

10. Михайлов, К.В. Производство сборных железобетонных изделий / К.В. Михайлов, К.М. Королев. – М.: Стройиздат, 2008. – 447 с.
11. Уокенбах, Дж. Профессиональное программирование на VBA в Excel 2002 / Дж. Уокенбах; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 784 с.
12. КУП «Брестжилстрой» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.dsk-brest.by>.
13. ОАО «Строительный трест №8» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://stroytrest8.by>.
14. ОАО «Светлогорский ДСК» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sdsk.by>.
15. Сборные железобетонные многоспустотные плиты перекрытий многоэтажных общественных зданий, производственных и вспомогательных зданий промышленных предприятий: Серия 1.041.1-3. – Госстрой СССР, 10.05.1989. – 26 с.
16. ОАО «Барановичский КЖБК» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.bkzhbk.by>.

Материал поступил в редакцию 27.05.13

#### CHERNOIVAN A.V., YUSHKEVICH A.N. Determination of the release price of concrete and ferro-concrete constructions in variant engineering

On the basis of the analysis of action Methodical recommendations about a normative method of pricing, positions of account policy of some producer factories, and also to data of base of the estimated prices of Belarus, release prices of a ferro-concrete floor slab and concrete foundation block calculated which has allowed to result a method of the calculation of production cost of the concrete and ferro-concrete constructions, adapted for the decision of applied engineering problems in variant engineering.

УДК 338.51:691.32

Медведева Г.Т., Степанчук О.В.

### ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ВИДОВ БЕНЧМАРКИНГА

**Введение.** Завоевать рынок, превзойти конкурентов, создать лучший продукт и получить прибыль хотят все фирмы. Конечно, можно решать подобные задачи самостоятельно, а можно воспользоваться опытом успешных компаний. Для этих целей и появился бенчмаркинг как технология изучения и внедрения лучших методов ведения бизнеса. Бенчмаркинг (от англ. benchmark) – это механизм сравнительного анализа эффективности работы одного предприятия с показателями других более успешных фирм. При этом бенчмаркинг находит применение во всех сферах деятельности – в маркетинге, логистике, управлении персоналом и т.д. На самом деле разница между двумя методами принципиальна. Бенчмаркинг – это метод изучения чужого опыта, который не является тайной за семью печатями.

**Основные виды и типы бенчмаркинга.** До настоящего времени нет четкого определения бенчмаркинга, и существует большое количество его дефиниций. Одни специалисты в сферах маркетинга и менеджмента считают бенчмаркинг продуктом эволюционного развития концепции конкурентоспособности, другие – программой улучшения качества. По определению американской ассоциации маркетинга, бенчмаркинг – продукт эволюционного развития концепции конкурентоспособности, предполагающий разработку программ улучшения качества продукции. В основе бенчмаркинга лежит сравнение продукта конкурента или какой-либо его части с продуктом предприятия (компания, фирмы), проводящей анализ в целях повышения конкурентоспособности последнего.

Родоначальником бенчмаркинга считают японцев, которые научились идеально копировать чужие достижения. Они тщательно исследовали европейские и американские товары и услуги, чтобы выявить их сильные и слабые стороны, а затем выпускали нечто подобное по более низкой цене. При этом японцы успешно перенесли технологии и ноу-хау из одной сферы в другую. В западных странах развитой рыночной экономики бенчмаркинг начали активно использовать в конце 1970-х гг. В это время японские предприятия сильно теснили американские фирмы, и компания Хегох, в частности, стала искать причины утраты своей доли рынка копировальных аппаратов. Менеджеры компании даже переехали на какое-то время в Японию, чтобы изучить не только технические достижения японцев, но и новшества в области менеджмента других компаний [1].

В Японии, США и других странах программы бенчмаркинга развиваются при государственной поддержке. Там действуют своеобразные «индустриальные бюро знакомств» (выражение Филиппа Котлера), которые созданы специально для поиска партнеров по бенчмаркингу. Эксперты считают, что благодаря такому обмену опытом выигрывают экономики стран в целом.

