

**АЛГОРИТМ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ  
ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ ТЕКСТИЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ  
НА ОСНОВЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА**

**ALGORITHM IN THE GENERATION AND IMPLEMENTATION  
OF MARKETABLE POLICY TEXTILE COMPANY BASED  
ON A SYSTEMATIC APPROACH**

*Н.Е. ТИХОНИЮК*  
*N.E. TIKHONYUK*

(Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых)  
(Vladimir State University named after Alexander and Nikolai Stoletovs)

E-mail: tasha-ti@yandex.ru

*В статье рассматривается алгоритм принятия управленческого решения при формировании товарной политики горизонтально-интегрированной текстильной компании, направленный на увеличение экономической стоимости компании за счет использования компетентностной модели.*

*This article presents management decision algorithm in the formation of marketable policy horizontally-integrated textile company, aimed at increasing the economic value of the company through the use of a competency model.*

**Ключевые слова:** товарная политика, горизонтально-интегрированные компании, экономическая стоимость, системный подход, компетентностный подход.

**Keywords:** marketable policy, horizontally integrated companies, economic value, systematic approach, competence approach.

Ключевой проблемой текстильной отрасли с точки зрения маркетинговой составляющей является низкая конкурентоспособность отечественной продукции, связанная с имеющимися проблемами управления в условиях многофакторных изменений экономических условий, необходимостью адаптации к развитию отрасли, изменениям требований покупателей. Конечной целью совершенствования системы управления продуктовым портфелем становится соответствие продукции дифференцированным потребностям рынка, экономическая стабильность и успешное позиционирование предприятия на рынке. Ориентация российского текстильного бизнеса на общемировые тренды формирования спроса при очевидном значительном отставании дизайнерской составляющей,

интенсивная конкурентная среда принципиально меняют подходы к разработке и принятию управленческих решений в области формирования и реализации товарной политики.

Предлагаемая модель принятия решения при формировании и реализации товарной политики горизонтально-интегрированных компаний является системной моделью последовательного преобразования исходной информации и принятия управленческих решений, позволяющей скоординировать действия всех участников процесса для достижения общей цели (рис. 1 – алгоритм процесса формирования и реализации товарной политики на основе системного и компетентностного подхода).

