

***ТОВАРНО-АССОРТИМЕНТНАЯ  
НОМЕНКЛАТУРА КАК ОБЪЕКТ СИСТЕМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ***

---

В условиях рыночных отношений очевидно, что успех предприятия определяется его способностью выйти на рынок с набором товаров и услуг, определенного качества и ассортимента, пользующихся устойчивым спросом.

В связи с этим возникает необходимость рассмотрения вопросов формирования товарной политики предприятия (ПП) с учетом специфики рыночных отношений, исследования всей совокупности мер, связанных с товаром, — его разработку, создание, производство, продажу, сервис, рекламу — как основных в коммерческой политике и производственной деятельности предприятия.

В условиях командно-административной системы товарно-ассортиментная номенклатура (ТАН) предприятия в значительной степени определялась госзаказом

и все виды задач, связанные с управлением ТАН на уровне предприятия, сводились к обеспечению производственных потребностей и оперативному управлению производственной программой выпуска. С переходом предприятия на рыночные условия работы данный тип задач переходит в разряд тактических по регулированию производственного процесса. На первое место выступают вопросы исследования потребительских предпочтений по отношению к выпускаемым товарам с целью оптимизации товарного ассортимента с учетом требований рынка и эффективного использования ресурсного потенциала предприятия. Поэтому возникает необходимость разработки *товарной политики* (ТП) предприятия, под которой, по мнению автора, необходимо понимать систему целенаправленных мер по обеспечению процесса принятия решений и механизма взаимодействия структурных подразделений по формированию товарно-ассортиментной номенклатуры предприятия, соответствующей требованиям рынка и позволяющей обеспечить устойчивое развитие предприятия.

Для эффективной разработки товарной политики необходимо рассмотреть промышленное предприятие как открытую систему, т.е. целостное множество объектов, связанное взаимными отношениями, в котором могут быть выделены: отдельные компоненты системы; отношения между компонентами и внешней средой; входы и выходы системы.

Компоненты в системе функционируют как единое целое для достижения поставленной цели, ради которой и создается сама система. Под системой промышленного предприятия понимается совокупность всех функциональных служб предприятия, а также потоков материальных и информационных ресурсов, обеспечивающих эффективный производственный процесс и взаимодействующих между собой и внешней средой (рынком) через систему структурных связей.

*Цели* — желаемые состояния системы, которые определяются множеством значений ее существенных переменных или признаков. В разное время к целям деятельности промышленного предприятия можно отнести: достижение максимального объема прибыли; достижение необходимого процента рентабельности; увеличение рыночной доли; работу с целевым сегментом; наращивание объемов производства; увеличение выручки от реализации; стабильную выплату заработной платы; сохранение (увеличение) рабочих мест и т.д.

В процессе достижения цели система подвергается воздействию внешней среды, которая может способствовать или препятствовать этому достижению, поэтому необходимо, чтобы осуществлялась поддержка нормального режима работы экономической системы. Осуществляется такая поддержка посредством *управления*. В литературе [1, 2, 3, 4] под управлением понимается конкретная организация тех или иных процессов для достижения намеченных целей, т.е. выработка и осуществление целенаправленных воздействий на систему, что включает сбор, передачу и обработку необходимой информации, принятие, реализацию соответствующих решений и контроль за их выполнением.

Любое управление предполагает наличие: *объекта управления* — подсистемы общей системы предприятия, благодаря которой реализуется цель функционирования всей системы;

*управляющей системы* — органа управления, фиксирующего параметры объекта управления и вырабатывающего управляющие воздействия на него для приведения его функционирования к режиму, соответствующему принятой цели управления. Если достижение такого режима в условиях имеющихся ресурсов невозможно, то в качестве нормального может быть принят режим, минимально отклоняющийся от цели;

*обратной связи* — подсистемы, с помощью которой реализуется воздействие управляющей системы на управляемый объект. Объект управления во взаимодействии с управляющей системой и внешней средой образует открытую систему управления. Обратная связь является средством гибкого управления, когда конкретное управляющее решение вырабатывается в зависимости от сложившейся ситуации, от требований рынка [5].

