

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИНОРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

В статті виділені галузеві особливості діяльності виноробних підприємств, які умовно розподілені на дві групи: зовнішні (ті, які визначають особливості виноробної галузі) та внутрішні (ті, які розкривають внутрішні механізми функціонування та розвитку виноробних підприємств). У відповідності до виділених груп галузевих особливостей запропоновані фактори розвитку виноробних підприємств, які дозволяють адаптувати процеси управління розвитком до галузевої специфіки функціонування підприємств. Розглянуто та охарактеризовано основні функції господарської діяльності підприємств виноробної галузі (виробничі функції; функції зі здійснення фінансових операцій; функції з організації збуту продукції) з урахуванням особливостей їх діяльності та факторів розвитку, у відповідності до яких виокремлено види їх бізнес-процесів (виробничо-технологічні, фінансові, маркетингові). Для цілей управління ними та виявлення резервів розвитку виноробних підприємств були визначені відповідні напрями оцінки бізнес-процесів.

Ключові слова: розвиток, управління, галузеві особливості, виноробні підприємства, фактори розвитку, бізнес-процеси.

Гаркуша Алексей

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ВИНОДЕЛЬЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

В статье выделены отраслевые особенности деятельности винодельческих предприятий, которые условно распределены на две группы: внешние (те, которые определяют особенности винодельческой отрасли) и внутренние (те, которые раскрывают внутренние механизмы функционирования и развития винодельческих предприятий). В соответствии с выделенными группами отраслевых особенностей предложены факторы развития винодельческих предприятий, которые позволяют адаптировать процессы управления развитием к отраслевой специфике функционирования предприятий. Рассмотрены и охарактеризованы основные функции хозяйственной деятельности предприятий винодельческой отрасли (производственные функции; функции по осуществлению финансовых операций; функции по организации сбыта продукции) с учетом особенностей их деятельности и факторов развития, в соответствии с которыми выделены виды их бизнес-процессов (производственно-технологические, финансовые, маркетинговые). Для целей управления ими и выявления резервов развития винодельческих предприятий были определены соответствующие направления оценки бизнес-процессов.

Ключевые слова: развитие, управление, отраслевые особенности, винодельческие предприятия, факторы развития, бизнес-процессы.

Garkusha Alex

FEATURES OF MANAGEMENT BY DEVELOPMENT OF WINERY ENTERPRISES ON THE BASIS OF PROCESS APPROACH

The article consists a branch features of activity of winery enterprises which de bene esse are distributed on two groups are selected: external (those, which determine the features of winery industry) and internal (those, which expose the internal mechanisms of functioning and development of winery enterprises). In accordance with the selected groups of particular a branch features the factors of development of winery enterprises which allow to adapt the processes of management by development to the particular a branch specific of functioning of enterprises are offered. The basic functions of economic activity of enterprises of winery industry (production functions; functions on realization of financial operations; functions on organization of sale of products) taking into account the features of their activity and factors of development are considered and described, which the types of their business-processes are selected in accordance with (production-technological, financial, marketing). For the aims of management by them and the exposures of backlogs of development of winery enterprises were certain the proper directions of estimation of business-processes.

Keywords: development, management, particular a branch features, winery enterprises, factors of development, business-processes.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Наявність трансформаційних процесів в економіці України, висуває нові вимоги та підходи до управління функціонуванням вітчизняних підприємств, які, у свою чергу, потребують урахування специфіки їх діяльності, а також ключових

