

УДК 658.628

МОНТИК О.Н., канд. экон. наук, доцент
Белорусский национальный технический университет, г. Минск

РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена анализу существующих взглядов на бизнес-процессы промышленного предприятия. Отмечается необходимость и важность разработки системы бизнес-процессов управления товарной политикой предприятия и оценки их результативности. В статье предлагается модель и описание основных элементов бизнес-процессов формирования товарной политики промышленного предприятия. На основании динамики добавленной стоимости, создаваемой предприятием, изменения затрат и продолжительности осуществления процесса предлагается оценивать его эффективность.

Ключевые слова: ассортимент, бизнес-процесс, добавленная стоимость, входы, миссия, номенклатура, потребители, результаты, ресурсы, функции, товарная линия

This article deals with the analysis of existing approaches to business processes of industrial enterprise. The necessity and importance of the development of the system of product policy management business processes and their efficiency assessment is pointed out in the article. A model and the description for every business process of company's product policy is offered in the article. This new model includes the description of basic elements of company's product policy business process. The dynamics of company's added value and the dynamics of expenses and the duration of every process are offered to be the basis of business-process efficiency assessment.

Keywords: assortment, business-process, added value, inputs, mission, product –mix, consumers, results, resources, functions, product line

Введение. Главной долгосрочной целью предприятия является его миссия. Являясь в общем виде философией бизнеса и общественным предназначением, миссия отражает базовые ценности организации и те функции, которые данное предприятие выполняет в обществе. Справедливо отмечается Ф. Котлером, что: «миссия – это формулировка назначения соответствующей организации: какую задачу эта организация хочет решить в окружении, в котором ей приходится действовать» [1, с. 104]. Стоит полностью согласиться и с тем, что: «Важный аспект миссии – удовлетворять определенную потребность общества в тех или иных благах и услугах. Но определение миссии должно быть рыночно-ориентированным и формулироваться с точки зрения потребностей потенциальных клиентов компании. Рыночно-ориентированная формулировка миссии определяет бизнес соответствующей компании с точки зрения удовлетворения базовых потребностей ее клиентов» [1, с. 104]. Именно направленность на удовлетворение определенной потребности покупателей, а также отличительные преимущества данного конкретного предприятия перед конкурентами, должны быть положены в основу формулировки миссии компании. Очевидно, что миссия организации становится основой для формулирования стратегических, тактических и оперативных целей предприятия. Следовательно, миссия становится основой для выделения бизнес-процессов компании как комплекса мероприятий по реализации целей организации. Кроме того, степень достижения целей организации, а также степень реализации ее миссии как главной цели служит критерием оценки эффективности деятельности организации. В этой

связи на основе содержания миссии как направленности организации на удовлетворение определенной потребности целевого рынка в товарах и услугах, разработка и реализация товарной политики промышленного предприятия представляется приоритетной задачей. Решение указанной задачи, т.е. выделение, описание и регламентация наиболее значимых бизнес-процессов разработки и обоснования товарной политики будет представлять собой формирование мероприятий, алгоритма действий по реализации миссии предприятия. В конечном счете описанные и регламентированные бизнес-процессы разработки и обоснования товарной политики организации будут являться принятым решением и планом ее действий. Качество выделенных бизнес-процессов товарной политики определит и результативность работы компании на целевом рынке и всей ее производственно-хозяйственной деятельности. Все это в целом определило актуальность темы исследования.

Вопросы сущности, содержания и основных элементов бизнес-процессов широко рассматриваются в научной литературе по менеджменту. В.Г. Елиферов и В.В.Репин дают следующее определение понятия бизнес-процесс: «Бизнес-процесс – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя» [2, с. 23]. При этом под входами бизнес-процесса данные авторы понимают ресурс, необходимый для выполнения бизнес-процесса. А выход бизнес-процесса – это результат (продукт или услуга) выполнения бизнес-процесса [2, с. 24]. В

целом с таким определением понятия «бизнес-процесс» можно согласиться. При этом необходимо учесть, что при проектировании бизнес-процессов формирования ассортиментной политики предприятия, особенно при описании и осуществлении базовых процессов, приоритетными будут являться именно нематериальные объекты. В качестве таких входов процессов будет выступать первичная маркетинговая информация, полученная в ходе исследований рынка и отобранных данных официальной статистики, таких как данные об основных демографических показателях, численности населения и ее динамики, об уровне доходов населения, номинальной и реальной заработной плате, структуре денежных доходов населения, структуре расходов и т.д.

