

Лазарева Н.О.,

аспірант,

асистент кафедри бізнес-адміністрування і корпоративної безпеки,
Міжнародний гуманітарний університет

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ВИНОРОБНИХ КОМПАНІЙ

Анотація. У статті встановлено ефективні зарубіжні компанії-еталони, які є оптимальними для переймання досвіду та технологій українськими виноробними підприємствами. Визначено доречність створення виноробного кластеру на базі виробників Одеського та Миколаївського регіонів. Обґрунтовано доречність створення стратегічного об'єднання між українськими та німецьким виробниками ігристих вин. Запропоновано впровадження нової системи ціноутворення в діяльності українських виноробів. Обґрунтовано доречність розвитку прямих продажів вина та застосування стратегії диференціації. Запропоновано модель стратегічного управління ефективністю діяльності підприємств виноробної промисловості.

Ключові слова: ефективність, управління, стратегія диференціації, виноробний кластер, прями продажі, ціноутворення, виноробне підприємство.

Постановка проблеми. Запровадження зони вільної торгівлі з ЄС, безумовно, призведе до посилення конкурентних переваг іноземних виробників вина та погіршення позицій українських виноробів на вітчизняному ринку. Сучасне українське виноробство стикається зі значним адміністративним та податковим тиском, який підсилюється жорсткою конкуренцією як з вітчизняними, так і зарубіжними виробниками. У таких умовах важливим є вироблення стратегічних напрямів розвитку, які забезпечать перспективи на стійке зростання ефективності діяльності виноробних підприємств.

Мета статті полягає у розробці стратегічних напрямів підвищення ефективності та моделі стратегічного управління ефективністю діяльності виноробних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Результати проведеного бенчмаркінгу ефективності діяльності підприємств виноробної промисловості [1] свідчать, що існуючий у країні рівень технологій та методів мотивування персоналу в галузі виноробства не дозволяє істотно підвищити продуктивність праці та ефективність використання матеріальних ресурсів. Утім, практично всі з досліджених українських виноробних компаній у міжнародному порівнянні мають зростаючий ефект масштабу, тобто збільшення обсягу виробництва і реалізації продукції має сприяти зростанню ефективності їхньої діяльності. Це вказує на перспективність розвитку виноробної галузі України.

Однак українським компаніям недостатньо лише нарощувати обсяги виробництва задля досягнення міжнародної границі ефективності. Досягнення міжнародного рівня ефективності діяльності вимагає від українських виноробів спрямування зусиль як на розширення виробництва, так і на скорочення надмірних витрат виробничих ресурсів. Але за існуючий у країні рівень технологій та методів мотивування персоналу в галузі виноробства це зробити практично неможливо. Задля

цього ми пропонуємо реалізувати низку важелів та інструментів, що мають здебільшого стратегічний характер та які здатні істотно підвищити ефективність діяльності вітчизняних виноробних компаній.

Оскільки виноробство є галуззю, яку традиційно представляє малий та середній бізнес, необхідно використати правові важелі, що усунуть перешкоди на шляху ефективного розвитку найменших представників виноробства в країні. Ми пропонуємо законодавчо відмінити річну плату за ліцензію (500 тис. грн. [2]), яку щорічно сплачують виробники за оптову торгівлю своєю продукцією для *малих підприємств*, тобто таких, на яких, згідно зі ст. 55 Господарського кодексу України [3], середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід не перевищує суму, еквівалентну 10 млн. євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України. Такий правовий важіль відкріє шлях для ефективного розвитку малого підприємництва у сфері виноробства та підвищить рівень конкуренції серед вітчизняних виробників вина.

Іншим важливим важелем *економіко-екологічного характеру* є переробка та реалізація відходів виноробного виробництва. При переробці винограду у виноробній промисловості утворюється значна кількість відходів (від 15 до 20%), раціональне використання яких дає можливість додатково отримати продукти, що представляють значну цінність для ряду галузей народного господарства.

Необхідно раціонально використовувати всі відходи виноробства (вичавку, гребні, дріжджі, винний камінь та кислота, осідання тощо). Можливе забезпечення практично безвідходного виноробства, яке буде значно ефективніше, ніж традиційне з утилізацією більшості технологічних відходів.

Задля вироблення *стратегічних важелів*, до яких ми віднесли вироблення стратегій розвитку діяльності виноробних підприємств, використовуючи такі інструменти стратегічного менеджменту, як злиття, поглинання, утворення галузевих об'єднань (асоціацій, кластерів) та співробітництво з метою переймання кращого досвіду, необхідно провести завершальну стадію міжнародного бенчмаркінгу ефективності.