факторів успіху, характерних для кожної окремої галузі, які визначають основні напрями та характер розвитку підприємств у майбутньому. Розглядаючи виноробні підприємства слід зазначити, що їх господарська діяльність напряму залежить від характерних особливостей галузі виноробства, які визначаються загальними тенденціями харчової промисловості. Тому виявлення та урахування галузевих особливостей є обов'язковою умовою процесів формування та здійснення кількісних та якісних змін у діяльності виноробних підприємств, як основи їх розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління розвитком підприємств розглянуті у роботі таких вчених: І. О. Богатирьова, О. Л. Гапоненка, О. В. Грабельської, А. В. Головача, С. П. Дунди, Л. С. Запасної, Н. Т. Малої, А. П. Панкрухіна, Ю. С. Погорелова, Ю. А. Пуятіна, А. І. Пушкаря, О. В. Раєвської, Н. Сичової, І. В. Смоліна, М. Р. Тимощука, Р. В. Фашура, Л. В. Фролової, О. Шубровської та ін. Питання управління підприємством на основі процесного підходу присвячені роботи О.В. Виноградавої, О.В. Бакунова, С. Г. Єліферова, А. Т. Зуба, Л. А. Костирко, О. В. Сергєєвої, М. Хаммера та ін. Окремі нарботки з виявлення особливостей діяльності підприємств виноробної галузі зроблені Є. І. Аметовою, М. Диколенко, М. В. Дунаєвої, Ю. В. Жежелем, А. Н. Зотовим, В. І. Іванченком, О. В. Лужецькою, Т. Почепцовою та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Огляд літератури з проблем управління функціонуванням та розвитком підприємств на основі процесного підходу надав змогу зробити висновок, що окремі питання цієї проблеми не мають достатньої обґрунтованості з теоретичної та практичної точок зору, а саме такі: визначення та систематизація факторів розвитку виноробних підприємств, обґрунтування видів бізнес-процесів та напрямів їх оцінки з урахуванням специфічних особливостей виноробної галузі.

Постановка завдання. Обґрунтування особливостей управління розвитком виноробних підприємств на основі процесного підходу з урахуванням специфіки їх діяльності і факторів розвитку, які визначають основні види та напрями оцінки бізнес-процесів підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному менеджменті виділяється два домінуючих підходи до управління – системний та процесний, які відрізняються змістовними характеристиками до розуміння їх сутності. Кожен із зазначених підходів заслуговує на увагу, оскільки має свої переваги та недоліки. Але для управління розвитком виноробних підприємств пропонується використовувати процесний підхід, оскільки він забезпечує збалансованість та взаємозгодженість всіх процесів, функцій та видів діяльності [2, с. 26; 3, с. 53]. Відповідно до п. 02 стандарту ДСТУ ISO 9001:2000 «...основною метою процесного підходу до управління є трансформація традиційного функціонального менеджменту (менеджмент діяльності, підрозділів, працівників тощо) у менеджмент бізнес-процесів» [2, с. 27]. У зв'язку з цим, ґрунтуючись на процесному підході до управління, під управлінням розвитком підприємства пропонується розуміти сукупність процесів щодо формування та здійснення кількісних та якісних змін, здатних забезпечити стійке економічне зростання та одночасну збалансованість бізнес-процесів підприємства всупереч впливу зовнішнього та внутрішнього середовища за рахунок ефективного використання ресурсного потенціалу, компетенцій та конкурентних переваг.

Використання процесного підходу до управління розвитком виноробних підприємств потребує виділення відповідних бізнес-процесів, які, насамперед, повинні враховувати специфічні особливості виноробної галузі. Отже, процеси управління розвитком підприємств виноробної галузі пропонується досліджувати на прикладі підприємств, які виробляють ігристі вина, оскільки на їх діяльність найбільше впливають основні тенденції та фактори розвитку галузі. Досліджуючи відмітні ознаки та особливості діяльності виноробних підприємств, доцільно умовно розподілити їх на зовнішні (ті, які визначають особливості галузі виноробства) та внутрішні особливості (ті, які розкривають внутрішні механізми функціонування та розвитку виноробних підприємств).

Важливою особливістю галузі також є те, що ринок виробництва ігристих вин істотно відрізняється за рівнем конкуренції від інших ринків алкогольної групи товарів (горілки, коньяку тощо). Його можна охарактеризувати як стабільний: ні істотних перестановок, ні різких проривів на ньому не спостерігається. Конкуренція носить виключно позиційний характер [1, с. 24]. На ринку діють різні за конкурентоспроможністю виробники, які, до того ж, використовують різні стратегії конкурентної боротьби.

Ще однією визначальною особливістю ринку ігристих вин є висока чутливість до коливань ринкової кон'юнктури та безпосередня залежність від рівня життя та платоспроможності населення, оскільки ігристі (в т.ч. й шампанські) вина належать до елітних напоїв, які користуються попитом у визначеної групи споживачів. Тому в даному випадку забезпечення

розвитку підприємств базується на завоюванні лояльності споживачів до власної торгової марки та формування споживчого капіталу.

