

ИРО представляет для организаций действительно уникальную возможность привлечь капитал. Но чтобы воспользоваться им, сама организация должна соответствовать ряду требований. В частности, должна выпускать финансовые отчеты принятого международного стандарта (МСФО) на протяжении нескольких лет, иметь прозрачную структуру управления, четкий бизнес-план и т. д.

Наибольшей привлекательностью для зарубежных инвесторов в процессе ИРО будут обладать белорусские организации, относящиеся к нефтеперерабатывающей отрасли, машиностроению, финансовому сектору и телекоммуникациям.

#### Список использованных источников

1. Беларусь вновь загорелась ИРО [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <http://news.tut.by/economics/232010.html> – Дата доступа: 18.04.2017.
2. Дебютное ИРО Борисовского завода медпрепаратов не увенчалось успехом [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <http://www.pharmaby.com/2011/07/ipo.html> – Дата доступа: 18.04.2017.
3. Уроки неудавшегося ИРО [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <http://www.belmarket.by/ru/135/55/10648/IPO.htm> – Дата доступа: 18.04.2017.
4. Проект «народного» ИРО [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <http://www.bgr.by/ru/proekt-nar-ipo-ru/> – Дата доступа: 18.04.2017.
5. Гомельский жировой комбинат в ходе «народного» ИРО продал всего 0,6 % акций допэмиссии [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <http://www.interfax.by/news/belarus/1165700> – Дата доступа: 18.04.2017.
6. 2 из 3 компаний с белорусскими корнями, имеющих листинг на зарубежных площадках, оказались подвержены региональному риску [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <http://doingbusiness.by/2-iz-3-kompanii-s-belorusskimi-kornyami-meyushih-listing-na-zarubezhnih-ploshadkah-okazalis-podverzheni-regionalnom-krizisu> – Дата доступа: 19.04.2017.
7. EPAM Systems, Inc. Prices Initial Public Offering of Common Stock [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <https://www.epam.com/about/news-and-events/press-releases/2012/epam-systems-inc-prices-initial-public-offering-of-common-stock> – Дата доступа: 19.04.2017.
8. EPAM Systems, Inc. Common Stock Quote & Summary Data [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <http://www.nasdaq.com/symbol/epam> – Дата доступа: 19.04.2017.
9. Варшава зовет на биржу [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <http://director.by/index.php/arhiv-nomerov/-2%20013/117--2013/3665--2013.html/> – Дата доступа: 20.04.2017.
10. ASBIS [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: [https://www.gpw.pl/karta\\_spolki/CY1000031710/#dane\\_podstawowe](https://www.gpw.pl/karta_spolki/CY1000031710/#dane_podstawowe) – Дата доступа: 20.04.2017.

УДК 658.8

## АВС- И XYZ-АНАЛИЗ: ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И СПОСОБЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

*Жучкевич О.Н., ст. преп.*

*Витебский государственный технологический университет,  
г. Витебск, Республика Беларусь*

**Ключевые слова:** анализ, ассортимент, запасы, оборачиваемость, коммерческая деятельность, торговая организация, покупатели.

**Реферат.** Рассматриваются особенности использования АВС- и XYZ-анализа в различных сферах коммерческой деятельности. Определены основные проблемы применения методов при оценке ассортимента в торговых организациях. Предложены варианты уточнения

классификационных признаков для оценки значимости ассортимента. Рассмотрены особенности применения методов в сфере закупок и при оценке продаж.

ABC- и XYZ-анализ в настоящее время достаточно распространен в различных сферах анализа. Наибольшее использование он получил в коммерческой деятельности и маркетинге при оценке ассортимента реализуемых товаров. При этом осуществляется ранжирование ассортимента с целью выявления степени воздействия продаж разных товаров на результаты деятельности организации. Таким образом определяется значимость отдельных товаров и разрабатываются направления ассортиментной и ценовой политик, а также корректируются действия в сфере закупок и продаж. Наилучший результат дает совместное использование обоих видов анализа.

При этом в ABC-анализе, как правило, в качестве признаков классификации используют объем продаж, а в XYZ-анализе – вариацию продаж этих товаров. На наш взгляд, такой подход является очень общим и не позволяет учитывать специфику работы конкретной организации и особенности ее коммерческой деятельности. Особенно это касается ABC-анализа. Существенным при этом является следующее.