За допомогою Аналізу середовища функціонування (Data Envelopment Analysis – DEA) та спеціального програмного забезпечення для кожного з 11 досліджуваних українських виноробних підприємств ми встановили такі зарубіжні компанії-еталони, які знаходяться найближче до них на міжнародній галузевій границі ефективності (табл. 1). Такі компанії-еталони є оптимальними для переймання досвіду та технологій, оскільки витрати на такий процес будуть мінімальними.

З табл. 1 видно, що використання досвіду зарубіжних компаній-еталонів дозволить вітчизняним виноробним підприємствам збільшити ефективність діяльності в середньому майже

у два рази. Такий міжнародний потенціал зростання ефективності є значно вищим за внутрішній потенціал, який складає менше 19%.

Серед українських підприємств-еталонів переважають ТОВ «ПТК «Шабо» та ПАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний». Використання їх досвіду може дозволити менш успішним вітчизняним виноробним компаніям збільшити ефективність діяльності в середньому до 19%. Утім, такий резерв є відносно невеликим для виправдання прийняття стратегічних рішень із злиття чи поглинання. Але для створення галузевих об'єднань на кшталт кластеру, наприклад, серед виноробних підприємств Одеського та Миколаївського регіонів, цього достатньо. Таке об'єднання (кластер) може бути створено на базі ТОВ «ПТК «Шабо», включаючи ПрАТ «Одесавинпром», ПрАТ «Виноградар», ПрАТ «Болградський виноробний завод», СВК «Лиманський», ПАТ «Коблево» та, можливо, інші виноробні підприємства цих регіонів.

Виноробний кластер може об'єднати не лише виноробів, але й виробників сировини – виноградарські господарства. В умовах вільної торгівлі з країнами ЄС та багатьма іншими країнами, коли міжнародна конкуренція на ринку вина значно посилюється, виноробний кластер зі значним потенціалом зростання ефективності зміг би посилити конкурентні позиції українських виноробних компаній як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Іншим дієвим стратегічним напрямом підвищення ефективності вітчизняних виноробних підприємств є міжнародна співпраця та можлива реорганізація зі створенням спільних компаній із зарубіжними компаніями-еталонами (табл. 1). Результати емпіричного аналізу вказують на найбільш доцільні зарубіжні виноробні компанії, співпраця з якими забезпечить найбільше зростання ефективності. Серед них територіально найближчою до України є німецька компанія Schloss Wachenheim AG – еталон для шістьох українських виноробних підприємств, включаючи лідерів українського виноробства за рівнем ефективності – ТОВ «ПТК «Шабо» та ПАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний».

Компанія Schloss Wachenheim AG була заснована братами Фрідріхом і Людвігом Бемами в 1888 р. Тобто вона є однією з найстаріших і найбільш традиційних виробників ігристих вин у Німеччині і однією з найстаріших публічних компаній Німеччини. Компанія досягла свого нинішнього вигляду в 1996 р., коли Schloss Wachenheim AG об'єдналася з Trierer Sektkellerei Faber Gmb H&Co. KG.

З самого початку як компанія, заснована виключно у Німеччині, Schloss Wachenheim AG стала міжнародною корпорацією з дочірніми компаніями у Франції та Центрально-Східній Європі. Корпорація Schloss Wachenheim зараз є світовим лідером ігристих і напівігристих вин з підрозділами у Німеччині, Франції, Польщі, Румунії та Чехії. У Німеччині ця компанія продає продукцію під брендами Faber, Feist, Light Live, Schloss Wachenheim, Nymphenburg Sektand Schweriner Burggarten; у Франції – Charles Volner, Muscador та Opéra; у Центральній та Східній Європі – Cin&Cin i Dorato (Додаток Д). Підрозділи компанії також виробляють інші продукти виноробства, зокрема, тихі вина, безалкогольні вина, вермути, спирти та інші напої на основі вина. Ці продукти продаються у більш ніж 80 країнах на всіх континентах.

Згідно з річним звітом за 2014/15 бізнес-рік, Schloss Wachenheim AG реалізувала приблизно 211 млн. пляшок власного виробництва. Загальна виручка від реалізації продукції склала понад 280 млн. євро, чистий прибуток – майже 14 млн. євро, середньооблікова чисельність персоналу – 1157 осіб. Тобто компанія, згідно зі ст. 55 Господарського кодексу [3], є суб'єктом великого підприємництва.