Выделение *компонентов системы* можно проводить с разной степенью укрупнения. В качестве компонентов системы управления промышленным предприятием можно рассматривать следующие подсистемы: оперативное управление; управление кадрами; управление материально-техническим снабжением (МТС); управление сбытом; управление финансами; управление товарно-ассортиментной номенклатурой.

Укрупненная структурная схема системы управления промышленным предприятием в условиях централизованного руководства показана на рис. 1, где в качестве входов системы выступает госзаказ, а в качестве выходов — товары предприятия. В подобных условиях набор элементов являлся не только необходимым, но и достаточным для достижения вышеопределенных целей. При этом управление процессом производства на уровне предприятия сводилось к следующим функциям: календарному планированию, контролю за выполнением плановых заданий, организации процесса производства.



Рис. 1. Структурная схема предприятия в условиях централизованного руководства

В условиях централизованно-командно-административной системы промышленное предприятие можно было рассматривать как систему с упрощенной обратной связью. Таким образом, в прежних условиях хозяйствования воздействие управляющей системы на объект управления — товарную программу предприятия (в рамках подсистемы оперативного управления производством) — носило характер оперативного контроля за выполнением плановых заданий и регулирования производственного процесса.

В настоящее время сформировалась несколько иная система взглядов на процесс управления промышленным предприятием, которая включает в себя основной принцип: *самоуправление и саморазвитие*, т.е. самостоятельность промышленных предприятий не только при внутренней организации, но и всей совокупности связей с внешней средой [6]. Маркетинговые исследования, разработка товарной политики, расширение внешнеэкономических связей, привлечение инвестиций (в том числе иностранных), налаживание коммуникаций — далеко не полный перечень задач, которые раньше были за пределами компетенции предприятий, а теперь стоят в ряду важнейших. При этом предприятие призвано наряду с экономической выполнять и социальную роль, которую можно рассматривать двояко: с точки зрения ориентации на потребителя, на более полное удовлетворение его потребностей; с позиции решения социальных проблем трудовых коллективов (сохранение рабочих мест, выплата заработной платы, улучшение условий труда, планирование делового роста и др.).

Таким образом, в условиях рыночной экономики для успешной работы предприятия и получения максимальной или достаточной, с точки зрения руководства, прибыли необходимо не просто осуществлять процесс производства, но и заниматься его постоянным анализом, перспективным планированием и корректировкой согласно требованиям рынка. При этом система управления должна охватывать всю цепочку взаимосвязей и механизм взаимодействия структурных подразделений предприятия при реализации процесса. Данное исследование ориентировано на процесс формирования товарной политики с разработкой товарно-ассортиментной номенклатуры, отвечающей требованиям рынка и позволяющей осуществить достижение стратегических целей предприятия.

Для успешного разрешения этой проблемы, с точки зрения автора, следует внести изменения в структуру системы управления промышленным предприятием, поскольку набор структурных компонентов является необходимым, но недостаточным для управления процессом формирования товарно-ассортиментной номенклатуры, так как в нем не хватает компонента, с помощью которого в рамках

системы управления предприятием можно было бы осуществлять регулирование товарной номенклатурой и получать ответы на вопросы: "Какую товарную номенклатуру и когда производить?" "В каком количестве?" "Для кого?"

Более того, наличие связей между структурными компонентами в том виде, который показан на рис.1, явно недостаточно для управления вышеопределенным процессом с точки зрения модификации, модернизации и оптимизации товарной номенклатуры и объемов выпуска.

Автор предлагает видоизменить структурную схему системы управления предприятием, введя дополнительный компонент, регулирующий процесс производства в зависимости от целей и возможностей предприятия с учетом требований рынка и определить его как *систему управления товарно-ассортиментной номенклатурой* (ТАН) предприятия (рис. 2).