Специфіка галузі з виробництва ігристих вин проявляється в сезонному характері реалізації продукції. Найбільше зростання продажів шампанського припадає на передсвяткові періоди (березень, грудень). Крім того, споживання тихих вин традиційно зростає в літку, у період відпусток. Саме на ці періоди приходиться пік ділової активності та інтенсифікації виробничої діяльності виноробних підприємств [6, с. 12]. Тому важливою умовою забезпечення стабільності розвитку підприємств виноробної галузі є формування та реалізація ефективної збутової політики, яка має враховувати сезонність «виробництва», «витрат» та «грошових надходжень». Сезонність попиту змушує виноробні підприємства активну увагу приділяти організації активної рекламно-інформаційної діяльності у періоди підвищення купівельної активності покупців продукції.

Важливою внутрішньою особливістю господарської діяльності підприємств з виробництва ігристих вин, яка спричиняє нестабільність розвитку виноробної галузі, є сезонно-кліматична та сировинна орієнтованість, яка визначає складність забезпечення стабільної якості сировини [4]. Тобто виробництво ігристих вин безпосередньо залежить від використовуваної сировинної бази, яка визначається якісним складом шампанських виноматеріалів, географічним розташуванням, а також факторами сезонності та кліматичними умовами. Так, на якість виноматеріалів впливають урожайність, сезонна орієнтованість (врожай винограду збирається раз на рік в осіні), дата закупівлі (чим пізніше від дати виробництва, тим гірше якість), період та умови зберігання [1, с. 25]. Тому велике значення у процесі розвитку підприємств-виробників ігристих вин має наявність власної сировинної бази, що значно підвищує якісні параметри виноматеріалів та знижує витрати на їх транспортування, витримку, зберігання (догляд, технологічну обробку) тощо. Кліматичні умови також напряму впливають на розвиток підприємств виноробної галузі, від стану яких залежить якість та строки виробництва шампанських виноматеріалів. Отже, для свого розвитку підприємства-виробники ігристих вин повинні зосереджуватися на раціональній організації процесів закупівлі та постачання виноматеріалів, враховувати кліматичні та сезонні фактори, тенденції функціонування та розвитку підприємств-виробників шампанських виноматеріалів, а також бути зацікавлені в підвищенні ефективності управління запасами та витратами на різних стадіях виробничого процесу.

Наступна особливість виноробної галузі полягає в тому, що в неї порівняно довгий цикл виробництва (обробка виноматеріалів та їх підготовка до виробництва, технологічний процес витримки вина). Тривалий витратний цикл збільшує потребу підприємств у фінансуванні виробничого процесу, оскільки тривале зберігання запасів матеріалів, обслуговування незавершеного виробництва вимагають значних витрат. Особливо ця проблема стосується підприємств, що виробляють ігристі вина класичним методом, який, на відміну від резервуарного, передбачає тривалу витримку вина (від 1 до 3 років) [7, с. 41]. Тому важливе значення для розвитку виноробних підприємств має реалізація програм оптимізації виробничих процесів, щоб без порушень технології виробництва скоротити витратний цикл (запровадження безперервних способів обробки виноматеріалів тощо).

Виробництво виноградного вина відноситься до матеріалоемних та витратоемних виробництв. Це, насамперед, витрати в період зберігання вина (тривале зберігання запасів матеріалів, обслуговування незавершеного виробництва, зберігання та догляд за виноматеріалами, технологічна обробка виноматеріалів), утримання величезних за площею винних підвалів [7, с. 42]. Крім того, великий вплив на економічний розвиток виноробних підприємств роблять втрати вина безпосередньо у виробництві (наприклад, класична технологія виробництва ігристих вин характеризується істотними втратами вина в процесі виробництва – близько 18% [7, с. 44]). Тому важливе значення для підвищення ефективності виробництва та забезпечення розширеного відтворення має економія матеріальних витрат, у якій домінує економія виноматеріалів (сировини).

Сезонний характер ділової активності, в свою чергу, визначає й специфіку виробничо-фінансового циклу підприємств виноробної галузі, що проявляється у нерівномірності формування грошових потоків – недостатність грошових коштів у період сезонного зростання виробництва (зростання запасів матеріалів та готової продукції, вартості незавершеного виробництва) та пік притоку грошових коштів у період реалізації виробленої виноробної продукції [6, с. 14].