Ураховуючи світові тенденції до укрупнення бізнесу, наприклад, у пивній галузі, де у 2015 р. відбулося поглинання світовим лідером – компанією Anheuser-Busch In Bev свого найбільшого конкурента – компанію SAB Miller [4], та той факт, що за результатами проведеного міжнародного бенчмаркінгу ефективності [1] встановлена наявність зростаючого ефекту масштабу практично у всіх українських виноробних підприємств з вибірки, з метою збільшення ефективності вітчизняного виноробного бізнесу доречним було б створення об'єднання мало-

Таблиця 1

Оптимальні компанії-еталони для українських виноробних підприємств

Українське виноробне підприємство	Зарубіжна компанія-еталон	Вітчизняне підприємство-еталон
ПрАТ «Одеський завод шампанських вин»	Schloss Wachenheim AG	ПАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний»
ПрАТ «Одесавинпром»	Brown-Forman Corporation	ТОВ «ПТК «Шабо»
ПАТ «Коблево»	Brown-Forman Corporation	ТОВ «ПТК «Шабо»
ПрАТ «Виноградар»	Yantai Changyu Pioneer Wine Company LTD	ТОВ «ПТК «Шабо»
ПрАТ «Болградський виноробний завод»	Groot Constantia Estate	ТОВ «ПТК «Шабо»
ПрАТ «Артемівськ Вайнері»	Schloss Wachenheim AG	ПАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний»
ПАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний»	Schloss Wachenheim AG	-
СВК «Лиманський»	Schloss Wachenheim AG	ТОВ «ПТК «Шабо»
ТОВ «ПТК «Шабо»	Schloss Wachenheim AG	-
ПрАТ «Кримський винно-коньячний завод «Бахчисарай»	Yantai Changyu Pioneer Wine Company LTD	-
ПАТ «Феодосійський завод коньяків та вин»	Yantai Changyu Pioneer Wine Company LTD	-
Середнє потенціальне зростання ефективності після проведення бенчмаркінгу, %	49,4	18,9

ефективних вітчизняних підприємств з великою зарубіжною компанією-еталоном (табл. 1). Зокрема, доречним є створення такого об'єднання: ПрАТ «Одеський завод шампанських вин», ПрАТ «Артемівськ Вайнері», ПАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний» разом з Schloss WachenheimAG. Ураховуючи розміри цих компаній, загальний річний оборот яких у 2013 р. склав 792 млн. грн. (69 млн. євро), загальний чистий збиток – 13,7 млн. грн., а чисельність персоналу – 1000 осіб, найбільш перспективною формою об'єднання є дружнє поглинання українських підприємств німецьким партнером зі збереженням традиційних торговельних марок та інших оригінальних відмінностей українських виробників ігристих вин.

Таке стратегічне об'єднання з німецьким виробником ігристих вин дозволить українським виноробним компаніям:

- 1) запровадити сучасні методи управління бізнес-процесами у своїй діяльності;
- 2) оновити обладнання та технології виробництва;
- 3) істотно розширити асортимент продукції та обсяги продажів на внутрішньому ринку;
- 4) покращити просування продукції на зарубіжних ринках;
- 5) скоротити непродуктивні витрати робочого часу та ресурсів;
- 6) значно підвищити ефективність господарської діяльності.

Науково-практичні аспекти створення виноробного кластеру. Створення виноробного кластеру на базі ТОВ «ПТК «Шабо», включаючи ПрАТ «Одесавінпром», ПрАТ «Виноградар», ПрАТ «Болградський виноробний завод», СВК «Лиманський», ПАТ «Коблево» та, можливо, й інші виноробні підприємства цих регіонів, надає новий вектор економічного зростання тому, що саме в межах кластеру найбільш ефективно можна забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємств – учасників кластеру та їх подальший розвиток на базі інновацій, а разом з цим і підвищення конкурентоспроможності окремого регіону та країни в цілому.

Слід зазначити, що в зарубіжних країнах процеси кластеризації економіки набули значного поширення не тільки як засіб підвищення їх конкурентоспроможності, а й як механізм своєчасного реагування на кон'юнктуру ринків, зростання стабільності функціонування завдяки інтеграції конкурентних переваг суб'єктів економічної діяльності – учасників кластеру.

М. Портер [5] визначає поняття «кластер» як сконцентровану за географічним принципом групу взаємозв'язаних компаній, спеціалізованих постачальників, постачальників послуг, фірм у відповідних галузях, а також пов'язаних з їхньою діяльністю організацій (наприклад, університетів, агентств по стандартизації та торговельних об'єднань) у певних галузях, конкуруючих, але які разом з тим ведуть спільну роботу. Вчений виділяє три основні особливості кластерних об'єднань підприємств:

- географічну локалізацію (масштаби кластера можуть коливатися від одного міста чи регіону до окремої країни або навіть декількох країн);
- взаємозв'язок між підприємствами (чим тісніший взаємозв'язок між підприємствами – учасниками кластеру, тим вищий рівень розвитку самого кластеру);
- технологічний взаємозв'язок галузей (у кластер об'єднуються підприємства різних галузей, технологічно пов'язані між собою: безпосередньо виробники продукції, постачальники супутніх продуктів та матеріалів, сервісних послуг, фінансові інституції тощо) [5].

