

**Е. Д. Лукьянова, Э. В. Новицкая**

*БГЭУ (Минск)*

*Научный руководитель — Е. А. Баханович*

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

Ассортиментная политика — это разработка направлений оптимизации продуктового ряда и определения ассортимента на услуг, наиболее предпочтительного для успешной работы предприятия на рынке [1]. Ассортиментная политика в туризме может рассматриваться на уровне организации в виде предложения туров и дополнительных услуг, а также на макроуровне в виде географических направлений, которые наиболее востребованы для развития международного туризма. Целью исследования является определение оптимальных методов анализа для принятия решений по управлению ассортиментной политикой на микро- и макроуровне.

Рассмотрим основные методы оценки ассортиментной политики туристического предприятия.

ABC-анализ — предполагает группировку исследуемых объектов по степени влияния на общий результат. Например, при выборе такого параметра, как посещаемость территории туристами, составляется рейтинговый список объектов по убыванию значения выбранного параметра оценки, рассчитывается удельный вес в общей сумме посещений, нарастающий итог доли, выделяются группы и присваиваются значения групп.

XYZ-анализ показывает стабильность оцениваемого параметра. Анализ предполагает деление объектов оценки на три группы в зависимости от рассчитываемого коэффициента вариации. В качестве критерия оценки может выступать, например, выручка от оказания туристических услуг.

ABC- и XYZ-анализ могут включать следующие критерии: прибыль и различные факторы, которые на нее влияют; спрос на товары или услуги и его колебания; градация клиентов; анализ поставщиков; дебиторская задолженность и ее классификация. Результатом ABC- и XYZ-анализа может быть группировка стран мира по различным показателям [2, с. 36].

Матрица совместных покупок нацелена на увеличение выручки компании с каждого отдельного потребителя, т.е. этот метод позволяет повысить средний чек организации. Он основан на статистических данных и относится преимущественно к крупным компаниями по сбыту. В туризме может использоваться организациями общественного питания.

Матрица «привлекательность отрасли/позиция в конкуренции» позволяет регулировать продажи в условиях давления конкурентов. Принцип работы матрицы заключается в нахождении наиболее устойчивых групп товаров и услуг в условиях высокой конкуренции.

В случае отсутствия достаточного количества информации для осуществления управления ассортиментной политикой используется метод экспертных оценок. На практике часто этот метод является единственным возможным, так

как кризисная ситуация наступает неожиданно и вынуждает принимать решения в условиях неопределенности. Для повышения платежеспособности организации применяется метод, основанный на моделировании денежных потоков и оборачиваемости ассортиментных групп. Он строится на системных расчетах и прогнозировании. Этот метод стоит использовать при наличии достаточного количества времени и возможности произвести расчеты.

Подытоживая сказанное, можно сделать вывод, что в условиях кризиса отдельный метод оценки ассортиментной политики не может решить каждую из поставленных организацией целей, поэтому на практике эти методы применяются в комплексе. В результате производится качественная оценка ассортиментной политики и принимаются оптимальные решения.

### **Источники**

1. *Багаудинова, Е. П.* Ассортиментная политика как фактор стратегического развития фирмы / Е.П. Багаудинова // Молодой ученый. — 2019. — № 51 (289). — С. 374–377.

2. *Горбылева, И. А.* Применение закономерностей ABC- и XYZ-анализа в выявлении закономерностей развития международного туризма / И. А. Горбылева // Вестн. Белорус. гос. экон. ун-та. — 2010. — № 3. — С. 33–40.