

целесообразные уровни потребительских свойств выпускаемой продукции, которая в наибольшей степени будет соответствовать требованиям рынка, минимально возможный и предельно допустимый уровень затрат, обеспечивающий выгоду предпри-

ятию, стратегию поведения в условиях изменения конкурентной ситуации на рынке, оптимальную структуру процессов и соответствующих функций управления, обеспечивающих эффективное функционирование интегрированной системы качества.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГОСТ Р ИСО 9000–2001. Система менеджмента качества. Основные положения и Словарь.
2. Бастрыкин Д.В. Управление качеством на промышленном предприятии: Монография / Д.В. Бастрыкин, А.И. Евсейчев, Е.В. Нижегородов, Е.К. Румянцев, А.Ю. Сизикин, О.И. Торбина. - Москва: Издательство «Машиностроение-1». – 2006.
3. Безъязычный В.Ф. Возможности использования процессного подхода при системном управлении качеством / В.Ф. Безъязычный, Э.В. Киселев // Качество. Инновации. Образование. - 2003. - №12. - С. 23-27.
4. Смагина М.Н. Процессы системы менеджмента качества / М.Н. Смагин, Б.И. Герасимов, Л.В. Пархоменко. - Тамбов: Изд. ТГТУ. – 2006.
5. Змерзлая А.А. Совершенствование системы менеджмента качества как фактора повышения конкурентоспособности предприятия / А.А. Змерзлая // Ринкова Економіка: Сучасна теорія і практика управління. Збірник наукових статей, том 12. - 2009. - С. 98-103, С. 148-155.
6. Смагина М.Н. Процессы системы менеджмента качества / М.Н. Смагина, Б.И. Герасимов, Л.В. Пархоменко / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. 100 с.
7. Айгуль Саяхова. 20 ключей управления в действии / Айгуль Саяхова // Деловое совершенство. - 2006. - №4. - С. 21-24.
8. Грегори Х. Войсон. Бенчмаркинг в примерах / Грегори Х. Войсон // Деловое совершенство. – 2006. - № 8,9.



УДК 663.25.013:005.21

АГЕСВА І.М., канд. екон. наук, доцент, МАНДРО О.Ю., магістр  
Одеська національна академія харчових технологій, м. Одеса

## ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Розглянуто основні питання та переваги практичного впровадження стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості, зокрема на підприємствах виноробної галузі. Запропоновані основні шляхи покращення економічного становища вітчизняних підприємств галузі.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне планування, стратегічний план, виноробна галузь.

The article contains general issues of practical use and benefits of strategic planning at the food industry enterprises, in particular at the enterprises of vine making industry. The modern aspects using the strategic planning are researched for the enterprises of Ukraine. The basic ways of economy situation improving at the enterprises of food industry are offered.

**Key words:** strategy, strategic planning, strategic plan, vine making industry.

**Вступ.** В умовах нестабільного зовнішнього середовища необхідно використовувати більш потужний інструмент, який би мав змогу не тільки перевести підприємство на новий ефективніший

рівень управління, але й враховував основні цілі, які стоять перед ним. Одним з таких інструментів є механізм стратегічного планування. Наприклад, щоб уникнути входження підприємства у таку фазу

життєвого циклу, як спад, треба в період росту впроваджувати систему стратегічного планування.

Особливої актуальності на сучасному етапі розвитку української економіки набуває впровадження стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості, зокрема на підприємствах виноробної галузі. Стратегічне планування має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства і освоєння його нових можливостей. Для цього необхідно, перш за все, найбільш повно враховувати зміни в навколишньому середовищі, які являють собою потенційні загрози і майбутні можливості для підприємства. Потрібно передбачити непередбачені сили, критичні тенденції з боку оточення та обмежити їх можливий вплив на підприємство.

Аналіз публікацій по стратегічному плануванню ряду аналітичних журналів свідчить про те, що методи і підходи стратегічного управління і планування, які використовуються в зарубіжній практиці, не адаптовані до специфічного вітчизняного ринку, а результати їх застосування не завжди виявляються бажаними. Існують проблеми в організації стратегічного планування на підприємствах галузі виноробства: нерозвиненість теоретичних і методичних основ розробки системи планів, відсутність єдиного підходу до формування одного з основних документів підприємства - стратегічного плану.