Крім того, виноробну галузь від інших відрізняє наявність сильного фактору інертності. Це означає, що товар, який виготовлений з сировини нового врожаю, надійде у продаж тільки через кілька місяців чи років. Частина виробничих запасів вина повинна зберігатися в погребях, де воно буде дозрівати і «зростати» [5, с. 298]. Це означає, що для виробничого циклу виноробних підприємств характерним є існування суттєвих часових розривів (лагів) між моментом

формування виручки від реалізації готової продукції та витратами ресурсів [2, с. 26]. Тому фактором розвитку підприємств-виробників є оптимізація джерел фінансування (власних, залучених, позикових) виробничого процесу у піки ділової активності та забезпечення їх раціональної структури протягом року.

У структурі оборотних активів підприємств виноробної галузі превалює висока частка низьколіквідних активів. Це обумовлено високою собівартістю незавершеного виробництва технологічного процесу витримки ігристого вина, а також високою вартістю запасів виноматеріалів, яка зумовлена залежністю виробництва від урожаю та поставок винограду [5, с. 301]. За рівнем ліквідності незавершене виробництво та запаси відносяться до слаболіквідних активів, тому що вони можуть бути трансформовані в грошову форму без втрат своєї поточної ринкової вартості лише після закінчення значного періоду часу [4]. Розмір цієї частини поточних активів впливає на рівень платоспроможності підприємств, а отже і на їх розвиток. Тому стабільність розвитку виноробних підприємств напряму залежить від їх здатності своєчасно розраховуватися за поточними зобов'язаннями.

Для виробництва виноградного вина (особливо ігристих вин за класичною технологією) характерним є значний обсяг ручної праці, що необхідний практично на всіх стадіях виробництва продукції [7, с. 42]. Тому особливе значення для розвитку виноробних підприємств має забезпечення економічної та соціальної ефективності використання праці.

Систематизовано виділені особливості діяльності виноробних підприємств можна представити у вигляді рисунку 1, яким відповідають специфічні фактори розвитку, які у свою чергу, обумовлюють специфіку бізнес-процесів виноробних підприємств, які проходять через всі функціональні підрозділи підприємства, об'єднують різні операції, функції і задачі, які повинні складати єдину сукупність і носити безперервний характер [2, с. 27].

