

собственных объектах, так и на арендуемых складских помещениях и других объектах инфраструктуры логистического центра. Насколько удастся повысить качество оказываемых услуг логистическими центрами путем введения добровольной сертификации, покажет время.

В дополнение к добровольной сертификации логистических услуг, на наш взгляд, необходимо создать реестр объектов логистической инфраструктуры, что позволит четко разделить объекты логистической инфраструктуры по категориям (склад, складской комплекс, терминал, логистический центр, транспортно-логистический центр, торгово-логистический

центр и т. д.) и приблизить уровень отечественной инфраструктуры к европейским стандартам, исключив несоответствие тех или иных объектов национальным стандартам. Функцию ведения реестра объектов логистической инфраструктуры необходимо возложить на Министерство торговли Республики Беларусь, так как именно этот орган является координатором работы по развитию логистической системы республики, формированию инфраструктуры логистического обслуживания, строительству и вводу в эксплуатацию логистических центров согласно Программе развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2015 г.

Список использованных источников

1. Сергеев, В.И. Общие тенденции развития логистических центров за рубежом / В.И. Сергеев // Логистика и управление цепями поставок. — 2012. — № 5 (52). — С. 7–18.
2. Гриц, Г. Транспортные перспективы Республики Беларусь в рамках ЕЭС / Г. Гриц // Компас экспедитора и перевозчика. — 2013. — № 1. — С. 18–22.
3. О Программе развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2015 года : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 29 августа 2008 г., № 1249 : в ред. постановления Совета Министров Респ. Беларусь от 4 октября 2012 г., № 906 // Эталон — Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2013.
4. Панышин, Б.Н. Проблемы и перспективы развития логистических центров в Республике Беларусь / Б.Н. Панышин, Д.В. Курочкин // Логистика сегодня. — 2012. — № 6 (47). — С. 386–392.
5. Курочкин, Д.В. Транспортная логистика : практ. пособие / Д.В. Курочкин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Минск : ФУАинформ, 2013. — 344 с.
6. Перевозки грузов по видам транспорта / Нац. стат. комитет Респ. Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://belstat.gov.by/homep/ru/indicators/transport.php>. — Дата доступа: 05.10.2013.
7. СТБ 2046-2010. Транспортно-логистический центр. Требования к техническому оснащению и транспортно-экспедиционному обслуживанию // БелНИИТ «Транстехника». — Изд. офиц. — Введ. 2011-01-01. — Минск : Госстандарт, 2010. — 12 с.
8. СТБ 2133-2010. Классификация складской инфраструктуры / БелНИИТ «Транстехника». — Изд. офиц. — Введ. 2011-07-01. — Минск : Госстандарт, 2010. — 20 с.
9. Козлов, В.В. Влияние логистических центров на рост региональной экономики / В.В. Козлов // Формирование логистической системы Республики Беларусь: состояние и направления развития : материалы респ. науч.-практ. конф., г. Минск, 27 апр. 2012 г. / Междунар. ун-т «МИТСО»; редкол.: Е.А. Иванов (гл. ред.) [и др.]. — Минск : Междунар. ун-т «МИТСО», 2012. — С. 7–12.
10. Таможенный кодекс таможенного союза с комментарием / Л.В. Дрозд, Н.А. Дубинский, М.Е. Романова. — Минск : Регистр, 2010. — 643 с.
11. Маненок, Т. Конкурировать в ЕЭП не готовы / Т. Маненок // Белорусы и рынок. — 2013. — 4 фев. — С. 14.
12. СТБ 2306-2013. Услуги логистические. Общие требования и процедура сертификации / БелНИИТ «Транстехника». — Изд. офиц. — Введ. 2011-11-01. — Минск : Госстандарт, 2013. — 10 с.

