

УДК: 332-631.162

## УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПРИБУТКУ ВИНОГРАДАРСЬКО-ВИНОРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Каламан О.Б.*

---

*В статті розглянуто основні проблеми сучасних виноградарсько-виноробних підприємств в турбулентних умовах української економіки. Виявлено напрями, в яких мають бути зосереджені шляхи виходу підприємств з кризового стану. Виокремлені пріоритетні сегменти, в яких має бути зосереджена увага керівництва задля поліпшення управління формуванням прибутку підприємств виноградарсько-виноробного підкомплексу.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні економіка України переживає досить складний етап свого становлення. Деякі науковці називають його ринковим, дехто – перехідним до ринкового. Але всі сходяться на думці, що для підприємств будь-якої галузі він є турбулентним. Тому їм необхідно адаптуватися до цих умов зовнішнього середовища. В таких умовах підприємство має самостійно планувати свою діяльність і визначати перспективи розвитку, виходячи з попиту на вироблену продукцію і необхідність забезпечення виробничого та соціального розвитку. Самостійно планованим показником в числі інших став і прибуток.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Проблеми ефективності функціонування та оптимального розвитку виноградарсько-виноробного підкомплексу в Україні знайшли відображення в працях відомих науковців, серед яких А.М.Авідзба, В.О.Виноградов, А.М.Бузні, В.А.Загоруйко, Г.Г.Валуйко, О.М.Гаркуша, І.Г.Матчина, Н.П.Петруня та деякі інші.

**Мета дослідження.** Питанням щодо управління формування прибутку виноградарсько-виноробних підприємств приділено недостатньо уваги. Тому, вважаємо за потрібне, дослідити саме цю частину їх діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Виступаючи в якості мети підприємницької діяльності, прибуток являє собою головну рушійну силу економічного розвитку підприємства будь-якої галузі. Тому одним із актуальних завдань, що стоять сьогодні перед керівниками, є оволодіння сучасними методами ефективного управління формуванням прибутку. Однак не можна вважати, що планування та формування прибутку залишилося виключно в сфері інтересів тільки підприємства. Не меншою мірою в цьому зацікавлені держава (бюджет), комерційні банки, інвестиційні структури, акціонери та інші власники цінних паперів.

Формування механізму жорсткої конкуренції, непостійність ринкової ситуації ставили перед підприємством необхідність ефективного використання наявних у його розпорядженні внутрішніх ресурсів, з одного боку, а з іншого, своєчасно реагувати на мінливі зовнішні умови, до яких відносяться: фінансово-кредитна система, податкова політика держави, механізм ціноутворення, кон'юнктура ринку, взаємини з постачальниками і споживачами. Внаслідок перерахованих причин змінюються і напрями аналітичної діяльності. Щоб забезпечити високу економічну ефективність виробництва, потрібна державна економічна політика, яка сприяла б формуванню середовища, сприятливого для господарської діяльності і орієнтувало підприємство на максимальне отримання прибутку (доходів). Так як, саме держава визначає успішне функціонування підприємства, то проблеми прибутку і рентабельності в даний час дуже актуальні.

Залежно від ступеня нестабільності можуть застосовуватися такі системи управління:

- управління на основі екстраполяції - довгострокове планування;
- управління на основі передбачення змін - стратегічне планування, вибір стратегічних позицій;
- управління на основі гнучких експертних рішень - ранжування стратегічних завдань;
- управління за "слабкими сигналами";
- управління в умовах стратегічних несподіванок.

Таким чином, все зростаюча нестабільність середовища, що оточує підприємства АПК в цілому, і зокрема, виноградарсько-виноробної галузі, вимагає від них все більш складних і деталізованих систем управління. До теперішнього часу склалося два типи систем:

- пов'язані з визначенням позицій (довгострокове і стратегічне планування, управління за допомогою вибору стратегічних позицій), тобто направлені на "наступ" підприємства в його оточенні;
- пов'язані зі своєчасною реакцією (управління по сильним і слабким сигналам, управління в умовах стратегічних несподіванок), що дають відповідь на швидкі і несподівані зміни в оточенні фірми.

Вибір поєднань різних систем для конкретної організації залежить від нестабільності середовища, в якому вона діє або збирається діяти. Особливо важливими при виборі системи управління для організації є два фактори: імперативи зовнішнього середовища і рівень планування, установки керівництва. Якщо організація розраховує забезпечити оптимальну рентабельність при наявному в ній наборі видів діяльності і в рамках прийнятих нею стратегій, то їй щонайменше необхідно вибрати для себе систему, що відповідає тому рівню нестабільності, який вона вважає ймовірним для даної сукупності видів діяльності в майбутньому.

