

УДК 338.26 : (634.8 + 663.2)

## ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ВИНОГРАДАРСЬКО-ВИНОРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Крайнюк М.М. - аспірант

ПФ НУБіП України «Кримський агротехнологічний університет»

*Обґрунтовано необхідність вдосконалення стратегічного планування в виноградарсько-виноробних підприємствах. Виявлено роль стратегічного планування в розвитку виноградарсько-виноробної галузі. Поставлено основні завдання вдосконалення стратегічного планування в виноградарсько-виноробних підприємствах.*

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне планування, виноградарство, виноробство.

**Актуальність теми:** У сучасному світі розробка стратегічного плану діяльності підприємства займає одне із центральних місць у побудові місії підприємства та основних засад його управління. На основі стратегічного плану проводиться подальша розробка тактичних та оперативних планів. Тому вважаємо вдосконалення стратегічного планування в підприємствах необхідною складовою реформування усієї системи менеджменту підприємства.

На сьогоднішній день одним із важливих напрямків розвитку аграрного сектора економіки і особливо в Кримському регіоні є розвиток садівництва та виноградарства. Вважаємо наукові розробки в даній сфері представляються найбільш актуальними та значущими. Одним із таких напрямів наукового пошуку є розвиток планування на стратегічну перспективу в даній галузі економіки.

Особливо важливе значення має оцінка і розробка напрямків поточного та стратегічного планування формування виноградарства, виробництва столових і технічних сортів винограду, а також напрямків його використання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій:** Виноградарство для економіки сільського господарства Автономної Республіки Крим є значним та важливим аграрним підкомплексом, що забезпечує не тільки зростання виробництва винограду, але й розвиток сучасної технології його переробки на промислових засадах.

Відсутність довгострокової стратегії розвитку галузі виноградарства Криму не дозволяє приймати оптимальні рішення не тільки по її розвитку, але й по функціонуванню всього агропромислового комплексу республіки, де ця галузь відноситься до бюджетоутворюючих. [2, С. 265-266].

У процесі стратегічного планування підприємство повинно проаналізувати зовнішнє середовище, визначити всі можливі загрози та сприятливі фактори його діяльності, а також оцінити власний потенціал.

Потрібно сформувавши напрям розвитку діяльності підприємства, сформувавши його місію й визначити довгострокові цілі. Визначити, які кроки необхідно зробити підприємству для досягнення бажаних цілей і як розмістити в зв'язку з цим свої ресурси. [4, С. 47].

Планування стратегічного розвитку забезпечує основу для всіх управлінських рішень у питаннях:

- відбору й оцінки необхідного персоналу за стратегічними напрямками діяльності;
- створення посадових інструкцій, відповідно до переліку необхідних професій;
- оцінки та атестації персоналу (оцінка має базуватися на виконанні посадових інструкцій);
- розробки внутрішньої системи оплати праці;
- підготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

Важливість стратегічного планування у фінансовій підсистемі не потребує особливих доказів, оскільки чіткість поставлених цілей і конкретність запланованих дій обумовлює значну економію фінансових ресурсів, стримує безпідставне розпорошення коштів. У системі маркетингу стратегічне планування займає одне з перших місць. В умовах різноманіття продукції, великої кількості клієнтів відстежити та оптимізувати процес одержання прибутку за одночасної мінімізації операційних витрат неможливо без відповідного механізму управління. [4, С. 50].

Формування стратегії розвитку підприємства (у динаміці з урахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища) має охоплювати такі основні складові:

1. Усвідомлення місії підприємства та оцінка загального періоду формування стратегії.
2. Визначення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства. [1, С. 241].

**Мета досліджень:** Обґрунтувати необхідність вдосконалення стратегічного планування в виноградарсько-виноробних підприємствах.

**Постановка задач дослідження:** Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Оцінити необхідність вдосконалення стратегічного планування в виноградарсько-виноробних підприємствах АР Крим.
2. Сформулювати завдання, вирішення яких необхідно для вдосконалення стратегічного планування в виноградарсько-виноробних підприємствах.

