

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Ассортиментная политика предприятия должна обеспечивать соответствие объема и структуры производимой продукции предъявляемому платежеспособному спросу. Сложность реализации ассортиментной политики заключается в том, что в реальной деятельности следует учитывать большое количество факторов, которые часто бывают взаимонесключающими. Обоснованная ассортиментная политика должна обеспечивать предприятию не только максимальное использование всех его ресурсов, но и реальность самофинансирования производства. Из множества факторов, влияющих на эффективность ассортиментной политики, следует отобрать и первостепенное значение придавать тем из них, которые имеют решающее значение при расчете рентабельности и ликвидности предприятия. Кроме производственных факторов, все большее влияние на деятельность предприятия оказывают внепроизводственные, от которых напрямую зависит товарный ассортимент. Это не только традиционные поставщики и покупатели, конкуренты и государство, производство и сбыт, но также и управление предприятием с квалификацией его сотрудников, информационной системой, стилем руководства, планированием, организацией и контролем; структура предприятия, его размеры, численность и возраст занятых в производстве и управлении, текучесть кадров, психологический климат в структурных подразделениях, условия финансирования и инвестирования предприятия, международная политика и внешнее окружение.

С реализацией ассортиментной политики достигается синхронизация уровней производства и потребления, происходит сокращение запасов сырья, материалов и готовой продукции, улучшается качество и повышается ее конкурентоспособность, сокращаются материальные затраты на производство и непроизводственные потери. У предприятия появляется возможность использовать безотходные технологии путем перехода на малосерийное производство дополнительного ассортимента продукции из возвратных отходов, что не только снижает себестоимость основной продукции, но и обеспечивает рациональное использование ресурсов. Четкая работа всех подразделений предприятия по разработке и производству ассортимента продукции, комплексно удовлетворяющей потребности и обеспечивающей расчетный уровень рентабельности, возможна только через мониторинг стратегий предприятия в области ассортиментной политики как сопоставление фактически достигнутых результатов с желаемыми. Предполагая комплексный подход к оптимизации ассортиментной политики, необходимо учитывать специфику каждой отрасли с тем, чтобы количественные результаты давали реальные качественные изменения, позволяющие предприятию обеспечивать своевременную замену одних видов продукции на другие в рамках имеющихся мощностей и ресурсов. Используемая предприятием тактика в ассортиментной политике должна учитывать то, что из одного сырья можно производить меняющийся ассортимент продукции, используя имеющиеся средства и широкий набор альтернатив по выпуску с

учетом складывающихся потребностей, привычек и приверженности потребителей к товару. Гибкая ассортиментная политика позволяет манипулировать производимым ассортиментом в рамках набора альтернативных товаров, а эластичная – изменять не только товарную структуру производства из одного сырья, но и менять вкусы потребителей, формируя новые потребности. Если руководство предприятия, для достижения приоритетных целей, использует ассортиментную политику, то для реализации стратегий ее оптимизации должны быть выработаны соответствующие критерии оценки результативности. Такими критериями могут быть: увеличение объема реализации продукции; степень оперативной управляемости потоками готовой продукции; обеспечение оптимального объема производства и запасов готовой продукции на складах предприятия, увеличение доли рынка и другие. В условиях существования рыночной конкуренции и ограниченности ресурсов производители не могут постоянно идти по пути расширения производства, так как оно ограничивается возможностями и сырьевой базой, и трудовыми ресурсами не только количественно, но и качественно. Поэтому актуальными становятся проблемы достижения экономических целей предприятия посредством поиска путей повышения конкурентоспособности через неценовые показатели, связанные с оптимизацией всех хозяйственных процессов, осуществляемых на предприятии. При введении на предприятии мониторинга движения потоков готовой продукции обеспечивается не только оптимизация ее запасов, но и увеличивается их оборачиваемость, снижается потребность предприятия в привлечении дополнительных денежных оборотных средств для финансирования производства. Однако это возможно, если товарный ассортимент предприятия имеет высокий уровень соответствия потреблению по объему и структуре. Основными условиями успешной ассортиментной политики являются:

- концептуальное объединение функций производства и маркетинга;
- системный и комплексный подход к товарным стратегиям;
- высокий уровень развития производственных и информационных технологий;
- максимально ускоренное обновление происходящих на предприятии процессов.

Анализ целевых рынков по группам товаров определяет степень согласованности объемов продаж, производственных возможностей предприятия и реального портфеля заказов. Анализируя возможности сбыта, можно определить наиболее эффективные каналы сбыта по каждому виду продукции и определить его перспективы, которые напрямую связаны с НИОКР, мотивацией сотрудников, занимающихся разработкой и реализацией ассортиментной политики предприятия. Наиболее важным аспектом в совершенствовании и оптимизации ассортиментной политики является анализ выпускаемой продукции и установление точного диапазона ее производства. Для такого анализа используются такие матрицы как:

- матрица клиентов по сбыту через систему посредников или собственную торговую сеть;
- матрица прироста рынка;
- матрица привлекательности рынка, которая предусматривает комплексную оценку деятельности предприятия по системе оценки привлекательности с введением коэффициента взвешивания и параметров привлекательности;
- матрица СВОТ, включающая анализ структуры капитала, ликвидности, доходности, рентабельности и других сильных и слабых сторон предприятия.

Однако использование матричного анализа при разработке и оптимизации ассортиментной политики может не дать желаемого результата, так как качественные параметры не всегда можно оценить количественно. При этом отрицательное влияние мо-

жет оказывать размытость и нечеткость самих параметров, а также субъективность оценки со стороны специалистов или экспертов.

