

## РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2013 Д.И. Лындин\*

**Ключевые слова:** подход, процесс, товарная политика, предприятие, производство, мебель, принцип, структура.

Обоснованы теоретические предпосылки для внедрения и использования процессного подхода к управлению товарной политикой предприятия по производству и реализации мебели на региональном рынке на основе цикла Деминга - Шухарта.

К числу важнейших задач эффективного управления предприятием относится задача управления его товарной политикой. Товарная политика является составной частью комплекса маркетинга и предполагает реализацию последовательно и параллельно осуществляемых функций, способствующих достижению цели предприятия - цели получения прибыли.

Один из приоритетных подходов к управлению товарной политикой предприятия - процессный подход (англ. - process approach), характерными чертами которого выступают "выделение в организации бизнес-процессов и управление этими бизнес-процессами"<sup>1</sup>.

Выгоды, извлекаемые из процессного подхода:

- ♦ интеграция и согласование процессов для достижения запланированных результатов;
- ♦ возможность сфокусировать усилия на результативности и эффективности процессов;

- ♦ обеспечение доверия заказчиков и других заинтересованных сторон в отношении стабильного функционирования предприятия;
- ♦ прозрачность операций внутри предприятия;
- ♦ более низкие затраты и более короткие циклы благодаря эффективному использованию ресурсов;
- ♦ улучшенные, состоятельные и предсказуемые результаты;
- ♦ вовлечение людей и уяснение ими своих обязанностей<sup>2</sup>.

Целью данной статьи является обоснование теоретических предпосылок для внедрения и использования процессного подхода к управлению товарной политикой предприятия.

Для достижения поставленной цели следует:

- 1) воспользоваться методологией P-S-D-A (Plan-Do-Check-Act) - "планируй - делай - проверь - воздействуй", более известной, как принцип Деминга - Шухарта (рис. 1)<sup>3</sup>;



Рис. 1. Цикл P-S-D-A

\* Лындин Денис Игоревич, аспирант Оренбургского государственного университета. E-mail: denis-lyndin@yandex.ru.

2) в рамках каждого из представленных выше процессов необходимо разработать последовательность функций, которые для наглядности целесообразно расположить по периферии рисунка (по числу таких процессов рисунков должно быть четыре);

3) выполнение данных функций поручить подразделениям предприятия в соответствии с их специализацией. Данные подразделения целесообразно расположить в центре каждого рисунка;

4) определить взаимосвязи между функциями и подразделениями предприятия. При этом выполнение отдельных функций может быть поручено нескольким подразделениям, что предопределяет необходимость формирования рабочих (проектных) групп, задачей которых является ускорение выполнения порученных им функций за счет устранения межфункциональных барьеров в процессах;

5) после установления взаимосвязей между функциями и подразделениями предприятия осуществить их оптимизацию - либо за счет уточнения содержания данных функций, либо за счет рационализации организационной структуры управления предприятием.

Решение изложенных выше задач представлено на рис. 2-5.

Анализ содержания рис. 2 позволяет сделать следующие выводы:

◆ на этапе планирования большая часть функций связана с реализацией маркетинговых мероприятий, направленных на формирование ассортимента продукции и услуг, востребованного сегментом рынка, выбранным предприятием;

◆ одновременно с деятельностью службы маркетинга на предприятии должен функционировать отдел стратегического планирования, в компетенцию которого должны входить функции, связанные с адаптацией предприятия к угрозам и возможностям внешней среды. При этом следует учитывать тот факт, что не все маркетинговые возможности могут быть реализованы в конкретный момент времени по причине недостаточного развития потенциала данного предприятия;

◆ формирование ассортимента продукции и услуг обеспечивает конструкторский отдел, тесно связанный с технологическим отделом, решающим задачи выпуска продукции с требуемыми значениями себестоимости и трудоемкости продукции и услуг;

◆ на этапе планирования решается задача “закупать или производить”, способствующая реализации функций аутсорсинга и формирования цепей поставок для выполнения уникальных заказов потребителей. Решение данной задачи находится в компетенции службы логистики;

◆ в зависимости от принятого решения задачи “закупать или производить” реализуется функция обеспечения предприятия ресурсами, включая людские ресурсы. На этом этапе существенно возрастает роль надежности поставок тех ресурсов, которые переданы предприятием на аутсорсинг, поэтому предприятию нужно уделить серьезное внимание выбору поставщиков и посредников.

