

РОЗДІЛ 9. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВ ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ
STRATEGIC ANALYSIS OF ENTERPRISES VINEYARD OF UKRAINE

УДК 657:338.27(075.8)

Гайдаєнко О.М.
к. е. н., доцент
кафедри економічного аналізу
Одеський національний
економічний університет

У статті визначено стан та тенденції розвитку підприємств виноробної промисловості України, проаналізовано фактори макро- та мікросередовища. Надано рекомендації щодо оптимізації стратегічного управління такими підприємствами з використанням методів стратегічного аналізу.

Ключові слова: стратегічний аналіз, етапи стратегічного управління, конкурентоспроможність, частка ринку, виноробна галузь.

В статье определены состояние и тенденции развития предприятий винодельческой промышленности Украины, проанализированы факторы макро- и микросреды. Предоставлены рекомендации по оптимизации стратегического управления такими

защии стратегического управления такими предприятиями с использованием методов стратегического анализа.

Ключевые слова: стратегический анализ, этапы стратегического управления, конкурентоспособность, доля рынка, винодельческая отрасль.

The article assesses the state and development trends of the Ukrainian wine-making industry, analyzed the macro- and micro environmental factors. Recommendations are given on optimization of strategic management of such enterprises using methods of strategic analysis.

Key words: strategic analysis, stages of strategic management, competitiveness, market share, wine industry.

Постановка проблеми. Виноробна промисловість – важлива складова економіки України, яка має велике народногосподарське значення, наділена могутнім експортним потенціалом. Саме підприємства цієї галузі потребують формування вмілої та діючої стратегії діяльності з використанням методів економічного та стратегічного аналізу. В сучасних умовах глобалізації економіки у виноробній галузі можна помітити, з одного боку, стійкі тенденції зростання виробництва та споживання вина у світі, наявність значного потенціалу в Україні, що дає змогу розвивати галузь; з іншого боку, стійке скорочення площ виноградників, посилення конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішніх ринках виноробства, безліч нових директивних рішень та законодавчих актів, агресивність зовнішнього середовища, а особливо у фінансовій сфері.

Управління підприємством неможливе без планування господарської діяльності на всіх рівнях, а саме стратегічному, тактичному та оперативному. Важливішим є стратегічний рівень, на якому приймаються життєво важливі для подальшого розвитку підприємства управлінські рішення. Стратегічний облік і аналіз повинен передусім забезпечувати керівництво підприємства інформацією, яка допомагатиме йому досягнути стратегічну позицію на ринку стосовно конкурентів, а потім підтримувати її.

Втім, єдиної стратегії для всіх суб'єктів господарської діяльності не існує, як і не існує єдиного універсального методу стратегічного управління [1, с. 18]. На господарську діяльність кожного підприємства впливають різні чинники, які можуть діяти в різних комбінаціях та з різною інтенсивністю. Тому процес формування стратегії для кож-

ного підприємства своєрідний, оскільки залежить від стану економіки, поведінки конкурентів, розвитку потенційних можливостей, характеристик виготовленої продукції, виконаних робіт чи наданих послуг. Так, насамперед, стратегія залежить від галузевої приналежності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні існує багато описів послідовності проходження окремих етапів стратегічного управління (одні є досить детальними, інші – дуже узагальненими), серед дослідників виділяють таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як І. Фаріон, Л. Штимер, М. Пушкар, В. Шевчук, П. Гордієнко, Б. Мізюк, Л. Дідковська, Н. Яшина, М. Саєнко.

Проте нині практично відсутні праці, які б комплексно розглядали проблематику стратегічного аналізу саме для виноробних підприємств з урахуванням їх особливостей та специфіки.

Незадовільний поки що стан виноробної промисловості та інтенсивне просування до світового економічного простору вимагають її постійного наукового супроводу. Проблемами розвитку виноробної промисловості займаються багато вчених, зокрема А. Авідзба, А. Алієва, Ю. Бахтін, Ю. Великий, Л. Матчина, В. Слюсар, І. Шабліста. Втім, незважаючи на різноманітність проведених раніше наукових досліджень, присвячених актуальним проблемам стратегічного управління, окремі питання підвищення ефективності такого управління саме на підприємствах виноробства вивчені недостатньо.