Особливості сучасної «ринкової економіки» перетворюють стратегічне планування в найважливіший фактор, що визначає умови виживання і розвитку кожного підприємства.

На вітчизняних підприємствах АПК формулювання системи управління прибутком підприємства, як правило, зводиться до загальних установок на виживання і збереження наявного потенціалу. Планування обмежується оперативними завданнями, спрямованими на заданий рівень прибутку і підтримання ліквідності.

Зміни, стрімко відбуваються на ринку, роблять майбутнє все більш невизначеним і менш передбачуваним. У зв'язку з чим, виникає потреба в стратегічному управлінні, спеціально орієнтованому на діяльність в умовах динамічного і турбулентного середовища. Найбільш ефективним в таких випадках, на наш погляд, є стратегічне управління формуванням прибутку на основі самоорганізації.

Виноградарсько-виноробний бізнес має певні особливості характерні тільки для нього. По-перше - це особливості виробництва, які включають в себе:

- сезонність в виноградарсько-виноробному бізнесі;
- залежність від погодних умов;
- територіальна розподіленість виноградарсько-виноробних підприємств;
- суттєвий обсяг ручної праці;
- значний період виробничого циклу.

А також особливості управління, які включають в себе:

- природний спад продукції;
- швидкість псування продукції;
- сезонність цін на продукцію, які можуть змінюватися в залежності від сезону в десятки разів (особливо характерно для виноградарсько-виноробного підкомплексу);
- система оподаткування.

Якщо накласти особливості сільського господарства на умови необхідні для ефективного продовження і розвитку агропромислового комплексу, то ми бачимо такі тенденції:

1. Поступове скорочення ручної праці через автоматизацію виробничих процесів і підвищення ефективності роботи кожного співробітника сприятиме як підвищенню рівня оплат праці, так і рівня доходів підприємств;

2. Укрупнення господарств і організація горизонтально-орієнтованих і вертикально-орієнтованих структур. При горизонтально-орієнтованих структурах знижуються витрати на управління, а при вертикально-орієнтованих структурах знижується загальна вартість виходу готової продукції.

3. Здійснення диверсифікації сільськогосподарського виробництва. Сезонність виробництва сприяє тому, що ресурси поза сезоном повинні використовуватися максимально ефективно. Тому це сприяє появі сезонно незалежних, або ж несезонних напрямів бізнесу та створення гнучких ресурсів. Результат – поява агропромислових холдингів.

В умовах кризи в аграрному секторі економіки України було виявлено три типи цілей, які мають оптимізувати управління

формуванням прибутку для підприємства АПК і особливо виноградарсько-виноробної галузі:

- розвиток бізнесу, експансія;
- стабілізація, збереження досягнутого;

- виживання, «зализування ран». Підприємство фізично існує, але воно має певні проблеми. Стабілізація ситуації є для нього найвагомішою метою.

Метою більшості підприємств виноградарсько-виноробного підкомплексу є зміцнення конкурентоспроможної позиції на ринку за рахунок наповнення внутрішнього ринку високоякісними винами за низькими цінами, що в свою чергу дасть основну передумову для витіснення менш якісних імпорتنих аналогів, а також вихід на нові ринки збуту.

Проведений маркетинговий аналіз свідчить про те, що підприємства галузі мають достатній запас попиту. У зв'язку з чим пропонується програма стимулювання збуту на основі цінової політики, спрямованої на встановлення ціни на продукцію нижче, ніж середня ринкова ціна, і спеціальних умов оплати товару споживачем (зокрема, надання відстрочок в оплаті на певну кількість часу, а також надання товару під реалізацію). Що безумовно має призвести до збільшення попиту, а відповідно і до найбільш ефективного управління формуванням прибутку підприємств виноградарсько-виноробного підкомплексу.

Однак, на сьогоднішній день недостатньо розглянуто задачу управління формуванням прибутку від реалізації продукції, слабо вивчений механізм врахування впливу взаємин з покупцями продукції на процес управління прибутком.

Аналіз труднощів, що виникають на виноградарсько-виноробному підприємстві, показує, що знання, навички, досвід та інтуїція керівників іноді виявляються не в змозі забезпечити ефективне управління формуванням прибутку в складних «ринкових» умовах. Недостатньо ефективно використовуються методи моделювання і прогнозування, відсутня система оцінки впливу різних чинників на процес управління. Для забезпечення управління формуванням прибутку необхідно вивчити сам процес, визначити чинники, які на нього впливають, а також розробити методики, що дозволяють найбільш ефективно управляти цим процесом.