В качестве основных элементов бизнес-процессов организации выделяют следующие: владелец процесса; вход процесса, выход процесса; клиент процесса; ресурс процесса; операция (работа); функция; поставщик процесса; показатели бизнес-процесса.

В международных стандартах ИСО 9001:2000 и ИСО 9004:2000 приведен перечень тех объектов, которые следует относить к ресурсам процесса: персонал; инфраструктура; поставщики и партнеры, информация; финансовые ресурсы; технология; окружающая среда.

С такой классификацией ресурсов можно согласиться. Тем не менее, ресурсы одного процесса могут оказаться клиентами либо входами для других процессов. Так, например, аналитические выводы об уровне удовлетворенности потребителей предложенным рынком рядом продукции, являющиеся результатами для бизнес-процесса «Определение уровня удовлетворенности потребителей предложенным рынком товарным и ассортиментным рядом» будут являться ресурсом для бизнес-процесса «Комплексная аналитическая оценка состояния ассортимента предприятия» и входом для процесса «Экономическая и маркетинговая оценка принятых решений по корректировке ассортимента».

Все бизнес процессы организации делят на внешние и внутренние (по отношению к клиентам процесса) и на основные, вспомогательные и управленческие (по характеру и по отношению к получению добавленной стоимости) [2, с. 12]. С этим разделением бизнес-процессов стоит согласиться. Так, внешним будет являться бизнес-процесс «Определение границ целевого рынка сбыта», а внутренним – бизнес-процесс «Корректировка ассортимента продукции предприятия».

Д. Аакер все виды деятельности компании делит на первичные стоимостные виды деятельности (создающие, добавляющие ценность к исходным материальным объектам) и вспомогательные стоимостные виды деятельности (не создающие материальной ценности, но увеличивающие стоимость продуктов и обеспечивающие устойчивое функционирование фирмы в целом) [3, с. 110-111]. Однако здесь упускается разнообразие управленческих процессов и функций,

обеспечивающих функционирование организации. Так отдельно можно выделить процессы: прогнозирования спроса, организации маркетингового исследования потребителей, мотивации персонала, координации, контроля реализации принятых решений по ассортименту продукции в производственной программе предприятия, анализа ассортимента продукции предприятия.

Выделение бизнес – процессов компании производится на основе двух принципов:

1. На основе клиенто-ориентированных цепочек, в случае, если каждый клиент потребляет уникальный продукт.

2. На основе продуктовых цепочек, если организация производит ряд продуктов и каждый клиент потребляет несколько видов данной продукции [4, с. 26-27].

В.М. Попов рассматривает процессы компании как «потоки работы, в них есть свои границы, другими словами, начало и конец» [5, с. 281]. И с этим стоит согласиться. Однако процессы – это не только потоки работы, но и потоки информации.

В.В. Кондратьев выделяет основные бизнес-процессы (формирующие сам продукт, результат и потребительские качества), поддерживающие бизнес-процессы (поставщики ресурсов для основных процессов, инфраструктура компании), бизнес-процессы развития (не создают текущей прибыли, нацелены на обеспечение развития и совершенствование деятельности компании), процессы управления (нацелены на управление всеми остальными процессами) [6, с. 19]. Однако упускается выделение бизнес – процессов по объектам управления и деятельности компании.

Представляется более подходящей для управления ассортиментом классификация бизнес-процессов на основные, вспомогательные и управленческие процессы, т.к. она охватывает последовательно все стадии воспроизводственного цикла продукции. При этом основные процессы следует выделять в соответствии с «петлей качества», принятой на основе схемы жизненного цикла продукции в стандарте ISO 9004-1:1994.[4, с.26].

Научный и практический интерес представляет определение понятия бизнес-процесса, данное А.Г. Тысленко «Бизнес-процесс – это удовлетворение актуализированного требования внешней среды за минимально возможное либо допустимое внешней средой время с целью получения максимально возможной выгоды путем преобразования внутренних или внешних ресурсов в материальный новый вид ресурса, параметры характеристик которого соответствуют требованию внешней среды» [7, с.88]. В этом определении подчеркивается клиенто-ориентированный характер бизнес-процессов предприятия.