**Постановка завдання.** Метою роботи є розкриття сучасних аспектів використання стратегічного планування на підприємствах України, відображення положення вітчизняних підприємств на ринку виноробства, а також удосконалення процесу управління підприємством за допомогою стратегічного планування.

**Результати.** Важливим чинником конкурентоспроможної діяльності підприємства є урозуміння керівництвом необхідності впровадження стратегічного планування та формування стратегічного плану діяльності. Стратегічне планування – це процес моделювання ефективної діяльності підприємства на певний період функціонування з визначенням його цілей і їх змін в умовах нестабільності ринкового середовища, а також знаходження способу реалізації цих цілей і задач відповідно до його можливостей. Також можна зазначити, що особливостями стратегічного планування є ступінь невизначеності,

тимчасова орієнтація процесу планування і певний горизонт планування [2].

За сьогоdnішніх умов стратегічні плани повинні спиратися на нововведення в діяльності українських підприємств. План інновацій розглядається як проміжний етап між плануванням стратегії і детальним плануванням інвестицій. Процес прийняття інвестиційних рішень є невід'ємною частиною стратегічного планування. Найбільш перспективним підходом є той, коли планування нововведень та інвестицій розглядається як процедура стратегічного планування. Інвестиційні рішення за своєю сутністю є стратегічними рішеннями. Таким чином, планування стратегії, інвестицій та інновацій є функціональним процесом, органічно пов'язаним з єдиним процесом стратегічного планування [1].

Складання стратегічного плану, зміст його етапів, а також сама його форма можуть істотно варіюватися і залежать від багатьох чинників, серед яких основними є:

1. Форма власності підприємства.
2. Тип підприємства (спеціалізоване або диверсифіковане).
3. Розмір підприємства (велике, середнє або мале).

Проте зміст планової роботи в принципі при цьому не міняється. План повинен бути повним, комплексним, зв'язаним воедино. Тому після розробки частин плану проводиться їх взаємне коректування до повної ув'язки і збалансованості як по матеріально-фінансових і трудових ресурсах, так і за часом виконань [5].

Стратегічний план, зокрема на підприємствах виноробної галузі - це документ, що складається в результаті адаптивного процесу, котрий включає коректування ухвалених управлінських рішень та постійний контроль за їх виконанням [4]. Для ефективності стратегічного планування необхідне ясне уявлення про майбутній стан зовнішнього положення конкурентів, споживачів, та, безумовно, і внутрішнього середовища фірми. Для цього в великих фірмах створюються інформаційні системи, дані яких оцінюються за допомогою систем аналізу. Стратегічний план несе у собі низку функцій.

#### **Функції стратегічного плану:**

1. Стратегічний план задає напряму для діяльності організації і дозволяє їй краще розуміти

структуру маркетингових досліджень, процеси вивчення споживачів, планування продукції, її просування і збуту, а також планування цін.

2. Стратегічний план забезпечує кожному підрозділу в організації чіткі цілі, які ув'язуються із загальними завданнями компанії.

3. Стратегічний план стимулює координацію зусиль різних функціональних напрямів

4. Стратегічний план примушує організацію оцінювати свої сильні і слабкі сторони з погляду конкурентів, можливості і загрози в навколишньому середовищі.

5. Цей план визначає альтернативні дії або комбінації дій, які може зробити організація.

6. Стратегічний план створює основу для розподілу ресурсів.

7. Стратегічний план демонструє важливість застосування процедур оцінки діяльності [6].

Кінцевим етапом стратегічного планування є розробка механізму реалізації намічених цілей [2]. Підходи до формування структури та розділів стратегічного плану у літературних джерелах різні. Кожен з авторів відмічає певні особливості, намагається вдосконалювати його склад. Стратегічний план як комплексний плановий документ включає блоки, які деталізуються пояснювальними розділами.

