

УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНОЙ ПРОДУКЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ИНТЕГРАЦИИ АВС-XYZ-АНАЛИЗА И ПРИНЦИПА ПАРЕТО

Бельчина Е.М.

Учреждение образования «Белорусский государственный аграрный технический университет», г. Минск, Республика Беларусь

Ключевые слова: управление, товарная продукция, АВС-анализ, XYZ-анализ, принцип Парето, сельское хозяйство

Keywords: management, commodity products, ABC-analysis, XYZ-analysis, Pareto principle, agriculture

Аннотация: В статье рассмотрены особенности управления товарной продукцией на основе интеграции АВС-анализа, XYZ-анализа и принципа Парето. Представлена краткая характеристика данных методов анализа и результаты их использования для анализа финансово-экономических показателей деятельности сельскохозяйственной организации. Сформирована матрица стратегий для дальнейшего совершенствования управления товарной продукцией, которая направлена по улучшению финансовых результатов и финансового состояния субъекта агробизнеса.

Summary: The article discusses the features of commodity product management based on the integration of ABC analysis, XYZ analysis and the Pareto principle. A brief description of these methods of analysis and the results of their use for the analysis of financial and economic performance of an agricultural organization are presented. A matrix of strategies has been formed for further improvement of commodity product management, which is aimed at improving the financial results and financial condition of the agribusiness entity.

Введение. В условиях рыночной экономики финансово-экономические результаты и уровень денежных доходов являются конечными индикаторами эффективности. В этой связи, умение грамотно формировать, анализировать и управлять финансовыми потоками и ассортиментом товарной продукции становится залогом финансовой устойчивости любой организации. Актуальность данного исследования подчеркивается также и повсеместным внедрением цифровых технологий в управленческую и экономическую сферу, что обуславливает необходимость внедрения в сельскохозяйственных организациях новых инструментов бизнес-аналитики.

Основная часть. Для оценки критериев оптимизации управления товарной продукцией сельскохозяйственной организации мы использовали интеграцию трех видов аналитических инструментов: АВС-анализ, XYZ-

анализ и анализ Парето. Исследования проведены по данным ОАО «Арэса-агро», которая специализирующееся на производстве молока, выращивании КРС, зерновых культур и рапса. Рассмотрим применение данных методов для разработки критериев совершенствования управления товарной продукцией.

Сущность ABC-анализа заключается в том, что это метод классификации продукции по степени их важности для бизнеса. Объекты делятся на три группы [1, 2]:

1. Группа А (ключевые 20 % продукции/товаров, приносящие 80% дохода) – это самые важные товарные позиции организации.

2. Группа В (следующие 30 % продукции/товаров, приносят 15 % дохода) – это позиции средней важности.

3. Группа С (остальные 50 % продукции/товаров, которые приносят 5 % дохода) – это наименее доходные позиции.

Этапы проведения ABC-анализа можно сгруппировать следующим образом: выбор цели – анализ объемов реализации продукции исследуемой организации; определение критериев – выручка от реализации продукции и прибыль от реализации; составление списка продукции и его сортировка по убыванию выбранного критерия; рассчитана удельного веса каждого вида продукции в общей сумме выручки и расчет накопительный итога; распределение продукции по группам (А, В, С) по накопительному проценту (80 %; 15%; 5%). Расчеты выполнены на основании формы № 7-АПК годового отчета ОАО «Арэса-агро» за 2024 г. (таблица 1).