По данным экспертов, в настоящее время бенчмаркинг входит в тройку самых распространенных методов управления бизнесом в крупных корпорациях. Причина подобной популярности вполне понятна. Еще в 1995 г. в исследованиях Е. Монкхауса выявилась тенденция к использованию эталонного сопоставления финансовых показателей в сфере малого и среднего предпринимательства (рис. 1).

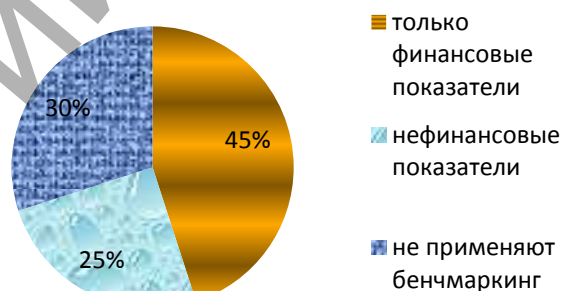


Рис. 1. Использование эталонного сопоставления финансовых показателей [2]

Изучение малых компаний экспертами Шеффилдского университета (Великобритания) шестью годами позже показало, что в малом и среднем бизнесе нашел свое применение как стратегический, так и процессный бенчмаркинг. Показатели, используемые для эталонного сопоставления на малых и средних предприятиях, приведены в таблице 1.

Следовательно, бенчмаркинг – это цивилизованная форма изучения достижений конкурентов, которые могут быть как в области управления персоналом, в сфере логистики, так и в маркетинговой деятельности и в непосредственной сфере продаж. Из этого можно заключить, что бенчмаркинг и маркетинговые исследования рынка представляют собой процесс обеспечения информацией для принятия внутрифирменных решений.

И то и другое делится на две области: исследование по идентификации проблемы и исследования для ее решения. Основной акцент делается на определение и удовлетворение нужд потребителя. А для этого нужна информация. За последние годы появился ряд факторов, которые еще больше увеличили потребность предприятий в получении детальной информации. Усиление конкурентной борьбы обуславливает потребность в информации относительно разнообразных сторон деятельности, а особенно в части инноваций. Высококонкурентная среда и постоянно растущая цена управленческих

ошибок требуют высококачественной информации. Например, данные исследований, проведенных в Шеффилдском университете, показывают, по каким основным позициям конкурируют малые и средние компании.

Таблица 1. Показатели для эталонного сопоставления предприятий [1]

Показатель/объект эталонного сопоставления	Доля компаний, использующих этот показатель, %	Доля компаний, считающих этот показатель эффективным, %
Финансовые показатели	42	74
Удовлетворенность потребителей	40	95
Качество продукции/услуг	39	92
Маркетинговая информация	31	81
Обучение работников	31	87
Инновации продуктов/услуг	26	85
Коммуникации	24	96
Удовлетворенность работников	22	86
Отношение к качеству	21	90

Таблица 2. Конкурентные позиции предприятий [3]

Индикатор конкурентного сравнения	Вес в конкурентной борьбе, %
Цена	62
Качество	55
Забота о клиентах и сервис	2
Обратная связь с потребителем	49
Доставка	29
Разнообразие продукции	27
Новые продукты и услуги	30

В поисках успешного опыта компании в первую очередь обращают внимание на конкурентов. И при этом перед предприятиями встают различные препятствия, которые показаны на рис. 2.

По идее, возможен открытый и добровольный обмен информацией между конкурентами, находящимися в рамках ассоциаций. На практике это случается крайне редко. Поэтому в изучении конкурентов основную роль играют маркетингологи-аналитики, которые по роду своей деятельности анализируют источники вторичной и первичной информации.