Постановка завдання. Метою статті є визначення стану та тенденцій розвитку підприємств виноробної промисловості України, розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації стратегічного управління такими

Виробництво винограду та вина у світі у 2013 році

Регіон	Площа виноградників		Виробництво винограду		Виробництво вина	
	млн. га	%	млн. т	%	млн. гл	%
Європа	5,2	66,0	31,4	53	192,7	73,0
Азія	1,4	18,5	11,3	19	6,0	2,2
Америка	0,8	10,0	12,5	21	48,9	18,5
Африка	0,3	4,0	3,0	5	10,1	3,8
Австралія	0,1	1,5	1,0	2	6,7	2,5
Всього	7,8	100	59,2	100	264,4	100

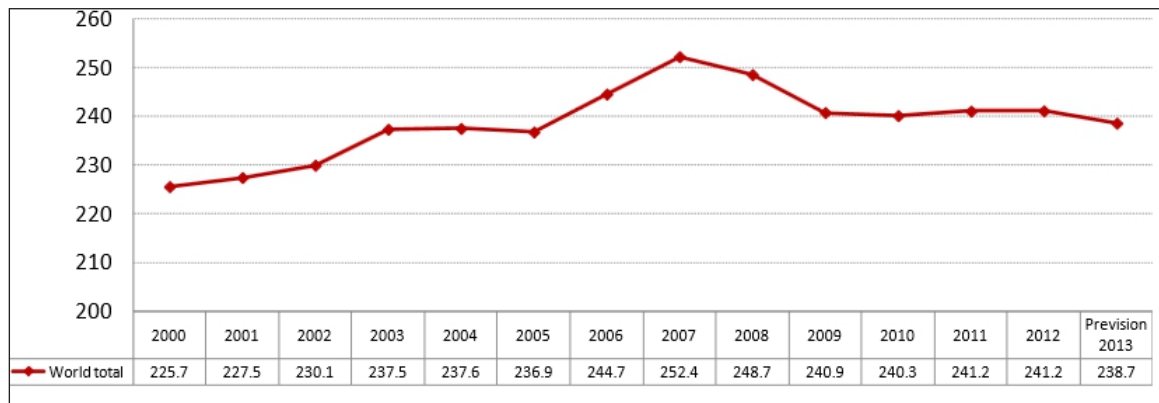


Рис. 1. Світове споживання вина з 2000 по 2013 роки, млн. гл

підприємствами з використанням методів стратегічного аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні виноградарством займаються в 75 країнах світу, 45 з яких об'єднані в Міжнародну Організацію Винограду і Вина (МОВВ). Україна стала членом МОВВ у листопаді 1996 року. Згідно з даними МОВВ на 2016 рік загальна площа виноградників світу складає близько 7,9 млн. га. Найбільша частина виноградників розташована в Європі (63,7%), потім йдуть Азія (19%), Америка (11%), Африка (4,1%), Австралія та Океанія (1,8%) [2].

Як і урожайність будь-якої іншої сільськогосподарської культури, урожайність винограду в різні роки залежить від конкретних кліматичних факторів. Такі коливання та зміни в площах виноградників позначились на обсягах виробництва вина у світі. Після високих значень, досягнутих у 1980-х роках, в період між 1986 і 1990 роками відзначено різкий спад світового виробництва, а саме з 333,6 млн. гектолітрів (1 гл = 100 л) до 304,2 млн. гл, що складає приблизно 9%. В наступні 5 років спад тривав і досягнув рівня 263,1 млн. гл (зменшення на 13,5%). З 1995 року почався підйом, який тривав до 2006 року, незважаючи на низку несприятливих погодних умов [3].

Світове виробництво вина у 2017 році знизилось на 8,2% порівняно з показниками минулого року, а саме до 246,7 млн. гектолітрів, що є найнижчим показником за більш ніж 50 років [4]. При

цьому 73% світового виробництва вина припали на країни Європи, де за Францією (18,5% від світового виробництва) та Італією (15,5%), розмістилась Іспанія (10,5%). З 90-х років на світовий ринок вина впевнено вийшли США, Австралія, Аргентина, Чилі, Нова Зеландія, ЮАР, які за десятиріччя в 20 разів збільшили свою частку на світовому ринку.

Узагальнена інформація про вирощування винограду та виробництво вина по регіонах представлена в табл. 1 [2].