02.09.2013

УДК 338.24

О. Н. Монтик

РАЗРАБОТКА РЕГЛАМЕНТОВ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассмотрены вопросы разработки регламентов бизнес-процессов управления ассортиментом промышленного предприятия. Предлагаются система регламентов базового бизнес-процесса и десять обслуживающих подпроцессов управления ассортиментом компании. В регламентах каждого подпроцесса устанавливаются: название процесса, владелец, ресурсы, входы, результаты, показатели процесса, показатели продукта процесса, показатели удовлетворенности клиентов, функции процесса, должности, участвующие в бизнес-процессе, документы процесса.

The article deals with the development of regulation description of enterprise's business processes in product range policy. A system of business processes of company product range policy with their description is offered in the article. This system includes basic business process of company's product range policy management and ten business processes of low level. Regulation descriptions of enterprise's business processes in product range policy include: the name of process, the owner of process, resources, inputs, outputs (results), indicators of process, indicators of process outputs, indicators of process consumer's satisfaction level, functions of process, company staff, involved in certain business process, documents of business process.

Создание прочных конкурентных преимуществ предприятия в долгосрочном периоде обеспечивается производством и реализацией тех моделей товаров, которые будут в максимальной степени соответствовать запросам потребителей. Определение модельного ряда товаров организации с учетом требований рынка составляет его ассортиментную политику. От уровня эффективности ассортиментной политики компании напрямую зависит объем продаж и объем получаемой ею прибыли. Эффективная ассортиментная политика возможна только при максимально полном учете требований рынка и использовании процессного подхода к управлению. Процессный подход предполагает применение для управления деятельностью и ресурсами организации системы взаимосвязанных бизнес-процессов. В этой связи актуальной является задача разработки регламентов бизнес-процессов управления ассортиментной политикой предприятия.

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» [1, с. 23]. При этом под входами бизнес-процесса авторы понимают ресурс, необходимый для выполнения бизнес-процесса. А выход бизнес-процесса — это результат (продукт или услуга) выполнения бизнес-процесса [1, 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 сведений 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 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 модельным и ассортиментным рядом продукции, являющиеся результатами для бизнес-

процесса «Определение уровня удовлетворенности потребителей предложенным рынком товарным и ассортиментным рядом», выступает 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), а также на основные, вспомогательные и управленческие (по характеру и по отношению к получению добавленной стоимости) [1, 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 (создающие, добавляющие ценность к исходным материальным объектам) и вспомогательные стоимостные (не создающие материальной ценности, но увеличивающие стоимость продуктов и обеспечивающие устойчивое функционирование фирмы в целом) [2, с. 110—111]. Однако из виду упускается разнообразие управленческих процессов и функций, обеспечивающих работу 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) клиентоориентированных цепочек в случае, если каждый клиент потребляет уникальный продукт;
- 2) продуктовых цепочек, если организация производит ряд продуктов и каждый клиент потребляет несколько видов данной продукции [3, с. 26—27].

В. М. Попов рассматривает процессы компании как «потоки работы, в них есть свои границы, другими словами, начало и конец» [4, 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) [5, с. 19]. Однако не учтены бизнес-процессы по объектам управления и деятельности компании.

Более подходящей для управления ассортиментом представляется классификация бизнес-процессов на основные, вспомогательные и управленческие, так как 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 [3, с. 26].

Научный и практический интерес представляет определение понятия бизнес-процесса, предложенное А. Г. Тысленко. «Бизнес-процесс — это удовлетворение актуализированного требования внешней среды за минимально возможное либо допускаемое 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» [6, с. 88]. В дефиниции подчеркивается клиентоориентированный 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 [4, с. 153; 7, с. 36]. Однако они могут лишь частично использоваться в качестве показателей бизнес-процессов ассортиментной политики, так как отражают лишь ее конечный результат, не фиксируя степень удовлетворенности клиентов и ход самого процесса.

