

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПУТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМ ПОРТФЕЛЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Рыбачук-Яровая Татьяна

Полинчик-Яровая Татьяна

Цель исследования. Разработка теоретических и практических рекомендаций эффективного управления товарный портфелем хлебопекарной промышленности в условиях конкуренции.

Эффективное управление ассортиментом на предприятии необходимо рассматривать как совокупность управленческих, экономических, организационных и мотивационных способов сочетания интересов предприятия в долгосрочном периоде с интересами субъектов внешней среды на основе получения такой величины прибыли, которая позволит ему развиваться во всех направлениях, поскольку пренебрежение экономических интересов предприятия может существенно повлиять на его стабильность и конкурентоспособность. Для любого предприятия правильно сформированный товарный ассортимент - один из важнейших факторов успеха предприятия на рынке. При этом, ассортимент почти у 90% предприятий сформировался стихийно и может быть оптимизированным.

Эффективное управление товарным ассортиментом позволяет предприятиям :

- 1) сократить объем продаж, утраченных вследствие отсутствия необходимых товаров ;
- 2) ускорить товарооборот ;
- 3) уменьшить количество излишков товаров ;
- 4) снизить риск списания товаров с истекшим сроком реализации ;
- 5) минимизировать суммарные затраты, связанные с запасами .

Как наиболее доступный метод мониторинга товарного ассортимента и эффективности функционирования в целом товарного портфеля на рынке, , авторы предлагают хлебопекарным предприятиям для исследования

получения конечного результата (объем продаж, прибыль), использовать метод ABC- XYZ анализа. Результаты анализа можно использовать для оптимизации структуры товарного портфеля и ликвидации « невыгодных продуктов» , повышения конкурентоспособности.

Использование ABC - анализа позволяет установить картину формирования стоимости на предприятии и предоставить соответствующую информацию в различных профилях (по клиентам, подразделениях, процессах и т.д.). ABC - анализ является эффективным инструментом выделения из многих влияющих факторов и элементов тех, которые имеют особое значение для достижения конечного результата. Результатом анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат. ((Tikhomirov...2007). Существенным преимуществом ABC - анализа является простой алгоритм расчета.

Метод XYZ - анализа позволяет анализировать и прогнозировать стабильность тех или иных бизнес - процессов или бизнес - объектов (например, стабильность продаж отдельных видов товаров, предсказания рыночного поведения различных групп покупателей и колебания уровня потребления тех или иных ресурсов и т.п.). “XYZ - анализ ассортимента проводится для разработки обоснованной ассортиментной политики предприятия и создания полной картины товарооборота в торговой точке» (Cook, 2013). Основная идея XYZ - анализа состоит в группировке объектов анализа по степени однородности параметров анализируемых по коэффициенту вариации . Критерием XYZ - анализа могут быть стабильность продаж, доходность товаров и т.п. .

Матричная проекция ABC и XYZ - анализов представляет собой аналоговую модель , которая позволяет принимать стратегические решения относительно рыночной политики предприятия от состояния «как есть » в состоянии «как должно быть».

Обзор литературы (Shapkin, Bodryakov, Gromovik, Kochetova ...Cook) и показал , что однозначного алгоритма по применению ABC и XYZ - анализа

нет. В связи с этим , предлагается использовать , наиболее оптимальный , по мнению авторов, алгоритм проведения методики ABC и XYZ - анализа , последовательность действий которых определяется следующими этапами :

- первый этап: проводится ABC - анализ;
- второй этап: проводится XYZ - анализ;
- третий этап : интегрируют полученные результаты ABC и XYZ анализа ;
- четвертый этап: строят матричную проекцию результатов (табл. 1).

Исходя из данных матричной проекции, важнейшими являются объекты с параметрами AX , AY , AZ , BX , BY и CX , поскольку уровень потребления по большинству случаев можно предусмотреть с высокой степенью статистической достоверности . При этом поле AZ не учитывается как исключение из-за высокой потребительской стоимости, хотя и характеризуется стохастическим потреблением .