Процесс “Планируй” имеет решающее значение для достижения цели предприятия, поскольку закладывает необходимые конкурентные преимущества по удовлетворению потребностей сегмента рынка по количеству и качеству продукции и услуг, а также по времени и затратам на их изготовление и доставку конечным потребителям.

Анализ содержания рис. 3, который выполнен на примере предприятия, производящего и реализующего мебель, позволяет прийти к следующим выводам:

◆ эффективность товарной политики предприятия предопределяется эффективностью товарной политики предприятий розничной торговли, которые формируют заказы данному предприятию;

◆ для качественного выполнения заказов потребителей предприятие должно ориентироваться на вытягивающие концепции управления и организацию производства продукции на основе выравнивания производственной программы, т.е. в точном соответствии с последовательностью поступления заказов. Хотя при этом также возможны отклонения, особенно когда потребитель в большей степени ориентирован на низкие цены различных видов мебели;

◆ выполнение заказов потребителей должно сопровождаться качественным выполнением логистических операций, которые также могут быть отданы на аутсорсинг провайдерам логистических услуг “3PL”;

◆ на данном этапе целесообразна унификация комплексов маркетинга предприятия по производству мебели и предприятий роз-

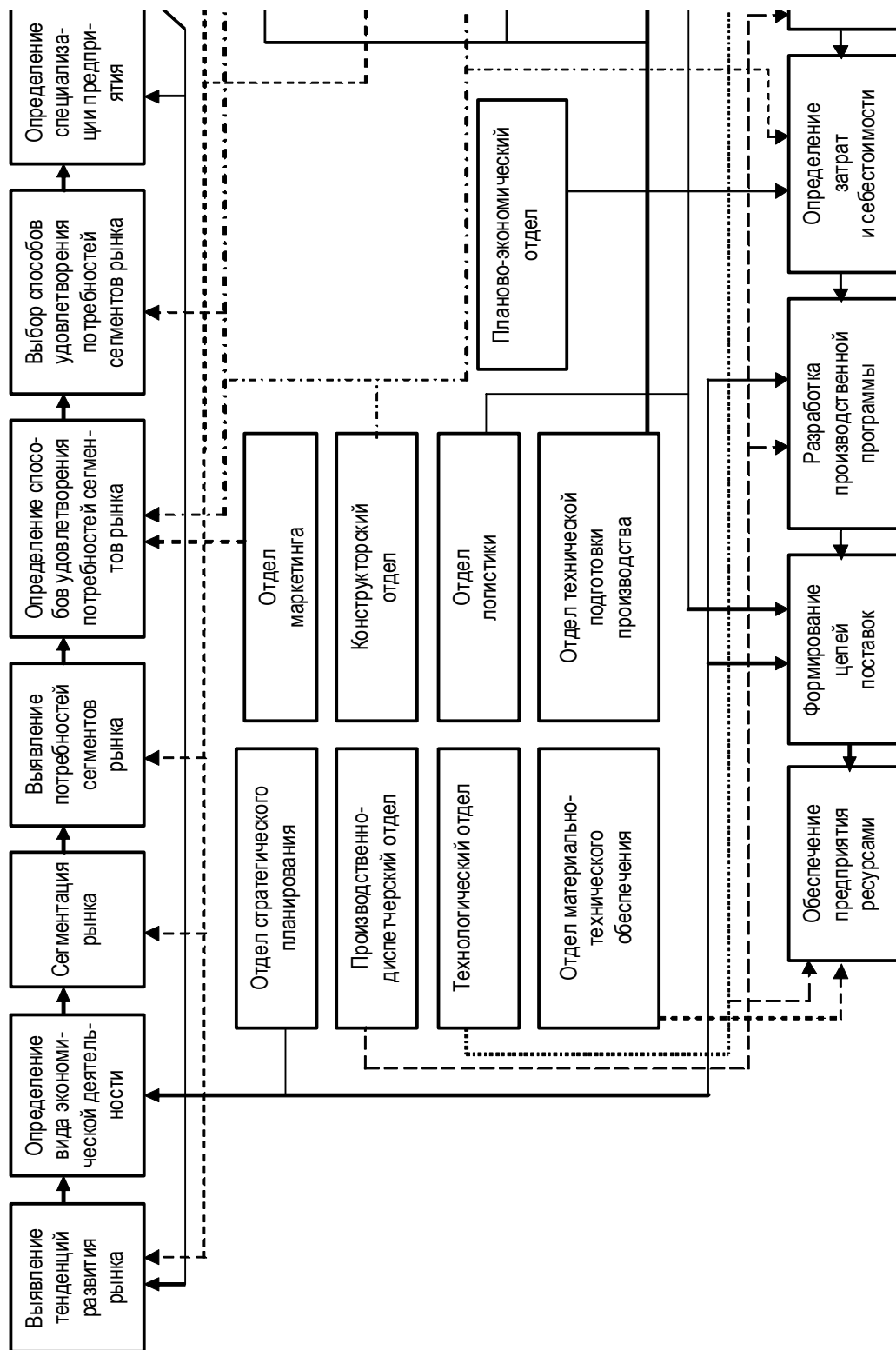


Рис. 2. Структура процесса "Планируй" при управлении товарной политикой предприятия по производству мебели

