

*Н.Ю. Москаленко,*  
доктор экон. наук, профессор  
*И.В. Сомина*  
Белгородский государственный  
технологический университет  
им. В.Г. Шухова

## **РОЛЬ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация.** В статье обоснована значимость ассортиментной политики в обеспечении экономической безопасности предприятия в динамично изменяющейся рыночной среде. Выделены основные цели, этапы формирования и реализации ассортиментной политики хозяйствующего субъекта. Определены роль, содержание и коммерческие критерии выбора ассортиментной стратегии производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** ассортиментная политика, предприятие, цель, этапы, экономическая безопасность, ассортиментная стратегия, критерий эффективности.

Основным предназначением предпринимательской деятельности является получение прибыли. Чтобы успешно выполнять это предназначение, хозяйствующие субъекты стремятся достичь состояния, свободного от опасности или угрозы, особенно в экономическом смысле. Поэтому для всех предприятий (организаций) важной и решающей ценностью в современных рыночных условиях становится обеспечение экономической безопасности.

Известно, что деятельность любой компании невозможно осуществить без взаимодействия с внешней средой. При этом главным фактором становится способность предприятия занять лидирующие позиции на внутреннем и внешних рынках, используя свои сильные стороны и возможности для производства конкурентоспособной продукции.

Конкурентоспособность ассортимента производимой продукции непосредственно влияет на конкурентоспособность предприятия в целом, его долю на рынке и уровень прибыльности. Все эти параметры зависят от того, насколько грамотно хозяйствующий субъект позиционирует себя относительно конкурентов, ранее находящихся в этом сегменте рынка или недавно появившихся; в какой степени предприятие может противостоять угрозе возникновения новых заменяющих товаров; как осуществляет коммуникации с рыночными партнерами, в частности, поставщиками, покупателями и конкурентами [2, 7].

В условиях постоянно изменяющейся внутренней и внешней среды у предприятия нередко возникают трудности в обеспечении жизнеспособности и поиске источников сохранения экономической устойчивости, защищенности. Практика доказывает, что основным инструментом адаптации любого субъекта хозяйствования к изменяющейся рыночной среде является формирование и реализация целесообразной ассортиментной политики. Ее суть заключается в определении ассортимента продукции, который будет предпочтителен среди конкурентов и станет гарантом обеспечения экономической безопасности предприятия [4].

Выбор ассортимента продукции влияет на производственный и технологический уровень организации, а финансово-экономические показатели напрямую зависят от изменений, происходящих в ассортименте. Поэтому для осуществления успешной деятельности каждому руководителю необходимо уделять внимание ассортиментной политике, которая способствует в дальнейшем обеспечению экономической безопасности предприятия в целом [5].

Детально разработка ассортиментной политики включает сбор информации об изменении цен и уровне внешнеэкономических связей с зарубежными странами, о свойствах и признаках продукции, предпочитаемых потребителями, о производственном потенциале фирмы и т.д. Данная совокупность информации позволит определить условия достижения безубыточной деятельности и обеспечить рациональное управление полученными доходами, включая вложения в развитие бизнеса.

Ассортиментную политику формируют и реализуют с целью:

- обеспечения должного уровня обслуживания потребителей за счет высокого качества и широты ассортимента;
- управления объемом выручки от продажи продукции;
- рационального распределения денежных средств и учета затрат, связанных со структурой ассортимента;
- достижения точки безубыточности (оздоровления экономического положения);
- увеличения операционной прибыли вследствие усовершенствования ассортимента;
- достижения высокого уровня рентабельности за счет гарантированного получения прибыли [1].

Значимость ассортиментной политики в конкуренции велика, поскольку, чем шире ассортимент продукции, тем больше возможностей у предприятия удовлетворить разнообразные потребности покупателей и тем сильнее конкурентные позиции в рыночной среде. Поэтому ассортиментная политика является наиболее значимым звеном в конкурентной стратегии фирмы.

Реализация ассортиментной политики производственного предприятия проходит через несколько этапов.

Первым этапом ассортиментной политики является определение ассортиментных групп в разрезе однородной продукции, формирование программы рекламных мероприятий, выбор оптимальных и надежных поставщиков товаров, оценка возможных рисков и угроз. На данном этапе предполагается знакомство менеджеров по закупке сырья и продажам продукции с задачами разрабатываемого этапа ассортиментной политики.

Следующим шагом является процесс формирования ассортимента, при котором определяются предполагаемые цены по закупкам и продажам, устанавливается соответствие и различие производственного набора товаров предлагаемому ассортименту конкурентных форм, а также анализируется рост или падение объема продаж за прошлый период.