Таблица 1. Матричная проекция интегрированного ABC – XYZ анализа

AX (высокая потребительская стоимость, стабильное потребление, высокая степень надежности прогноза)	BY (высокая потребительская стоимость, нестабильное потребление, средняя степень надежности прогноза)	AZ (высокая потребительская стоимость, стохастическое потребление, низкая степень надежности прогноза)
BX (средняя потребительская стоимость, стабильное потребление, высокая степень надежности прогноза ()	BY (средняя потребительская стоимость, нестабильное потребление, средняя степень надежности прогноза)	BZ (средняя потребительская стоимость, стохастическое потребление, низкая степень надежности прогноза)
CX (низкая потребительская стоимость, стабильное потребление, высокая степень надежности прогноза)	CY (низкая потребительская стоимость, нестабильное потребление, средняя степень надежности прогноза)	CZ (низкая потребительская стоимость, стохастическое потребление, низкая степень надежности прогноза)

Сущность метода ABC - анализа основана на принципе Парето: “за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое количество причин» , на сегодняшний день более известного как « правило - 20 на 80 » - 80 % от общего объема продаж (прибыли) предприятия достигается за счет не более 20 % клиентов (ассортиментных позиций и т.д.) и , наоборот , 80 % всех клиентов обеспечивают не более 20 % оборота (Шапкин А, 2011).

Алгоритм расчета представлен следующими этапами :

- первый этап: определяют объекты анализа (клиент , поставщик , товарная группа / подгруппа , номенклатурная единица и т.д.);
- второй этап : определяют параметр , по которому будет проводиться анализ объекта (средний товарный запас , грн., объем продаж , т; прибыль , товарооборот . и т.д.);
- третий этап : формируют информационный массив для анализа ;
- четвертый этап: сортируют объекты анализа в порядке убывания значения параметра ;
- пятый этап : определяют группы А , В , С.

Обобщая существующее деление группировки объектов анализа и , учитывая специфику хлебопекарной промышленности , нами рекомендуется следующие группировки товарных групп по объемам продаж :

- 1) группа А : объекты, доля которых составляет первые 80 % от общей суммы параметров (80 % объема продаж обеспечивается 20 % наименований продукции) ;
- 2) группа В: следующие за группой А объекты доля которых составляет от 80 % до 95 % от общей суммы параметров (следующие 15 % объема продаж обеспечивают еще 30 % наименований) ;
- 3) группа С: оставшиеся объекты доля которых составляет от 95 % до 100 % от общей суммы параметров (остальные 5% объема продаж обеспечивается 50 % наименований) .

Объекты группы А включают ограниченное количество наиболее ценных видов ресурсов , которые требуют тщательного планирования, постоянного и детального учета и контроля. Ресурсы данной группы - основные в товарном портфеле предприятия . Группа В состоит из тех видов ресурсов , которые менее важны для предприятия и требуют обычного учета и контроля . Группа С включает широкий ассортимент оставшихся ресурсов , характеризуется упрощенными методами планирования , учета и контроля .

Проведение XYZ - анализа заключается в расчете для каждой товарной группы коэффициента вариации. Группировка ресурсов проводится в порядке увеличения коэффициента вариации, который демонстрирует в процентах степень отклонения значений от среднего. Чем больше стандартное отклонение, тем дальше от среднеарифметического значения находится значение анализируемого. То есть, чем больше значение коэффициента вариации, тем более выплыл сезонных или других факторов на товарную позицию.