В экономической литературе для оценки свойств и показателей ассортимента используют следующие понятия: широта ассортимента; глубина ассортимента; насыщенность ассортимента и гармоничность ассортимента [8, с. 36], [5, с. 153]. Эти показатели в целом отражают основные свойства ассортимента. Однако они могут лишь частично

использоваться в качестве показателей бизнес-процессов ассортиментной политики, так как отражают лишь ее конечный результат, не отражая ее эффективности.

Кроме того, в качестве показателей ассортимента и его свойств используются: коэффициент полноты товарного ассортимента, коэффициент устойчивости ассортимента, коэффициент гармоничности ассортимента и коэффициент обновления [9, с. 143–144]. Эти коэффициенты позволяют сопоставить плановые количественные показатели с фактическими показателями ассортимента товаров предприятия. Тем не менее, они не позволяют оценивать результативность процессов управления ассортиментной политикой, так как не отражают соотношения результатов процесса к затратам ресурсов.

Вопросы сущности и управления ассортиментной политикой промышленного предприятия рассматриваются в научной литературе по маркетингу в работах таких ученых, как И.Л. Акулич, Т.Н. Байбардина, С.В. Глубокий, Л.С. Головова, И.И. Грищенко, В.В. Зотов, А.Ф. Зубрицкий, Н.В. Кириенко, М.В. Коцур, С.П. Куш, М.В. Петрович и др. В них раскрывается сущность понятий ассортимент и ассортиментная политика, основные виды ассортимента, структура, а также основные характеристики ассортимента (широта, глубина, насыщенность, гармоничность). Приводятся основные направления и этапы ассортиментной политики предприятия. Однако вопросы выделения и описания системы бизнес-процессов товарной политики предприятия остаются не в полной мере решенными. Отсутствуют методы, позволяющие определить эффективность тех или иных бизнес-процессов формирования и реализации товарной политики.

В этой связи возникает необходимость разработки комплексной системы важнейших бизнес-процессов, позволяющих определить наилучшее соотношение между различными их элементами, которая содействовала бы достижению целей и задач предприятия и наиболее полно учитывала бы запросы потребителей и изменения, происходящие на целевом рынке.

Постановка задания. Целью исследования является разработка и описание системы важнейших бизнес-процессов, позволяющих определить наилучшее соотношение между различными элементами процесса на основе клиенто-ориентированного подхода, стадий подготовки и реализации управленческого решения, выявления сильных сторон организации и возможностей целевого рынка, что обеспечит получение максимальной прибыли от реализации в

долгосрочном периоде. Для достижения цели исследования необходимо также определить результативность каждого из бизнес-процессов на основе сопоставления результата – добавленной стоимости, создаваемой предприятием, и затрат на осуществление каждого процесса. В качестве методов исследования используются анализ, синтез, индукция, дедуктивный метод, математические методы.

Результаты. Для формирования оптимальной товарной политики предприятия в статье была разработана следующая модель бизнес-процессов (рисунок 1).

Следовательно, в рамках базового бизнес-процесса управления ассортиментом промышленного предприятия представляется целесообразным выделить 10 подпроцессов:

- Определение потенциальных возможностей и угроз на целевом рынке;
- Определение ключевых компетенций предприятия;
- Определение границ целевого рынка сбыта;
- Выявление характера и объема спроса в каждом сегменте;
- Комплексная аналитическая оценка состояния ассортимента предприятия;
- Корректировка ассортимента;
- Определение наиболее результативных инструментов комплекса маркетинга для новых моделей товаров;
- Оценка эффективности принятых решений по корректировке ассортимента;
- Реализация принятых решений по товарному ряду продукции в производственной программе и производственном процессе предприятия.
- Контроль выполнения плана по сбыту и плана производства предприятия.

Данные процессы формирования и реализации товарной политики предприятия выделены в статье в соответствии с этапами цикла принятия управленческого решения:

- идентификация проблемы;
- определение целей и критериев для выбора решения;
- разработка круга возможных альтернативных вариантов решения;
- анализ и сравнение альтернатив;
- выбор лучшей альтернативы;
- реализация выбранной альтернативы;
- контроль результатов.

