

но обладает почти самой высокой ценой (187 550 руб. – четвертое).

Пятое место по уровню конкурентоспособности занимает Artdeco Rich treatment. По качественным показателям он занимает четвертое место, но при этом имеет самый высокий уровень цены (210 450 руб.).

В сложившихся рыночных условиях все пять тональных кремов будут конкурировать между собой, тональные крема Max Factor Facefinity, Max Factor Smooth effect, L'oreal Alliance perfect, Artdeco Rich treatment находятся приблизительно на одном уровне качества и в близком ценовом диапазоне, уровень качества тонального крема Maybelline Affinitone 24 чуть хуже, чем у остальных, но это компенсируется более низкой ценой, чем у остальных образцов.

Тональные крема, не вошедшие в число значимых с позиций потребительской ценности, не могут конкурировать с предыдущими образцами, так как их уровень качества значительно ниже. Тональные крема отечественного производства занимают два последних места, увеличить их уровень конкурентоспособности можно за счет повышения качественных показателей: стойкость, способность адаптироваться под цвет кожи, значение spf-фильтра.

А.О. Карасёва

*УО «Белорусский государственный экономический университет»
(Республика Беларусь, Минск)*

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК КОНЦЕПЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

При общих теоретических подходах к построению бюджетной модели предприятия, можно выделить основные ограничения, которые делают систему бюджетирования белорусских предприятий в современных условиях специфической: рентабельность реализованной продукции в 2005–2011г.г. снизилась с 13,5% до 9,9%, степень загрузки основных производственных средств в промышленности находилась на уровне 70%. С тем, чтобы избежать в этих условиях образования сверхнормативных запасов готовой продукции и обеспечить в краткосрочном периоде финансовую устойчивость предприятий, текущее планирование деятельности белорусских предприятий целесообразно осуществлять ориентируясь на прогнозируемые объемы продаж при целевой установке – рост уровня рентабельности. Одним из резервов

снижения себестоимости продукции выступает уменьшение логистических затрат предприятия и, в частности затрат, связанных с запасами, которые составляют до 40% совокупных логистических затрат.

Стратегии белорусских предприятий при управлении запасами можно классифицировать в две группы. Первая – увеличение их оборачиваемости без учета других факторов. Безусловно, реализация данной стратегии имеет положительные моменты: увеличение рентабельности инвестиций в запасы, высвобождение складских помещений с последующей сдачей в аренду. В тоже время такая стратегия может привести к росту операционных издержек, а в условиях незначительного роста спроса на продукцию – увеличивается вероятность состояния дефицита производственной системы. Возможна и другая стратегия, исключая возможность дефицита – высокий уровень производственных запасов, причем затраты на содержание запасов, как правило, многократно превышают издержки, которые могли бы возникнуть в связи с отсутствием некоторых позиций продукции. И в том, и в другом случае стратегии не ориентированы на минимизацию логистических затрат и учет динамики спроса на продукцию в прогнозном периоде.

Для изменения сложившихся тенденций рациональным видится совмещение бюджетного и стратегического планирования. Стратегическое планирование заключается в определении и четкой формулировке:

- миссии предприятия (целевой картины);
- целевых показателей (доли рынка, рентабельности, ROI);
- стратегий (путей достижения целей);
- предпосылок (предположений о поведении клиентов, конкурентов, поставщиков);
- мероприятий (условий).

В разработке стратегии компании, на ряду с высшим руководством, принимают участие руководители функциональных подразделений и оперативный менеджмент - региональные менеджеры по сбыту, закупкам, логистике. Для того, чтобы иметь возможность анализировать и оценивать деятельность подразделения компании, а при необходимости и корректировать стратегические цели, используется бюджетирование.

Для современного промышленного предприятия бюджетирование - это система согласованного управления отдельными его подразделениями на основе систематической обработки экономической информации в условиях динамично изменяющегося бизнеса.

Основной объект бюджетирования – бизнес как вид деятельности в

целом. Цели бюджетирования могут быть определены только после постановки целей компании и определения её миссии, что, безусловно, связано определением стратегии развития предприятия.

Традиционные бюджеты зачастую не способны увязать стратегию организации с её бюджетным процессом, поэтому большинство руководителей затрудняется ответить на вопрос: поддерживают ли их операционные бюджеты стратегию организации.

К недостаткам традиционного бюджетирования относят: фокусировку на затратах, а не на результатах; отсутствие выделения и изучения особенностей продукции и потребителей, наличие которых привело к отклонению план-факт; отсутствие учёта рабочей нагрузки по видам деятельности; не предоставление финансовых отчётов по бизнес-процессам; зачастую отсутствие связи с экономической стоимостью и стратегией компании; основное внимание уделяется центрам затрат, а не совершенствованию бизнес-процессов и др.

Наиболее совершенным и исключаяющим вышеобозначенные недостатки является Процессно-ориентированное бюджетирование (процессное бюджетирование, англ. activity based budgeting) - один из методов бюджетирования, основанный на процессном подходе, использующий процессы как один из основных аналитических разрезов и базу для измерения эффективности деятельности. Основным преимуществом процессного бюджетирования является возможность оптимизации структуры деятельности исходя из необходимости и ценности для компании того или иного процесса. В свою очередь это существенно увеличивает доходность и конкурентоспособность компании в целом.

Ю.А. Королёва

*Ассоциация прикладной эстетики и спа
(Республика Беларусь, Минск)*

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СЕГМЕНТА МЕДИЦИНСКИХ СПА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Согласно наиболее распространенной версии, SPA – это аббревиатура латинского выражения *salus per aqua*, означающего «здоровье через воду». По определению, предложенному ISPA (Международной Ассоциацией Спа), спа – это место для улучшения общего состояния с помощью разнообразных профессиональных услуг, которые способствуют обновлению сознания, организма и духа.