

ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Предприятия Украины на современном этапе ощущают потребность в трансформации подходов к управлению, использованию новых методов планирования и инструментов анализа. Особенно актуальны вопросы стратегического управления для предприятий пивоваренной промышленности, которая обладает большим потенциалом. Несмотря на невысокую платежеспособность населения, потребление пива растет. По результатам 2001 г. потребление пива на Украине составило 21 л на душу населения, тогда как в 1999 г. — лишь 16 л.

Сегодня рынок пива включает 95 пивоваренных предприятий малой, средней и большой мощности, из которых функционирует всего лишь треть. Но действующие на рынке предприятия покрывают потребность в пиве с лихвой, жестко конкурируя между собой.

Лидеры рынка пива Украины, такие, как "Оболонь", "Славутич", "Рогань", "Янтарь", уже освоили и успешно используют в своей деятельности приемы и методы стратегического управления, что позволяет им постоянно находиться "на плаву".

Жесткая конкуренция наблюдается и на рынке пива г. Одессы, что вызывает необходимость внедрения стратегического управления, особенно — для предприятий, не имеющих прочных конкурентных позиций, к которым относится пивзавод "Гамбринус".

Разработке стратегии ОАО "Гамбринус" предшествовал стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия, SWOT — анализ, портфельный анализ.

Для оценки конкурентного положения предприятия был проведен анализ одесского рынка пива: ассортиментное позиционирование производителей пива на рынке; выявление наиболее популярных марок пива; анализ потребительских предпочтений (что определяет выбор потребителя, предпочи-

таемые места покупки и т.д.); географическое сегментирование рынка по районам города, ценовое сегментирование пива по видам торговых точек и др. В результате анализа были определены возможности и угрозы внешней среды.

Кроме того, для выявления сильных и слабых сторон предприятия был проведен детальный анализ внутренней среды — производства, финансов, кадров и особенно — маркетинга. Результаты анализа легли в основу матрицы SWOT, что и позволило определить основные стратегические направления развития ОАО “Гамбринус”.

Учитывая то, что предприятие выпускает разные виды продукции, был проведен портфельный анализ с использованием матричных моделей, таких, как “темп роста — конкурентная позиция”, “привлекательность отрасли — конкурентная позиция”, “стадия жизненного цикла — конкурентная позиция”. При проведении портфельного анализа осуществлялась экспертная оценка рассматриваемых факторов с привлечением специалистов одесских пивзаводов.

Портфельный анализ показал, что из всех видов пива, выпускаемого заводом, только торговая марка (ТМ) “Пивная академия” и “живые” сорта являются достаточно конкурентными, для них приемлема стратегия роста. Для остальных же видов, которые не имеют высокой относительной доли на рынке с низким темпом роста, приемлемы стратегии сокращения, “сбора урожая” и дальнейшего ухода с рынка.

*О.П. Алешкевич, директор ООО “Дормашплиса”
БГЭУ (Минск)*

ФОРМИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ БАЗЫ О ЗАТРАТАХ НА УПРАВЛЕНИЕ

Целью системы управления затратами является повышение эффективности использования ресурсов, вовлекаемых в производство с учетом значительных изменений, происходящих в его технологии. Производство продукции является одной из стадий хозяйственного оборота средств организации, в процессе которого осуществляются соответствующие расходы. Учет производственных затрат позволяет получить