Имеющаяся информация дает основание утверждать, что в настоящее время широко распространение получает функциональный бенчмаркинг, который используется для сравнения эффективности таких направлений деятельности предприятий (компаний, фирм) одной отрасли, как сбыт, закупки, управление персоналом. Полезный опыт можно перенять и у предприятий, действующих в других отраслях. Такой тип бенчмаркинга называется общим. В отличие от конкурентного бенчмаркинга здесь имеется больше шансов договориться с каким-либо предприятием и нанести ему «официальный визит». Внутренний бенчмаркинг – это сравнение эффективности работы разных подразделений одной организации, например, сбыта и закупок. Внутренний маркетинг в России не слишком распространен, хотя иногда и проводится сравнительный анализ. Хорошим источником информации являются люди, поработавшие в других фирмах. Это идеальный вариант для бенчмаркинга – получение. В значительной мере это связано с тем, что завоевать рынок, превзойти конкурента, создать лучший продукт и получить прибыль хотят все предприятия (компания, фирмы) информации из первых рук.

Конечно, можно решить подобные задачи самостоятельно, а можно воспользоваться опытом успешных предприятий. Для этих целей и используется бенчмаркинг как технология изучения и внедрения лучших методов бизнеса [5].

Бенчмаркинг – это механизм сравнительного анализа эффективности работы одного предприятия (компания, фирмы) с показателями других, более успешных предприятий.

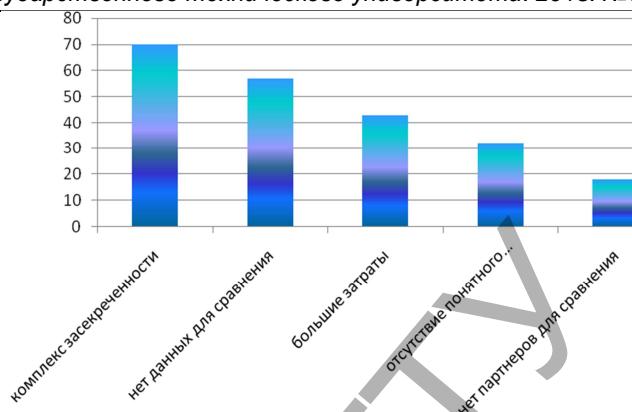


Рис. 2. Значимость препятствий при выявлении конкурентоспособности [4]

“International Benchmarking Clearinghouse” так определил причины сегодняшней популярности бенчмаркинга:

- глобальная конкуренция;
- вознаграждение за качество;
- осознанная необходимость использования мировых достижений в области производственных и бизнес-технологий.

Концепция бенчмаркинга направлена на непрерывное совершенствование деятельности предприятия и повышение его конкурентоспособности путем ориентации на высшие достижения во всех функциональных сферах. Основной причиной интереса к бенчмаркингу является естественное развитие концепции всеобщего управления качеством – Total Quality Management (TQM). Использование TQM помогло предприятиям понять, что они “делают плохо и как можно сделать это лучше”. Важнейшим компонентом концепции бенчмаркинга являются внутрифирменные технологии ведения бизнеса, на основе которых и определяются критерии и степени сравнения.

Маркетинг предприятий, применяющих концепцию бенчмаркинга, должен предусматривать постоянное слежение за тем, чтобы проводимая ими политика была понята и поддержана всеми его сотрудниками. Важно также понять, что бенчмаркинг – это деятельность не одного человека, а целой команды, деятельность, которую необходимо стратегически встраивать в бизнес-план предприятия.

Специалисты в области бенчмаркинга считают, что под качеством товара следует понимать степень удовлетворения потребителей в процессе его использования. Соответственно первое, что необходимо сделать при переходе на использование концепции бенчмаркинга, – выявить потребности потребителей товара. Достаточно типичной ошибкой является концепция, утверждающая, что степень удовлетворения потребностей – производная от технических характеристик товара без учета уровня цен или условий оплаты и поставки [7].

**Классификация и типы бенчмаркинга.** Есть множество определений бенчмаркинга, но в основном он включает в себя обучение, обмен информацией и адаптацию лучшего опыта для внесения постепенных изменений в работу. Так, в самом простом смысле, бенчмаркинг обозначает: «Совершенствование самих себя при обучении у других». Большинство организаций приспособливают определения бенчмаркинга в соответствии со своими стратегиями и целями. Очевидно, что предлагаемая классификация видов и типов бенчмаркинга не может претендовать на полноту и всесторонность охвата данного явления. Критерии классификации всегда определяются целью и задачами того или иного исследования.