Кроме того, в качестве показателей ассортимента и его свойств используются: коэффициент полноты товарного ассортимента, коэффициент устойчивости ассортимента, коэффициент гармоничности ассортимента и коэффициент обновления [8, с. 143–144]. Они позволяют сопоставить плановые количественные показатели с фактическими показателями ассортимента товаров предприятия, но, тем не менее, не допускают планирования ассортимента товаров на будущее, так как не отражают влияния факторов, определяющих динамику спроса на целевом рынке, на ту ли иную модель либо ассортиментную группу товара.

Важнейшей частью системы формирования ассортиментной политики промышленного предприятия выступает процесс управления его ассортиментом (это базовый бизнес-процесс). Каждая из функций, составляющих данный бизнес-процесс, будет являться самостоятельным подпроцессом, входящим в базовый бизнес-процесс формирования ассортиментной политики предприятия.

В рамках базового бизнес-процесса управления ассортиментом промышленного предприятия представляется целесообразным выделить десять подпроцессов:

1. Определение границ целевого рынка сбыта.
2. Сегментирование потребителей продукции.
3. Определение критериев оценки ассортимента.
4. Выявление характера и объема спроса в каждом сегменте.
5. Определение уровня удовлетворенности потребителей предложенным рынком товарным и ассортиментным рядом.
6. Выявление нового или неудовлетворенного спроса.
7. Комплексная аналитическая оценка состояния ассортимента предприятия.
8. Корректировка ассортимента.

9. Экономическая и маркетинговая оценка принятых решений по корректировке ассортимента.

10. Реализация принятых решений по ассортименту продукции в производственной программе и производственном процессе предприятия.

Опишем указанный базовый бизнес-процесс и подпроцессы через их регламенты, в которых необходимо отметить: название процесса, владельца процесса, ресурсы процесса, входы процесса, результаты процесса, показатели процесса, показатели продукта процесса, показатели удовлетворенности клиентов процесса, функции процесса, должности, участвующие в бизнес-процессе, документы бизнес-процесса и т. п.

В качестве примера приведем регламенты трех обслуживающих бизнес-процессов: «Определение границ целевого рынка сбыта»; «Определение уровня удовлетворенности потребителей предложенным рынком товарным и ассортиментным рядом»; «Комплексная аналитическая оценка состояния ассортимента предприятия».

Обслуживающий бизнес-процесс (подпроцесс) № 1
«Определение границ целевого рынка сбыта»

Регламент процесса.

Название процесса: «Определение границ целевого рынка сбыта продукции».

Владелец процесса: руководитель службы маркетинга предприятия.

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.

Входы процесса: первичная статистическая и маркетинговая информация об исследовании целевого рынка и опросе потребителей продукции.

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.

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 динамика демографических процессов на целевом рынке.

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 исследование рынка.

Показатели удовлетворенности клиентов процесса: репрезентативность выборки населения (потребляющих единиц), участвующих в опросе; полнота, достоверность и актуальность полученной маркетинговой и статистической информации.

Функции процесса:

- сбор первичной информации о демографической ситуации, численности населения на целевом рынке из статистических сборников и сети Интернет за определенный период;
- выявление характера и направленности динамики численности населения (потребляющих единиц) на целевом рынке;
- определение силы и устойчивости сложившихся тенденций динамики населения (потребляющих единиц) на целевом рынке;
- анализ того, как долго будут сохраняться данные тенденции динамики населения (потребляющих единиц) на целевом рынке.

Должности и отделы предприятия, участвующие в бизнес-процессе: заместитель директора по маркетингу; маркетологи службы маркетинга.

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.

Обслуживающий бизнес-процесс № 5
«Определение уровня удовлетворенности потребителей предложенным рынком товарным и ассортиментным рядом»

Регламент процесса.

Название процесса: «Определение уровня удовлетворенности потребителей предложенным рынком товарным и ассортиментным рядом».

Владелец процесса: заместитель директора по маркетингу, коммерческий директор.