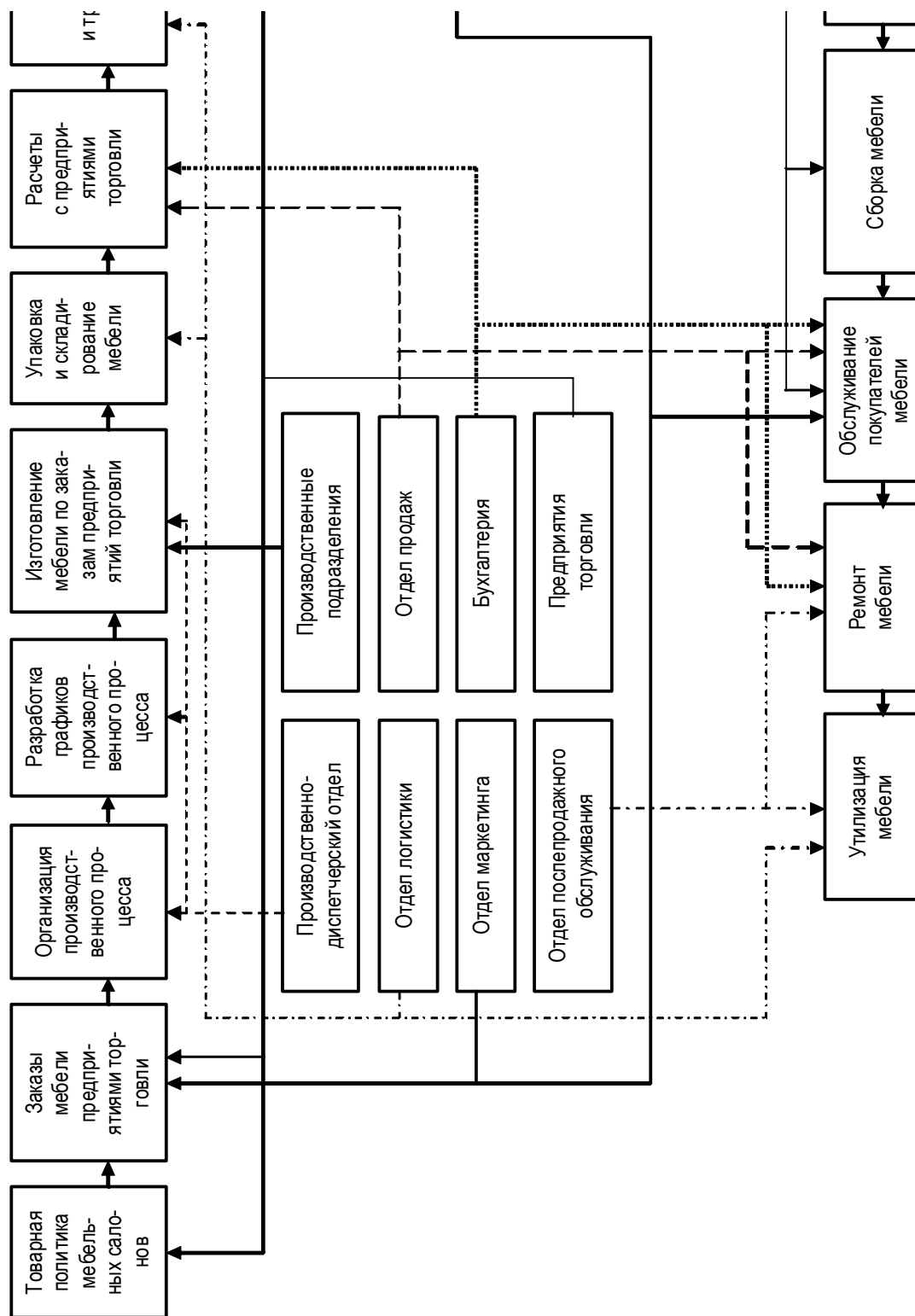


Рис. 3. Структура процесса “Делай” при управлении товарной политикой предприятия по производству мебели