До першого блоку, який дає загальну характеристику стратегії фірми, описує зміст плану, відносять такі розділи, як зміст, передмова та опис фірми. Наступним є блок, що включає стратегії основних напрямків діяльності: стратегія маркетингу, стратегія використання конкурентних переваг фірми, стратегія оновлення продукції, що випускається, стратегія забезпечення виробництва, стратегія розвитку виробництва, стратегічний фінансовий план фірми, стратегія міжнародної діяльності фірми, стратегія природоохоронної діяльності. Розділ, який описує стратегію розвитку системи менеджменту складається з кадрової стратегії, соціальної стратегії, стратегії мотивування, комунікаційної стратегії та інших.

Завершальний блок містить заходи по забезпеченню реалізації стратегії фірми та додатки, у які рекомендується включити такі матеріали, як: вихідні дані для розрахунків, опис технологій, стандарти, методики та інструкції по виробництву.

Базова стратегія підприємства повинна бути підкріплена функціональними стратегіями, які конкретизуватимуть базову стратегію відповідно до основних напрямів діяльності підприємства. Функціональні стратегії розробляються відповідними підрозділами підприємства і складають основний зміст стратегічного плану підприємства. Залежно від опрацювання стратегічного плану може формуватися різна кількість функціональних стратегій. Наприклад, у складі функціональних стратегій можуть бути:

- стратегія маркетингу;

- фінансова стратегія;

Стратегія використання конкурентних переваг фірми може містити:

- стратегію виробництва;

- стратегію НДДКР (науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок);

- соціальну стратегію;

- стратегію організаційних змін;

- екологічну стратегію та ін.;

- додатки.

**Стратегія маркетингу** розглядається як одна з провідних функціональних стратегій, яку часто ототожнюють із стратегічним планом.

**Фінансова стратегія** припускає формування і використання фінансових ресурсів для реалізації вибраної стратегії підприємства, вона допомагає економічним службам підприємства створювати, зберігати і змінювати фінансові ресурси і визначає їх оптимальне співвідношення для досягнення поставлених цілей [3].

**Стратегія виробництва** вважається однією з основних функціональних стратегій, тому, що саме у сфері виробництва створюється продукт діяльності підприємства, який приносить прибуток. У стратегії виробництва можна виділити такі елементи, як:

- планування виробництва і контроль;

- підвищення продуктивності праці;

- людський чинник;

- техніко-економічне обґрунтування прогнозів.

**Стратегія соціального розвитку** розробляється в цілях забезпечення нормального відтворення робочої сили і створення хорошого мікроклімату в колективі підприємства.

**Стратегія організаційних змін** призначена для вироблення оптимального балансу в системі: стратегія - структура - процес ухвалення рішення.

Будь-якій організаційній зміні на підприємстві повинен передувати серйозний аналіз існуючої організаційної структури: наскільки вона відповідає стратегії підприємства, що розробляється, і які корінні зміни організаційної структури слід зробити для приведення її у відповідність з новою стратегією підприємства.

Призначення *екологічної стратегії* полягає в перспективному і оперативному управлінні природоохоронною діяльністю на підприємстві з метою випереджаючого виявлення і вирішення проблем, що виникають у підприємства у зв'язку з переходом на новий вигляд продукції, із збільшенням об'ємів виробництва та ін. Таким чином формується стратегічний план підприємства.

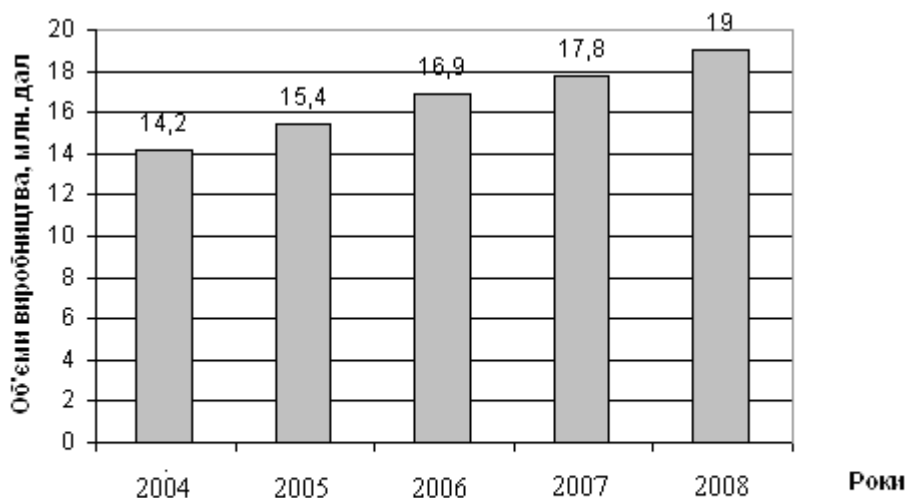
Метою стратегічного планування у галузі виноробства є вдосконалення її виробничо-організаційної структури в напрямках, сприяючих підвищенню рентабельності продукції, поліпшенню її якості, підвищенню ефективності використання виробничих фондів. Сучасний вітчизняний ринок вина потребує впровадження ефективних змін у сфері управління. Це дозволить зробити виноробну галузь одним із сильних секторів національної економіки, завдяки якому Україна може отримати світове визнання.