Ресурсы процесса: персонал предприятия (осуществляющий анализ рынка, разработку плана сбыта, сбыт продукции); методическая информация по разработке плана по маркетингу; компьютерное программное обеспечение; компьютерная локальная сеть и сеть Интернет; производственное оборудование предприятия.

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.); конструкторская и технологическая документация на продукцию; представленный на целевом рынке модельный и ассортиментный ряд.

Результаты процесса: аналитические выводы об уровне удовлетворенности потребителей предложенным рынком модельным и ассортиментным рядом продукции; предложенные целевому рынку сбыта новые виды товара, новые марки и модели товара; уточненный и разработанный план по сбыту и план производства предприятия с учетом пожеланий потребителей к продукции; выявленный новый и не-

удовлетворенный спрос на продукцию; определение новых направлений использования продукта, улучшения функциональных свойств.

Показатели продукта процесса: объем и динамика спроса на целевом рынке; число потребителей данного вида продукции на целевом рынке; количество и удельный вес опрошенных потребителей, которые оценили достаточным и удовлетворяющим их модельный и ассортиментный ряд представленной продукции на целевом рынке по внешнему виду, качеству и потребительским характеристикам.

Показатели процесса: объем затрат на маркетинг; количество опрошенных потребителей; количество откликов потребителей на опрос; количество сотрудников и прочих лиц, задействованных в проведении маркетинговых исследований рынка и потребителей; объем затрат на поиск и обработку необходимой статистической информации о внешней среде.

Показатели удовлетворенности клиентов процесса: широта ассортимента; глубина ассортимента продукции, представленной фирмами целевого рынка; насыщенность ассортимента продукции целевого рынка; доля потребителей, удовлетворенных потребительскими и качественными характеристиками продукции целевого рынка.

Функции процесса:

- подготовка перечня вопросов и организация мероприятий по исследованию на целевом рынке широты, глубины, насыщенности ассортимента определенного вида продукции, качественных и потребительских характеристик товара, представленного производителями на конкретном целевом рынке;
- опрос потребителей на целевом рынке о широте, глубине, насыщенности ассортимента данного вида товаров, о качественных и потребительских характеристиках товара, представленного производителями на данном целевом рынке;
- статистическая обработка результатов опроса потребителей;
- анализ требований потребителей к уровню качества и потребительским характеристикам товаров данного вида, представленных на рынке, основных направлений использования потребителями конкретного товара, востребованности основных функций товара;
- выявление нового неудовлетворенного спроса, новых потребностей, которые может удовлетворять товар данного вида (новых направлений и способов его использования);
- формулирование выводов о степени удовлетворенности потребителей товарным предложением на целевом рынке, основных качественных и потребительских характеристиках товара, новых направлениях и способах его использования.

Должности и отделы предприятия, участвующие в бизнес-процессе: заместитель директора по маркетингу; служба маркетинга; начальник отдела сбыта; отдел сбыта; конструкторский отдел; опытно-конструкторские и экспериментальные участки и цеха (лаборатории); отдел дизайна; отдел контроля качества.

Документы процесса: план по маркетингу; план по сбыту; результаты маркетингового исследования рынка и опроса потребителей; конструкторская и технологическая документация на новое изделие

(новую модель, марку продукции); документы системы менеджмента качества на предприятии; технические стандарты и технические условия производства; план инноваций; должностные инструкции работников, участвующих в процессе; положения об отделах и службах предприятия, занимающихся разработкой и сбытом продукции; отчет отдела маркетинга.

Обслуживаемый бизнес-процесс № 7

«Комплексная аналитическая оценка состояния ассортимента предприятия»

Регламент процесса.

Название процесса: «Комплексная аналитическая оценка состояния ассортимента предприятия».

Владелец процесса: заместитель директора по маркетингу.

