

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ НА ВИНОГРАДАРСКО-ВИНОДЕЛЬЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

*Е. И. Фрейдис, аспирант**
НУБиП Украины ЮФ «КАТУ»

Рассмотрены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы развития виноградарско-винодельческих предприятий. Дана группировка виноградарско-винодельческих предприятий по уровню потенциального использования возможностей окружающей среды. Предложены стратегии развития виноградарско-винодельческих предприятий.

SWOT-анализ, сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы, стратегии развития.

Анализ внешней среды виноградарско-винодельческих предприятий, их экономической характеристики, предпосылок развития управления маркетингом в них и эффективности управления маркетингом, позволил установить, что виноградарско-винодельческие предприятия не являются однородными. Они различаются по размерам и состоянию производственных мощностей, структуре товарной продукции, развитию маркетинга и его финансированию, численности персонала и количеству фирменных магазинов.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросы проведения SWOT-анализа для разработки стратегий улучшения конкурентных позиций предприятий в своих работах рассматривали: М. В. Дерий], О. В. Дорохов, Л. П. Дорохова [2], В. Ф. Кифяк [3], Т. В. Котуранова [4], Б. М. Максимов, К. В. Переверза, М. Г. Пивоваров, Н. М. Пирец, О. М. Шляхта.

Цель исследования – выделить направления развития виноградарско-винодельческих предприятий на основании их сильных и слабых сторон.

Материалом для исследования послужила оценка сильных и слабых сторон управления маркетингом виноградарско-винодельческих предприятий АР Крым. Для проведения оценки был применён SWOT-анализ.

Изложение основного материала. При помощи SWOT-анализа, который позволил выделить основные сильные и слабые стороны исследуемых виноградарско-винодельческих предприятий, возможности и угрозы, порождаемые рынком и современной экономикой Украины, были разработаны практические рекомендации развития виноградарско-

*Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор В. А. Беспалов

винодельческих предприятий, выделены предприятия-лидеры, дающие ориентиры развития отстающим.

Для проведения оценки сильных и слабых сторон управления маркетингом виноградарско-винодельческих предприятий, на основании анализа литературных источников и опроса экспертов, было отобрано 16 критериев.

К 1. Расположение. **К 2.** Известность торговой марки. **К 3.** Обеспеченность сырьём. **К 4.** Выход на внешние рынки. **К 5.** Состояние производственных мощностей. **К 6.** Себестоимость виноградарско-винодельческой продукции. **К 7.** Критерий занимаемой рыночной доли. **К 8.** Наличие и состояние дополнительных средств продвижения виноградарско-винодельческой продукции. **К 9.** Наличие, количество, расположение и качество фирменных магазинов. **К 10.** Внедрение инноваций. **К 11.** Широта ассортимента. **К 12.** Состояние пакета лицензий и сертификатов. **К 13.** Участие в конкурсах. **К 14.** Эффективность управления маркетингом. **К 15.** Показатель уровня финансирования маркетинга. **К 16.** Обеспеченность менеджерами по продажам, маркетологами.

Проведённый анализ позволил выделить четыре группы виноградарско-винодельческих предприятий по уровню сильных и слабых сторон управления маркетингом. Первая группа представлена предприятиями, обладающими значительными ресурсами для дальнейшего укрепления рыночных позиций, расширения рынков сбыта и вытеснения конкурентов (1-3: ПАО «Солнечная Долина», ООО КД «Коктебель», ГП «Морское»). Были выделены предприятия со средним уровнем исследуемых критериев (4-9: ГП «Алушта», ПАО «Бурлюк», ЧАО «Агрофирма «Черноморец», ГП «Судак», ГП «Агрофирма «Магарач», ГП «Таврида», ГП «Приветное») – вторая группа с уровнем ниже среднего; (10-12: ЗАО «С. Перовской», ГП «Малореченское») – третья группа предприятий, дальнейшее развитие которых в целом зависит от конкурентоспособности принимаемых руководством управленческих решений. Была обозначена группа предприятий, дальнейшее самостоятельное развитие которых затруднено ввиду отсутствия достаточного уровня сильных сторон и превалирования в профиле слабых сторон (13-15: ДП «Агрофирма «Заветное», ГП «С-3 «Плодовое», ПАО «Янтарный») – четвёртая группа (рис. 1).