Таблица 1. ABC-анализ товарной продукции ОАО «Арэса-Агро»

Вид продукции	Выручка от реализации, тыс. руб.	Удельный вес, %	Накопленный итог, %	Группа	Прибыль от реализации, тыс. руб.
Молоко	9 479	75,4	75,4	А	+2 010
КРС (мясо)	1 353	10,8	86,2	В	-1 767
Зерновые и зернобобовые	793	6,3	92,5	В	-229
Рапс	469	3,7	96,2	С	+62
Другая продукция животноводства	237	1,9	98,1	С	-49
Работы и услуги	180	1,4	99,5	С	+40
Прочая продукция растениеводства	63	0,5	100	С	-50
ИТОГО	12 574	100	—	—	+17

На основании представленных данных ABC-анализа в ОАО «Арэса-агро» можно сделать вывод о критической зависимости нашей организации от одного вида продукции – молока, что говорит о низкой эффектив-

ности управления товарной продукцией. В частности, группа А (молоко) – является по сути единственным финансовым источником, и занимая 75,4 % в структуре выручки от реализации. Данная продукция в 2024 г. принесла 2010 тыс. руб. прибыли, что фактически покрывает убытки всех остальных направлений, поэтому любые риски в этом направлении (изменение качества, болезни скота и т.д.) негативно отразятся в целом на организации.

Таким образом, АВС-анализ показал, что ОАО «Арэса-агро» работает на грани рентабельности (итоговая прибыль всего 17 тыс. руб. при выручке 12,6 млн руб.). Положительный результат держится исключительно на реализации молока.

Далее, для проведения XYZ-анализа нам нужно понять, насколько стабильно продается продукция от года к году. Стабильность измеряется через коэффициент вариации (v): чем он ниже, тем более предсказуемые объемы реализации: группа X (0–10%) – очень стабильная реализация (прогноз точный); группа Y (10–25%) – средние колебания в реализации продукции (прогноз умеренный); группа Z (свыше 25%) – нестабильные продажи (хаотичная реализация). Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2. XYZ-анализ ОАО «Арэса-Агро» (по выручке)

Вид продукции	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Среднее значение	Коэфф. вариации (v), %	Категория
Молоко	8214	8654	9479	8782	7,3	X
Зерновые	681	704	793	726	8,2	X
КРС	1633	1456	1353	1481	9,5	X
Другая продукция животноводства	219	226	237	227	4,0	X
Работы и услуги	140	152	180	157	13,0	Y
Прочая продукция растениеводства	60	58	63	60	4,2	X
Рапс	279	365	469	371	25,6	Z

На основании проведенного АВС-анализа (таблица 1) и XYZ-анализа (таблица 2) очевидно, что для расширения и оптимизации товарной политики, необходим глубокий анализ себестоимости выращивания КРС и зерновых. Если убыточность нельзя сократить за счет оптимизации кормов или технологий, то имеет смысл рассмотреть возможность расширения доли рапса в структуре посевов, так как является прибыльным направлением.

Итоговая матрица с рекомендациями выглядит следующим образом.

Таблица 3. Итоговая матрица ABC-XYZ-анализа для ОАО «Арэса-агро»

Категория	Вид продукции	Финансовый результат, тыс. руб.	Стабильность (XYZ, %)	Стратегическое решение
AX	Молоко	Прибыль (+2010)	Высокая (7,3 %)	Главный источник дохода. Целесообразно инвестировать в данное направление
BX	КРС (мясо)	Убыток (-1767)	Высокая (9,5 %)	Критическая зона. Стабильное генерирование убытков. Необходимо снижение себестоимости
BX	Зерновые	Убыток (-229)	Высокая (8,2 %)	Внутренний ресурс. Зерно используется на корм
CZ	Рапс	Прибыль (+62)	Низкая (25,6 %)	Точка роста. Целесообразно расширение площадей
CY	Работы и услуги	Прибыль (+40)	Средняя (13,0 %)	Дополнительный источник доход
CX	Прочая продукция	Убыток (-99)	Высокая (4,1 %)	Данная позиция отвлекает ресурсы и не приносит необходимого оборота

Как видно из таблицы 3, ОАО «Арэса-агро» имеет устойчивую структуру реализации (основные позиции – в зоне X). Это значит, что продукция категории BX (КРС и зерновые) производится стабильно и в больших объемах, но приносят убытки. Данная ситуация показывает на нарушения в технологии производства и управлении затратами. Позиция рапса (CZ) является перспективной, несмотря на нестабильность (Z), выручка по ней растет быстрее всех остальных позиций, и она приносит прибыль. Таким образом, интеграция ABC-XYZ-анализа позволила не только выявить слабые стороны в управлении товарной продукции в исследуемой организации, но и выявить перспективные направления увеличения производства.