За останні декілька років щорічний приріст легального виробництва тихих вин на Україні склав близько 10%. У 2008 році експерти прогнозували

збільшення випуску благородного напою на рівні 10-15%. Причиною оптимізму служило постійне зростання споживання і поступова легалізація ринку - зменшення частки фальсифікату і тіншового виробництва [4]. Проте засилля імпорту у період весна-літо, що привело до падіння продажів українського вина, а також кризові явища другої половини року не дали збутися таким прогнозам. Загальне виробництво тихих вин минулого року склало близько 19 млн. дал., що перевищило показники попереднього року всього на 6,7% (рис. 1).

Виробництво вина в Україні в 2008 р. у порівнянні з 2000 р. збільшилося на 103,5%, ігристих вин - на 78,6%, коньяку - на 126%. Воно у кількісному виразі в 2007 р. складає: по вину - 19166 тис. дал.; ігристому вину - 6104 тис. дал.; коньяку - 3547 тис. дал. За 2005-2008 рр. відбулося зниження середньорічних темпів зростання об'ємів продаж у порівнянні з 2000-2005 рр. з 11,7% до 8,3%.

Встановлено, що ринок винопродукції України незбалансований по всіх видах винопродукції [3]. Причому має місце тенденція збільшення незбалансованості: надлишок пропозиції вина виноградного і плодово-ягідного в 2008 р. вище за попит в 2,3 рази. Аналогічне посилення диспропорції між пропозицією і попитом характерне і для світового ринку вин.



**Рис.1 Динаміка виробництва тихих вин у 2004-2008 роках**

Сучасна ситуація на ринку вина України характеризується наступними особливостями:

- динаміка розвитку виноробної галузі складає близько 5-6% в рік. Приріст виробництва досягається завдяки нарощуванню потужностей крупними підприємствами і збільшенню об'ємів розливу;
- малі виробники працюють в основному локально, в своїх регіонах, і не роблять значного впливу на ринок в цілому;
- вітчизняні виробники вимушені здійснювати відрахування до бюджету за видачу ліцензій,

постійне збільшення акцизів негативно позначається на вітчизняних виробниках, що вимушує виробників піднімати ціну на свою продукцію або скорочувати об'єм виробництва дешевих вин;

- вперше за декілька років в Україні скоротилося виробництво натуральних виноградних вин. При цьому збільшилося виробництво порошкових вин, у зв'язку з чим, ринок характеризується масовою появою вина в упаковці Tetra Pak;

- на даний момент в кількісному виразі смакові потреби українських споживачів виглядають так: до 55% займають кріплені вина, до 35% -

напівсолодкі, частина, що залишилася, - ринок сухої і напівсухої груп;

- у споживчих перевагах відбуваються зміни убик менш дорожчих і відповідно менш якісних вин, але прогнозується тенденція щодо збільшення кількості споживачів, орієнтованих на "натуральні вина".