На основании проведённого анализа внешней среды и окружающей среды маркетинга, анализа экономического состояния и эффективности управления маркетингом в виноградарско-винодельческих предприятиях, литературных источников и мнений экспертов, были выделены следующие возможности внешней среды: **А.** Бюджетные программы развития сельского хозяйства, льготное кредитование сельскохозяйственных предприятий. **Б.** Интеграционные процессы в экономике Украины. **В.** Научно-технический прогресс. **Г.** Высокий уровень подготовки специалистов аграрных ВУЗов. **Д.** Наличие значительного резерва для расширения объёмов реализации виноградарско-

винодельческой продукции. **Е.** Приверженность покупателей отечественным торговым маркам.

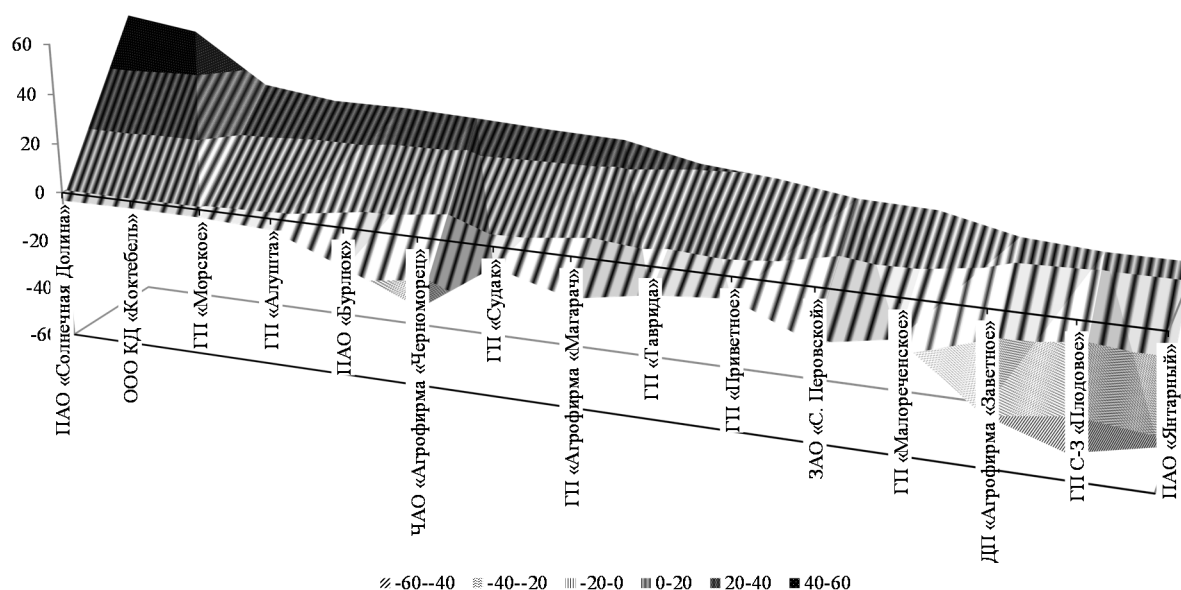


Рис. 1. Профиль сильных и слабых сторон виноградарско-винодельческих предприятий

К угрозам, которые могут оказать влияние на развитие виноградарско-винодельческих предприятий, были отнесены: **З.** Уменьшение пошлин на ввоз вин и виноматериалов из других государств. **И.** Повышение акцизного сбора на все категории винодельческой продукции. **К.** Ведение квот на объёмы реализации вин в зависимости от размера населённого пункта. **Л.** Повышение стоимости лицензий на производство и реализацию бутылочных вин. **М.** Введение ограничений на рекламу винодельческой продукции. **Н.** Изменение потребительских предпочтений, снижение доходов населения. **О.** Нестабильность национальной валюты. **П.** Несовершенство налогового законодательства. **Р.** Сбои в работе поставщиков сырья, материалов, маркетинговых и посреднических услуг. **С.** Нестабильность природно-климатических условий.

На основании проведённого анализа были выделены четыре группы стратегий развития виноградарско-винодельческих предприятий с учётом сильных и слабых сторон, внешних возможностей и угроз.

Реализация SO-стратегии предлагает варианты развития виноградарско-винодельческих предприятий при сопоставлении сильных сторон и предоставляемых внешней средой возможностей. Стратегия SO-1 (предприятия 1-5) (рис. 2) свидетельствует о возможности предприятий, при направленности усилий на интенсивный рост, интенсификации и увеличения объёмов производства виноградарско-винодельческой продукции, расширения и захвата рынков сбыта, увеличения притока покупателей.