Для нашей организации анализ Парето – это визуализация и подтверждение результатов ABC-анализа. Его суть: 20 % видов продукции приносят 80 % выручки. Результаты представлены на рисунке 1.

На рисунке 1 видно, что в ОАО «Арэса-Агро» правило Парето соблюдается в классическом виде. Всего одна позиция (молоко), составляющая около 14 % ассортиментного перечня (1 из 7 наименований), генерирует 75,4 % всей выручки от реализации продукции.

Далее, точка перелома – первые три позиции (молоко, КРС, зерновые) суммарно дают 92,5 % выручки. Любые управленческие ошибки именно по этим трем позициям приведут ухудшению финансового положения организации. «Длинный хвост» – оставшиеся 4 позиции (рапс, услуги и прочее) приносят лишь 7,5 % денежных средств. Они создают ассортимент и занятость, но практически не влияют на финансовую устойчивость.

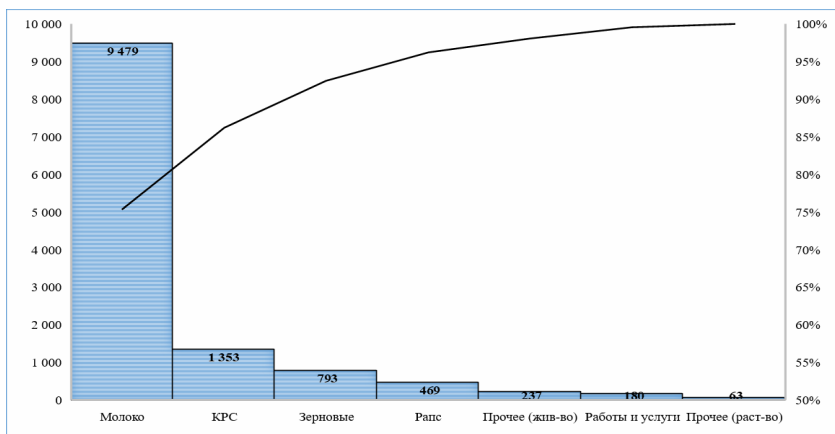


Рисунок 1. Диаграмма Парето для ОАО «Арэса-агро»

Таким образом, согласно методу Парето, управленческие усилия должны быть сконцентрированы на контроле производства молока, так как оно формирует основу финансового потока (75,4 %). Данные положения были подтверждены и ABC-XYZ-анализом.

Заключение. Представленные исследования показывают, что интеграция ABC-XYZ-анализа, основанная на принципе Парето, представляет собой эффективный метод управления товарной продукцией в сельскохозяйственной организации. Совмещение анализа прибыльности (ABC) и стабильности реализации (XYZ) позволяет сформировать матрицу стратегий, которая направлена по улучшение финансовых результатов и финансового состояния субъекта агробизнеса.

Список использованной литературы

1. Герасимюк, И. А. Методы анализа ассортиментного портфеля / И. А. Герасимюк, Ю. В. Игнатенко // Научные исследования и разработки. Экономика. – 2024. – С. 375–378. – URL: https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/31372/1/Metody_analiza.pdf. – (дата обращения: 30.04.2026). – Текст : электронный.
2. Макаренко, И. В. ABC-XYZ-анализ как инструмент оптимизации производственных запасов в организации / И. В. Макаренко // Труды БГТУ. – № 7. – Экономика и управление. – 2014. – С. 178-181. – URL: <https://elib.belstu.by/handle/123456789/12253>. – (дата обращения: 30.04.2026). – Текст : электронный.