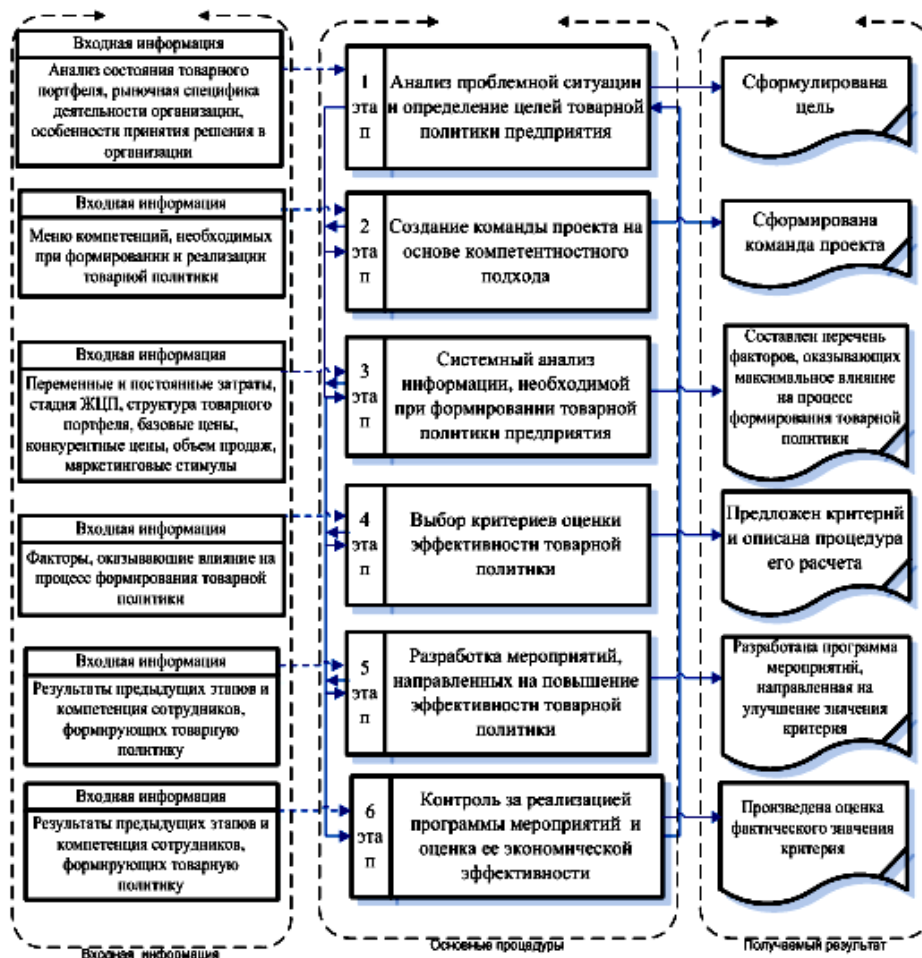


Рис. 1

Процесс последовательного преобразования исходной информации о текущем состоянии и тенденциях развития конъюнктуры рынка содержит контуры обратной связи. Это позволяет возвращаться к любому предшествующему этапу для осуществления корректирующих управленческих воздействий на процесс формирования товарной политики при изменениях во внутренней или внешней среде. Благодаря наличию контуров обратной связи предлагаемая системная модель формирования товарной политики предприятия становится гибкой, что позволяет быстро реагировать на изменения, происходящие во внутренней и внешней среде, и быстро вырабатывать управленческие решения в процессе реализации товарной политики предприятия.

Использование системного подхода дает возможность представить процесс принятия решения как множество взаимосвязанных процедур, ориентированных на по-

вышение стоимости компании на рынке. Выполнение процедур каждого этапа приводит к получению конкретного результата (например, сформированной команде проекта, разработанной программе мероприятий), и при изменении внешней среды возможно адаптировать полученный результат под изменившиеся требования, что соответствует специфике рынка, выделенной в работе, и значительно сокращает время принятия решения. При этом в предлагаемой модели учтены все традиционные этапы процесса принятия управленческих решений, но их результаты используются как входная информация, учет которой позволяет повысить эффективность управленческих решений.

1-й этап. На основе комплексного анализа проблемной ситуации определяются цели товарной политики предприятия. В качестве стратегической цели товарной политики так же, как и цели горизонтально-интегрированных компаний, является повышение стоимости предприятия [1].

2-й этап. Создание команды проекта на основе компетентного подхода.

При апробации методики для формирования команды проекта построения товарной политики предприятия текстильной

промышленности выявлены профессиональные компетенции сотрудников, представленные на рис.2 – система профессиональных компетенций при формировании товарной политики.



Рис. 2

Предложенная в работе структура компетенций сотрудников, востребованных при формировании товарной политики компаний, учитывает одну из отраслевых особенностей – необходимость принимать обоснованные управленческие решения при частой смене внешних условий. Выделенные компетенции (знание особенностей рынка и продукта, ответственность за принятые решения, креативность, стрессоустойчивость, умение выдвигать конструктивные решения и др.) позволяют формировать команду проекта из сотрудников, способных работать в таких условиях.

На разных этапах формирования товарной политики необходимо использовать различные компетенции из приведенного перечня. Задачу формирования необходимого набора профессиональных компетенций можно решать с помощью матричного метода (адаптация метода "меню компетенций").

3-й этап. Системный анализ информации, необходимой при формировании товарной политики предприятия. Поиск информации, необходимой для принятия решения, проводится на основе сформированных карт знаний.

4-й этап. Выбор критериев оценки эффективности товарной политики. Эффективность товарной политики предлагается оценивать с помощью модифицированного критерия EVA (экономической добавленной стоимости).