Алгоритм проведения анализа представлен следующими этапами :

- первый этап: определяют объекты анализа (клиент, поставщик, товарная группа / подгруппа, номенклатурная единица и т.д.);
- второй этап : определяют параметры анализа (средний товарный запас, объем продаж, прибыль, товароборот и . др.);
- третий этап: определяют период (количество периодов) по которым будет проводиться анализ (неделя, месяц, квартал, полугодие, год и т.д.) . Количество периодов, анализируется, должно быть больше трех, чем большее количество периодов, тем более показателен результат ;
- четвертый этап: формируют информационный массив для анализа ;
- пятый этап: определяют коэффициент вариации для каждого объекта исследования;
- шестой этап: проводят сортировку объектов анализа по возрастающим значениям коэффициента вариации ;
- седьмой этап : определяют группу X, Y и Z.

Рекомендуется следующее группировки (Shpkin, 2011) :

- группа X : группа товаров, для которых характерно стабильное потребление, разрешаются незначительные отклонение, спрос на продукцию можно спрогнозировать с высокой точностью. Коэффициент вариации для данной группы не превышает 10 % , то

- есть с вероятностью 99% можно утверждать, что прогноз для данной группы товаров будет отличаться от среднего значения на + (-) 10%;
- группа Y: группа товаров, для которых характерно известные (постоянны) сезонные колебания, спрос можно спрогнозировать со средней точностью. Коэффициент вариации для данной группы колеблется в пределах 10% - 25% , прогноз будет отличаться от среднего значения не более чем на 25 % ;
 - группа Z : потребление товаров данной группы нерегулярное, отсутствуют какие-либо тенденции, точность прогнозирования незначительна. Коэффициент вариации для данной группы превышает 25 % , прогноз будет отличаться от среднего значения более чем на 25 % .

Для осуществления мониторинга товарного ассортимента и эффективности его функционирования на рынке определим наиболее значимые для публичного акционерного общества (ПАО) «Киевхлеб » товарные группы . Расчет ABC - XYZ анализа проведем отдельно по рынку хлеба и хлебобулочных изделий и рынку мучных кондитерских изделий . Отправной точкой для определения уровня управления товарным портфелем на рынке хлеба и хлебобулочных изделий являются показатели продаж ПАО «Киевхлеб » за период с 2006 г. по 2011 г. в разрезе товарных групп (табл. 2).

Таблица 2. Динамика продажи товарной категории «Хлеб и хлебобулочные изделия», т

Товарная группа	Год					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1	2	3	4	5	6	7
Всего, хлеб и хлебобулочные изделия	311385,4	285588,7	273995,9	250014,9	225514,3	223592,1
В том числе						
Хлеб с ржаной муки	139720,3	131393,9	118193,3	101728,9	88269,3	87409,7
Булочные изделия	98405,9	96736,0	94548,2	90315,7	86764	87704,0

Хлеб с пшеничной муки	62188,0	51547,8	50793,6	47544,7	39222	37673,1
Сдобные изделия	7328,0	5877,4	6713,4	6120,9	6959,5	6759,7
Бараночные изделия	2555,7	1850,0	2242,5	2535,1	2464,2	2600,0
Сухарные изделия	1154,2	1022,2	1471,5	1751,8	1834,2	1445,3

Используя данные *табл. 2* по предложенной методике проведем ABC-анализ, рассчитаем долю каждой товарной категории товарооборота, кумулятивную долю и определим группу, к которой принадлежит каждая группа товаров. Результаты расчет проведенные в *табл. 3*

Таблица 3. Результаты ABC – анализа для товарной категории «Хлеб и хлебобулочные изделия» ПАО «Киевхлеб»

Товарная группа	Всего реализовано за 2006 г. - 2011 г., тонн	Доля в товарообороте, %	Кумулятивная доля, %	Группа
1	2	3	4	5
Всего, хлеб и хлебобулочные изделия	1 572 844,1	100,0	-	
В том числе				
Хлеб из ржаной муки	666 715,4	42,4	42,4	A
Булочные изделия	554 473,8	35,3	77,6	A
Хлеб из пшеничной муки	288 969,2	18,4	96,0	C
Сдобные изделия	39 758,9	2,5	98,5	C
Бараночные изделия	14 247,5	0,9	99,4	C
Сухарные изделия	8 679,2	0,6	100,0	C

Для ПАО «Киевхлеб» важнейшими в товарном портфеле компании являются товарные группы хлеб из ржаной муки и булочные изделия. Они составляют 80 % объема продаж продукции. Данные категории представлены такими популярными видами продукции как Батон и хлеб Украинский, для которых характерен постоянный спрос и лояльность потребителей.