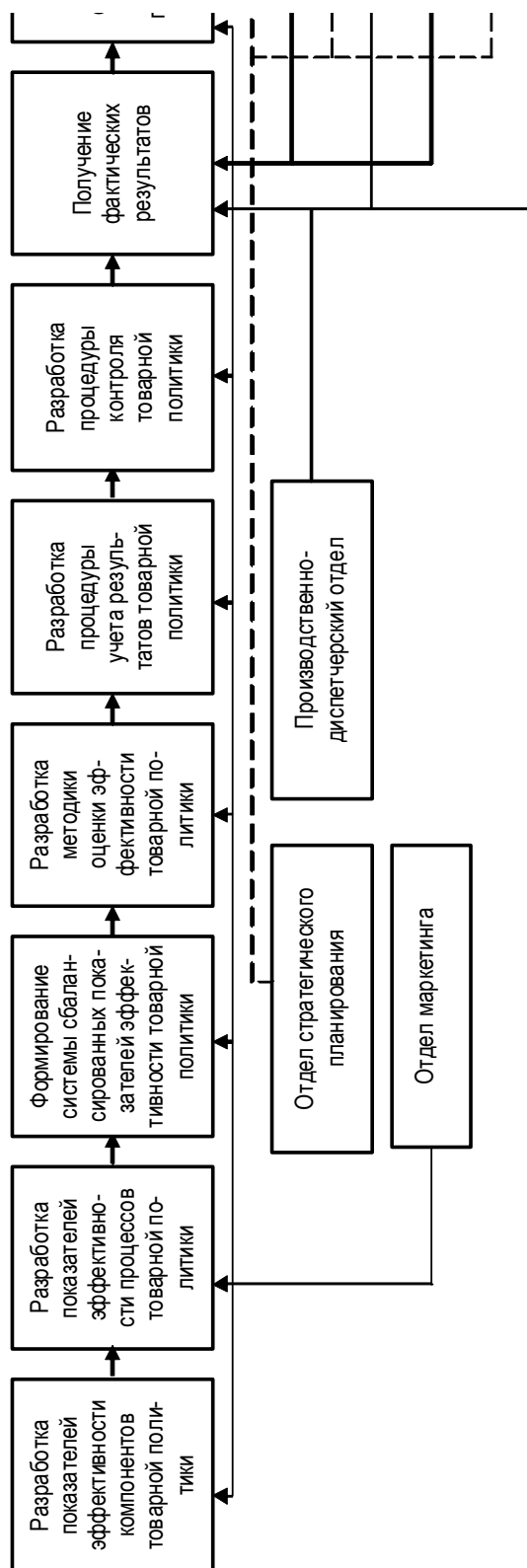


Рис. 4. Структура процесса “Проверка” при управлении товарной политикой предприятия по производству мебели