В работе предложен подход оценки индекса социальной добавленной стоимости (ИСДС) компании, составленный на основании методики IC Rating. Особенностью применяемого подхода является то, что он позволяет структурировать компетенции и знания сотрудников применительно к ключевому процессу управления компанией: формирование товарной политики.

Индекс социальной добавленной стоимости позволяет оценить, насколько может быть увеличена стоимость компании по сравнению со средней компанией на рынке за счет более эффективного использования профессиональных компетенций сотрудников при решении проблемы формирования и реализации товарной политики (табл. 1 – значение показателей ИСДС). Значения показателей ИСДС получены на основании экспертного опроса участников рынка в ходе консалтинговой практики автора.

Таблица 1

Показатель	Условное обозначение	Эталонное значение	Показатели ИСДС		
			высокие	средние	низкие
Степень соответствия профессиональным компетенциям на этапах формирования товарной политики	K <sub>1</sub>	100%	99...80%	79...60%	59...40%
Доля сотрудников, имеющих опыт решения схожих ситуаций	K <sub>2</sub>	70%	70...50%	49...20%	19...0%
Степень соответствия информационных потоков компании стандартам системы управления (методологии ISO-9001)	K <sub>3</sub>	100%	99...80%	79...60%	59...40%

Расчетная формула индекса добавленной социальной стоимости:

$$\text{ИСДС} = \min(K_1, K_2, K_3) / 100\%. \quad (1)$$

Использование минимального значения коэффициентов позволяет учесть факторы риска при оценке показателей, так как оценка проводится группой экспертов и усложнение процедуры не оправдано.

Применение ИСДС позволяет скорректировать значение критерия EVA с учетом уровня развития профессиональных компетенций сотрудников и получить интегральный коэффициент эффективности товарной политики:

$$\text{Инт. EVA} = \text{EVA} \cdot (1 + \text{ИСДС}). \quad (2)$$

Положительная динамика фактического значения интегрального критерия EVA свидетельствует о том, что товарная политика предприятия сформирована лучше, чем у среднеотраслевой компании этого рынка. Следовательно, рыночная стоимость предприятия возрастает, что делает его более привлекательным для инвесторов, в том числе за счет прироста интеллектуального капитала (ИСДС). Поскольку основной целью товарной политики считается увеличение стоимости бизнеса, то управление экономической добавленной стоимостью сводится к обеспечению стабильно неотрицательного растущего значения EVA, то есть обеспечения соответствующего уровня доходности от формирования и реализации товарной политики.

5-й этап. Разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности

товарной политики. Исходными данными для разработки мероприятий, ориентированных на повышение эффективности товарной политики предприятия, служат результаты, полученные на предыдущих этапах.

6-й этап. Контроль за реализацией программы мероприятий и оценка ее экономической эффективности. В качестве базового инструмента для отбора предлагаемых решений в области товарной политики используется математическая модель, отражающая параметрическую зависимость между товарной политикой предприятия и экономической добавленной стоимостью. Общая итоговая оценка отобранных мероприятий осуществляется с помощью критерия EVA.

Предлагаемая методика в сущности является системной моделью последовательного преобразования исходной информации и принятия управленческих решений в процессе формирования товарной политики предприятия рынка обуви. Системный подход к процессу формирования товарной политики в виде последовательно взаимосвязанных этапов и наполнение каждого этапа конкретными процедурами, используемыми для поэтапного решения локальных задач, в работе предлагается рассматривать как процесс поэтапного накопления знаний. Использование интеллектуального капитала сотрудников предприятия является частью системной модели процесса товарной политики.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Тихонюк Н.Е. Моделирование процедуры оценки эффективности товарной политики // Рос-

сийское предпринимательство. – 2009, № 2 Вып. 2.  
(129). С. 44...48.

Рекомендована кафедрой менеджмента и мар-  
кетинга. Поступила 02.07.14.

---