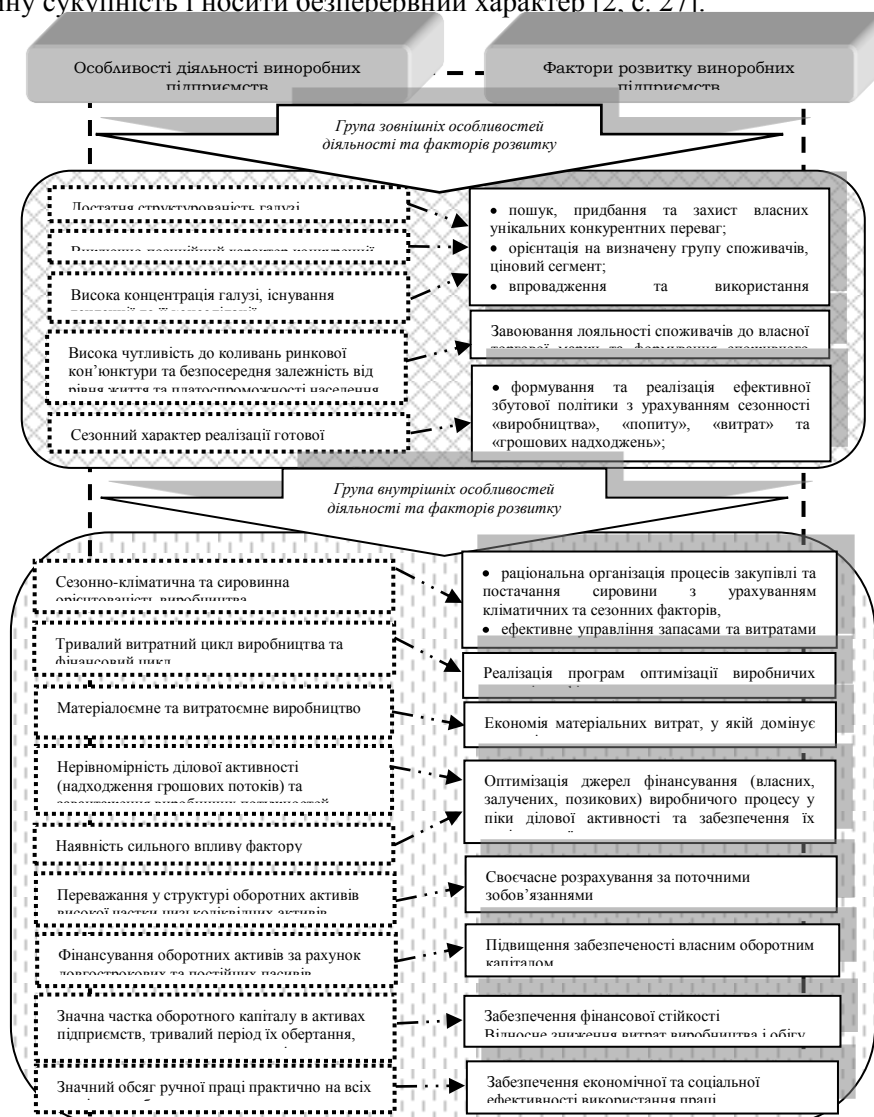


Рис. 1. Особливості діяльності та фактори розвитку виноробних підприємств

Отже, визначені групи функцій виноробних підприємств, заснованих на особливостях їх діяльності, були покладені в основу формування їх бізнес-процесів, які умовно можна об'єднати у три групи: виробничо-технологічні, фінансові та маркетингові бізнес-процеси. При цьому для цілей управління ними та виявлення резервів розвитку підприємств були виділені відповідні напрями оцінки бізнес-процесів (табл. 1).

Таблиця 1

Особливості діяльності	Вид бізнес-процесів	Напрями оцінки бізнес-процесів
ВИРОБНИЧО-ТЕХНОЛОГІЧНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ		
Сезонно-кліматична та сировинна орієнтованість виробництва	Закупівля та постачання шампанських виноматеріалів	Визначення тривалості виробничого циклу з урахуванням факторів сезонності та кліматичних умов
Тривалий витратний цикл виробництва	Обробка виноматеріалів та їх підготовка до шампанізації	Визначення ефективності використання господарських ресурсів (віддачі основних фондів та оборотних активів, ефективності праці)
Матеріалоємне та витрато містке виробництво	Виробництво шампанських вин (власно процес шампанізації)	<ul style="list-style-type: none"> виявлення ступеня витрато-, матеріало- та праце місткості виробництва; визначення рівня прибутковості витрат на обробку сировини та виробництво продукції;
Значний обсяг ручної праці практично на всіх стадіях виробничого процесу	Контроль якості продукції	
Нерівномірність завантаження виробничих потужностей протягом року	Управління та оптимізація виробничих запасів	Оцінка ефективності використання виробничої потужності
ФІНАНСОВІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ		
Низька ліквідність майна, повільне обертання активів, обмежені можливості залучення позикового капіталу	Розробка бюджетів	Визначення ефективності господарської діяльності, використання активів та капіталу
Нерівномірність ділової активності (надходження грошових потоків), сильний вплив фактору інертності	Управління потоками коштів	Виявлення ступеня ділової активності (тривалості операційного та кредитного циклів)
Фінансування оборотних активів за рахунок довгострокових та постійних пасивів	Формування раціональної політики фінансування	Визначення рівня забезпеченості власним оборотним капіталом
Значна частка оборотного капіталу в активах підприємств, тривалий період їх обертання, зростання частки позикового капіталу	Оптимізація складу та структури капіталу та активів	Оцінка фінансової стійкості (ступеня заборгованості, маневреності капіталу)
Переважаючі у структурі оборотних активів високої частки низьколіквідних активів	Забезпечення платоспроможності підприємства	Оцінка ліквідності
МАРКЕТИНГОВІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ		
Сезонний характер реалізації готової продукції	Зберігання на складі готової продукції, експедиція і відвантаження	Визначення ступеня ефективності відвантаження та тривалості оборотності готової продукції
	Формування та реалізація збутової політики	Визначення результативності збутової діяльності (ефективності реалізації готової продукції)
	Організація рекламно-інформаційної діяльності	Оцінка ефективності рекламної-інформаційної діяльності та маркетингових заходів
Достатня структурованість галузі	Дослідження діяльності конкурентів,	Виявлення та оцінка конкурентних переваг підприємства
Виключно позиційний	характеру та ступеня	