Другие товарные группы вошли в группу С, доля их продажи менее 5% при этом аутсайдерами по результатам анализа является сахарно - бараночные и сдобные изделия. Однако, делать выводы о нецелесообразности производства данных товарных групп нельзя. Необходимо проанализировать стабильность потребления каждой исследуемой товарной категории и определить их место в матрице потребления.

Осуществление XYZ - анализа базируется на данных *табл. 3* с расчетом коэффициента вариации, который является основанием для проведения XYZ. – анализа. Это позволило нам определить принадлежность каждой товарной группы. Результаты расчета сведены и представлены в *табл. 4*.

Наиболее стабильными, с точки зрения потребления, для ПАО «Киевхлеб» являются булочные и сдобные изделия. Спрос на эти изделия легче спрогнозировать, при этом достоверность прогноза объемов продаж составит 95 %.

Таблица 4. Результаты XYZ – анализа для товарной категории «Хлеб и хлебобулочные изделия»

Товарная группа	Всего реализовано за период с 2006 р. по 2011 г., тонн	Среднее значение тонн	Количество расчетных периодов	$\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}$	Кoeffициент вариации, %	Группа
1	2	3	4	5	6	7
Всего, хлеб и хлебобулочные изделия	1572 844,1	262 140,7	-	-	-	-
В том числе						
Булочные изделия	54 473,8	92 412,3	6	19607 800,8	5	X
Сдобные изделия	39 758,9	6 626,5	6	240 846,0	7	X
Бараночные изделия	14 247,5	2 374,6	6	68 341,1	11	Y

Хлеб из пшеничной муки	288 969,2	48 161,5	6	67 573 336,1	17	Y
Хлеб из ржаной муки и смеси	666 715,4	111 119,2	6	408593 957,6	18	Y
Сухарные изделия	8 679,2	1 446,5	6	84 935,9	20	Y

Аутсайдер предварительного анализа - бараночные изделия, пользуется почти стабильным спросом, у потребителей (коэффициент вариации составил 11 %), а для другого по результатам ABC анализа аутсайдера – сухарных изделий, характерный нестабильный, скорее спонтанный спрос. Сухарные изделия - это продукт, который постепенно теряет актуальность на рынке. Товарная группа - хлеб из ржаной муки, которая является основой бизнеса ПАО « Киевхлеб » является аутсайдером XYZ - анализа, для нее характерен нестабильный спрос. Построим матричную проекцию полученных результатов (табл. 5).

Наиболее важными и выгодными для ПАО «Киевхлеб » являются следующие товарные группы: булочные изделия (высокие объемы продаж - стабильный спрос), хлеб из ржаной муки (высокие объемы продаж - меняющийся спрос), сдобные изделия (низкие объемы продаж - стабильный спрос). Таким образом, руководству ПАО «Киевхлеб » необходимо принять меры по повышению объемов продаж сдобных изделий за счет повышения коэффициентов эффективного размещения продукции в торговой сети : количественной и дистрибуции .

Таблица 5. Матричная проекция интегрированного ABC – XYZ анализа для товарной категории «Хлеб и хлебобулочные изделия » ПАО «Киевхлеб»

AX	Булочные изделия	AY	Хлеб с ржаной	AZ	-
BX	-	BY	-	BZ	-
CX	Сдобные изделия	CY	Бараночные изделия Хлеб с пшеничной муки,	CZ	-

			Сухарные изделия		
--	--	--	------------------	--	--

Для товарной группы хлеб из пшеничной муки предлагается расширение ассортимента изделий и увеличение степени их представления в торговой сети г. Киева (всего 19 наименований, из которых 80 % объемов продаж приходится на хлеб пшеничный Киевский , 10% - на хлеб Крестьянский , 5% - на хлеб Богдановский , остальные 5% - на 15 других наименований.