Во-первых, обоснование значимости товарных групп путем расчета их доли в обороте накопительным итогом и распределение в соответствующем %-ном соотношении по позициям А, В и С не имеет смысла, поскольку объемы и динамика реализации по товарным группам и так хорошо видна на основе соответствующего учета реализации по информации известных статистических форм. Должный анализ этой информации позволяет определять группы товаров, обеспечивающих наибольший товарооборот организации, а поэтому не требуются дополнительные оценки.

Во-вторых, невозможно использовать однозначную трактовку %-ного соотношения классификационных групп (в соответствии с законом Парето). Это обусловлено разным количеством ассортиментных групп товаров, степенью их обновляемости, спецификой самих товаров и особенностями их использования и т.д. Если для одних организаций можно четко выделить группу товаров, обеспечивающих 80-90 % оборота, то для других - лидером вполне может быть товар с долей в объеме реализации 50 % и даже меньше.

В-третьих, для обоснования конкретных практических рекомендаций по управлению ассортиментом недостаточным является использование одного критерия распределения товаров по анализируемым группам. Товары, обеспечивающие значительную долю в обороте при высокой цене реализации или большом физическом объеме продаж, могут иметь низкую рентабельность или оборачиваемость, а их закупка, транспортировка, хранение или сбыт потребовать повышенных расходов, что может быть для организации недопустимым.

И наконец, в-четвертых, сфера использования ABC- и XYZ-анализа не должна ограничиваться оценкой ассортимента, как это наиболее распространено на практике. Особенности ведения бизнеса, развитие менеджмента, многообразие отношений с партнерами требуют более тщательного анализа коммерческой деятельности, в том числе на основе использования новых методов и приемов, каковыми, например, и являются ABC- и XYZ-анализ.

Что касается XYZ-анализа, то важным является обоснование границ вариации анализируемого признака. Граничные значения коэффициента вариации в 10 % и 25 % для распределения товаров по группам X, Y и Z также не всегда приемлемы, поскольку для отдельных наименований товаров отклонение продаж (или поставок) от средней величины даже на 3-5 % недопустимо. Для других же (например, сезонных, эксклюзивных товаров, товаров специфического использования) вариация более 25 % вполне приемлема. Кроме того, значительная колеблемость продаж, то есть наличие товаров группы Z, может быть обусловлена не снижением спроса, а неравномерными поставками и проблемами в работе с поставщиками и перевозчиками.

Таким образом, для повышения практической значимости ABC- и XYZ-анализа в сфере управления коммерческими процессами необходимы следующие существенные изменения в его использовании.

1. Оценку ассортимента целесообразно осуществлять по видам, разновидностям, ассортиментным позициям или отдельным наименованиям товаров в пределах группы или подгруппы, а также в разрезе конкретных производителей или поставщиков. Информация по реализации товаров в таком разрезе накапливается только в текущем учете и не представля-

ется в документах статистической отчетности. Поэтому анализ такой информации имеет большую практическую значимость и требует использования специальных методов.

Так, в таблице 1 представлен анализ ассортиментных позиций конфет, входящих в группу «Кондитерские изделия». Оценка выполнена по одному из магазинов крупной торговой сети Витебского региона.

Таблица 1 – Матрица совмещенного ABC- и XYZ –анализа по ассортиментным позициям весовых конфет

AX -	AY -	AZ «Коровка Рошен», «Бешеная пчелка Фрутти», «Michelle», «Буслик», «Стандпрт 1969», «Сорванец».
BX «Ромашка».	BY «Тоффих», «Хрустящая конфета» (чернослив)	BZ Карамель «Москвичка», конфеты «Богатырь добрая буренка», «Хрустящая конфета» (арахис), «Золотая лилия», «Столичные Элит», «Стандарт 1969» грильяж»
CX Карамель «Жил-Был» (микс)	CY Карамель «Акварельки»	CZ Карамель «Тутти-Фрутти», «Рошен Джус-Микс», конфеты «Кузнечик», «TWIX».

Источник: собственная разработка на основании данных организации.

Такой более детальный анализ внутри группы способствует более точному обоснованию позиции отдельных разновидностей товаров и оптимизации работы по их заводу и реализации с целью увеличения продаж и оптимизации показателей деятельности организации.