Можно выделить следующие основные моменты в системе формирования ассортимента:

- определение актуальных и прогнозирование будущих потребностей потребителей, особенностей покупательского поведения на соответствующих рынках;

- выявление и анализ способов использования данной продукции;

- оценка и пересмотр всего ассортимента, возможности включения новой (усовершенствованной) продукции [6].

Прогнозирование объема продаж и цен производимой продукции в зависимости от уже имеющихся на рынке аналогов. Этот этап позволяет изучить мнения покупателей о качестве продукции, проанализировать эластичность спроса и учесть сезонность.

Следующий этап предполагает изучение возможности исключения из ассортимента продукции с наименьшей рентабельностью и денежными поступлениями, ориентируясь на целевые показатели доходности.

Заключительным этапом является выработка корректирующих мероприятий. Данная работа необходима, если происходят изменения внутренних и внешних факторов, влияющих на объемы продаж. Например, резкое изменение цен на продукцию у поставщиков, изменение условий поставки, колебание спроса в зависимости от временного периода, поломка оборудования, текучесть кадров и т.д. [3].

В ассортиментной политике предприятия важное место занимает ассортиментная стратегия, включающая общий план и комплекс действий по развитию ассортимента продукции на длительный период времени. В общем плане определяются и формируются правила и зависимости, которые основаны на анализе внешних факторов (актуальные потребности покупа-

телей, развитие данной отрасли, уровень конкуренции) и внутренних факторов фирмы (величина и степень развития компании, количество сотрудников, финансовое состояние и др.).

Ассортиментная стратегия строится по нескольким направлениям, выбор которых зависит от прогноза изменения денежных потоков. Например, расширение ассортимента приводит к увеличению денежного оттока, при этом увеличение притока может иметь место только в будущем [1].

Главная коммерческая цель ассортиментной стратегии характеризуется увеличением экономического результата за счет использования рыночных шансов и установления конкурентных преимуществ фирмы. Для выбора одного из направлений ассортиментной стратегии необходимо оценить его эффективность, как правило, основанную на исчислении возможного прироста прибыли за счет внесения изменений в ассортимент продукции.

$$\Delta \text{Пр} = \Delta \text{Д} - \Delta \text{Р}, \quad (1.1)$$

где  $\Delta \text{Пр}$  – это изменение прибыли,

$\Delta \text{Д}$  – изменение дохода,

$\Delta \text{Р}$  – изменение расходов, вызванные расширением или сужением ассортимента.

Полученный результат не может быть абсолютно точным, поскольку специалисты должны учесть факт вероятного изменения дохода в сторону увеличения или снижения, поэтому необходимо рассчитать минимальный и максимальный прирост дохода и найти средний показатель [2].

Успешное продвижение на рынок различных ассортиментных групп можно рассматривать как инструмент обеспечения и сохранения устойчивой хозяйственной деятельности. Если хозяйствующий субъект не будет проводить данные мероприятия, он может потерять свои позиции на целевом рынке. Чтобы предприятие постоянно повышало свой доход и экономическую эффективность, необходимо проводить ассортиментную политику, своевременно обновляя ассортимент продукции и привлекая новинками большую аудиторию покупателей. Рациональная ассортиментная политика позволит достичь высокого потенциала развития и роста предприятия в постоянно меняющихся условиях и обеспечить его экономическую защищенность.

#### Библиографический список

1. Донскова Л. А., Беляев Н. М. Товарный консалтинг и ассортиментная политика. Курск: Закрытое акционерное общество "Университетская книга", 2018. 192 с.

2. Иванова Л. А. Маклакова Ю. С. Факторы формирования ассортимента продукции современной организации // Актуальные вопросы экономики и управления: наука и практика. Кriuлинские чтения: сборник материалов всероссийской научно-практической конференции, Курск, 18 марта 2020 года. Курск: Курский государственный университет, 2020. С. 166-170.

3. Исаева Т.В., Цаплина Е.В. Влияние ассортиментной политики на тенденции развития продукции перерабатывающих предприятий // Научный альманах. 2017. № 5-1(31). С. 103-108.

4. Кабанов А.А., Бончук Г.И. Внутренние и внешние угрозы экономической безопасности предприятия // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2008. №1. С. 120-126.

5. Каранина Е. В. Экономическая безопасность: на уровне государства, региона, предприятия: учебник. Киров: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Вятский государственный университет", 2016. 391 с.

6. Красильников, А. Б. Продакт-менеджмент и ассортиментная политика: учебное пособие. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2018. 48 с.

7. Щетинина Е.Д., Нагорный В.В. Особенности повышения конкурентоспособности предприятий в современных условиях // Белгородский экономический вестник. 2021. № 4 (104). С. 30-35.

Рекомендовано кафедрой  
стратегического управления  
БГТУ