Для товарных групп хлеб из пшеничной муки, бараночные изделия и сухарные изделия, характеризующиеся низкими объемами продаж и изменяющимся спросом, необходимо провести ряд специальных мероприятий по повышению их эффективности функционирования на рынке.

Отправной точкой для определения уровня управления товарным портфелем ПАО «Киевхлеб » на рынке мучных кондитерских изделий являются показатели продаж товарной категории « Мучные кондитерские изделия » ПАО «Киевхлеб » за период с 2006 г. по 2011 г. в разрезе товарных групп..

Таблица 6. Динамика объемов продажи товарной категории «Мучные кондитерские изделия» , тонн

Товарная группа	Года					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1	2	3	4	5	6	7
Всего мучные кондитерские изделия	7 037,60	7 344,30	7 215,20	7 349,30	7 069,50	7 078,03
В том числе						
Торты	3 454,30	3 282,90	3 171,50	3 027,80	2 547,30	2 314,30
Пряники	1 723,90	2 078,90	1 910,60	2 123,20	2 337,30	2 440,67
Печенье	869,40	798,70	818,20	865,60	825,00	846,53
Кексы	496,40	640,70	775,70	744,30	703,60	814,27
Пирожные	395,10	430,50	478,90	527,00	602,10	634,13
Полуфабрикаты для тортов для тортов	82,30	96,60	49,50	52,20	51,00	28,00
Рулеты	16,20	16,00	10,80	9,20	3,20	0,13

Используя данные *таблицы 6*, проводим ABC-анализ. Рассчитаем доли каждой товарной категории товарооборота, кумулятивные доли, определим

группы, к которой принадлежит каждая товарная группа ПАО «Киевхлеб»

Для ПАО «Киевхлеб» на рынке мучных кондитерских изделий стратегически важными являются товарные группы торты и пряники - они составляют около 71 % объема продаж данной товарной категории. На сегодняшний день ПАО «Киевхлеб» в сегменте рынка торты являются вторым после лидера - ТМ ROSHEN, а в сегменте пряники - лидером. Несмотря на незначительную долю рынка в сегменте печенья, данная товарная категория очень важна для ПАО «Киевхлеб». На рынке она представлена стратегической для компании продукцией - печеньем «Овсяное».

Таблица 7. Результаты ABC – анализа для товарной категории «Мучные кондитерские изделия» ПАО «Киевхлеб»

Товарная группа	Всего реализовано за 2006 г. - 2011 г., тонн	Доля товарооборота, %	Кумулятивная доля, %	Группа
Всего мучные кондитерские изделия	43 093,93	100,0	-	-
В том числе				
Торты	17 798,10	41,3	41,3	А
Пряники	12 614,57	29,3	70,6	А
Печенье	5 023,43	11,7	82,2	В
Кексы	4 174,97	9,7	91,9	В
Пирожные	3 067,73	7,1	99,0	С
Полуфабрикаты для тортов для тортов	359,60	0,8	99,9	С
Рулеты	55,53	0,1	100,0	С

Руководству компании необходимо детально отследить каналы продаж и частично модифицировать продукцию. Аутсайдерами по результатам анализа являются товарные группы пирожные, рулеты и полуфабрикаты для тортов. Причем, если товарная группа пирожные на сегодняшний день стремительно развивается и требует детального наблюдения и исследования, поскольку являются перспективными направлениями развития товарного портфеля ПАО «Киевхлеб», то полуфабрикаты для тортов являются

сопутствующими товарами, а рулеты вообще рекомендуется немедленно снять с производства .