Сложившаяся теория и практика рассматривает типы бенчмаркинга в зависимости от объекта сравнения и от того, что сравнивается. Лучшие результаты получаются в комбинации общего бенчмаркинга, в котором участвуют предприятия из других отраслей, и бенчмаркинга процесса. На практике часто используется комбинация типов бенчмаркинга.

	Внутренний бенчмаркинг	Конкурентный бенчмаркинг	Функциональный бенчмаркинг	Общий бенчмаркинг
Бенчмаркинг показателей	○	◎	○	△
Бенчмаркинг процесса	○	△	◎	◎
Стратегический бенчмаркинг	△	◎	△	△

Уместность/ценность:

◎ — высокая; ○ — средняя; △ — низкая

Рис. 3. Типы бенчмаркинга и их комбинации [3]

Получение максимально возможного опыта от бенчмаркинга может быть тогда, когда используются следующие средства:

- программ культурного обмена;
- данных и информации о деятельности и лучшем опыте;
- создания сетей обмена знаниями.

В современной экономической системе идет продвижение бенчмаркинга как части корпоративной культуры. Использование бенчмаркинга интегрируется с другими инструментами и инициативами. В организации принято поощрять за эффективный менеджмент и распространение информации об удачном опыте. Японцы, у которых нет слова «бенчмаркинг», тем не менее являются лидерами бенчмаркинга, называют свой успех словом «dantotsu», которое означает «быть лучшими из лучших». Они также уделяют огромное внимание внешнему обучению и имеют активную сеть для обмена информацией, в которую входят компании, организации общественного сектора и вузы.

Существует пять типов процесса бенчмаркинга. В таблице 3 показаны: сотрудничество партнеров по бенчмаркингу, применимость собранных данных и степень ускорения, которое получит организация, используя различные типы бенчмаркинга. В таблице 3 приведено сравнение различных типов бенчмаркинга.

Таблица 3. Сравнение различных типов бенчмаркинга [6]

Тип бенчмаркинга	Уровень сотрудничества	Значимость информации	Величина ускорения
Внутренний	Высокий	Высокая	Небольшая
Внешний конкурентный	Низкий	Высокая	Средняя
Внешний отраслевой	Средний	Средняя	Высокая
Внешний межотраслевой	Средний	Низкая	Высокая
Внутренний и внешний	Средний	Средняя	Очень высокая

Внутренний бенчмаркинг является отправным пунктом любого процесса бенчмаркинга и всегда рассматривается в первую очередь. Если организация только приступает к разработке своей программы бенчмаркинга, внутренний бенчмаркинг является превосходным способом развить эту программу и научить персонал ею пользоваться.

Внешний конкурентный бенчмаркинг эффективен в отраслях промышленности с высоким уровнем конкуренции, в отраслях, где у конкурентов очень разные подход к менеджменту и история развития, а также в отраслях, широко использующих новые технологии и процессы. Конкурентный бенчмаркинг предполагает сравнение своей организации с конкурентами и обычно требует скрытого проведения независимых исследований или конкурентной разведки и, соответственно, анализа относительного конкурентного и стратегического позиционирования. Наиболее распространенным подходом является комбинация внутреннего и внешнего (конкурентного, внутриотраслевого и (или) межотраслевого) бенчмаркинга. Именно эта комбинация обычно дает наилучшие результаты. Далее дается сравнение различных типов бенчмаркинга. Тем не менее, установление некоторых границ для организаций, подлежащих бенчмаркингу, принесет значительные результаты при пониженных затратах [5].

