров и продаж позволяет определить нерентабельные или низкорентабельные группы товаров, своевременно улучшить и оптимизировать ассортиментный портфель. Метод может быть использован и в других сферах, например, для выделения целевых групп: клиентов, поставщиков, подрядчиков, персонала.

Литература

1. Алексина И.С., Омаров М.М. Применение маркетингового инструментария для воздействия на потребителей // Известия международной академии аграрного образования. С. Петербург. – 2016. – № 26. – с. 43–45.

2. Анализ руководством финансового состояния и результатов деятельности Группы за три месяца, закончившихся 30 сентября и 30 июня 2018 г., и девять месяцев, закончившихся 30 сентября 2018 г. и 2017 г. [Электронный ресурс]. – URL: http://ir.gazprom-neft.ru/fileadmin/report_files/mda_rus_9m_2018.pdf (дата обращения: 20.09.2018).

3. Википедия. ABC-анализ [Электронный ресурс]. – URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/ABC-анализ> (дата обращения: 20.09.2018).

4. Википедия. XYZ-анализ [Электронный ресурс]. – URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/XYZ-анализ> (дата обращения: 20.09.2018).