Проанализируем стабильность потребления каждой товарной группы рынка мучных кондитерских изделий и определим их место в матрице потребления., проведем XYZ - анализ , результаты которого сведем в табл. 8 . Товарная группа печенье с точки зрения потребления является наиболее прогнозируемой и стабильной. Потребление продукции данной товарной категории можно прогнозировать с погрешностью лишь в 3% , что эквивалентно 25 тоннам в год. Для лидеров, по результатам предварительного анализа , товарных группы торты и пряники характерным является изменяющийся спрос, причем нестабильное потребление

Таблица 8 . Результаты XYZ – анализа для товарной категории «Мучные кондитерские изделия» ПАТ «Киевхлеб»

Товарна група	Всего реализовано за 2006 р. - 2011 г., тонн	Среднее значение тонн	Количество расчетных периодов	$\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}$	Кoeffициент вариации, %	Группа
1	2	3	4	5	6	7
Усього кондитерські вироби	43 093,93	7 182,32	-	-	-	-
із них:						
Печиво	5 023,43	837,24	6	653,7653	3	X
Пряники	12 614,57	2 102,43	6	58439,45	11	Y
Торти	17 798,10	2 966,35	6	164155,6	14	Y
Кекси	4 174,97	695,83	6	10937,97	15	Y
Тістечка	3 067,73	511,29	6	7443,333	17	Y
Напівфабрикати для тортів	359,60	59,93	6	518,8189	38	Z
Рулет	55,53	9,26	6	35,99765	65	Z

характерно и для аутсайдера предварительного анализа - пирожных.

Полуфабрикаты для тортов и рулеты производства ОАО «Киевхлеб » на рынке вообще не пользуются спросом - их потребления является спонтанным. Объединим полученные результаты , а их проекцию отразим в матрице - таблица 9 .

На рынке мучных кондитерских изделий для ПАО «Киевхлеб » наиболее важными есть товарные группы: торты и пряники (высокие объемы продаж - меняющийся спрос) и печенье (средние объемы продаж - стабильный спрос) . Руководству объединения необходимо оптимизировать ассортимент и принять меры по повышению доли лояльных покупателей.

Товарным группам пирожные и кексы необходимы специальные меры для повышения их эффективности: активное продвижение товаров на рынок с использованием элементов активной коммуникативной политики. Товарную группу рулеты рекомендуется снять с производства, а для товарной группы полуфабрикаты для тортов провести исследование спроса и предложения, расширить каналы дистрибуции , частично модифицировать продукт.

Таблица 9 Матричная проекция интегрированного ABC – XYZ анализа для товарной категории «Кондитерские изделия » ПАО «Киевхлеб»

AX	-	AU	Торты, Пряники	AZ	-
BX	Печенье	BU	Кексы	BZ	-
CX	-	CU	Пирожные	CZ	Рулеты, Полуфабрикаты для тортов

С целью выявления сбалансированности управления товарным портфелем ПАО «Киевхлеб » и возможной его оптимизации , объединим матричные проекции товарных групп , которые исследовались (табл. 10) .

Таблица 10. Матричная проекция эффективности функционирования товарного портфеля ПАТ «Киевхлеб»

AX	Булочные изделия	AU	Хлеб с ржаной муки Торты, Пряники	AZ	-
BX	Печенье	BU	Кексы	BZ	-

СХ	Сдобные изделия	СУ	Хлеб с пшеничной муки, Пирожные, Бараночные изделия, Сухарные изделия	СZ	Рулеты, Полуфабрикаты для тортов
-----------	-----------------	-----------	--	-----------	-------------------------------------

Таким образом , можно сделать выводы , что наиболее эффективной для ПАО «Киевхлеб » является товарная группа булочные изделия , которая характеризуется высокими объемами продаж и стабильностью спроса .