Ресурсы процесса: персонал предприятия (осуществляющий анализ рынка, разработку плана производства, проектирование и сбыт продукции); методическая информация по разработке плана по маркетингу и планированию производства; методические указания по разработке бизнес-плана предприятия; компьютерное программное обеспечение; компьютерная локальная сеть и сеть Интернет; производственное оборудование предприятия.

Входы процесса: обработанная маркетинговая информация о результатах исследования целевого рынка и опросе потребителей продукции; требования потребителей к качеству и количеству продукции; сырье, материалы и комплектующие изделия для изготовления того или иного вида (модели, марки) продукции; анкеты, конструкторская и технологическая документация на продукцию; имеющийся модельный и ассортиментный ряд продукции предприятия.

Результаты процесса: предложения по улучшению, изменению модельного и ассортиментного ряда продукции предприятия; предложенные целевому рынку сбыта новые виды товара, новые марки и модели товара, усовершенствованная и разработанная новая конструкторско-технологическая документация на продукцию; уточненный и разработанный план по сбыту и план производства предприятия на период; сертифицированная продукция и система менеджмента качества предприятия; увеличение оборота, смещение оборота.

Показатели продукта процесса: объем произведенной товарной продукции предприятия; объем реализованной продукции по моделям, сортам, маркам; объем прибыли от реализации продукции по видам, сортам, маркам; размер рыночной доли предприятия; темп роста рыночной доли; темп роста объемов продаж по видам продукции, сортам, маркам; объем отгруженной инновационной продукции; рентабельность реализованной продукции; рентабельность продаж по маркам, моделям продукции предприятия; объем разработанных и предложенных рынку новых марок и моделей продукции предприятия.

Показатели процесса: объем затрат на производство продукции; объем затрат на инновации; длительность инновационного цикла от разработки новой модели товара до ее выведения на рынок и запуска в производство; длительность производственного цикла; объем затрат на маркетинг; количество

сотрудников и прочих лиц, задействованных в проведении функционально-стоимостного анализа имеющегося ассортиментного ряда продукции предприятия, сотрудников, задействованных в сбыте, разработке, проектировании и производстве продукции.

Показатели удовлетворенности клиентов процесса: широта ассортимента; глубина ассортимента продукции предприятия; насыщенность ассортимента продукции; доля потребителей, совершивших повторные покупки продукции фирмы; уровень конкурентоспособности товаров компании по цене и качеству.

Функции процесса:

- определение ключевых качественных и потребительских характеристик конкретного вида товара, указывающих на уровень его конкурентоспособности;
- функционально-стоимостной анализ и оценка имеющегося модельного и ассортиментного ряда товаров предприятия на предмет соответствия их наиболее важных характеристик уровню требований потребителей;
- функционально-стоимостной анализ и оценка имеющегося модельного и ассортиментного ряда товаров предприятия на предмет соответствия их наиболее важных характеристик уровню этих характеристик в лучших товарах-конкурентах;
- сравнение уровня цен и продаж на модельный ряд продукции предприятия с уровнем цен и продаж на аналогичные виды и модели продукции фирм-конкурентов;
- анализ уровня производственных и сбытовых затрат, а также уровня доходности моделей, марок и видов товара, выпускаемых предприятием;
- вывод об уровне конкурентоспособности товара организации по сравнению с товаром предприятия-конкурента;
- корректировка конструкторско-технологической документации по результатам функционально-стоимостного анализа продукции предприятия;
- принятие решения о корректировке ассортимента предприятия: исключение марок, добавление марок, увеличение оборота, смещение оборота.

Должности и отделы предприятия, участвующие в бизнес-процессе: заместитель директора по маркетингу; служба маркетинга; начальник отдела сбыта; отдел сбыта; начальник производственного отдела; производственный отдел (производственные цеха и участки); конструкторский отдел; технологический отдел; опытно-конструкторские и экспериментальные участки и цеха (лаборатории); отдел дизайна; отдел контроля качества.