Розглядаючи діяльність підприємства ЗАТ «Одесавинпром» можна сформулювати обрану стратегію його діяльності. Підприємство постійно відслідковує потреби споживачів та обирає стратегію внутрішнього розвитку, в тому числі стратегію розробки товарів. Вона передбачає створення нових товарів або розширення існуючого товарного асортименту, переважно для наявних ринків. У зв'язку з цим ЗАТ «Одесавинпром» формує стратегічний план з акцентом на розробку таких розділів, як стратегія використання конкурентних переваг фірми, стратегія маркетингу, стратегія оновлення продукції, що випускається, та стратегія розвитку виробництва.

ЗАТ "Одесавинпром", що регулярно освоєю випуск нових марок вина, дотримується цієї стратегії, з метою зосередженості на випуску тихих та ігристих вин. Компанія збільшує свій бюджет на НДДКР і виходить на ринок з новими марками вина. Щоб сприяти продажам, вона удвічі збільшила чисельність торгового персоналу. Ці дії з боку керівництва допомагають підприємству триматися на стабільному та високому рівні прибутків, покращують конкурентоспроможність підприємства серед конкурентів на ринку вина України. Посилення уваги фірми ЗАТ "Одесавинпром" до нових товарів також обумовлено закінченням терміну дії патентів на деякі з провідних товарів («Монастирська Ізба», «Ізмаїл», «Золоті Ворота») [3]. Компанія здійснює крупні інвестиції в розробку нового покоління вин. Одним з результатів став випуск червоного та рожевого шампанського "Французький Бульвар" трьох видів - солодке, напівсолодке, напівсухе.

В зв'язку із загальним збідненням населення, основна увага споживача звертається до такого чинника, як ціна. Слід додати, що в рамках стратегії розробки нових товарів та її впровадження на ринок ЗАТ «Одесавинпром» встановлює мінімальну націнку на свою продукцію. У справі зниження собівартості основна роль належить технологічному чиннику. Завод проводить розширення цехів і впровадження нового устаткування. В даний час працює новий цех по виробництву шампанських вин, впроваджено у використання сучасне італійське устаткування.

Для налагодження діяльності ряду виноробних підприємств галузі слід розглянути шляхи впровадження засад стратегічного планування. Для поліпшення положення українських виробників потрібне ухвалення ряду стратегічних заходів по зміні відношення споживачів, виробників і, навіть, держави до «мистецтва виноробства». Ось основні напрями здійснення стратегічного планування:

1. Проведення і впровадження системи програм по поліпшенню якості готової продукції. Вино повинне бути натуральним, не повинно мати хвороб, пороків. Існуючі стандарти і система

контролю продукції в Україні сьогодні знаходяться не на належному рівні. Наше вино поки не відповідає рівню європейських. Мова йде про вино, яке перш за все створене з винограду, вирощеного на території України [4].

2. Основною відмінною рисою вина повинна бути його автентичність. Крім етикетки, воно повинне володіти неповторними смаковими якостями і, щоб дегустуючи таке вино, споживач мав можливість з певною часткою точності припустити, з якої воно місцевості. Вино повинне бути самобутнім, щоб нести щось нове, неповторне вже досвідченому споживачеві.

3. Ефективний маркетинг. Слід розробляти стратегічні підходи до формування «історії» вина (розміщення на етикетці цікавої інформаційної легенди), проведення рекламних кампаній по інформуванню споживачів про культуру споживання вина, про новий вигляд і сорти за адекватною ціною в кожному ціновому сегменті.

4. Державі і бізнесу необхідно об'єднати зусилля і створити багаторічну програму підйому галузі. Ця програма покликана охопити всі рівні і структури від міністерств до міськкадістрацій, від інститутських лабораторій до ресторанів і дегустаційних залів. Для цього необхідно підготувати сильних і професійних кадрів, які зможуть відповідально підійти до поставлених завдань і досягти своїх цілей.

Керівництво на підприємстві ЗАТ «Одесавинпром» вже усвідомило необхідність запровадження стратегічного планування і отримує позитивний результат від нього. Формування та впровадження стратегічного планування на підприємства галузі виноробства базується, з одного боку, на цілях і задачах, поставлених в ході розробки стратегії, а з іншого – на прогнозах у різних сферах розвитку. Якщо стратегія підприємства є визначенням місця та ролі на ринку товарів, то стратегічне планування та складання стратегічного плану – це конкретна вказівка на спосіб досягнення цього стану. Стратегічне планування – це планування від майбутнього до теперішнього, виходячи з глобальних ідей та поставлених цілей підприємства. Треба пам'ятати, що застосування стратегічного планування створює найважливіші переваги у функціонуванні виноробного підприємства:

- готує підприємство до змін у зовнішньому середовищі;

- пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища;

- прояснює проблеми, які виникають під час функціонування на ринку;

- координує роботу його різних структурних підрозділів;

- покращує контроль за впровадженням нових товарів на підприємстві.