Також з 1980-х років, світове споживання вина знижувалось швидкими темпами до середини 1990-х років. Як і щодо виробництва, цей період був позначений загальним світовим спадом. За останні роки у світі спостерігається збільшення споживання вина на 1,2% щорічно. Згідно з даними статистики збільшення споживання вина спостерігалось у Фінляндії, Великобританії, Швеції, США, Канаді, Іспанії, Мексиці, Австралії тощо, а зменшення – в країнах СНД, Франції, Італії, Польщі та Швейцарії [2].

Насамперед треба відзначити значний вплив економічної кризи та її наслідків (коливання валютного курсу, зниження рівня доходу та купівельної спроможності, малодоступність фінансових ресурсів тощо) як на будь-який бізнес, так і на харчову промисловість, зокрема на виноробну, в багатьох країнах. Основне споживання вина на одну особу припадає на основні вино-

Стратегічний аналіз виноробної галузі України

Фактори	Позитивні тенденції	Негативні тенденції
<i>Макросередовище</i>		
Економічні	Підтримка бізнесу іноземними фінансами.	Економічна криза та її наслідки; малодоступність фінансових ресурсів; слабші показники економічного розвитку порівняно з іншими країнами.
Політико-правові	Існування фонду виноградарства та хмелярства; наявність діалогу між виноробами та державними органами.	Зростання акцизу на вино; обмеження реклами алкоголю; загальна політична нестабільність; зростання тарифів на водокористування.
Соціальні	Незначні демографічні зміни.	Зниження покупної спроможності.
Технологічні	Інвестування в технологічні інновації.	Гальмування розвитку інноваційних технологій після кризи.
Екологічні	Застосування енергозберігаючих технологій; зменшення негативного впливу на оточуюче середовище.	Дефіцит джерел води для виробництва в деяких регіонах країни.
<i>Мікросередовище</i>		
Споживачі	Лояльність до винних торговельних марок.	Велика кількість імпортової продукції; перехід на дешевший сегмент.
Постачальники сировини	Власне вирощування винограду для отримання основної сировини.	Малий врожай власного винограду; відсутність основної власної сировинної бази; невелика кількість якісної сировини.
Конкуренти	Незмінність лідерів ринку.	Посилення боротьби, зростання кількості компаній; консолідація малих виноробів; розвиток домашнього виноробства.
Ринок реклами	Розвиток реклами; наявність більшої кількості рекламних партнерів.	Подорожчання реклами.

робні країни, такі як Франція (55,4 л), Португалія (46,7 л), Іспанія (31,8 л), Аргентина (28,3 л), Греція (32,2 л), Чилі (16,2 л) [5]. Загальний обсяг споживання виноградного вина у світі та його динаміка за 2000–2013 роки відображені на рис. 1 [6].

Оцінюючи різницю між виробництвом та споживанням вина за декілька років, можемо зробити висновок, що його виробляється більше, ніж споживається, а надлишок в середньому складає близько 30 млн. гл на рік.

Більшість тенденцій розвитку світового виноградарства та виноробства притаманна Україні. Втім, порівнюючи стан української галузі з провідними виноробними країнами світу, зазначимо, що там виноробство за значимістю стоїть на одному рівні з виробництвом молока, м'яса та зерна. В країнах ЄС виноградні вина внесені до реєстру харчових продуктів, на них не поширюється акцизний збір.

Виноробство в Україні, на жаль, останніми роками втрачає темпи зростання.

Ємність ринку вина в Україні з кожним роком значно скорочується. Так, після позначки у 25 375,5 тис. декалітрів у 2011 році обсяг ринку у 2012 році знизився на 26,2%, склавши 18 719,2 тис. дл. У цей період особливий вплив здійснив низький рівень врожайності, що значно знизило обсяги виробництва. У 2013 році відбулося скорочення ще на 17,7% до рівня у 15 397,8 тис. декалітрів. Порівнюючи перше півріччя 2013 і 2014 років, можемо також помітити істотне зниження. Так,

ємність ринку винної продукції в першому півріччі 2014 року зменшилась на 37,7% [9]. Неприятливі політичні та економічні чинники зробили великий вплив як на виробництво, так і на зовнішню торгівлю на ринку. Слід також зазначити, що частку невизначеності в майбутнє виноробства України вносять підписання Угоди про асоціацію з ЄС та нинішній статус АР Крим. Неможливо точно передбачити, до яких наслідків це приведе, як буде розвиватися галузь.