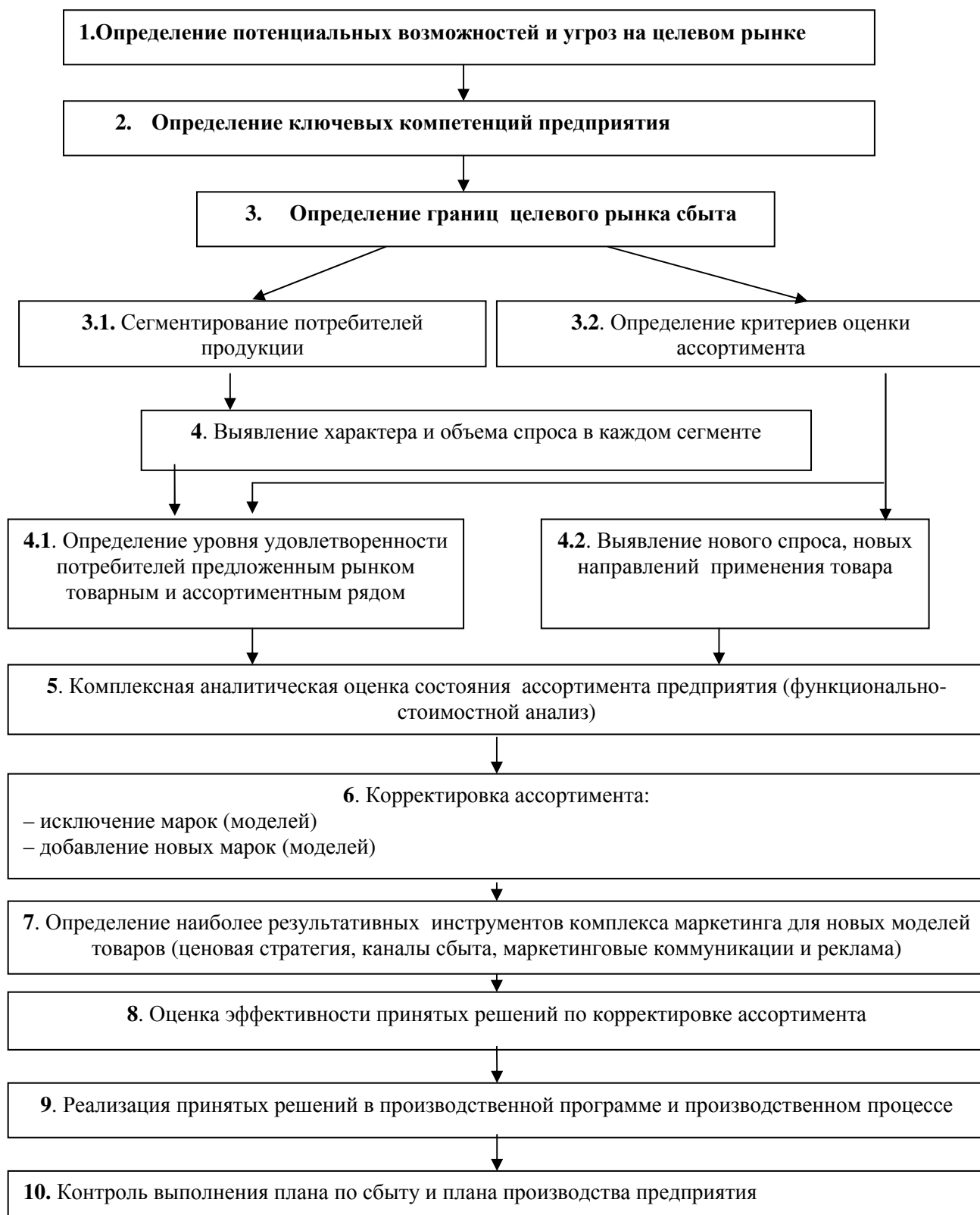


Рис. 1. Процессы управления товарной политикой промышленного предприятия

Опишем первых 4 из указанных процессов через их регламенты на условном примере. В регламентах для каждого из процессов необходимо указать следующее: название процесса, владелец процесса, ресурсы, входы, результаты, показатели

процесса, показатели продукта процесса, показатели удовлетворенности клиентов процесса, функции процесса, должности, участвующие в бизнес-процессе, документы бизнес-процесса (таблица 1).