характер конкуренції	конкуренції у галузі	
Висока концентрація галузі, існування тенденції до її консолідації		Визначення ступеня конкуренції у галузі
Висока чутливість до коливань ринкової кон'юнктури та безпосередня залежність від рівня життя та платоспроможності населення	Дослідження потреб споживачів та виявлення попиту на продукцію	Виявлення купівельної спроможності населення Визначення частки підприємства на ринку

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, управління розвитком виноробних підприємств на основі процесного підходу повинно враховувати галузеві особливості, які впливають на ефективність функціонування їх бізнес-процесів, що дозволить виявити резерви, напрями та характер розвитку підприємств у поточному та перспективних періодах. Перспективами подальших досліджень є обґрунтування системи показників для оцінки рівня розвитку виноробних підприємств за видами бізнес-процесів з урахуванням особливостей галузі.

Література

1. Аметова Е.І. Динаміка ринку ігристих вин в Україні в умовах кризових явищ / Е.І. Аметова // *Економіка Крима*. – 2010. – № 2(31). – С. 23-27.
 2. Бакунов О.О. Концептуальні основи управління економічною стійкістю торговельного підприємства: монографія / О.О. Бакунов, О.В. Сергєєва. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 230 с.
 3. Виноградова, О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: монографія / О.В.Виноградова; Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 183 с.
 4. Дикаленко М. Анализ производство игристых и шампанских вин в Украине 2008 – 2009 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://vinograd-vino.ru/stati-i-issledovaniya/550-analiz-proizvodstvo-igristykh-i-shampanskikh-vin-v-ukraine-2008-2009.html>.
 5. Дунаєва М. В. Особливості класифікації виробничих запасів у виноробній промисловості / М. В. Дунаєва // *Фінанси, облік і аудит: зб. наук. праць*. – К.: КНЕУ, 2011. – Вип. 17. – С. 296–302.
 6. Жежель Ю.В. Управління формуванням грошових потоків підприємств виноробної галузі / Ю.В. Жежель. – Автореферат на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук. – Київ: Національний університет біоресурсів і природокористування, 2010. – 24 с.
 7. Почепцова Т. Плата за выдержку / Т. Почепцова // *Компаньон*. – 2003. – № 32-33. – С. 40-44.
1. Ametova E.I. Dynamika rynku ihrystyx vyn v Ukrayini v umovakh kryzovykh yavlyshch / E.I. Ametova // *Экономика Крима*. – 2010. – № 2(31). – S. 23-27.
 2. Bakunov O.O. Kontseptual'ni osnovy upravlinnya ekonomichnoyu stiykisty torhovel'noho pidpryyemstva : monohrafiya / O.O. Bakunov, O.V. Serhyeyeva. - Donets'k : DonNUET, 2010. – 230 s.
 3. Vynogradova, O.V. Reinzhyrnyrh biznes-protseviv torhovel'nykh pidpryyemstv [Tekst]: monohrafiya / O.V.Vynogradova; Donets'k: DonDUET, 2006. – 183 s.
 4. Dykalenko M. Analyz proyzvodstvo yhrystykh y shampanskykh vyn v Ukrayne 2008 – 2009 [Elektronnyy resurs] / M. Dykalenko, Э. Moskovchuk // *Rezhym dostupu*: <http://vinograd-vino.ru/stati-i-issledovaniya/550-analiz-proizvodstvo-igristykh-i-shampanskikh-vin-v-ukraine-2008-2009.html>.
 5. Dunayeva M. V. Osoblyvosti klasyfikatsiyi vyrobnychykh zapasiv u vynorobniy promyslovosti / M. V. Dunayeva // *Finansy, oblik i audyt: zb. nauk. prats'* – K.: KNEU, 2011. – Vyp. 17. – S. 296–302.
 6. Zhezhel' Yu.V. Upravlinnya formuvannyam hroshovykh potokiv pidpryyemstv vynorobnoyi haluzi / Yu.V. Zhezhel'. – Avtoreferat na zdobuttya nauk. stup. kand. ekon. nauk. – Kyiv: – Natsional'nyy universytet bioresursiv i pryrodokorystuvannya, 2010. – 24 s.
 7. Pocheptsova T. Plata za vyderzhku / T. Pocheptsova // *Kompan'on*. – 2003. – № 32-33. – S. 40-44.

Рецензент Балджи М.Д., д.е.н., професор кафедри економіки та управління національним господарством Одеського національного економічного університету.