Прибуток, як найважливіша економічна категорія, отримав новий зміст в умовах сучасного економічного розвитку країни, формування реальної самостійності суб'єктів господарювання. Будучи головною рушійною силою ринкової економіки, він забезпечує інтереси держави, власників і персоналу підприємства. Прибуток є складовим елементом ринкових відносин, займає чільне місце в створенні ринку засобів виробництва, предметів народного споживання, цінних паперів.

Вважається, що організація збуту продукції на підприємствах виноградарсько-виноробного підкомплексу повинна здійснюватись за допомогою співпраці з підприємствами оптової торгівлі, власної збутової

мережі і нового виду розповсюдження продукції - за допомогою оптовиків - комівояжерів, крім цього необхідно ввести новий спосіб поширення товарів фірми - прямий франчайзинг.

Другий перспективний напрям в області збуту, що покращить управління прибутком виноградарсько-виноробного підприємства, - це залучення оптовиків комівояжерів. Схема поширення ними продукції виглядає наступним чином. На підприємстві комівояжер отримує продукцію під реалізацію і відповідає за неї свої майном, після реалізації здає отриману виручку в касу підприємства і отримує свій комісійний відсоток.

Таким чином, в сучасних умовах у підприємств АПК в цілому, і, зокрема, виноградарсько-виноробної галузі, є свобода стратегічного вибору: переслідувати обмежені або широкі маркетингові цілі, використовувати конкурентні переваги низьких витрат або диференціації. Багато стратегічних підходів можуть використовуватися одночасно. Необхідно, однак, відзначити, що сукупність стратегічних можливостей підприємств АПК обмежена її можливостями та умовами конкуренції в ній, конкурентоспроможністю підприємства, його ринкової позицією і можливостями. Деякі стратегії більш ніж інші відповідають специфіці галузі, конкурентному оточенню і положенню підприємства. Головним завданням у визначенні вихідної точки формування стратегій є вибір ключових напрямків і їх ув'язка з іншими аспектами управління в організації (маркетинг, фінанси, поточне управління і т.п.). Вирішення цієї проблеми повинно здійснюватися на стику соціально-психологічних, економічних і технологічних елементів управлінської діяльності.

У середині вісімдесятих в країні вироблялося близько 10 літрів вин на душу населення. В даний час виробництво цього продукту скоротилося до 1,6 літра на душу населення в рік. Зниження обсягів виробництва не спричинило зниження попиту на вина, ринкову нішу, що утворилася, заповнили вина не кращої якості з Молдавії, Грузії, країн Західної Європи. Тим часом попит на сухі і марочні вина практично необмежений і досягає 15 літрів в рік на душу населення. Ринок натуральних вин і коньяків ненасичений, а якщо і наповнений, то імпортними низькоякісними аналогами.

У 2015р. вироблено виноматеріалів для випуску вин на 6142,1 тис.дал (98,1% обсягу 2014р.), для закладки на витримку – 29,9 тис.дал (у 3,1 р.б.). У груповому асортименті виноматеріалів шампанських та ігристих виготовлено на 20% менше, ніж у 2014р., для закладки на витримку та випуску столових вин – на 5,8% менше, інших видів виноматеріалів – на 31,3% менше. Водночас обсяги для випуску коньячних виноматеріалів збільшилися на 11,6%; для випуску кріплених вин – на 18,7%, для їх закріплення було використано 160,2 тис.дал спирту-ректифікату, що на 9,6% менше, ніж у 2014р. У загальному виробництві виноматеріалів зросла питома вага коньячних – з 19,5% у 2014р. до 23,2% у 2015р., для закладки на витримку та випуску столових вин – з 34,4% до 34,7%, для випуску кріплених вин – з 7,2% до 9,1%; скоротилася частка

виноматеріалів шампанських та ігристих з 36,5% до 31,2%, інших видів виноматеріалів – з 2,4% до 1,8% (табл.1) [7].