Система бизнес-процессов формирования товарной политики предприятия

№ п/п	Название элемента бизнес-процесса	Описание важнейших характеристик процесса	Расходы на выполнение процесса, бел. руб.	Срок выполнения процесса, дней	Ожидаемый экономический эффект, бел. руб.
1	2	3	4	5	6
1. Определение потенциальных возможностей и угроз на целевом рынке					
1.1	Владелец процесса	Собственники бизнеса, участники, учредители	10000000	15	62000000
1.2.	Ресурсы процесса	Методики анализа внешней и внутренней среды организации (методики SWOT-анализа PEST-анализа), знания и опыт владельцев бизнеса, сеть Интернет, статистические справочники			
1.3.	Входы процесса	Первичная статистическая информация о макроэкономической ситуации в национальной экономике, информация о потенциале развития отраслей, отраслевая норма прибыли, уровень рентабельности вложенного капитала, процентные ставки по кредитам и т.п.			
1.4	Результаты процесса	Матрица SWOT-анализа внутренней и внешней среды организации, бизнес-план проекта, обработанная аналитическая информация о состоянии внешней среды организации, перспективах развития различных отраслей и секторов экономики			
1.5	Показатели продукта процесса	Ожидаемый объем продаж, ожидаемый объем производства, ожидаемая норма рентабельности продукции и рентабельности капитала в отрасли			
1.6	Показатели процесса	Время, в течении которого планируется провести анализ внешней среды, объем и полнота обработанной информации, стоимость проведенного исследования (величина материальных и финансовых затрат на исследование)			
1.7	Показатели удовлетворенности клиентов процесса	Объем и полнота обработанной информации, своевременность и качество проведенного исследования, экономия времени на проведение исследования, экономия расходов на анализ бизнес-среды			
1.8	Функции процесса	1. Определение наиболее значимых элементов (факторов) внешней среды предприятия. 2. Сбор необходимой информации о состоянии выбранных элементов внешней среды 3. Анализ сведений об элементах внешней среды и их отнесение к возможностям или угрозам для предприятия. 4. Анализ вероятности наступления прогнозируемых событий во внешней среде. 5. Анализ масштаба последствий для предприятия наступления прогнозируемых событий во внешней среде 6. Отнесение возможностей и угроз с высоким значением, средним и низким значением фактора для предприятия			
1.9	Должности и отделы предприятия, участвующие в процессе	Владельцы бизнеса, директор предприятия, заместитель генерального директора, директор по маркетингу			
1.10	Документы процесса	Аналитическая записка по результатам SWOT-анализа внутренней и внешней среды организации, бизнес-план			