**Результати досліджень:** У сучасних умовах виноградарсько-виноробні підприємства знаходяться в стані стагнації. Це в свою чергу позначається на розвитку економіки аграрної сфери і наповненні бюджету Автономної Республіки Крим. Природно-кліматичні умови даного регіону сприяють виходу виноградарсько-виноробних підприємств в авангард сільського господарства. Але для ефективного застосування сучасних інвестиційних та інноваційних проектів, виконання державних програм з розвитку

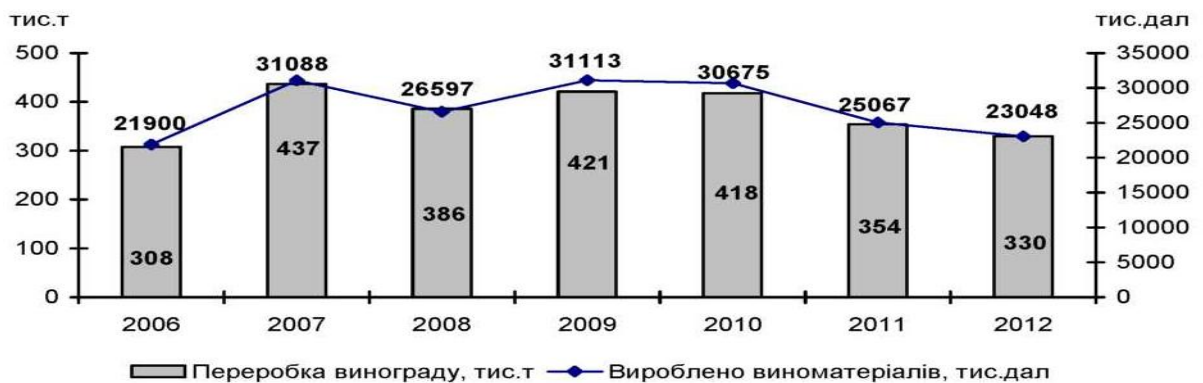
виноградарства вимагається ефективне стратегічне планування, що забезпечує оптимальне співвідношення планових показників з фактичними.

За останні п'ять років запроєктована площа під закладку нових виноградників становила 3858,23 га. (За даними Українського державного інституту по проектуванню садів та виноградників «Укрдіпросад»). Враховуючи, що термін від виконання проектних робіт до вступу виноградників у плодоношення складає 4-5 років, необхідно розробляти підходи до стратегічного планування діяльності виноградарсько-виноробних підприємств. Слід зазначити, що основна мета розробки переважної більшості проектів та подальшої закладки виноградників – це отримання компенсації витрат на проект та на закладку, а не стратегічний розвиток підприємства.

Згідно проекту Програми розвитку виноградарства та виноробства в Автономній Республіці Крим до 2025 року планується закладка 19,1 тис. га молодих насаджень. Саме впровадження нових технологій, закладка нових багаторічних насаджень найбільше потребують стратегічного планування діяльності підприємств. [5]. Організація стратегічного планування діяльності цих підприємств потребує додержання темпів і результатів, за планових в цілому по галузі. Це дасть змогу привести показники розвитку виноградарів та виноробів до показників Програми розвитку.

Збільшення площ виноградників є основним з чинників екстенсивного збільшення обсягів виробництва винограду (як столових сортів, так і технічних). Столові сорти винограду найчастіше реалізуються населенню або посередникам одразу після збору по цінах, що складаються в тому чи іншому регіоні на певну дату.

Основним споживачем вирощеного винограду технічних сортів є підприємства, що займаються його переробкою з метою виробництва виноматеріалів. Тому для повної оцінки галузі в цілому вважаємо за необхідне розглянути обсяги переробки винограду і обсяги виробництва виноматеріалів у динаміці.



