

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

древесины; спад числа продукции произведенной из нелегально вырубленной древесины; ужесточение борьбы за источники древесины; незначительные темпы роста строительства в мире; вступление Российской Федерации в ВТО [2].

Вышесказанное обуславливает целесообразность применения в деятельности предприятий лесного комплекса комбинации таких малобюджетных методов управления, как система сбалансированных показателей (ССП) и планирование продаж и операций (ППО). Указанные методы зарекомендовали себя как способы управления, позволяющие повысить эффективность функционирования предприятий за счет снижения затрат и более качественного реагирования на изменения рыночного спроса.

ССП выступает в качестве методики доведения согласованных стратегических целей до всех уровней организации и включает: системы планирования и оценки эффективности деятельности предприятия, инструменты реализации стратегии, которые позволяют переводить общую цель и стратегию предприятия в плоскость конкретных задач, например согласование между собой целей маркетингово-логистической, производственной, закупочной и других видов деятельности предприятия.

Преимущества технологии ССП [3]:

1. Комплексность и сбалансированность. Четыре основных аспекта (финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал) образуют достаточный базис для разработки сбалансированной стратегии.

2. Операционность. Увязка оперативного и стратегического менеджмента достигается с помощью многоаспектного и практического метода.

3. Коммуникативность. Дискуссии по проблеме реализации стратегии приобретают объективный характер в связи с необходимостью определения единиц измерения и благодаря так называемой стратегической карте.

4. Обучаемость. Предлагаемая система управления делает возможной широкую, сориентированную на обучение коммуникацию по всем уровням предприятия.

Планирование продаж и операций – это система, представляющая собой набор методов и алгоритмов и позволяющая достичь стратегических целей с учетом возможностей рынка, производственных мощностей, персонала и финансовых возможностей предприятия.

ППО направлено на достижение [4, с. 31]: более высокого уровня обслуживания клиентов и часто меньшего запаса готовой продукции для предприятий, работающих по принципу «производство на склад»; более высокого уров-

ня обслуживания и меньшего уровня обязательств по поставкам покупателям, исходя из их заказов, и, соответственно, более коротких сроков поставки для предприятий, работающих по принципу «производство на заказ»; более стабильного ритма производства и меньшего объема сверхурочных работ, что ведет к росту производительности; лучшей видимости проблем с ресурсами как слишком большого объема запасов, так и недостаточного их объема; высокой личной ответственности у менеджеров предприятия за выполнение плана; снижению потребности в детальном номенклатурных планах; идентификации проблем, которые могут возникнуть в будущем; лучшего контроля за деятельностью предприятия.

ППО является развитием ССП в отношении бизнес-процессов, касающихся сбыта, производства и закупок, с учетом особенностей отрасли и рынка, производственной системы предприятия, функционирования поставщиков и торговых посредников и т. п. Взаимодействие ППО и ССП позволяет наилучшим образом управлять маркетингово-логистической деятельностью посредством организационно-экономического механизма управления [5].

Выработка стратегии функционирования предприятия лесного комплекса должна основываться на предварительном анализе факторов внешней и внутренней среды, на основе которой вырабатываются финансовые и клиентские цели, к которым, например, относятся увеличение таких показателей, как рыночная стоимость предприятия, выручка, рентабельность, размер добавленной стоимости, доля рынка, количество новых рынков сбыта, удовлетворенность потребителя, доля новых клиентов и т. п.

Как только установлены финансовые и клиентские цели, предприятие разрабатывает задачи и показатели для своих внутренних бизнес-процессов. Успешная реализация финансовой, клиентской составляющих стратегической карты и показателей бизнес-процессов невозможна без инвестирования в персонал. Эти инвестиции в людей, системы и процедуры станут генераторами больших инноваций и модернизации внутренних бизнес-процессов на пользу клиентам.