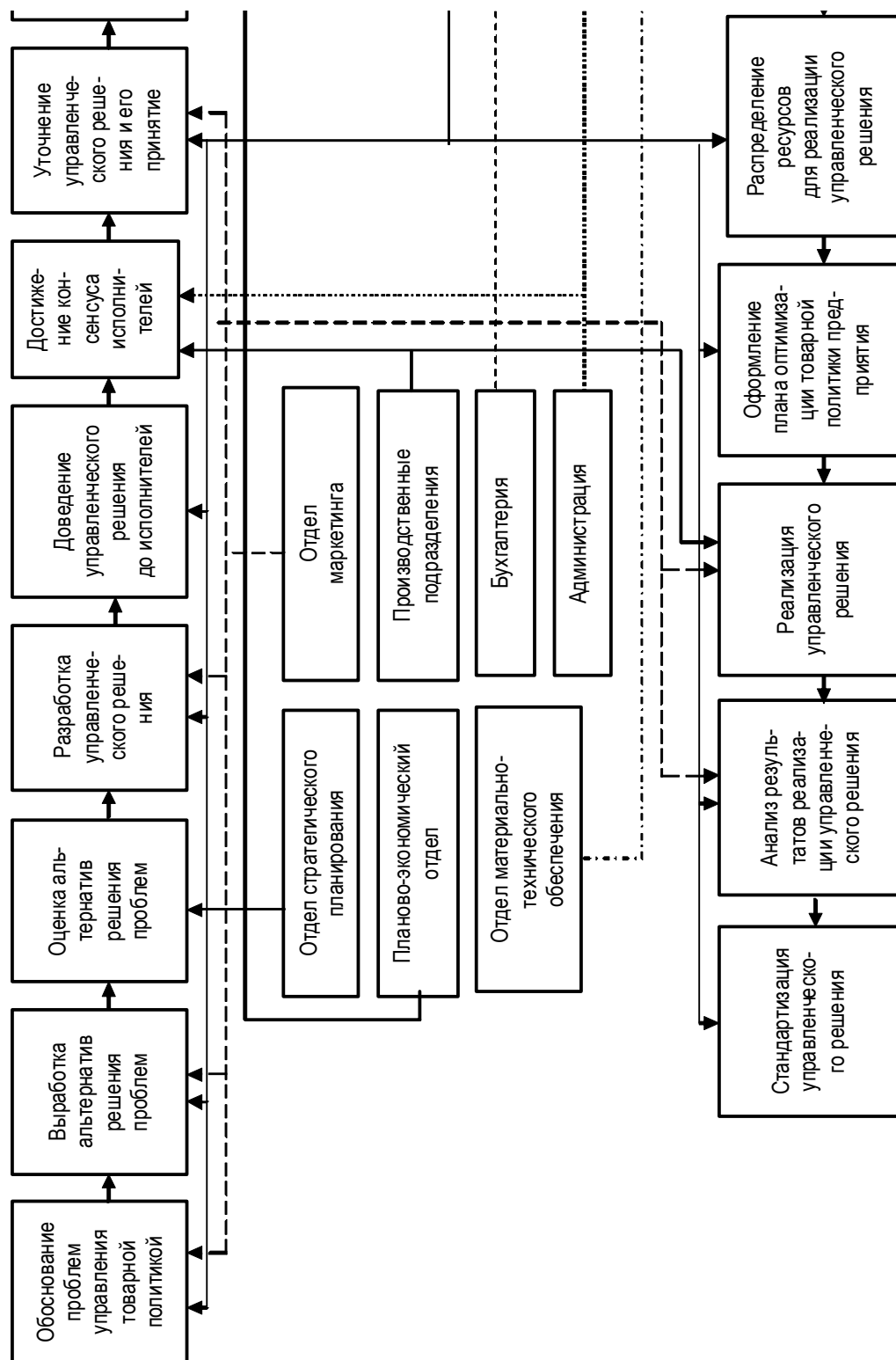


Рис. 5. Структура процесса "Действий" при управлении товарной политикой предприятия по производству мебели

ничной торговли, что закладывает основу для формирования объединений предприятий типа холдинга или ассоциации по примеру цепей поставок зарубежных стран;

◆ процесс “Делай” распространяется на жизненный цикл использования мебели, включая ее утилизацию, что повышает актуальность реализации такого бизнес-процесса управления цепями поставок, как “управление возвратами”.

Процесс “Делай” должен сопровождаться, с одной стороны, стандартизацией ряда типовых функций и операций, а с другой стороны, может постоянно совершенствоваться за счет использования новых технологий производства и обслуживания потребителей, что предполагает постоянное обучение персонала предприятия.

Анализ содержания рис. 4 приводит к следующим выводам:

◆ при реализации процесса “Проверяй” необходима система показателей эффективности как компонентов, так и процессов товарной политики, которая может быть уникальной в зависимости от характеристик обслуживаемого предприятием сегмента рынка;

◆ на этом этапе возрастает роль управленческого учета, поскольку он обеспечивает администрацию предприятия необходимой информацией для принятия управленческих решений;

◆ фактические данные, характеризующие эффективность управления товарной политикой, могут отличаться от плановых показателей, в связи с чем на данном этапе решающее значение имеет показатель устойчивости деятельности предприятия;

◆ этап завершается выявлением причин, обусловивших отклонения фактических показателей эффективности управления товарной политикой от их плановых значений.

