

УДК 339.9

**Н. В. Борушко**, кандидат экономических наук, старший преподаватель (БГТУ)**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ КОНЦЕПЦИИ БЕНЧМАРКИНГА И ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОГО АНАЛИЗА**

Под влиянием изменений факторов среды, глобализации и обострения конкуренции на всех рынках фирмы стремятся поддерживать конкурентоспособность своей продукции, придать своему бренду осязаемые конкурентные преимущества. В данной статье показано, что для соответствия желаниям покупателей иметь качественные товары по привлекательным, доступным ценам фирмы и производители с использованием бенчмаркинга и стоимостного анализа применяют методы снижения затрат и создания качественных инновационных товаров, используют систему управления затратами при улучшении технологий.

Under the influence of environmental factors change, globalization and increased competition in all markets, firms tend to maintain the competitiveness of their products, give its brand tangible competitive advantage. In this paper we show that to meet the desires of consumers to have quality products at competitive, affordable prices firm and manufacturers using benchmarking and value analysis methods are emerging to reduce costs and create high-quality innovative products, use the system management costs while improving the technology.

**Ведение.** Резкое обострение конкуренции обуславливает необходимость проведения маркетинговых исследований. Маркетинговые исследования конкурентной среды и конкурентоспособности продукции маркетологи фирм могут проводить с использованием бенчмаркинга как внешней маркетинговой разведки и функционально-стоимостного анализа как внутрифирменного поиска резервов.

**Основная часть.** Значительная часть белорусских организаций в 2008–2011 гг. улучшила свое финансовое положение и осуществила техническое перевооружение, повысила рентабельность деятельности и получила возможность направлять часть прибыли на исследования.

Можно воспользоваться приемами бенчмаркинга (Benchmarking) как метода сравнительного анализа эффективности стратегической деятельности предприятия по сравнению с ведущими фирмами. При этом этапы осуществления данного разведывательного метода включают следующую последовательность.

- 1) предварительный сбор данных;
- 2) первичный отбор фирм для сравнения;
- 3) определение способа контроля показателей;
- 4) подготовка вопросников;
- 5) сбор данных;
- 6) предварительный анализ данных;
- 7) подготовка лучшей модели для сравнения;
- 8) сравнительный анализ показателей;
- 9) факторный анализ отклонений контрольных показателей;
- 10) подготовка экспертного отчета [1].

Пример из белорусской практики. Передовые американские, немецкие, североамериканские и другие фирмы при экологическом строительстве используют стандартные тюки соломы, защищают эту кладку раствором на основе глины и специальными противопожарными сетками.

Спрос на экологические дома большой. Но их строительство весьма дорогое, в нем используется много ручного труда. Минский изобретатель М. Ф. Денисенко разработал и запатентовал непрерывную технологию изготовления дешевых соломенных «бревен», имитирующих оцилиндрованные деревянные бревна, клееный брус или ряды блоков из ячеистого бетона. Для создания оболочки «бревна» им разработан несгораемый, прочный, долговечный и относительно недорогой материал. И труба из такого материала сшивается. С помощью переоборудованного пресс-подборщика высокой степени прессования, выпускаемого предприятием «Бобруйскагромаш», труба наполняется соломой. Получается трехкратная выгода: удешевление строительства, замена ручного производства на ускоренное крупногабаритное, а также соломенные «бревна» в разы легче натуральных и в 2–2,5 раза лучше держат тепло [2].

У такой разработки, или совершенствования, как у «хорошо забытого старого», о которой вспомнили при анализе рынка методом бенчмаркинга, великие перспективы. Учет «закон опыта», или «обучающую кривую», в соответствии с которым удельные издержки на единицу продукции снижаются с ростом масштабов производства за счет: 1) роста производительности труда в условиях НТП; 2) усиливающейся экономики от специализации; 3) вытеснения наименее эффективных факторов производства; 4) модификаций, изменения конструкций изделий с целью снижения издержек [3].

Эффект обучающей кривой наиболее осязаем и позволяет сразу снижать издержки на 20–30% в отраслях, где ручной труд замещается механизированным и удваиваются масштабы производства, если ранее там добавленная стоимость составляла значительную долю суммарных

издержек, то трудозатраты значительно снижаются, преобладают материальные затраты.