Також за останні роки в Україні помітно збільшилась кількість імпортованих вин. Наприклад, тільки за останній рік імпорт виноградних вин до України збільшився порівняно з минулорічним на 41,1%, а саме до 3,310 млн. декалітрів. У списку імпортерів лідирують Молдова, Грузія та Франція, вина яких користуються найбільшою популярністю в українських споживачів. Щодо вітчизняного винного ринку, то лідером ринку тихих вин є "INKERMAN" [7].

У табл. 2 проаналізуємо фактори макро- та мікросередовища для підприємств виноробної галузі в Україні.

Отже, незважаючи на велику кількість імпортованої продукції, вітчизняні виробники повинні продовжувати відстоювати свої позиції на ринку, не даючи змогу імпортерам витіснити їх з будь-якого цінового сегменту. Український ринок вина повний продукцією будь-якого цінового сегменту (як дорогою, так і більш доступною).

В сучасному змінному середовищі підприємства виноробної промисловості повинні орієнтуватися

на створення нових систем управління, які поєднують тактичне, оперативне та стратегічне управління операційною системою.

Результати проведеного дослідження дають змогу зробити висновки, що за всіма характерними ознаками життєвий цикл української виноробної галузі перебуває на початковій фазі етапу зрілості, у зв'язку з чим можна стверджувати, що ринок вина України досить перспективний для українських виробників [7].

В умовах самостійного здійснення підприємством своїх виробничо-комерційних та інвестиційних операцій першочерговим завданням є прогнозування частки ринку, зміни якої визначають зміни сукупного обсягу реалізації продукції. Величини частки ринку та обсягу реалізації продукції становлять основу розробки як поточного, так і стратегічного планів, а також визначають ефективність здійснення інвестиційних проектів. Виходячи із сучасного стану виноградників та їх площ, можемо прогнозувати обсяги пропозицій вітчизняних виноматеріалів.

Величини частки ринку зазнають змін, які обумовлені процесами, що відбуваються на ринку, здійсненням конкурентами певних зусиль в галузі вдосконалювання якості, політики ціноутворення та системи просування своєї продукції, що приводить загалом до зміни ринкової кон'юнктури, а також залежить від ступеня адаптації до цих процесів окремих підприємств.

На більшості ринків продукція, що з'являється знову, замінює вже наявні на ринку зразки, надалі через нетривалий період часу витісняється більш новими зразками з поліпшеними характеристиками. Можливість прогнозування зміни тенденції (напряму), зміни частки ринку, яка зайнята продукцією (з позитивної на негативну), під впливом нових аналогів продукції, що з'являються на ринку, передбачена багатоконпонентними методами прогнозування [8]. Зміст цих методів і застосовуваних відповідних моделей передбачає пошук факторів, що визначають передумови переходу споживачів від споживання одного виду продукції до придбання іншого виду, а також побудову кількісних залежностей між величиною функції частки ринку ($F(t)$) або функції зміни частки ринку ($F'(t)$) і значеннями виявлених факторів.

Як фактор, що визначає зміну напряму нарощення та зниження обсягів продажів, у методі, заснованому на зважуванні споживчих властивостей та цін товарів-конкурентів, використовується інтегруючий споживчі властивості та ціну в єдиний критерій оцінки переваги продукції параметр, а саме показник конкурентоспроможності аналізованої продукції, а також показники конкурентоспроможності всіх представлених на ринку зразків товарів, що мають подібну з аналізованою про-

дукцією функціональну приналежність. Конкурентоспроможність аналізованої продукції характеризує ступінь її переваги по споживчих та вартісних властивостях над базовою продукцією.

Зростання відношення конкурентоспроможності аналізованої продукції до загальної суми конкурентоспроможності усіх наявних на ринку видів продукції забезпечує збільшення ринкової частки, що належить аналізованій продукції, а зниження питомої ваги конкурентоспроможності аналізованої продукції приводить до негативних темпів зміни частки ринку, тобто до зменшення частки. Вираз функції $F(t)$, що відповідає цим принципам зміни частки ринку, яка охоплена аналізованою продукцією, має вигляд [8]:

$$F(t) = 1 - e^{-\alpha_i / \sum_{j=1}^n \alpha_j}, \quad (1)$$

де α_i – конкурентоспроможність аналізованої продукції;

α_j – конкурентоспроможність j -го виду продукції;
 $j = 1; n$ – порядковий номер певного виду продукції, яка є на ринку;

n – загальна кількість видів продукції, яка є на ринку.