SWOT-анализ	Возможности (А-Е)	Угрозы (З-С)
Сильные стороны (1-16)	SO-стратегии: 1. А×(3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 13, 15) 2. Б×(4, 7, 8, 9, 10, 13, 16) 3. В×(3, 5, 6, 10, 11, 14) 4. Г×(7, 8, 10, 11, 14, 16) 5. Д×(4, 7, 8, 9, 11) 6. Е×(7, 11)	ST-стратегии: 1. З×(3, 4, 6, 7, 9, 11) 2. И×(4, 7, 9, 11, 14, 15) 3. К×(7, 8, 9) 4. Л×(4, 7, 9, 11, 12, 14, 15) 5. М×(7, 8, 9, 14) 6. Н×(7, 8, 9, 11, 14, 15, 16) 7. О×(3, 6, 7-15) 8. П×(4-12, 14, 15) 9. Р×(3, 6, 7, 9, 14) 10. С×(3, 5-7, 11, 14, 15)
Слабые стороны (1-16)	WO-стратегии: 1. (А, В, Г)×(2-16) 2. (А, В, Г)×(1, 3-16) 3. (А, В, Г)×(1, 2, 4-16) 4. (А, Б)×(1-3, 5-16) 5. (А, В)×(1-4, 6-16) 6. (А, В)×(1-5, 7-16) 7. (А, Б, Г, Д, Е)×(1-6, 8-16) 8. (А, Б, В, Г)×(1-7, 9-16) 9. (А, Б, В, Г, Д, Е)×(1-8, 10-16) 10. (А, Б, В, Г)×(1-9, 11-16) 11. (А, Б, В, Г, Д, Е)×(1-10, 12-16) 12. (Б, Д, Е)×(1-11, 13-16) 13. (Б, Г, Д, Е)×(1-12, 14-16) 14. (В, Г)×(1-13, 15, 16) 15. (А, Б, Г)×(1-14, 16) 16. (Г)×(1-15)	WT-стратегии: 1. 2. 3.

Рис. 2. Базовая матрица SWOT-анализа виноградарско-винодельческих предприятий

Стратегия SO-2 (предприятия 1-5) иллюстрирует возможность использования интеграционных процессов в экономике государства, выхода виноградарско-винодельческих предприятий на внешние рынки при концентрации усилий. Стратегия SO-3 (предприятия 1-7, 9, 10) демонстрирует возможность снижения себестоимости продукции и расширения ассортимента путём внедрения прогрессивных технологий. Стратегия SO-4 (предприятия 1-5, 7-9) заключается в возможности разработки системы управления маркетингом для повышения конкурентных преимуществ, роста объёмов продаж, увеличения рыночной доли виноградарско-винодельческих предприятий. Стратегии SO-5 и SO-6 (предприятия 1-5, 7, 8, 10) свидетельствует о возможности виноградарско-винодельческих предприятий расширить рынки сбыта,

увеличить объёмы реализации, занять определённые рыночные ниши, при наличии качественной виноградарско-винодельческой продукции и активном её продвижении.

Проведённое исследование позволило обозначить направления нивелирования влияния слабых сторон на конкурентное положение виноградарско-винодельческих предприятий с активным использованием предоставляемых внешней средой возможностей (стратегии WO (см. рис. 2))

Стратегия WO-1 (предприятия 1, 3, 4, 7, 9, 10, 12) предполагает нивелировать расположение, как слабую сторону предприятия, через создание научно-обоснованной системы управления логистикой, приобретение специализированных логистических программ (WMS, 1С + GPS/ГЛОНАСС, Махортра и др.), привлечение сторонних транспортных, складских ресурсов и логистических услуг, что позволит виноградарско-винодельческим предприятиям управлять потоками сырья и готовой продукцией с наименьшими затратами. Стратегия WO-2 (предприятия 5, 6, 13-15) предлагает молодым предприятиям использовать услуги консалтинговых предприятий и бенчмаркинг в качестве подспорья для разработки собственных маркетинговых стратегий развития. Использование передового опыта позволит снизить риски, связанные с выводением новой продукции на рынок и затраты ресурсов. Стратегия WO-3 (предприятия 11, 15) свидетельствует о необходимости повышения уровня обеспеченности сырьевыми ресурсами виноградарско-винодельческих предприятий, через снижение степени изреженности виноградных (плодовых) насаждений, качественное улучшение сортового состава, технологии обработки и производства. Стратегия WO-4 (предприятия 6, 8, 13-15) предлагает решить проблему выхода на внешние рынки через укрепление системы управления маркетингом, заключение договоров на поставку виноградарско-винодельческой продукции, объединение с более крупным предприятием для организации совместной деятельности. Стратегия WO-5 (предприятия 5, 7-10, 12-15) иллюстрирует возможность обновления производственных мощностей, внедрения прогрессивных технологий производства виноградарско-винодельческой продукции. Стратегия WO-6 (предприятия 8, 11, 14, 15) заключается во внедрении прогрессивных технологий, ресурсо- и энергосберегающих, новых технологий производства. Стратегия WO-7 (6, 9, 11-15) предлагает проводить расширение ассортимента виноградарско-винодельческой продукции, диверсификацию производства, поиск рыночных ниш, активную рекламу и продвижение. Стратегия WO-8 (6, 10, 13, 14) свидетельствует о необходимости разработки сайта, наладки интернет-продаж, организации музея, дегустационного зала, проведения экскурсий по территории предприятия, выставок, заключение договоров на выпуск сувенирной продукции. Стратегия WO-9 (3-15) предполагает расширение сети фирменных магазинов за пределы населённых пунктов предприятий и перемещение их в крупные города. Стратегии WO-10, 14, 15, 16 (7, 9, 13-15) свидетельствуют о необходимости внедрения инновационных технологий в управлении: разработки системы управления маркетингом. Стратегия WO-11 (6, 11-15) иллюстрирует необходимость расширения ассортимента