Таблица 4. Сравнение типов бенчмаркинга по результатам [5]

Тип бенчмаркинга для будущих состояний	Длительность цикла	Партнеры по бенчмаркингу	Результаты
Внутренний	3-4 месяца	Внутри организации	Значительные улучшения
Внешний конкурентный	6-12 месяцев	Нет	Лучше, чем у конкурентов
Внешний внутриотраслевой	10-14 месяцев	В отрасли	Творческий прорыв
Внешний межотраслевой	12-24 месяца	Все мировые отрасли	Лучший в своем классе

Процесс бенчмаркинга может быть применен к продукту, процессу, subprocessу или даже к индивидуальной деятельности. Компания Xerox активно применяла процесс бенчмаркинга на всех уровнях. В таблице 3 перечислены некоторые организации, проводившие бенчмаркинг, которые были определены компанией Xerox.

Таблица 5. Типичные организации, проводившие бенчмаркинг [7]

Организация	Категория продуктов и процессов, бывших объектом бенчмаркинга
Canon	Копиры
DEC	Рабочие станции
L.L. Bean	Складские операции
General Electric	Информационные системы
Deere	Логистика сервисных подразделений
Ford	Общие процессы автоматизации сборки
Citicorp	Обработка документов

Существуют два разных подхода к бенчмаркингу: стратегический и организационный. Большинство организаций нуждается в использовании обоих. При стратегическом подходе управление организацией проводит бенчмаркинг для определения сильных и слабых сторон в конкретной области или функциональном подразделении. Например, финансовая функция может провести бенчмаркинг своей деятельности, чтобы выявить свои внутренние недостатки. Процесс стратегического бенчмаркинга обычно сопровождается рядом очень конкретных действий бенчмаркинга, таких как бенчмаркинг процесса или отдельных видов деятельности.

Необходимо отметить, что в последние годы по данной теме стали публиковаться переводы трудов зарубежных ученых и практиков, появляются оригинальные разработки российских и белорусских исследователей. Тем не менее, публикаций по бенчмаркингу немного. Применение этого инструмента в белорусских компаниях тоже имеет незначительные масштабы.

**Заключение.** По мере развития любой экономической системы она невольно сталкивается с необходимостью защиты своих позиций. Открывать и разрабатывать все направления деятельности, повышать конкурентоспособность только за счет собственных разработок – процесс длительный по времени и трудоемкий. За это время конкуренты могут уйти далеко вперед. Основными причинами появления и относительного развития бенчмаркинга на рынках стран с переходной экономикой стали следующие:

- невозможность найти подходящие данные для сравнения и сложность подбора предприятия-аналога;
- незнание технологий изучения;
- нехватка финансовых ресурсов, времени и персонала.

Использование технологий бенчмаркинга позволяет экономить время для решения задачи повышения конкурентоспособности предприятия на рынке. Самой главной проблемой, тормозящей процесс внедрения и использования бенчмаркинга, является конфиденциальность информации многих отечественных фирм.

**СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Бенчмаркинг – большие возможности малого бизнеса. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://bibliofond.ru>. – Дата доступа: 30.03.2013.
2. Бенчмаркинг как инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятия. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.creativesconomy.ru>. – Дата доступа: 30.03.2013.
3. Бенчмаркинг. Основы. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>. – Дата доступа: 20.03.2013.

4. Бенчмаркинг: основные понятия и процесс реализации. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://quality.eur.ru>. – Дата доступа: 12.03.2013.
5. Бенчмаркинг. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://innovation-management.ru>. – Дата доступа: 21.03.2013.
6. Бенчмаркинг. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.9001-2001.ru>. – Дата доступа: 23.03.2013.
7. Взаимосвязь уровней функционирования института бенчмаркинга в предпринимательской организации. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.creativesconomy.ru>. – Дата доступа: 18.03.2013.
8. Разумова, С.В. Стратегический маркетинг: учебное пособие / С.В. Разумова. – Минск: БГЭУ, 2008. – 375 с.

Материал поступил в редакцию 26.09.13

**MEDVEDEV G.T., STEPANCHUK O.V. Characteristic of main types of a benchmarking**

The essence of a benchmarking is defined. Classification of its main types by the most significant criteria is made. Economic efficiency of use for a transitional economy is defined.