Стратегічне планування спрямоване на вирішення кардинальних проблем. Воно має бути підкріплено поточним плануванням, яке забезпечує досягнення стратегічних цілей. При цьому повинна забезпечуватись поступовість та наступність планів, їх взаємозв'язок, хоч структура планових рішень, методи планування і терміни реалізації будуть

різнитися. Підсумовуючи вищезазначене, можна сказати, що стратегічне планування є чинником, завдяки якому багато вітчизняних виноробних підприємств можуть стабілізувати свою діяльність і одержати необхідний імпульс для подальшого розвитку.

**Висновки.** Вдосконалення стратегічного планування на виноробних підприємствах, яке враховує умови і вимоги ринкової системи господарювання, відкриває успішні перспективи для розвитку та завоювання конкурентних переваг на ринку.

1. Підприємства-лідери галузі вже усвідомили необхідність безперервного стратегічного планування та розробки стратегічного плану і вміло користуються його перевагами в своїй діяльності.

2. ЗАТ “Одесавинпром” є одним з провідних підприємств виноробної галузі України завдяки ефективному впровадженню стратегічного марке-

тингу. Правильно вибрана система стратегій, що містить низку взаємозв'язаних конкретних функціональних стратегій, забезпечує підприємству стабільне фінансове положення на ринку та отримання щорічного прибутку.

3. Перспективою розвитку стратегічного планування в галузі є впровадження прогресивних методів стратегічного планування, а також залучення кваліфікованого управлінського персоналу. Основну увагу такі підприємства надаватимуть удосконаленню маркетингової стратегії і стратегії розвитку продукту.

В сучасних умовах ринку для ряду українських компаній існує реальна можливість стабільної та ефективної роботи. Це можливо реалізувати за умов використання переваг стратегічного планування.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
2. Євтухова С.М. Стратегічний план як перспективний напрямок розвитку українського підприємства / С.М. Євтухова // Актуальні проблеми економіки. – 2007. - №3. – С.108.
3. Журнал Drinks+ № 2, 2009, с. 11-15.
4. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль / Пер. с англ. / Под ред. О.А.Третьяк. / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 1999. – 887 с.
5. Маркетинговый менеджмент/ За ред. Л.В. Балабановой. – К.: „Знання”, 2004. – 354 с.
6. Циба Т.Є. Особливості і механізм стратегічного планування / Т.Є. Циба // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №2(56). – С. 159 – 172.



УДК [339.13. 017: 663. 21] (477)

**ВОЛОШИНА Т.Н., канд. екон. наук, доцент, ОСИПОВА Л.А., д-р техн. наук, АНДРЕЕВА Н.В., магистр**  
Одесская национальная академия пищевых технологий, г. Одесса

## ТЕНДЕНЦИЯ РАЗВИТИЯ АРОМАТИЗИРОВАННЫХ ВИН В УКРАИНЕ

В статье раскрыты тенденции развития рынка ароматизированных вин в Украине, выявлен интерес потребителя к ним, а также предложены к производству новые виды моноароматизированных вин.

**Ключевые слова:** рынок, потребитель, производитель, качество, вкус, цена.

In this article tendencies market's development of flavored wine in Ukraine are revealed, consumer's interest to them is exposed and new kinds of monoflavored wine production are suggested.

**Key words:** market, consumer, manufacturer, quality, taste, price.

**Введение.** Система рынка – сложный взаимосвязанный комплекс производственных и распределительных отношений во всех сферах общественного производства, призванный обеспечить товарообмен,

удовлетворить разнообразные потребности людей и общества в целом, формировать спрос отдельных покупателей, предприятий. В рыночных условиях