2. Определение ключевых компетенций предприятия					
2.1	Владелец процесса	Директор предприятия	7000000	7	62000000
2.2.	Ресурсы процесса	Методики анализа внутренней среды предприятия (анализ ликвидности, финансовой устойчивости, прибыльности, затрат), линейные руководители организации (принимающие решения по вопросам разработки, производства и сбыта основной продукции (услуги)), специалисты предприятия			
2.3.	Входы процесса	Данные управленческого и бухгалтерского учета на предприятии			
2.4	Результаты процесса	Обработанная аналитическая информация о состоянии внутренней среды организации, техническом уровне, технологическом уровне, уровне квалификации кадров, сильных и слабых сторонах по ключевым видам деятельности: маркетинг, производство, технология, персонал, уровень и качество менеджмента, организационная структура			
2.5	Показатели продукта процесса	Предполагаемая рыночная доля предприятия, уровень расходов на маркетинг, уровень квалификации кадров, технический уровень оборудования, уровень технологии, выявленные конкурентные преимущества предприятия			
2.6	Показатели процесса	Время, в течение которого планируется провести анализ внутренней среды, объем и полнота обработанной информации, стоимость проведенного исследования (величина материальных и финансовых затрат на учет)			
2.7	Показатели удовлетворенности клиентов процесса	Объем и полнота обработанной информации, своевременность и качество проведенного исследования, экономия времени на проведение исследования, экономия расходов на управленческий учет и контроль, рост производительности труда, повышение технического уровня предприятия, модернизация оборудования, сокращение износа основных средств			
2.8	Функции процесса	1. Определение наиболее значимых сфер деятельности предприятия: производство, сбыт, маркетинг, инновации, финансы, персонал. 2. Сбор необходимой информации о состоянии выбранных ключевых сфер деятельности предприятия 3. Анализ сведений об элементах внутренней среды и их отнесение к сильным или слабым сторонам для предприятия. 4. Анализ возможностей и вероятности улучшения состояния элементов внутренней среды и сфер деятельности предприятия. 5. Анализ необходимых затрат на улучшение состояния элементов внутренней среды предприятия. 6. Отнесение возможностей воздействия сильных сторон предприятия на его внешнюю среду.			
2.9	Должности и отделы предприятия, участвующие в процессе	Директор предприятия, линейные руководители организации (начальники отделов, служб, принимающие решения по вопросам разработки, производства и сбыта основной продукции (услуги)), специалисты предприятия			
2.10	Документы процесса	Аналитическая записка по результатам SWOT-анализа внутренней и внешней среды организации, бизнес-план			
3. Определение границ целевого рынка сбыта					
3.1	Владелец процесса	Руководитель службы маркетинга предприятия	25000000	12	62000000
3.2.	Ресурсы процесса	персонал предприятия, осуществляющий анализ рынка, разработку плана сбыта, методическая информация по разработке плана по маркетингу, методические указания по разработке бизнес-плана предприятия, компьютерное программное обеспечение, компьютерная локальная сеть и сеть Интернет			
3.3.	Входы процесса	первичная статистическая и маркетинговая информация об исследовании целевого рынка и опросе потребителей продукции			
3.4	Результаты процесса	уточненный план по сбыту и план производства предприятия на период, сведения службы маркетинга о количестве потенциальных потребителей продукции и размере целевого рынка, данные о емкости целевого рынка			

3.5	Показатели продукта процесса	Объем произведенной товарной продукции предприятиями целевого рынка, объем реализованной продукции по моделям, сортам, маркам, предприятий целевого рынка, размер рыночной доли предприятия, емкость целевого рынка и ее динамика, темп роста объемов продаж по видам продукции, сортам, маркам, объем отгруженной инновационной продукции на целевом рынке, рентабельность реализованной продукции, рентабельность продаж целевого рынка, численность потенциальных потребителей на целевом рынке и ее динамика, динамика демографических процессов на целевом рынке.			
3.6	Показатели процесса	объем затрат на маркетинг, размер затрат на поиск и обработку необходимой статистической информации, количество опрошенных потребителей, количество откликов потребителей на опрос, количество сотрудников и прочих лиц, задействованных в проведении маркетинговых исследований рынка и потребителей, время, затраченное на исследования рынка			
3.7	Показатели удовлетворенности клиентов процесса	репрезентативность выборки населения (потребляющих единиц), участвующих в опросе, полнота, достоверность и актуальность полученной маркетинговой и статистической информации			
3.8	Функции процесса	<p>1. Сбор первичной информации о демографической ситуации, численности населения на целевом рынке из статистических сборников и сети Интернет за определенные промежутки времени.</p> <p>2. Выявление характера и направленности динамики населения (потребляющих единиц) на целевом рынке из статистических сборников и сети Интернет (рождаемость, рост и убыль населения, миграция и т.п.).</p> <p>3. Определение силы и устойчивости сложившихся тенденций динамики населения (потребляющих единиц) на целевом рынке.</p> <p>4. Анализ того, как долго будут сохраняться данные тенденции динамики населения (потребляющих единиц) на целевом рынке. Выявление того, когда их действие сможет ослабнуть (когда тенденции изменятся): в краткосрочном периоде, среднесрочном периоде, долгосрочном периоде.</p>			
3.9	Должности и отделы предприятия, участвующие в процессе	заместитель директора по маркетингу, маркетологи службы маркетинга			
3.10	Документы процесса	результаты маркетингового исследования рынка и исследования потребителей, должностные инструкции маркетологов, участвующих в процессе, регламент подпроцесса, положение о службе маркетинга предприятия, отчет отдела маркетинга.			
4. Выявление характера и объема спроса в каждом сегменте					
4.1	Владелец процесса	заместитель директора по маркетингу, (коммерческий директор)	10000000	5	62000000
4.2.	Ресурсы процесса	персонал предприятия (осуществляющий разработку плана сбыта, осуществляющий сбыт продукции); методическая информация по разработке плана по маркетингу, технические стандарты качества, компьютерное программное обеспечение, компьютерная локальная сеть и сеть Интернет			
4.3.	Входы процесса	первичная маркетинговая информация об исследовании целевого рынка и опросе потребителей продукции, требования потребителей к качеству и количеству продукции, опросники (анкеты и т.п.), модельный и ассортиментный ряд продукции, представленный на целевом рынке и продукции предприятия.			
4.4	Результаты процесса	уточненный и разработанный план по сбыту предприятия на период, разработанные отделом маркетинга рекомендации по динамике ключевых рыночных сегментов предприятия.			