**Рис. 1. Динаміка переробки винограду та виробництва виноматеріалів**

Джерело: Державна служба статистики України. [3]

На основі аналізу даних показників (рис. 1) з 2009 року спостерігається суттєве зменшення обсягів переробки винограду (з 31113 тис. т у 2009 році до 23048 тис. т у 2012) і обсягів виробництва виноматеріалів (відповідно з 421 тис. дал до 330 тис. дал). Виходячи цього можна зробити висновок, що виноградарсько-виноробні підприємства України відчули на собі вплив фінансової кризи. З цього витікає необхідність реформування управління такими підприємствами, а насамперед вдосконалення стратегічного планування діяльності. Це дасть змогу підвищити обсяги виробництва та у майбутньому підвищити експортний потенціал підприємств.

Розглянемо структуру переробки винограду на виноматеріали по регіонах України.

Таблиця 1

**Обсяги переробки власне-вирощеного винограду на виноматеріали у 2010-2012 рр.**

| Регіон                         | Рік     |       |         |       |         |       | 2012 р. у % до 2010 р. |
|--------------------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|------------------------|
|                                | 2010    |       | 2011    |       | 2012    |       |                        |
|                                | т       | %     | Т       | %     | т       | %     |                        |
| Україна                        | 92044,8 | 100,0 | 119609  | 100,0 | 92245,5 | 100,0 | 100,2                  |
| Автономна Республіка Крим      | 38965,2 | 42,3  | 46432   | 38,8  | 32901,7 | 35,7  | 84,4                   |
| Закарпатська                   | 644,9   | 0,7   | 407,9   | 0,3   | 1075,3  | 1,2   | 166,7                  |
| Миколаївська                   | 4647,7  | 5,0   | 10202,6 | 8,5   | 4105,8  | 4,5   | 88,3                   |
| Одеська                        | 26486,4 | 28,8  | 29486,6 | 24,7  | 32816,3 | 35,6  | 123,9                  |
| Херсонська                     | 5034,2  | 5,5   | 12604,9 | 10,5  | 6894,6  | 7,5   | 137,0                  |
| м. Севастополь                 | 16266,4 | 17,7  | 20475,4 | 17,1  | 14451,8 | 15,7  | 88,8                   |
| Разом АР Крим і м. Севастополь | 55231,6 | 60,0  | 66907,4 | 55,9  | 47353,5 | 51,4  | 85,7                   |

Джерело: Державна служба статистики України.

Виходячи з вище наведених даних (таблиця 1), виноградарсько-виноробні підприємства АР Крим (разом з м. Севастополь) – є найбільшими переробними підприємствами України, що переробляють власне-вирощений виноград (47353,5 т винограду, що складає 51,4 % від загальних обсягів переробки). Також слід зазначити тенденцію до зниження долі АР Крим та м. Севастополь у загальному обсязі переробки, що є тривожним сигналом, бо ця галузь для Криму є одною з основних. Тому удосконалення процесів управління (а насамперед стратегічного планування діяльності і контролю виконання планових показників) для підприємств АР Крим та м. Севастополь є найважливішим.

Виноградарсько-виноробні підприємства характеризуються постійною наявністю витрат, що не приносять доходів продовж 3-5 років. Це витрати на закладку нових виноградників і їх утримання до вступу в фазу товарного плодоношення (ці витрати враховуються до складу капітальних інвестицій) і витрати на виробництво марочних вин та коньяків, строк виробництва яких складає від 3 років (це суто виробничі витрати). Тому ця галузь потребує

стратегічних планів діяльності і розвитку з урахуванням підвищення витратного навантаження на виробничі підрозділи, особливо на період капітального інвестування в діяльність підприємства.

Стратегічне планування є важливим елементом у системі управління підприємством. Воно здійснюється поетапно в певній послідовності, що залежить від внутрішньої логіки розрахунків та особистих якостей керівництва. Метою такого планування є забезпечення потенціалу майбутньої успішної діяльності й досягнення поставлених довгострокових цілей підприємства. Стратегічне планування дає можливість краще вивчити середовище своєї діяльності, власні потенційні можливості й обмеження. Воно не лише впливає на умови діяльності підприємства, але й створює їх. Стратегічне планування забезпечує підґрунтя для функціонування кожної підсистеми підприємства в умовах нестабільного, невизначеного середовища. Завдяки йому існує можливість приймати рішення виходячи з єдиних пріоритетів, цінностей та завдань, важливість яких усвідомлюється як усім підприємством, так і кожним із його працівників. Незважаючи на наявність певних недоліків, воно, беззаперечно, позитивно впливає на підвищення прибутковості підприємств, впровадження високої організаційної культури та створює основу для забезпечення ефективного стратегічного управління підприємством. [4, С. 50].