виноградарско-винодельческой продукции, диверсификации производства, бенчмаркинга. Стратегия WO-12 (предприятия 9, 11, 13-15) заключается в целесообразности приобретения лицензии на оптовые продажи бутылочных вин, на использование торговой марки, международных сертификатов качества. Стратегия WO-13 (6, 11, 13-15) предполагает участие в ярмарках, конкурсах, дегустациях.

Стратегии, иллюстрирующие сопоставление сильных сторон предприятий и внешних угроз представлены в верхнем правом квадрате ST (см. рис. 1). Стратегия ST-1 (предприятия 1-5, 7, 10) – увеличение абсолютного разрыва между ценой конкурентов и ценой на аналогичную продукцию виноградарско-винодельческого предприятия путём снижения себестоимости, за счёт улучшения сырьевой базы, применения прогрессивных технологий и новейшей техники. Стратегия ST-2 (предприятия (1-5, 7, 10) – диверсификация производства (производство соков, джемов, компотов), увеличение массовой доли производства вин на разлив с одновременным увеличением числа фирменных магазинов. Стратегия ST-3 (предприятия 1-5, 7, 8) – перемещение фирменных магазинов виноградарско-винодельческих предприятий в крупные города. Стратегия ST-4 (предприятия 1-5, 9, 10) – увеличение тары реализуемой винодельческой продукции (выпуск вин в сувенирных бочонках больших ёмкостей), расширение числа фирменных магазинов, продажа вин на разлив. Стратегия ST-5 (предприятия 1-5, 7, 8, 10) – диверсификация производства (производство соков, консервирования), реклама сопутствующей продукции: экскурсий, дегустаций, ярмарок, сувенирной продукции. Стратегия ST-6 (предприятия 1-4, 6-8) – проведение грамотной товарной и ценовой политики, разработка системы управления маркетингом. Стратегия ST-7 (предприятия 1-7) – страхование рисков, связанных с реализацией крупных договоров. Стратегия ST-8 (предприятия 1-5, 7) – улучшение кадрового потенциала отдела бухгалтерии и маркетинга. Стратегия ST-9 (предприятия 1-7, 10) – страхование рисков, связанных с неурожаем, расширение базы поставщиков, снижение степени зависимости от поставок продукции. Стратегия ST-10 (предприятия 1-5, 6, 10) – страхование рисков, диверсификация производства, применение агрометеорологических мероприятий, прогрессивных технологий.

Стратегии WT предлагают возможные варианты решения при наиболее неблагоприятных вариантах сочетания слабых сторон виноградарско-винодельческих предприятий и внешних угроз. Стратегия WT-1 (предприятия 11, 13, 15) – интеграция в крупные объединения. Стратегия WT-2 (предприятия 12-14) – реорганизация в публичное акционерное общество или закрытое акционерное общество для привлечения дополнительных денежных средств. Стратегия WT-3 (предприятия 14,15) – концентрация производства на одном или двух видах продукции для повышения уровня специализации производства и его эффективности.

Выводы и перспективы дальнейших исследований.