4.5	Показатели продукта процесса	объем реализованной продукции предприятиями целевого рынка по моделям, сортам, маркам, темп роста объемов продаж по видам продукции, сортам, маркам, количество потребителей на каждом целевом сегменте и их динамика.
4.6	Показатели процесса	объем и динамика затрат на маркетинг и исследования рынка количество опрошенных потребителей, количество откликов потребителей на опрос, количество сотрудников и прочих лиц, задействованных в проведении маркетинговых исследований рынка и потребителей, сотрудников, задействованных в сбыте, объем затрат на поиск и обработку необходимой статистической информации о внешней среде.
4.7	Показатели удовлетворенности клиентов процесса	динамика рыночного спроса по основным сегментам потребителей, доля потребителей, совершивших повторные покупки продукции фирмы.
4.8	Функции процесса	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выделение основных целевых групп потребителей (рыночных сегментов). 2. Подготовка перечня вопросов и организация мероприятий по исследованию потребителей на целевом рынке о масштабе, регулярности и цели совершаемых ими покупок данного вида товаров.
		<ol style="list-style-type: none"> 3. Опрос потребителей на целевом рынке о масштабе, регулярности и целях совершаемых ими покупок данного вида товаров. 4. Статистическая обработка результатов опроса потребителей о масштабе, регулярности и цели совершаемых ими покупок данного вида товаров. 5. Анализ масштабов, регулярности и цели совершаемых потребителями покупок данного вида товаров на целевом рынке. 6. Формулирование выводов о характере объема спроса в каждом рыночном сегменте.
4.9	Должности и отделы предприятия, участвующие в процессе	заместитель директора по маркетингу, служба маркетинга, начальник отдела сбыта, отдел сбыта
4.10	Документы процесса	план по маркетингу, план по сбыту, результаты маркетингового исследования рынка и исследования потребителей, должностные инструкции работников, участвующих в процессе, положения об отделах и службах предприятия, занимающихся маркетинговыми исследованиями и сбытом продукции, отчет отдела маркетинга.
...

Заполнив таблицу, по каждому бизнес-процессу управления товарной политикой предприятия необходимо определить его общую стоимость по следующей формуле:

$$ОСБП = Р_{БП} \times Д_{БП}, \quad (1)$$

где ОСБП – общая стоимость бизнес-процесса управления товарной политикой, ден. ед.;

Р_{БП} – стоимость всех расходов на данном этапе процесса управления товарной политикой предприятия (материальные затраты, оплата труда и т.п.);

Д_{БП} – количество дней, которые согласно плану и регламенту процесса, отведены на выполнение данного этапа.

Второй важной задачей после описания основных элементов, составляющих бизнес-процессы управления товарной политикой предприятия, является расчет результативности бизнес-процессов товарной политики предприятия. Для того, чтобы оценить результативность бизнес-процессов, необходимо сопоставить общую стоимость каждого из 9 процессов, являющихся процессами управления товарной политикой предприятия, с валовой добавленной стоимостью, создаваемой предприятием за период (текущий год). Так как расходы бизнес-процесса и добавленная стоимость создаются в течение всего периода его реализации, то необходимо использовать показатели темпов изменения добавленной стоимости, создаваемой предприятием, и темпов роста (снижения) общей стоимости бизнес-процесса

управления товарной политикой предприятия

$$ЭБП_i = \frac{I_d}{I_{осбп_i}}, \quad (2)$$

где ЭБП_i – коэффициент эффективности i-го бизнес-процесса управления товарной политикой;

I_d – темп изменения добавленной стоимости, создаваемой предприятием за период, %;

$I_{осбп_i}$ – темп изменения общей стоимости i-го бизнес-процесса управления товарной политикой предприятия, %.