Процесс “Проверяй” закладывает предпосылки для дальнейшего совершенствования деятельности предприятия за счет исполь-

зования интеллектуального потенциала рассматриваемого предприятия.

Анализируя содержание рис. 5, пришли к следующим выводам:

◆ процесс “Действуй” является логичным продолжением процесса “Проверяй” и начинается с обоснования проблем управления товарной политикой предприятия;

◆ принятие управленческого решения предусматривает, с одной стороны, анализ возможных альтернатив, а с другой - достижение консенсуса исполнителей при его реализации;

◆ внедрение в жизнь управленческого решения предполагает структуризацию задач подразделений и делегирование им соответствующих полномочий;

◆ процесс завершается стандартизацией управленческого решения с возможностью его использования в аналогичных ситуациях.

Процесс “Действуй” носит инновационный характер и предполагает вовлечение широкого круга исполнителей, поскольку практически каждый из них способен предложить идею, обеспечивающую достижение цели предприятия.

Таким образом, в результате выполненного исследования получены следующие элементы научной новизны: разработаны структуры основных процессов управления товарной политикой предприятия в соответствии с принципом Деминга - Шухарта, и обосновано использование подразделений предприятия, отвечающих за базовые функции данных процессов, с возможным созданием проектных групп в рамках процессного управления товарной политикой предприятия.

<sup>1</sup> Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник. М., 2009. С. 16.

<sup>2</sup> Тяпухин А.П. Производственный менеджмент : учеб. пособие. СПб., 2008. С. 265-266.

<sup>3</sup> Елиферов В.Г., Репин В.В. Указ. соч.

*Поступила в редакцию 23.06.2013 г.*