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

информацию для принятия управленческих решений в целях обеспечения рационального использования ресурсов. Эффективность управленческих решений по контролю за уровнем и целесообразностью затрат зависит от их классификации в зависимости от их целевого назначения и места возникновения. Именно классификация затрат является основой для их отражения в системе учета и одним из основных методических предпосылок проведения аналитических процедур при определении их влияния на результативность деятельности. Действующие нормативные положения по формированию себестоимости продукции предусматривают группировку затрат в соответствии с их экономическим содержанием по следующим элементам: материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов); расходы на оплату труда; отчисления на социальные нужды; амортизация основных средств и нематериальных активов; прочие затраты. В состав материальных затрат включаются и энергетические, которые отличаются от других по своей сущности и способу потребления. Технологический процесс производства предприятий многих энергоемких отраслей, в том числе деревообрабатывающей, характеризуется значительным потреблением энергетических ресурсов, в частности, электрической и тепловой энергии, пара, сжатого воздуха и др. В составе затрат на материальные ресурсы их расход составляет более 55 %. Значительный размер потребления данных затрат обуславливает целесообразность их выделения в отдельный элемент затрат — “энергетические затраты”, что усилит контроль за их расходованием посредством определения различных показателей энергоемкости производимой продукции. Система аналитического учета затрат позволяет обеспечить отражение указанных расходов в качестве обособленного элемента материальных затрат.

Развитие новых экономических процессов предполагает использование соответствующего им целенаправленного воздействия на предпринимательскую деятельность новыми управленческими ориентирами, определяющими возможность их прочного становления. Цель управления затратами определяет отличительные черты их классификации. Исходной предпосылкой классификации должен быть признак в зависимости от поставленной цели. В этой связи для управления

затратами особое значение имеет их классификация по прямому отражению на объектах учета и соответственно — на себестоимость производимой продукции. Управлять формированием затрат следует в разрезе как их мест возникновения, так и видов производимой продукции. Для этого необходимо максимально приблизить формирование информационной базы о затратах на производство к поэлементному их отражению. Классификация затрат на прямые и косвенные обеспечит выполнение данного управленческого требования по контролю за их формированием и будет соответствовать международным классификационным подходам.

Группировка затрат по способу отнесения на объекты учета на прямые и косвенные обуславливает их деление на переменные и постоянные. Однако признак прямого отнесения затрат по целевому назначению является доминирующим. Формирование информации о величине прямых затрат играет возможную роль при оценке результативности деятельности центров формирования затрат, а также незавершенного производства и определением себестоимости выпущенной готовой продукции. Отражение в учете косвенных затрат (расходов на управление и обслуживание предпринимательской деятельности) позволяет формировать информационную базу для определения как сокращенной, так и полной себестоимости производимой продукции. Универсальность данной классификации, обеспечивающая ступенчатое построение затратной информационной модели, повышает качество управленческих решений по оптимизации расходования ресурсов в производстве.

*Н.Н. Анохина, канд. экон. наук
БГЭУ (Минск)*

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ ИГРОВОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ

При решении экономических задач, в том числе и маркетинговых, приходится анализировать ситуации, в которых сталкиваются интересы двух или более конкурирующих сторон, преследующих различные цели. Они особенно харак-