УДК 339.1 (088.72) (476)

**Кривицкая Т.В., Юрения В.И.**

**ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ БЕЛОРУССКИХ БРЕНДОВ НА ЗАРУБЕЖНЫЙ РЫНОК**

**Введение.** В современных условиях на насыщенном товарами международном рынке существует довольно высокий уровень конкуренции, и поэтому невозможно вести эффективную работу без систематических и комплексных мер по формированию спроса и стимулированию сбыта. Развитие экспорта – одно из приоритетных направлений внешнеэкономической деятельности Беларуси. Расширять присутствие белорусских предприятий за рубежом престижно и выгодно, а потому необходимо. Завоевание новых рынков сбыта требует от отечественных производителей больших усилий, современных подходов, создания условий для доставки товаров буквально каждому потребителю. Достижения белорусских предприятий в увеличении своего экспортного потенциала очевидны как на рынках СНГ, так и на рынках дальнего зарубежья, что подтверждено ростом объемов белорусского экспорта. Перед республикой стоит важная задача – продвижение белорусских брендов за рубеж.

По словам пресс-секретаря МИДа Андрея Савиных, «бренд – это часть имиджа страны; качество и развитие брендов формирует восприятие страны у широкого круга зарубежной общественности» [1].

Бренд – термин в маркетинге, символизирующий комплекс информации о компании, продукте или услуге; популярная, легко узнаваемая

и юридически защищенная символика какого-либо производителя или продукта. Бренды являются объектом купли-продажи, поэтому так важно сегодня быть в рейтинге. Целью продвижения бренда несомненно является создание монополии в данном сегменте рынка [2].

Для того, чтобы разобраться, что собственно нужно и стоит продвигать, необходимо внимательно рассмотреть внешнюю торговлю Беларуси с другими странами. По результатам анализа, товарная структура экспорта Республики Беларусь выглядит следующим образом (рис. 1) [3].

Очевидно, что самую большую долю в белорусском экспорте занимают минеральные продукты (36,2%). Это – соль, каолин и каолиновые глины, мел, доломит, цемент, гипс, известь, ангидрит, торф и др.

Второй по величине выступает продукция химической промышленности (21,7%). Самую большую долю занимают минеральные удобрения (около 50%), т.е. калийные и азотные удобрения, химические волокна и нити.

Машины, оборудование и транспортные средства (17,9%) на третьем месте тракторы и тягачи седельные, грузовые автомобили, прицепы, части и принадлежности для автомобилей.

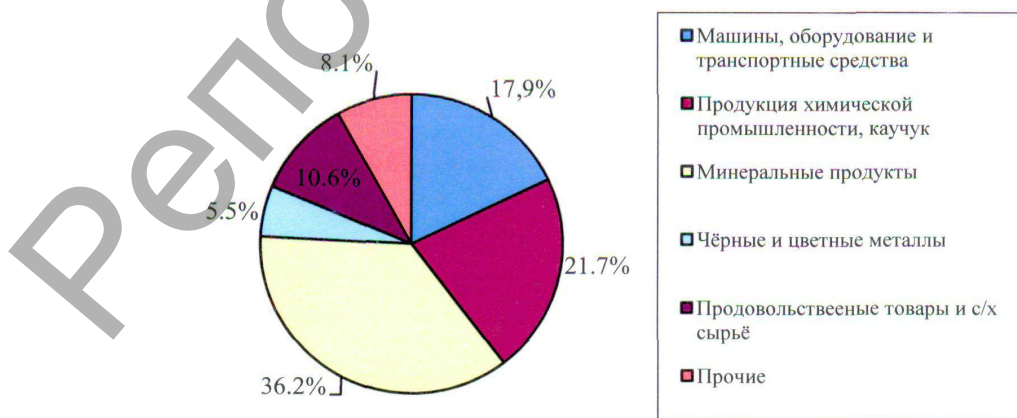


Рис. 1. Товарная структура экспорта Республики Беларусь в 2012 году

**Кривицкая Т.В.**, ст. преподаватель кафедры менеджмента Брестского государственного технического университета.  
**Юрения В.И.**, студентка экономического факультета Брестского государственного технического университета.  
 Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.