На снижение издержек и повышение качества продукции, самого технологического процесса и применяемых организационно-управленческих структур нацелено использование функционально-стоимостного анализа. Всякое предприятие постоянно контролирует уровень допустимых (целевых) издержек у товара, чтобы поддерживать оптимальное соотношение между его представляемой потребительской ценностью и функциональностью и совокупными издержками на производство, реализацию, эксплуатацию и даже утилизацию. Особо регулируются контролируемые затраты производства и сбыта.

Существуют центры ответственности в виде центров прибыли и центров затрат. Центры затрат – это подразделения (либо стратегические единицы бизнеса, СЕБ), которые осуществляют расходы. Они несут ответственность (в т. ч. материальную), имеют нормы и нормативы расхода сырья, материалов, топлива, комплектующих для производства и продвижения, также набор документации, документооборот и пользуются регламентами отправки и получения информации.

Целесообразно, как показал опыт бенчмаркинга и ФСА, на предприятии иметь или поэтапно внедрить систему управления затратами, используя следующие восемь этапов:

- 1) сбор, передача и обработка данных;
- 2) информационное обеспечение учета затрат с участием финансово-экономических, информационно-технических служб;
- 3) планирование затрат, в т. ч. с использованием, сочетанием двух методов: их нормирования и их лимитирования (жесткого ограничения тем структурным подразделениям, где нормы по коммерческим и общехозяйственным расходам не установлены);
- 4) оперативный контроль, управление затратами на принципах бюджетирования, таких как их фиксирование, сравнение, выявление отклонений от плановых, своевременная передача данных о затратах для принятия решений;
- 5) учет затрат, отражение в бухгалтерском учете, интеграция их в цельную систему управленческого анализа;
- 6) трехкратный анализ затрат как вертикальный, горизонтальный и трендовый;
- 7) разработка плана мероприятий по оптимизации затрат;
- 8) внесение рекомендаций по изменению финансовой политики, мотивированное привлечение персонала к снижению издержек.

При вертикальном анализе издержек определяется структура затрат с учетом удельного веса каждой статьи затрат в общей сумме за-

трат подразделений, выделением наиболее весомых статей; при этом по изделию выделяются затраты на осуществление функций и централизация затрат по функциям сравнивается с важностью функций изделия. На основании анализа составляют диаграммы затрат с указанием доли каждой статьи в общих затратах.

При горизонтальном анализе сравнивают каждую позицию статей затрат по показателям предшествующего и текущего отчетного периодов. Соединив результаты вертикального и горизонтального, можно выйти на трендовый анализ издержек, который позволит наметить возможные значения показателей в будущем периоде при условии сохранения сложившейся динамики.

Нельзя абстрагироваться от организационно-управленческого содержания системы управления издержками. Поэтому план мероприятий по оптимизации затрат должен содержать: а) наименование мероприятия; б) направленность мероприятия (какая статья затрат будет оптимизирована); в) факторы, оказывающие влияние на статью затрат; г) суть мероприятия (решение по оптимизации затрат); д) финансирование проведения мероприятия; е) эффект и эффективность от проведения мероприятия; ж) лица, ответственные за выполнение мероприятия (начальники производственных подразделений, функциональные директора и др.); з) сроки реализации [4].

Маркетинговый подход при использовании бенчмаркинга и ФСА позволяет не только контролировать систематическое снижение затрат, но и выходить на коренное улучшение качества, догонять и обгонять ведущих конкурентов в разработке инноваций.

Приведем пример из практики белорусских предприятий и научных организаций.

На заводе полупроводниковых приборов ОАО «Интеграл» изготавливают высокоточные приборы для применения в авиации, космонавтике, других ответственных областях, при разработке микросхем здесь значительно повысили качество и снизили себестоимость изготовления, убрали дефекты. На ОАО «Интеграл» практически осуществляется весь цикл сборочного производства электронных микросхем, при этом используется и оборудование малой сборки государственного НПО «Планар», в котором для операции каждого вида было создано несколько типов оборудования в зависимости от запросов покупателя и степени автоматизации. Так, совместно налажено производство микросхем, где тончайший кристалл кремния с контактными площадками в несколько раз меньше, чем срез человеческого волоса, «обрастает» десятками проволочных выводов. Или для чипа пластиковой

банковской карты необходимо получить тонкую, всего 800 микрон, кремниевую пластину диаметром 200 миллиметров, и нужно сделать ее еще втрое более тонкой и затем равномерно порезать на мельчайшие кристаллы. Для пластины такого микроразмера также применяют операции отмывки, сушки, помещения в рамки, герметизации. И еще стадия – разбор межсоединений из тончайшей золотой и алюминиевой проволоки диаметром 25 микрон.