Проведённый анализ профилей сильных и слабых сторон виноградарско-винодельческих предприятий позволил выделить три основные группы по уровню способностей к реализации возможностей внешней среды и противостоянию внешним угрозам. В первую группу с высокими показателями вошли: ПАО «Солнечная Долина», ООО КД «Коктебель», ГП «Морское». Во вторую группу со средними значениями показателей вошли предприятия: ГП «Алушта», ПАО «Бурлюк», ЧАО «Агрофирма «Черноморец», ГП «Судак», ГП «Агрофирма «Магарач», ГП «Таврида», ГП «Приветное». В третью группу, с показателями ниже среднего, вошли предприятия: ЗАО «С. Перовской» и ГП «Малореченское». В четвёртую группу вошли предприятия с низкими показателями сильных сторон и способностью к противостоянию внешним угрозам: ДП «Агрофирма «Заветное», ГП С-3 «Плодовое», ПАО «Янтарный».

Сопоставление сильных и слабых сторон исследуемых предприятий с возможностями и угрозами позволило выделить четыре группы стратегий развития, среди которых наиболее обобщающими являются: интенсивный рост, предполагающий расширение производственных мощностей, увеличение ассортимента, захват рынков и вытеснение конкурентов – для предприятий первой группы; диверсификация производства, которая заключается в поиске альтернативных видов продукции: соки, джемы, компоты – предприятия второй и третьей групп; интеграция в крупные объединения в качестве источника сырья для крупных перерабатывающих предприятий – предприятия четвёртой группы.

Список литературы

1. Дерий М. В. SWOT-анализ автоматизации контроля денежных средств и расчетов в строительстве // М. В. Дерий // Учёт и финансы. – Вып. 2 (60). – 2013. – С. 106–112.
2. Дорохов О. В. Применение нечёткого моделирования для SWOT-анализа предприятий фармацевтического профиля // О. В. Дорохов, Л. П. Дорохова // Радиоэлектронные и компьютерные системы. – Вып. 3 (30). – 2008. – С. 35–38.
3. Кифяк В. Ф. SWOT-анализ как инструмент исследования внутренней среды предприятия // В. Ф. Кифяк, И. И. Рыбак // Вестник Черновицкого торгово-экономического института. Экономические науки. – 2013. – Вып. 1. – С. 200–205.
4. Котуранова Т. В. Анализ современного состояния и перспективы развития внутреннего рынка при помощи SWOT-анализа // Т. В. Котуранова // Экономический простор. – 2013. – № 70. – С. 49–60.

Розглянуто сильні та слабкі сторони, можливості й загрози розвитку виноградарсько-виноробних підприємств. Дано угруповання виноградарсько-виноробних підприємств за рівнем потенційного використання можливостей навколишнього середовища. Запропоновано стратегії розвитку виноградарсько-виноробних підприємств.

SWOT-аналіз, сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози, стратегії розвитку.

The article examined the strengths, weaknesses, opportunities and threats of development wineries. Grouping wineries on the level of the potential opportunities of the environment are given by the author. The development strategy of wineries are proposed.

SWOT-analysis, strengths, weaknesses, opportunities, threats, strategy development.

УДК 65.011.47: 001.8:330.522.4:631.11

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Т. О. Мулик, кандидат економічних наук

І. П. Чехівська, студентка

Вінницький національний аграрний університет

Розглянуто основні методичні підходи до аналізу виробничих запасів підприємств аграрного сектору. Зокрема, досліджено методику аналізу стану, руху та ефективності використання виробничих запасів підприємства, запропоновано напрями вдосконалення аналітичного забезпечення управління виробничими запасами на підприємствах аграрного сектору України.

Виробничі запаси, аналіз, аналітичне забезпечення.

В умовах сьогодення кожне підприємство має на меті забезпечити підтримання виробничого процесу за допомогою побудови політики ефективного управління виробничими запасами, яка відіграє вагомий роль у формуванні структури витрат підприємств і впливає на рівень рентабельності та ефективності виробництва. Саме тому, питання аналізу виробничих запасів є актуальними, адже від ефективної організації управління виробничими запасами залежить результативність роботи підприємства, його конкурентоспроможність і фінансовий стан.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам аналізу забезпеченості та використання виробничих запасів приділяють значну увагу вітчизняні та зарубіжні дослідники. Так, ці питання висвітлені в роботах таких науковців, як І. І. Афанас'єва, Ф. Ф. Бутинець, О. В. Глібка, С. Ф. Голов, Г. О. Дарманська, І. А. Карабаза, І. Г. Костирко, С. Г. Михалевич, О. В. Мурашко, В. В. Новодворська та ін. Незважаючи на значний доробок цих авторів, ряд питань є проблемними та потребують ґрунтовних досліджень, а саме: обмеженість практичного аналізу використання виробничих запасів загальними розрахунками оцінки динаміки цих показників; відсутність у практиці роботи підприємств розрахунків із факторного аналізу зміни показників матеріаловіддачі;

© Т. О. Мулик, І. П. Чехівська, 2014