Более эффективным инструментом в совершенствовании ассортиментной политики и повышении конкурентоспособности предприятия может являться анализ продукции по методу А–В–С, в рамках которого всю производимую предприятием продукцию делят на три группы:

- группа А - продукция с показателем покрытия постоянных затрат более 50% и относительной долей в объеме продаж более 10%;
- группа В – продукция с показателем покрытия постоянных затрат до 50 % и относительной долей в объеме продаж 5-10%;
- группа С – продукция с показателем покрытия постоянных затрат менее 10% и относительной долей в объеме продаж менее 5%.

Эту группировку можно немного изменить и получить совершенно иной подход к формированию ассортиментной политики предприятия. Он представляет производимую предприятием продукцию следующим образом: продукция «А» – основная, обеспечивающая текущую прибыль; продукция «В» - дополнительная продукция, дающая снижение себестоимости основной продукции и обеспечивающая расширение, углубление или эластичность; продукция «С» - вспомогательная продукция, завершающая цикл безотходной технологии производства продукции «А». Предлагаемая схема производства позволяет по-новому посмотреть на весь процесс разработки и оптимизации ассортиментной политики предприятия, а также применяемых стратегий как в управлении, так в производстве и маркетинге. На основе такого подхода предприятие может влиять на рыночный спрос на свою продукцию, на рентабельность производимой продукции, на емкость рынка и свою долю на нем, на ситуацию в конкурентной среде, а также на повышение экологичности своего производства, статуса предприятия в глазах потребителей и его конкурентоспособность.

В своей деятельности производители используют широкий набор стратегий, методов и приемов, которые дают конкурентные преимущества на рынке и обеспечивают достижение поставленных целей. В области ассортиментной политики к таким методам можно отнести: продление жизненного цикла на стадии роста; преднамеренное сокращение жизненного цикла изделия и его обновление; постоянное обновление технологий производства и технологического оборудования; освоение новых видов продукции с их постоянной модернизацией и совершенствованием; ускорение темпов создания продуктов-новинок, удовлетворяющих скрытые и неявные потребности покупателей; совершенствование системы управления предприятием и максимальное сближение целей производства и маркетинга; выработка единой стратегии выживания и развития на перспективный период на уровне предприятия через переосмысление и перепроектирование всех существующих процессов. На предприятиях, использующих маркетинговые стратегии, важное место занимают информационные технологии, которые обеспечивают проведение комплексного анализа деятельности предприятия и дают четкое видение будущего состояния. Они обеспечивают возможность проведения ситуационного и маркетингового анализа, позволяют оценить текущее положение дел и дать прогноз развития предприятия с учетом меняющихся воздействий внешней среды. Современная экономическая среда является настолько многофакторной и неконтролируемой, что предприятию достаточно трудно прогнозировать возможные последствия ее воздействия. Поэтому в условиях инфляции цены на выпускаемую предприятием продукцию могут выходить за пределы возможностей потребителей, и тогда только усилиями маркетинга в области ассортиментной политики можно изменить ситуацию, используя возможности моделирования процессов через информационные технологии. Исходя из этого, ассортиментную политику можно оптимизировать только при условии коорди-

нального переосмысления всего процесса производства, который может предполагать, например:

- сокращение перемещений производства внутри предприятия, что дает возможность нескольким бригадам одновременно производить определенное количество разных ассортиментных единиц продукции;

- стендовый подход к производству продукции, когда в команде или бригаде работают высококвалифицированные, взаимозаменяемые специалисты широкого профиля, полностью отвечающие за выпуск единицы или партии определенного вида продукции по ее соответствию всем требованиям, включая требования стандартов, рынка и потребителей.

В рамках стендовой организации производства, на предприятии должно быть обеспечено максимальное делегирование полномочий производителям продукции по принятию решений относительно организации процесса производства, графикам выхода на работу и распределению заработной платы. Такой подход дает не только гарантию качества и эффективности выполняемым работам, но и:

- резко сокращает расходы на штат работников, не занятых в материальном производстве, но отвлекающих часть средств на свое содержание;

- устанавливает прямую зависимость между результатами труда каждого работника как внутри бригады, так и на уровне руководителей не по принципу иерархичности должностей, как это принято сейчас, а по вкладу в результат – произведенную и реализованную продукцию;

- ограничивает количество внешних и внутренних проверок и проводит их только там, где в этом есть целесообразность и необходимость обеспечения экономической безопасности. Эта возможность обеспечивается высоким уровнем ответственности работников за результат и качество работы в самих производственных бригадах, где повышается не только мотивация к качественному результату через стимулирование заработной платой, но и формируется новое отношение к используемым ресурсам как недостаточным и ограниченным;

- оптимизирует финансовые потоки через их самоуправление на микроуровне по результатам реализации произведенной продукции, когда стендовая бригада самостоятельно ведет учет результатов своей деятельности, используя информационные технологии, связывающие в один комплекс всю работу предприятия и позволяющие передавать финансовую информацию на уровень высшего руководства. Такой подход обеспечивает не только экономию средств по учету и управлению финансовыми потоками, но и делает их прозрачными для участников процесса производства, когда каждый участник этого процесса может оценить экономическую эффективность труда своей бригады;

- сводит к минимуму контакты с поставщиками и внешней средой на уровне предприятия с целью снижения затрат на промежуточные этапы согласования, когда предприятие в кооперации со своими партнерами минимизирует издержки;

- определяет стратегические партнерские отношения с приоритетными поставщиками и покупателями и организует совместную систему взаимовыгодных отношений, дающих преимущества каждому участнику процесса через минимизацию их издержек по основным направлениям деятельности.