Выводы

Несмотря на изменчивость спроса товарные группы хлеб из ржаной муки, торты и пряники характеризуются высоким объемом реализации продукции. Проведение ряда мероприятий направленных на повышение спроса данных групп продукции, позволит прогнозировать прямо пропорциональный рост объемов их продаж. Одним из показателей эффективного управления ассортиментом является уровень продаж и наличие лояльных покупателей. В товарных группах кексы, печенье и сдобные изделия, характеризующиеся постоянным спросом, сформировалась группа лояльных покупателей. Повышение объемов продаж продукции данных товарных групп возможно за счет перевода покупателей , которые довольно часто покупают данную продукцию ПАО «Киевхлеб », в лояльные покупатели , а также путем привлечения новых . Оптимизация и обновление ассортимента с коммуникативной поддержкой , использованием PR и мер по стимулированию спроса , позволят повысить уровень продаж по ассортиментным позициям и обеспечить устойчивый спрос на продукцию . Все вышеупомянутые товарные группы являются основой товарного портфеля ОАО «Киевхлеб ».

Товарные группы хлеб из пшеничной муки, пирожные , кексы , бараночные изделия и сухарные изделия вошли в группу риска - низкие объемы продаж и нестабильный спрос ставят под сомнение целесообразность содержания данной продукции в товарном портфеле компании .

Для товарных группы хлеб из пшеничной муки , бараночные изделия и сухарные изделия , характеризующиеся низкими объемами продаж и меняющимся спросом , необходимо провести ряд специальных мероприятий по повышению эффективности их функционирования на рынке. Для товарной группы хлеб из пшеничной муки, объем продаж которого в среднем сокращается на 9 % в год, предлагается расширить ассортимент новыми изделиями. Для товарных групп пирожные и кексы необходим постоянный мониторинг как развития ассортимента, так и объемов продаж. Данные товарные группы можно рассматривать как перспективные направления развития товарного портфеля ПАО «Киевхлеб » , среднегодовой темп роста для них составляет соответственно 10 % и 11 %. Данным товарным группам необходимы специальные агрессивные меры по повышению эффективности их функционирования на рынке: PR -мероприятия , промо -акции , игры и лотереи с поощрительными призами , эффективная количественная и качественная дистрибуция , высокий уровень представленности в торговом зале , информативная реклама. Тщательного исследования рынка , в том числе определение перспективных направлений развития ассортиментной политики , от ПАО «Киевхлеб » , нуждаются товарные группы бараночные изделия и сухарные изделия.

Соблюдение вышеупомянутых рекомендаций по формированию товарного портфеля и управление им , основанных на использовании интегрированного ABC- XYZ анализа, позволит предприятиям повысить конкурентоспособность предприятий обеспечив при этом достижение ожидаемого конечного результата (объема продаж , прибыли , доли рынка и т.п.) .

Литература.

Tikhomirov N.P., Gorshkov A.F. : Gorshkov A.F., Yevteyeva B.V., Korshunov V.A.(2007)

Computer modeling of management, Moscow, Publishing house "Ekzamen".

Cook M.(2013), *Masters sales. 8 proven strategies from the best sellers of the world*, Moscow, ESCMO.

Shapkin AS (2011) *Economic and financial risks. Assessment, management, portfolio investment*. Moscow-Kaluga, run trading corporation "Darya and Co."

Bodryakov R. ABC and XYZ. available at:
http://www.rombcons.ru/ABC_XYZ.htm

Gromovik B.P. Manage product range pharmaceutical company using ABC and XYZ-analysis.available at:
http://www.provisor.com.ua/archive/2002/N7/art_13.htm

Kochevatova T., Pizhankov Y., Frolov V.Template inventory management (ABC-XYZ analysis and turnover range). available at:
<http://marketing.rbc.ua/publication/26.10.2006/102>

Кук М. Мастера продаж. 8 проверенных стратегий от лучших продавцов мира. — М.: Манн, Иванов и Фербер, Эскмо. — 288с.

Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфельных инвестиций / А.С. Шапкин. — 4-е изд. — М.: Издательская торговая корпорация «Дашков и К», 2011 — 544с.

Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1898. — 519с.