Документы процесса: план по маркетингу; план по сбыту; план производства по номенклатуре и ассортименту продукции; инвестиционный план; результаты маркетингового исследования рынка и исследования потребителей; конструкторская и технологическая документация на новое изделие (новую модель продукции); план закупок сырья, материалов, комплектующих изделий; документы системы менеджмента качества на предприятии; технические стандарты и технические условия производства; план инноваций; должностные инструкции работников, участвующих в процессе; положения об отделах и службах предприятия, занимающихся разработкой,

производством и сбытом продукции; отчет отдела маркетинга.

Выделенные и описанные бизнес-процессы образуют систему формирования конкурентоспособной ассортиментной политики промышленного предприятия. Они характеризуют важнейшие элементы системы управления ассортиментной политикой промышленного предприятия.

К научной новизне предлагаемой системы бизнес-процессов формирования конкурентоспособной ассортиментной политики предприятия следует отнести выделенные основные и обслуживающие бизнес-процессы в ассортиментной политике, функции каждого бизнес-процесса, показатели процесса, продукта процесса, показатели удовлетворенности кли-

ента, отличающиеся тем, что процессы определены в соответствии с этапами технологического 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.

Практическая новизна предложений состоит в разработанной последовательности действий (функций) в каждом регламенте бизнес-процессов формирования и управления ассортиментной политикой предприятия, реализуя которые субъект хозяйствования создаст конкурентоспособный ассортимент своей продукции.

Список использованных источников

1. 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.
2. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; под ред. С.Г. Божук; пер. с англ. Т.В. Виноградовой. — СПб. : Питер, 2007. — 496 с.
3. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учеб. пособие / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — М. : Инфра-М, 2009. — 319 с.
4. Попов, В.М. Современные бизнес-технологии : учеб. пособие / В.М. Попов [и др.]; Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. — М. : Кнорус, 2006. — 384 с.
5. 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.
6. 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.
7. Киреенко, Н.В. Товарная политика : учеб.-метод. пособие / Н.В. Киреенко. — Минск : БГПУ им. М. Танка, 2009. — 224 с.
8. Кашуба, В.М. Товарная политика предприятий отрасли. Торговая политика : учеб.-метод. комплекс / В.М. Кашуба, И.Г. Разумовский. — 2-е изд., стереотипное. — Минск : Изд-во МИУ, 2009. — 192 с.

12.12.2013

УДК 339.137.2

Н. В. Немогай

СИСТЕМЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: СТРУКТУРА И МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ

С учетом специфики мирового финансово-экономического кризиса и его особенностей в Республике Беларусь рассматриваются основы повышения конкурентоспособности объектов хозяйствования путем использования системного и процессного подходов. Даются рекомендации по повышению конкурентоспособности отечественных предприятий за счет применения модифицированной системы обеспечения конкурентоспособности и управления конкурентоспособностью.

Taking into account specifics of world financial and economic crisis and its features in the Republic of Belarus the principles of competitiveness increase of business entity by the use of system and process approaches are covered. Recommendations about increase of competitiveness of the domestic enterprises due to use of the modified system of ensuring competitiveness and management of competitiveness are made.

Современное внешнее окружение в условиях мирового финансово-экономического кризиса (МФЭК) оказывает существенное влияние на развитие феномена «конкуренция — конкурентоспособность» в странах бывшего СССР. Уже ни у кого не вызывает сомнений, что в таких условиях величие страны определяется не только размером ее территории, богатством природных ресурсов, но и конкурентоспособностью производимой продукции (непосредственно продук-

ции, товаров, работ и услуг). Эта категория является фундаментом качества жизни — меры достоинства нации. Повышение конкурентоспособности предприятия — залог повышения конкурентоспособности страны. В понятие «конкурентоспособность предприятия» вкладывается его способность выпускать конкурентоспособную на конкретном рынке продукцию, преимущество этой продукции по отношению к продукции других предприятий данной отрасли.