

те, не в уровне осведомленности целевой аудитории о торговой марке и даже не в постоянном притоке новых потребителей (хотя они, конечно же, необходимы). Сила брэнда – в лояльности, приверженности потребителей. А она не может быть безусловной.

Чтобы понять, чем обусловлена лояльность потребителей, надо посмотреть, где и как она формируется. Выбирая тот или иной продукт в магазине, мы надеемся с его помощью наилучшим образом удовлетворить какие-то свои потребности, если такой продукт находится, мы, запомнив свои положительные ощущения, ассоциируем их с определенной торговой маркой и ожидаем такого же удовлетворения от использования этой продукции в другой раз. Таким образом, брэнд X – это не брэнд товара, а брэнд лучшего удовлетворения потребностей, ожиданий потребителя.

Но откуда берутся ожидания? Они порождаются обещаниями. Например, торговая марка пасты, для того чтобы стать брэндом, должна дать убедительное обещание того, что у вас будут белые зубы, или что они не будут болеть, или что вы сохраните их до глубокой старости.

Представим, в общем случае, формулу брэнда: Брэнд= Продукт + Торговая марка (лого) + Упаковка + Дополнительная стоимость, или Ценность в глазах (в умах) потребителя, то здесь последнее слагаемое – это и есть обещание (гарантии), важнейшая составляющая брэнда, обеспечивающая его эмоциональную связь с потребителем, формирующая лояльность последнего и, как следствие, финансовую стоимость брэнда.

Что это значит для владельцев торговых марок? Это значит, что, владея торговыми марками товаров, они не имеют возможности запатентовать смысл обещания, или те ожидания, что располагаются в умах потребителей. Таким образом, владелец товарного знака не владеет самой большой ценностью, которой пользуется, то есть «своим» брэндом.

Получается, что брэнд-это одновременно и актив, приносящий дополнительные прибыли, и пассив, поскольку требует постоянных затрат, связанных с поддержкой обещания, данного потребителю; это инвестиции и в продукт, и в дистрибуцию, и в сервис, и в мероприятия по защите брэнда, и (что очень важно) в организацию коммуникаций с потребителем.

ПРОБЛЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Н.А. Морозова

Бобруйский филиал БГЭУ

Как выяснилось в ходе изучения опыта планирования, на предприятиях Бобруйского региона отсутствует единая методика производственного планирования, что вызывает необходимость самостоятельной разработки данной методики предприятием применительно в своих условиях хозяйствования. А на многих предприятиях зачастую обходятся без нее, основны-

ваясь на производственном опыте работников планово-экономического отдела, что отрицательно сказывается на результате производственно-хозяйственной деятельности.

Все руководители предприятий, подразделения и службы работают с планами. При этом каждому руководителю и подразделению требуется своя детализация и свое представление информации. Формируется большое число различающихся по реквизитному составу планов, которые предназначены для решения разных задач управления производством. Поэтому показатели качества этих планов также сильно различаются.

В условиях нестабильной работы промышленных предприятий сложно назначить календарно-плановые нормативы, влияющие на организацию работ по планированию и его качества. Для определения нормативов собирается статистическая информация, что целесообразно только в стабильных условиях.

К составным компонентам проблемы совершенствования планирования деятельности предприятий можно отнести разработку и определение целей предприятия. При определении целей необходимо: привести в соответствие цели фирмы и цели общества в целом; добиться, чтобы каждый работник фирмы разделял ее цели; убедиться, что поставленные цели выполняются сотрудниками фирмы. Общефирменные (долгосрочные и краткосрочные) цели должны обладать рядом характеристик, определяемых исходя из SMART- анализа: быть конкретными (отражать специфику и условия среды, в которой работает предприятие); измеримыми (должны быть намечены выраженные в измеримых показателях ориентиры); достижимыми (соизмеряться с возможностями предприятия и человека); релевантными (отражать специфику деятельности предприятия); быть ориентированными во времени. Множественные цели фирмы должны быть взаимно поддерживающими, т. е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей. Цели значимы только тогда, когда высшее руководство предприятия: правильно их формулирует; эффективно информирует о них; стимулирует их достижение.

После установления целей руководство должно проводить тщательный и экономически корректный анализ внешней среды. При этом, при выборе временных рамок анализа следует выбирать будущее, что является одной из составляющих типа организации такой, как активный тип. Активные предприятия – это организации, планирующие будущее, осуществляющие свою деятельность на основе установленного порядка, в которых ключевым фактором мотивации становится сотрудничество, а руководство осуществляется на основе принципа «нацеливания» или постановки целей.

При решении управленческих задач, где используется информация о затратах, связанная с планированием ассортимента продукции, при недогрузке мощностей возможны несколько подходов: принятие решений на

основе полной себестоимости (учет поглощенных затрат); на основе деления затрат на переменные и постоянные (учет по усеченной себестоимости или по системе директ-костинг (marginal costing)). Метод учета по полной себестоимости не рассматривает деления затрат на переменные и постоянные. При этом не учитывается тот факт, что даже производство, на первый взгляд, убыточных изделий дает предприятию маржинальный доход, позволяющий покрыть постоянные затраты. Такой подход применяется при принятии решений на основании системы директ-костинг. Можно выделить следующие преимущества системы усеченной себестоимости:

- при принятии решений по ассортиментной политике указанная система более полезна для предприятий, в производстве которых может находиться даже низкорентабельная продукция;
- постоянные затраты не включаются в стоимость запасов, а списываются из прибыли текущего периода;
- можно использовать во время экономических спадов, когда есть простаивающие мощности.

При внедрении системы директ-костинг можно дать точную оценку каждому изделию, оценить влияние факторов на изменение прибыли, определить выручку от реализации, издержки от реализованной продукции, а также определить отклонения данных показателей от запланированных. Методика маржинального подхода, в отличие от других методик, позволяет более полно учесть взаимосвязи между показателями и точнее измерить влияние факторов.

Качественно улучшить процесс управления помогут также следующие методы: внедрение программ формального планирования и требование осуществления планирования на уровне подразделений; объединение стратегических планов с оперативными и финансовыми; повышение уровня участия и ответственности высшего руководства; повышение внимания к конкуренции, сегментам рынка и внешним факторам; установление более совершенных целей и информированность о них.

ЗНАЧЕНИЕ СVP-АНАЛИЗА ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Н. А. Морозова

Бобруйский филиал БГЭУ

Разработка эффективного механизма управления финансами должна проводиться на основе диагностики финансового состояния с учетом постановки стратегических целей деятельности предприятия, адекватных рыночным условиям, и поиска путей их достижения. Одним из методов проведения стратегического анализа финансово-хозяйственной деятельности выступает СVP-анализ - анализ взаимосвязи прибыли, затрат и объема реализации.