Полученный коэффициент эффективности i-го бизнес-процесса управления товарной политикой (ЭБП_i) может получиться в пределах от 0 до 1 и больше 1. Если коэффициент (ЭБП_i) получился в пределах от 0 до 1, то данный процесс управления товарной политикой осуществляется неэффективно, т.к. рост расходов на осуществление i-го процесса опережает рост добавленной стоимости, создаваемой предприятием. Следовательно, необходимо пересматривать и оптимизировать данный бизнес-процесс, разрабатывать мероприятия по совершенствованию его технологии и сокращению затрат. Если коэффициент (ЭБП_i) получился больше 1, то данный процесс управления товарной политикой осуществляется эффективно, т.к. рост добавленной стоимости превышает динамику расходов на осуществление i-го процесса.

Выводы. Выделенные и описанные бизнес-процессы образуют систему формирования конкурентоспособной товарной политики промышленного предприятия. К научной новизне предлагаемой системы формирования конкурентоспособной товарной политики предприятия следует отнести использование процессного подхода к управлению товарной политикой, выделенные

бизнес-процессы управления товарной политикой предприятия и их составные элементы в соответствии с этапами технологического цикла принятия управленческого решения, а также предлагаемый коэффициент эффективности i-го бизнес-процесса, отличающийся использованием показателей динамики добавленной стоимости как главного результата функционирования предприятия и всех его процессов, а также динамики общей стоимости i-го бизнес-процесса управления товарной политикой. При этом оценка общей стоимости i-го бизнес-процесса включает не только величину расходов на данном процессе, но и длительность осуществления процесса.

Практическое значение результатов исследования заключается в том, что разработанная система и регламенты бизнес-процессов управления товарной политикой промышленного предприятия, а также коэффициент эффективности процесса, позволят оценить результативность процессов управления ассортиментом товаров предприятия, выбрать наиболее востребованные рынком марки и модели товара, удовлетворяющие запросам потребителей, создавая тем самым себе конкурентные преимущества.

Социальная значимость результатов исследования состоит в наиболее полном учете и удовлетворении потребностей потребителей целевого рынка в данном виде товара через создание новых марок, моделей товара с улучшенными потребительскими характеристиками, уточнении и реализации миссии организации как социальной цели существования и роли данного предприятия в обществе.

Литература

1. Котлер, Филипп. Основы маркетинга. Профессиональное издание / Ф. Котлер, Г. Армстронг; пер. с англ. Л.Н. Красножон – 12-е изд. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2009. – 1072 с.
2. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – 3-е изд. – М. : Стандарты и качество, 2005. – 408 с.
3. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; под ред. С.Г. Божук; пер. с англ. Т.В. Виноградовой. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
4. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учеб. пособие / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М. : Инфра-М, 2009. – 319 с.
5. Попов, В.М. Современные бизнес-технологии: учеб. пособие / В.М. Попов, С.И. Ляпунов, В.В. Филиппов [и др.]; Росс. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. – М. : Кнорус, 2006. – 384 с.
6. Кондратьев, В.В. Показываем бизнес-процессы от модели процессов до регламентов и процедур. / В.В. Кондратьев, Н.Н. Кузнецов. – 2-е изд., перераб и доп. – М. : ЭКСМО, 2008. – 480 с.
7. Тысленко, А.Г. Бизнес-системы: теория и практика / А.Г. Тысленко; под ред. М.М. Мусина, А.А. Литвинюк. – М. : Альфа-Пресс, 2008. – 312 с.
8. Киреенко, Н.В. Товарная политика : учеб. – метод. пособие / Н.В. Киреенко. – Минск : БГПУ имени М. Танка, 2009. – 224 с.
9. Кашуба, В.М. Товарная политика предприятий отрасли. Торговая политика : учеб.–метод. комплекс / В.М. Кашуба, И.Г. Разумовский. – 2-е изд., стереотипное. – Минск : Издательство МИУ, 2009. – 192 с.