2. В качестве критериев распределения товаров по группам А, В и С в зависимости от особенностей товаров и специфики деятельности организации наряду с традиционным показателем объема продаж, целесообразно рассматривать следующие: долю в обороте, доход, рентабельность продаж, оборачиваемость, текущие расходы на товародвижение, среднюю партию поставки, частоту отгрузок, число возможных покупателей, цену закупки, количество позиций в товарной категории, а также определенные параметры или показатели конкретного товара, важные для покупателя и существенно влияющие на объем реализации (длина, объем, вес и др.) [2].

Кроме того, возможны различные сочетания критериев и введение разнообразных групп распределения товаров в зависимости от специфики исследования и особенностей организации.

Так, в сфере закупок промышленного предприятия, как показали исследования, есть материалы, которые имеют небольшую стоимость и относятся, согласно традиционному подходу, к группе С, но играющие существенную роль в производственно-коммерческой деятельности организации. Поэтому более точной является оценка значимости закупаемых товаров с учетом следующих критериев: регулярность потребления, возможность замены другими видами материалов, ассортимент продукции, для которой используется данный материал.

В таблице 2 представлена примерная оценка значимости предлагаемых критериев. С учетом специфики организации и условий ее деятельности интерпретация критериев может меняться.

Таблица 2 – Значимость критериев оценки закупаемых материалов

Критерий	Оценка значимости, ранги		
	1	2	3
Регулярность потребления	Регулярное (ежедневное)	Периодическое (сезонное)	Редкое (разовое)
Возможность замены другими видами товаров	Нет	Да	-
Ассортимент производимой продукции	Широкий	Узкий	Единичные изделия

Источник: собственная разработка на основе [1].

Обобщающая оценка значимости закупаемых товаров, таким образом, основывается на расчете совокупного ранга с использованием традиционного ABC – анализа (1 ранг присваивается товару группы *A*, 2 ранг – товару группы *B*, 3 ранг – товару группы *C*) и представленных критериев путем умножения рангов. Если совокупная ранговая оценка колеблется в пределах от 3 до 5, товар действительно следует относить к группе *A*, от 6 до 10 – к группе *B*, при ранговой оценке выше 10 товар относится к группе *C*.

При оценке продаж в качестве критериев классификации товаров можно использовать долю в общем объеме реализации, вариацию спроса, а также такой существенный для торговли показатель, как оборачиваемость товарных запасов. Распределение товаров при этом осуществляется с учетом информации таблицы 3.

Таблица 3 – Оценка товаров по критериям

Оценка значимости, ранг	Группа по ABC-анализу	Группа по XYZ-анализу	Оборачиваемость, дни
1	A	X	До 15
2	B	Y	15-30
3	C	Z	Свыше 30

Источник: собственная разработка.

Таким образом, анализ позволяет уточнять оценки, так как внутри каждой традиционной группы AX, AY, AZ, BX, BY и т.д. можно выделить товары с разной оборачиваемостью, что позволяет более глубоко оценивать ассортимент и на этой основе предлагать конкретные рекомендации в сфере товароснабжения, размещения и выкладки товаров, а также обосновывать цены и рекламные мероприятия.

3. Временной период ABC- и XYZ-анализа должен быть достаточным для более-менее однозначных оценок. Частая смена ассортимента или условий работы организации не позволяет сделать правильные выводы и обосновать необходимые рекомендации в сфере управления.

4. ABC- и XYZ-анализ целесообразно более активно использовать не только при оценке товарного ассортимента, но и по другим направлениям анализа. Так, при оценке покупателей их распределение на группы позволяет оптимизировать клиентскую базу, корректировать политику взаимодействия с партнерами, определиться с целевыми клиентами фирмы. В сфере управления запасами ABC- и XYZ-анализ позволяет определить группы, требующие тщательного контроля, и обосновать конкретные модели управления запасами применительно к разным товарам. В логистике складирования на основе рассматриваемых вариантов анализа обосновываются места хранения, что ведет к оптимизации перемещения товаров по складу, позволяет ускорять время складской переработки и снижать расходы.

#### Список использованных источников

1. Жучкевич, О. Н. Некоторые практические рекомендации специалистам закупочных служб / О. Н. Жучкевич. // Твой бизнес: материалы докладов III международного экономического форума, 24 ноября 2010 г. / редколлегия В. В. Пятов [и др.]. – Витебск, 2010. – С. 146-150.
2. Стерлигова, А. Н. Управление запасами в цепях поставок: учебник / А. Н. Стерлигова. – Москва: ИНФРА-М, 2008. – 430 с.