В результате подобного изменения в системе управления предприятием выделяется служба (на базе отдела маркетинга), которая занимается разработкой единой товарной политики предприятия, т.е. всей совокупности мер по исследованию рынка и потребительских предпочтений; планированию и производству товарной номенклатуры; формированию товарного ассортимента и разработки параметров системы ФОССТИС; оптимизации товарно-ассортиментной номенклатуры.

При этом систему управления ТАН следует понимать как один из основных объектов системы управления промышленным предприятием, поскольку в первую очередь отношение потребителей к предприятию складывается через восприятие его продукции, что в конечном итоге определяет все возможности развития предприятия и формирует его имидж. Таким образом, систему управления ТАН необходимо рассматривать с двух точек зрения:

как объект управления (ТАН) в системе промышленного предприятия, благодаря которому возможно обеспечение устойчивого развития предприятия через производство необходимой рынку продукции (рис. 2);



Рис. 2. Структурная схема предприятия с выделением товарно-ассортиментной номенклатуры

как самостоятельную систему, вырабатывающую цели управления товарно-ассортиментной номенклатурой и осуществляющую воздействия на нее с помощью рычагов механизма формирования товарной политики (рис. 3).

Необходимость такого разграничения позволяет:

1. Выделить стратегические и тактические цели системы управления товарный ассортиментом;
2. Определить структурные элементы, взаимодействующие между собой в процессе достижения целей системы управления товарным ассортиментом;
3. Рассмотреть особенности формирования товарной политики на современно этапе развития рыночных отношений;
4. Разработать механизм формирования и управления товарной политикой предприятия.

При рассмотрении ТАН как самостоятельной системы необходимо выделить элементы, указанные на рис. 3:

*объект управления* — оптимальный товарный набор предприятия, отвечающий требованиям рынка и обеспечивающий достижение целей системы управления ТАН;

*субъект управления* — специальная группа людей (разработчиков товарной политики), осуществляющая целенаправленное функционирование объекта на основе анализа реакции рынка на продукцию предприятия и посредством выработки и принятия управленческих решений.

В ходе осуществления управления товарно-ассортиментной номенклатурой субъект управления (служба маркетинга) вынужден решать следующие задачи: изучение рынка сбыта; изучение потребительского спроса на товары предприятия; создание модели товара, отвечающей требованиям рынка; разработка параметров системы ФОССТИС; определение оптимального товарного ассортимента.



Рис. 3. Товарно-ассортиментная номенклатура как самостоятельная система

Задачи управления ТАН определяют объем и направление работ по обеспечению их достижения, т.е. к *функциям* управления ТАН относятся:

*планирование* — виды товаров, сроки начала и окончания выпуска, маркетинговые переменные (цена, реклама, услуги, параметры);

*контроль* — количественная и качественная оценка результатов работы предприятия по выпуску и реализации товаров;

*координация* — обеспечение логической связи, непрерывности и бесперебойности в работе отдельных блоков управления ТАН.

Таким образом, для обеспечения эффективного выполнения функций системы управления ТАН формируется товарная политика предприятия. Ее задачи заключаются в разработке стратегии поведения предприятия на товарном рынке, изучении и максимально возможном удовлетворении потребительского спроса на товары предприятия, определении и производстве оптимального товарного ассортимента. Товарная политика охватывает не только производственную и сбытовую деятельность предприятия, но и всю работу, связанную с потребителями (изучении потребительских предпочтений), комплексным исследованием рынка (в частности, рынка товаров, на котором предприятие работает давно). Результаты товарной политики сводятся к изменению форм и параметров товара, а не только системы взаимоотношений между участниками рынка.

#### Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. М., 1989.
2. Бляхман Л.С. Экономика, организация управления и планирование научно-технического процесса. М., 1991.
3. Кротов В.Ф., Лагоша Б.А. и др. Основы теории оптимального управления. М., 1990.
4. Куц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. М., 1991.
5. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика: Пер. с англ. / Под ред. Г.Б. Кочеткова. М., 1982.
6. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. М., 1995.