Наконец, для контроля качества заготовок к усилиям ГНПО «Планар» и ОАО «Интеграл» присоединились исследователи Института тепло- и массообмена НАН Беларуси, которые осуществляют неразрушающий контроль на наноуровне. С помощью атомно-силового микроскопа и измерений в субмикронной области (менее 0,6 микрона) по элементам микросхемы непрерывно сканирует зонд, отмечая высоту неровностей размером не более одного атома. Достоинства технологии можно перечислять и далее. На эту высокоточную продукцию есть заказчики. Экспорт данной продукции за год достигает более 42 млн. дол. США [5].

В условиях глобализации экономических связей и открытости рыночной экономики удержание фирмами своих целевых сегментов на рынках Единого экономического пространства (ЕЭП) или Таможенного союза (ТС) и расширение присутствия на дальних рынках, продвижение и поднятие там имиджа национальных брендов становится условием выживания. Поэтому, не раскрывая коммерческой тайны по приемам менеджмента и материального стимулирования, фирмы Беларуси в целях маркетингового продвижения инновационной продукции на целевых рынках заявляют о своих реальных достижениях. Используются публикации в прессе, интервью на эфирных каналах, выступления на научных конференциях, консультации и другие формы Public Relations, продвижение через рекламу и прямой маркетинг.

Имеются различия между бенчмаркингом и ФСА. Бенчмаркинг – это постоянная деятельность по сбору текущей, особенно внешней, информации об изменении внешней среды маркетинга, и это – деятельность по долгосрочному обдумыванию стратегии предпринимательства, использованию при этом лучшего опыта партнеров и конкурентов [6]. Бенчмаркинг близок к понятию маркетинговой разведки (Marketing Intelligence). ФСА, или стоимостной анализ, операционный анализ (Value Engineering, Value Management, Value Analysis, Activity-based costing) – это внутрифирменный метод маркетинговых исследований качества продукции, услуг и организационных структур, метод поиска резервов для сокращения затрат на выполнение функций и на деятельность в целом,

метод повышения производительности труда и эффективности, отдачи всех ресурсов.

Использование бенчмаркинга и ФСА помогает фирмам улучшить маркетинговую деятельность в направлении выбора успешных стратегий развития бизнеса, повышения конкурентоспособности продукции и самого предприятия, ведет к оптимизации товарного ассортимента, улучшает системы логистики и менеджмента партнерскими отношениями. Также при формировании бюджета маркетинговой деятельности всякой фирме рекомендуется использовать сравнительный межфирменный анализ (в т. ч. бенчмаркинг) по показателям, определяющим конкурентоспособность фирмы, таким, как объемы продаж, уровень торговых издержек, валовая и чистая прибыль, объем продаж (выработки) на одного работника. Анализ маркетинговых затрат фирмы по структуре и величине на единицу продукции сопоставляется с показателями работы фирмы-лидера, выявляются причины и факторы успеха и неудач.

**Заключение.** Выбор альтернативных методов анализа ресурсов улучшения качества, сокращения затрат и путей повышения производительности труда остается за фирмой на каждом конкретном этапе. Определенные отличия бенчмаркинга от ФСА состоят в том, что, по существу, первый относится к сбору внешней информации, а второй сориентирован на внутрифирменные исследования. А нацеленность их во многом однонаправленна: оба метода способствуют повышению конкурентоспособности продукции, самих фирм, национальных брендов. Их применение на предприятиях Беларуси способно повысить их инновационный имидж и имидж страны в целом.