После того как определены ключевые показатели функционирования предприятия лесного комплекса, разрабатывается специфицированные планы продаж и операций по каждому виду продукции. Данные планы включают прогноз продаж, планирование объемов производства, детализированный план закупок, определяется размер запасов готовой продукции, сырья и материалов. Использование ППО позволяет организовать эффективное функционирование

основных подразделений предприятия лесного комплекса. Реализация указанных планов должна сопровождаться промежуточным и заключительным контролями.

Как правило, на предприятиях промежуточный контроль осуществляется ежемесячно и включает несколько последовательных этапов [4]: сбор данных, планирование спроса и поставок, предварительное совещание, переутверждение планов руководством предприятия на основе выявленных нарушений.

На первом этапе промежуточного контроля, начинающемся с наступления нового месяца, происходит сбор и обработка данных. Использование автоматизированной системы управления на предприятии реализуется в несколько этапов [4, с. 84]: обновление файлов с данными по фактическим продажам, производству, материальным запасам за истекший месяц; информирование специалистов по маркетингу и продажам для осуществления прогнозирования продаж. На втором этапе происходит корректировка прогнозных значений спроса, основанная на новых (поступивших) данных.

На третьем этапе происходит обновление таблиц продаж и операций и исходных данных для планирования производства, закупок материальных ресурсов, транспортировки грузов и т. п. Для выполнения данного этапа необходимо произвести несколько последовательных шагов [6]: уточнение плана продаж и операций для тех групп (подгрупп) товаров, для которых это необходимо; уточнение оперативно-календарного плана материально-технического обеспечения; реагирование на изменение уровня запасов материальных ресурсов, готовой продукции на предприятии.

На четвертом этапе происходит предварительное совещание между сотрудниками отделов маркетинга, сбыта, материально-технического обеспечения и производственных подразделений предприятия. К основным целям пятого этапа относят [6]: рассмотрение и утверждение выработанных на предыдущем этапе управленческих решений; разрешение возможных конфликтных ситуаций в условиях несогласованности деятельности подразделений; сопоставление стоимостных показателей ППО со стратегическими целями предприятия; корректировка действующей производственной и маркетинговой политик с учетом осуществленной

балансировки покупательского спроса и поставки готовой продукции предприятия.

Результатом промежуточного контроля является составление плана действий предприятия лесного комплекса, который позволяет оперативно реагировать на изменения конъюнктуры рынка. Заключительный контроль включает сопоставление достигнутых значений ключевых показателей с плановыми и выработке новых направлений развития предприятия лесного комплекса.

**Заключение.** Предложенная в работе схема использования ССП и ППО направлена на согласование взаимодействия между маркетингом, сбытом, производством и материально-техническим обеспечением, реализация которой позволит снизить операционные расходы функционирования предприятия, повысить рентабельность реализованной продукции, более полно и качественно удовлетворить спрос покупателей продукции и будет способствовать поддержанию оборотных средств на необходимом уровне. Итогом этого станет повышение эффективности предприятий лесного комплекса.

#### Литература

1. Промышленность Республики Беларусь / Национальный статистический комитет Республики Беларусь; редкол.: О. А. Довнар [и др.]. – Минск: Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2011. – 273 с.
2. Forest products annual market review 2010–2011. – New York: United nations, 2011. – 214 p.
3. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 203 с.
4. Уоллас, Т., Сталь, Р. Планирование продаж и операций / Т. Уоллас, Р. Сталь. – СПб.: Питер, 2010. – 272 с.
5. Братенкова, Т. М. Управление маркетингологической деятельностью предприятий лесного комплекса на основе системы сбалансированных показателей / Т. М. Братенкова, В. А. Усевич, С. В. Шишло // Новая экономика. – 2012. – № 1. – С. 232–236.
6. Барановский, С. И. Совершенствование системы планирования продаж продукции лесопромышленных предприятий / С. И. Барановский, С. В. Шишло // Труды БГТУ. – 2010. – № 7: Экономика и управление. – С. 238–241.

*Поступила 14.03.2012*