Стратегічне планування повинно охоплювати усі галузі діяльності підприємства, корелювати з загальнодержавними та регіональними планами і програмами розвитку галузі, мати на меті екстенсивний та інтенсивний розвиток підприємства.

Удосконалення стратегічного планування в виноградарсько-виноробних підприємствах полягає у вирішенні наступних завдань:

- поглиблення теоретичних підходів до сутності і місця стратегічного планування в економічному розвитку підприємства;
- визначення сучасного стану розвитку та ефективності діяльності виноградарсько-виноробних підприємств;
- оцінка ефективності існуючого стратегічного планування
- розкриття основних напрямків формування і розвитку стратегічного планування на виноградарсько-виноробних підприємствах;
- розробка вдосконалених підходів до стратегічного планування в виноградарсько-виноробних підприємств.

**Висновки:** Вдосконалення стратегічного планування у виноградарсько-виноробних підприємствах є одним із пріоритетних напрямків реформування системи управління підприємством. На сьогодні підприємства галузі знаходяться у стагнації, що зумовлює необхідність довгострокового планування діяльності з метою виходу із кризи і подальшого розвитку.

Вдосконалення стратегічного планування потребує вирішення низки теоретично-методичних та практичних завдань. Розв'язання цих завдань

надасть змогу побудувати ефективну методику стратегічного планування і оцінки виконання плану у виноградарсько-виноробних підприємствах.

### Список використаних джерел:

1. Блонська В.І. Вдосконалення планування у стратегічному управлінні розвитком підприємства / Блонська В.І., Городинський Р.Е. — Львів: НЛТУ України, 2008. — С. 237-242 — (Науковий вісник НЛТУ України; вип.. 18.1)
2. Бондарь А. С. Стратегия интенсивного развития отрасли виноградарства в Крыму / Бондарь А. С. — Симферополь: Південний філіал Національного університету біоресурсів і природокористування України «Кримський агротехнологічний університет», 2012. — С. 260-266 — (Економічні науки) (Наукові праці Південного філіалу Національного університету біоресурсів і природокористування України «Кримський агротехнологічний університет»; вип.. 147)
3. Державна служба статистики України. Експрес-випуск. Переробка винограду і виробництво виноматеріалів за 2012 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2013/01\\_13/03.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2013/01_13/03.zip)
4. Дмитренко О. М. Роль стратегічного планування в діяльності сільськогосподарських підприємств / Дмитренко О. М. — К.: Економіка АПК, 2009. — С. 43-50 — (Економіка АПК, №1)
5. Программа развития виноградарства и виноделия в Автономной Республике Крым до 2025 года (проект) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://minagro.crimea.ua/skachat/pr11.04.12.zip>

### **Крайнюк М.М. Совершенствование стратегического планирования в виноградарско-винодельческих предприятиях**

Обоснована необходимость совершенствования стратегического планирования в виноградарско-винодельческих предприятиях. Выявлена роль стратегического планирования в развитии виноградарско-винодельческой отрасли. Поставлены основные задачи совершенствования стратегического планирования в виноградарско-винодельческих предприятиях.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое планирование, виноградарство, виноделие.

### **Kraynyuk M.M. Strategic planning in the viticulture and wineries**

The necessity to improve strategic planning in the viticulture and wineries was grounded. The role of strategic planning in the development of viticulture and the wine industry was identified. Major challenges to improve strategic planning in the viticulture and wineries were posed.

**Keywords:** strategy, strategic planning, viticulture, wineries.