### Литература

1. Моисеева, Н. К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: учеб. пособие / Н. К. Моисеева, М. В. Кольшева; под ред. Н. К. Моисеевой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 304 с.
2. Патько, Д. Мороз соломы боится / Д. Патько // Рэспубліка. – 2012. – 2 марта. – С. 4.
3. Маркетинг / под ред. А. М. Немчина, Д. В. Минаева. – СПб.: Бизнес-пресса, 2001. – 512 с.
4. Новицкая, Т. Н. Затраты – как научиться ими управлять / Т. Н. Новицкая // Практическое ценообразование. – 2007. – № 3. – С. 49–52.
5. Яковлев, В. Логика технологий / В. Яковлев, В. Глухманчук, С. Чижик // СБ – Беларусь сегодня. – 2012. – 14 февр. – С. 4
6. Багиев, Г. Л. Маркетинг: учебник / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн; под общ. ред. Г. Л. Багтева. – 2-е изд. – М.: Экономика, 2001. – 718 с.

Поступила 10.03.2012

УДК 65.011.1

**Т. М. Братенкова**, кандидат экономических наук, ассистент (БГТУ);  
**С. В. Шишло**, ассистент (БГТУ); **В. А. Усевич**, ассистент (БГТУ)

### **ФОРМИРОВАНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ МАРКЕТИНГОВЫМИ, ЛОГИСТИЧЕСКИМИ И ФИНАНСОВЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕСНОГО КОМПЛЕКСА**

В статье рассмотрены вопросы использования современных методов управления предприятием, позволяющие согласовывать деятельность различных подразделений предприятия, повышать эффективность взаимодействия маркетинга и логистики, более качественно удовлетворять спрос покупателей продукции и, тем самым, повысить эффективность функционирования предприятий лесного комплекса в условиях снижения их потенциала. Реализация предложенного методов позволяет спроецировать стратегические цели предприятия в отношении маркетинго-логистической деятельности, с использованием интегрированного подхода.

The use of modern methods of business management allows to align the activities of various departments, better meet customers demand for products and, thereby, increase the efficiency of functioning of forest industry enterprises in conditions of reduction of their potential. Implementation of the method allows to project the strategic goals of the enterprise in the marketing and logistics activities, with integrate the approach.

**Введение.** Одной из причин неэффективной работы отдельных предприятий лесного комплекса является несогласованное взаимодействие между маркетингом, сбытом, производством и материально-техническим обеспечением, что приводит к увеличению запасов готовой продукции и материальных ресурсов, снижению качества управления каналами дистрибуции.

Для разрешения обозначенных проблем целесообразно использование на предприятии современных систем и методов управления, применение которых способствует качественно новому росту их эффективности. Немаловажным при этом является выбор таких методов, которые учитывали бы отраслевые особенности и существующие проблемы функционирования предприятий.

**Основная часть.** В современной практике управления предприятием используются следующие методы и системы: система сбалансированных показателей, объемное планирование продаж и операций, планирование потребности в материалах, планирование потребности в средствах производства, управление ресурсами предприятия и взаимоотношениями с внешними контрагентами.

Рациональный выбор методов управления предприятием, необходимых для решения поставленных стратегических задач, опирается на отраслевые особенности, а также на финансовое состояние, предопределяющее возможность внедрения. Специфика деятельности предприятий лесного комплекса определяется следующим: сезонность продаж и лесозаготовок; большой объем транспортной работы; необходимость создания больших запасов древесного сырья; вторичный спрос на основные виды лесопромышленной продукции.

Финансовое состояние предприятий лесного комплекса можно описать с помощью следующих технико-экономических показателей (таблица) [1].

#### **Основные технико-экономические показатели функционирования предприятий лесного комплекса Республики Беларусь**

Показатель	Год		
	2008	2009	2010
Произведенная продукция в сопоставимых ценах, млрд. руб.	5724	5265	6910
Рентабельность продаж, %	6,9	4,3	5,4
Удельный вес накопленной амортизации в первоначальной стоимости основных средств, %	50	46,2	42,8
Среднегодовая численность персонала, тыс. чел.	121	114	112

Характеристика представленных показателей свидетельствует о том, что предприятия лесного комплекса не всегда своевременно оценивают рыночную конъюнктуру, возможности поставщиков, интересы своих сотрудников и при этом имеет место значительный износ основного капитала. Перечисленные проблемы могут способствовать нехватке оборотных средств и снижению потенциала предприятий лесного комплекса.

Обозначенные внутренние проблемы предприятий «подстегиваются» и усугубляются имеющимися внешними тенденциями в развитии лесного комплекса, к числу которых относятся: незначительное увеличение объемов потребления продукции предприятий лесного комплекса; значительные темпы роста продаж топливной