Таблиця 1

**Виробництво виноматеріалів за регіонами (тис.дал)[3]**

	Обсяг виробництва виноматеріалів		У тому числі			
	2015р.	у % до 2014р.	шампанські та ігристі	коньячні	для випуску вин та закладки на витримку	
					столові	кріплені
Україна	<b>14103,6</b>	<b>93,6</b>	<b>4407,2</b>	<b>3277,5</b>	<b>4889,1</b>	<b>1282,9</b>
Миколаївська	3198,7	99,0	1196,6	142,2	1370,5	489,5
Одеська	8526,5	93,9	3092,9	1645,9	2979,4	645,8
Херсонська	1975,3	84,0	117,7	1489,5	228,4	63,6

Оскільки виноградарсько-виноробна галузь є привабливою галуззю, можна з упевненістю говорити про зростання конкуренції в ній, та все більше ускладнення на ринку виноробної продукції. Це означає, що без застосування сучасних методів управління формуванням прибутку підприємствами виноградарства і виноробства буде дедалі складніше виступати в умовах постійних змін. У цьому випадку, прорахунки при плануванні діяльності можуть стати причиною банкрутств. Тому вважається за необхідне більш широке використання досягнень сучасної науки в області економіки і управління. Таким чином, мова йде про здійснення діяльності підприємств АПК на основі стратегічного управління і створення механізмів, здатних активно протистояти мінливості навколишнього середовища.

**Висновки.** Отримані наукові результати дозволяють зробити наступні висновки:

1. Управління формуванням прибутку підприємств виноградарсько-виноробного підкомплексу, по-перше, має бути направлено на завоювання і збереження ними кращої долі ринку та утримання переваги над конкурентами. Воно покликане: визначати мету збуту в залежності від основної мети діяльності підприємства; ставити завдання, планувати, прогнозувати, розробляти стратегію і тактику для досягнення найкращого результату; організовувати та координувати збутову діяльність підприємства з урахуванням реалізації оптимізаційних задач; контролювати і оцінювати отримані результати; організовувати ефективно інформаційне та управлінське забезпечення системи збуту.

2. Дослідження показало, що ринок вина і виноматеріалів України погано структурований і знаходиться на стадії формування. Розвиток виноробства вимагає модернізації і істотних вкладень. Знижується купівельна спроможність населення. Спостерігається тенденція до

зрівнювання цін імпоротної та вітчизняної продукції, що веде до жорсткої конкуренції з боку іноземних виробників. Площа виноградників за останні 20 років скоротилася більш ніж в 2 рази, врожайність також знизилася. Розглядаючи динаміку каналів реалізації винограду, спостерігається тенденція до того, що велика частина вирощуваного технічного винограду залишається всередині підприємства, тобто відправляється на переробку на власні винзаводи.

3. Обсяги виробництва вина і виноматеріалів практично на всіх підприємствах постійно падають. Основними проблемами винзаводів при управлінні формуванням прибутку є: висока енергоємність виробництва, пов'язана із застарілим обладнанням і використанням застарілих технологій обробки виноградників, вузький асортимент продукції, висока собівартість сировини, низькі заробітні плати та, як наслідок, брак висококваліфікованих кадрів, недосконала система оподаткування, високий рівень корупції на всіх етапах виробництва і збуту, низький рівень організації виробництва і збуту, відсутність власних дистриб'юторських мереж, недостатня кількість платоспроможних покупців, велика частка фальсифікату, уніфікованість тари, поділ ринку на сфери впливу.

4. Необхідно розробити концепцію формування збутової політики виноградарсько-виноробних підприємств, яка ґрунтується на реальних можливостях підприємств, враховує вплив всіх внутрішніх і зовнішніх чинників, передбачає таку організацію руху товару, що забезпечить зниження витрат на збут при підвищенні його ефективності. Це суттєво вплине на оптимізацію управління прибутком виноградарсько-виноробних підприємств.

5. Потрібно розробити систему збалансованих показників, на підставі яких буде проведена оцінка існуючої системи збуту продукції на виноградарсько-виноробних підприємствах. Для подолання низького рівня інформованості фахівців підприємств в сфері збуту, що дозволить швидко і ефективно адаптувати їх діяльність під постійні зміни запитів споживачів.

6. Для підвищення ефективності управління формуванням прибутку виноградарсько-виноробних підприємств необхідно провести сегментацію споживачів виноробної продукції, відповідно до якої визначити заходи щодо вдосконалення управління збутом продукції виноградарсько-виноробних підприємств і оптимізації каналів розподілу в кожному із сегментів. Найбільш ефективним каналом розподілу мають стати фірмові магазини, а найменш ефективним - збут виноматеріалів для подальшої обробки і розливу. Найбільш перспективним каналом розподілу визнається електронна комерція. Тому доцільно впровадити шляхи активізації збуту продукції за допомогою інтернет-магазинів.