Розрахуємо частку ринку, що належить продукції з певним рівнем конкурентоспроможності, за формулою (1). Для цього використаємо дані фінансової звітності підприємств Одеського регіону [10]. Одеська область залишається одним з провідних регіонів з виробництва вина. Підприємства, що входять у об'єднання «Одесавинпром» (А), здійснюють повний цикл виробництва, адже в них є власні виноградники, первинні заводи для виробництва виноматеріалу, а також заводи для виробництва та розливу вина.

Серед інших виробників регіону також слід відзначити Болградський виноробний завод з торговою маркою «Золотий віл» (В), що є одним з лідерів сегменту столових вин середнього класу (ціна становить 20–30 грн. за пляшку). Він співробітничує з компанією «Преміумвін» (С) (торговельні марки «Инзов» та «BWF»).

Досить міцні позиції на ринку має також компанія «Винконцерн» (D), яка володіє двома заводами з виробництва вина у селищі Шабо та Білгороді-Дністровському. Компанія пропонує свою продукцію під торговельною маркою «Винко».

ПрАТ «Вікторія» (Е) (СМТ Великодолинське) входить в десятку найбільших виробників вина в Україні. Сьогодні підприємство є одним з найвагоміших виробників тихих та ігристих вин. З 1998 року продукція компанії виходить під маркою «Гросслибенталь», а з 2007 року – ще й під торговельною маркою «Вікторія».

Значення конкурентоспроможності різних видів продукції та відповідної частки ринку наведені в табл. 3.

Таблиця 3

Значення конкурентоспроможності різних видів продукції та відповідної частки ринку

Підприємство	A	B	C	D	E
Конкурентоспроможність а,	0,557	0,974	0,378	0,793	0,626
F(t), часток	0,189	0,258	0,132	0,226	0,194

Тобто спостерігається зменшення частки ринку компанії «Преміумвін», що може спричинити витиснення продукції з ринку. Тому пропонується зосередитись на виробництві більш якісної продукції за рахунок власної дешевшої та якіснішої сировинної бази. Отже, головним завданням вітчизняних виноробних підприємств є активізація маркетингових програм розвитку з метою збереження ринкової частки, а також збереження та посилення лояльності наявних споживачів.

Таким чином, успіх у будь-якій підприємницькій діяльності багато в чому залежить від вибраної стратегії управління підприємством, що передбачає постійний моніторинг на таких етапах:

- визначення майбутнього бізнесу компанії;
- оцінка структури, динаміки та ефективності використання можливостей підприємства, його частки на ринку;
- оцінка конкурентоспроможності підприємства;
- прогнозування та планування виробництва на підприємстві;
- стимулювання виробництва конкурентоспроможної продукції;
- контроль, стандартизація та сертифікація продукції на підприємстві.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, стратегічне управління підприємствами виноробної промисловості є сукупністю специфічних для цієї галузі управлінських дій, для

яких використовується методологія, прийнятна в змінних умовах розвитку виробництва щодо цілей підприємства.

Подальші перспективи дослідження в цьому напрямі повинні надати можливість використання сучасних методів прогнозування та планування виробництва на підприємствах виноробної галузі, зокрема із застосуванням моделювання взаємозв'язків, що дасть змогу найбільш повно розкривати потенційні можливості в досягненні очікуваного в майбутньому стану підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мізюк Б. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., переробл. і доп. Львів: Магнолія плюс, 2006. 392 с.
2. International Organization of Vine and Wine. URL: www.oiv.int.
3. France AgriMer Stats 2016. URL: www.onivins.fr/pdfs/254.pdf.
4. Мировое производство вина упало до рекордно низкого за более чем 50 лет уровня / УкрАгроКонсалт. URL: www.ukragroconsult.com.
5. World Vitivinicultural Economic Data, OIV, October 2015. URL: www.oiv.int.
6. Мировой рынок вина. URL: https://inventure.com.ua/analytics/investments/mirovoj_rynok_vina.
7. Огляд ринку вина України / Західна маркетингова компанія. URL: zmk.com.ua.
8. Современное состояние и направления совершенствования методологии прогнозирования рыночной доли продукции. URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2001/5/281.html>.
9. Обзор рынка вина Украины. URL: https://inventure.com.ua/analytics/investments/obzor_rynka_vina_ukrainy.
10. Загальнодоступна інформаційна база даних Державної комісії з цінних паперів і фондового ринку. URL: <http://www.smida.gov.ua>.