Застосування запропонованих заходів дозволить підвищити збутову активність підприємств виноградарсько-виноробної галузі, за рахунок чого збільшиться виручка від реалізації їх продукції. Відповідно це

приведе до підвищення ефективності управління формуванням прибутку виноградарсько-виноробних підприємств.

### Література

1. Історія виноградарства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vinograd.info/info/grozdy-zdorovya/istoriya-vinogradarstva.html>
2. Стан виноробної галузі у світі. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://take-profit.org/economicnews.php>
3. Гаркуша О.М. Проблеми розвитку виноградарсько-виноробного підкомплексу України [Текст] / О. Гаркуша // Економіка АПК. – 2008. – № 11. – С.3–5.
4. Балян А.В. Стан європейського виноградарства і напрями підвищення ефективності підкомплексу в Україні [Текст] / А. Балян // Економіка АПК. – 2007. – № 3. – С.16-22.
5. Серпуховитина К.А. Современные направления развития виноградарства в условиях интеграции отечественной продукции в мировой рынок [Текст] / К. Серпуховитина // Виноделие и виноградарство. – 2005. – № 1. – С.10-11.
6. Сидоренко О., Матчина І., Бузні А. Економіка виноградно-виноробного господарства в ринкових умовах України [Текст] / О. Сидоренко [и др.]. - Миколаїв: Видавництво МДАУ, 2006. – 312 с.
7. Державний комітет статистики України – 2014р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
8. Загоруйко В.О. Місце вин України на європейському ринку [Текст] / В. Загоруйко // Вісник аграрної науки. – 2004. – № 12. – С.53-55.
9. Авідзба А.М. Підготовка виноробної галузі до вступу України у СОТ [Текст] / А. Авідзба // Вісник аграрної науки. – 2006. – № 11. – С.5–10.
10. Закон України «Про виноград та виноградне вино» № 2662-IV от 16.06.2005 г. [Текст] // Відомості Верховної Ради України. – 2005. – № 31. - Ст. 419.

### References

1. Istoriiia vynohradarstva. Vinogradinfo. [Online]. Available from: <http://vinograd.info/info/grozdy-zdorovya/istoriya-vinogradarstva.html> [Accessed November 2015]
2. Stan vynorobnoi haluzi u sviti. [Online]. Available from: [take-profit.org/economicnews.php](http://take-profit.org/economicnews.php) [Accessed November 2015].
3. Harkusha O.M. (2008) Problemy rozvytku vynohradarsko-vynorobnoho pidkompleksu Ukrainy. *Ekonomika APK*. 11, 3–5.



4. Balian A.V. (2007). Stan yevropeiskoho vynohradarstva i napriamy pidvyshchennia efektyvnosti pidkompleksu v Ukraini. *Ekonomika APK*. 3, 16-22.
5. Serpukhovytyna K.A. (2005). Sovremennyye napravleniya razvytyia vynohradarstva v usloviakh yntehratsyy otechestvennoi produktsyy v myrovoi rynok. *Vynodelye y vynohradarstvo*. 1, 10-11.
6. Sydorenko O, Matchyna I, Buzni A. (2006). *Ekonomika vynohradno-vynorobnoho hospodarstva v rynkovykh umovakh Ukrainy*. Mykolaiv: Vydavnytstvo MDAU.
7. Derzhavnyi komitet statystyky Ukrainy. [Internet]. 2015 [cited 18 November 2015]. Available from: <http://ukrstat.gov.ua>
8. Zahoruiko V.O. (2004). Mistse vyn Ukrainy na yevropeiskomu rynku. *Visnyk ahrarnoi nauky*. 12, 53-55.
9. Avidzba A.M. (2006). Pidhotovka vynorobnoi haluzi do vstupu Ukrainy u SOT. *Visnyk ahrarnoi nauky*. 11, 5–10.
10. Zakon Ukrainy «Pro vynohrad ta vynohradne vyno» № 2662-IV ot 16.06.2005 h. [Tekst] // Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. – 2005. – № 31. - St. 419.

### *Abstract*

**Kalaman O.B.**

**The management of profit forming at viticulture and winemaking enterprises**

It considers the basic problems of modern viticulture and winemaking enterprises at turbulent conditions in the Ukrainian economy in the article. It discovers directions, which should be focused companies in a way out of the crisis. It singles out the priority segments in which the management attention should be focused to improve the profit forming management at the viticulture and winemaking enterprises.