Україна вже має напрацьований досвід упровадження кластерів у різних галузях діяльності. Піонером кластеризації в країні стала Хмельницька область, де від започаткування кластерної моделі (1998 р.) було організовано такі кластери, як будівельний, швейний, туристичний, сільського туризму, органічного землеробства тощо. На сьогодні географія кластерів в Україні досить розширена: Івано-Франківська область (кластери туризму та декоративного текстилю, народних художніх промислів), Черкаська область (кластери туристичний та транспортних перевезень), Житомирська область (кластер добування та переробки каменю), Харківська область (машинобудівний кластер), Рівненська область (кластер з деревообробки), Полтавська область (кластер з виробництва екологічно чистої продукції) тощо [6].

Виноробний кластер може об'єднати не лише виноробів, але й виробників сировини – виноградарські господарства. В умовах вільної торгівлі з країнами ЄС та багатьма іншими країнами, коли міжнародна конкуренція на ринку вина значно посилюється, виноробний кластер зі значним потенціалом зростання ефективності зміг би посилити конкурентні позиції українських виноробних компаній як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Світовим прикладом кластерного підходу до виноградарсько-виноробного виробництва є виноградарсько-виноробний кластер Бордо (Франція), а також Каліфорнійський кластер із виготовлення вина (США), який включає близько 680 винаренів та кілька тисяч незалежних виноградарів [7].

В Україні деякі науковці займаються різними аспектами проблеми обґрунтування створення кластерів у виноробстві, зокрема, Г. Карпінська та Є. Лазарева – по Одеському регіону [8], М. Попова – по Херсонській області [6] тощо. Утім, не дивлячись на важливість та перспективність створення кластерів, на жаль, в Україні й досі не створено жодного дієвого кластеру в виноробній галузі.

Сьогодні важливим елементом успішного кластеру у виноробстві є розвинута система винного туризму та адекватні механізми ціноутворення, що роблять продукцію виноробів більш упізнаваною та конкурентоспроможною. Досвід каліфорнійських, французьких, італійських, іспанських, австралійських, чилійських та угорських виноробів це підтверджує [7].

Енотуризм та нові цінові стратегії у виноробстві. Сьогодні винні регіони привертають усе більшу кількість туристів через спеціальні тури, винні фестивалі та заходи, а також виноробні господарства та ресторани. Існують тематичні дослідження Європи, Північної Америки, Південної Африки, Австралії та Нової Зеландії, де накопичено значний досвід із формування стратегій винного туризму, управління та маркетингу [9–10]. Серед українських досліджень можна відмітити праці Д. Басюк [11–13], в яких авторка пропонує теоретико-методологічні засади, науково-методичні і практичні рекомендації з управління розвитком винного туризму.

Енотуризм (фр. oenotourism – винний туризм) – це відносно новий вид туризму, що зосереджений на подорожуванні у виноробний регіон, поблизу або прямо на виноробне господарство (підприємство), з метою вивчення традицій виноробства, дегустації, споживання та придбання вина.

На відміну від пасивних видів туризму енотуризм може складатись з відвідувань виноробних заводів, прогулянок виноградниками, дегустування та навіть прийняття участі у збиранні винограду [10].

Історія енотуризму сильно варіюється від регіону до регіону, але вперше він виник у 1975 р. у Напа-Веллі (Каліфорнія), завдяки чому в даному виноробному регіоні відбулося бурхливе зростання [14].

Основна ідея енотуризму проста: поринати в атмосферу виноробства та дегустувати вина тільки в місцях їх виробництва, щоб з'єднати воедино у своїй пам'яті букет і смак напою з таємницею його походження. При цьому можна дізнатися про секрети виробництва вина, познайомитися з виноробами, дізнатися про їхні вікові традиції. Задоволення від енотуризму – це настрій у компанії, цікава бесіда, нові враження.

В Україні, на жаль, цей вид туризму поки дуже слабо розвинений. Деякі виноробні підприємства пропонують своїм споживачам відвідування виробництва з можливою дегустацією. Зокрема, лідер вітчизняного виноробства – ТОВ «ПТК «Шабо» має власний «Центр культури вина» (музей виноробства) та пропонує відвідувачам екскурсію з можливою дегустацією наприкінці та відвідуванням фірмового магазину. Але це, на жаль, чи не єдиний приклад організованого вітчизняного туристичного центру, що включений комісією Ради Європи до туристичної карти європейських винних маршрутів.

Задля досягнення успіху на сучасному конкурентному ринку вина важливим для виноробів є вибір адекватної цінової стратегії.

Дослідниками ціноутворення у виноробному бізнесі [15] було встановлено, що ринкову ціну вина найбільше визначають два основні фактори – регіон виробництва (виробник) та рік урожаю. Утім, такі фактори, як сорт винограду, зміст алкоголю та ін., слабо корелюють із цінами на вино.

Виходячи з результатів емпіричного аналізу, викладених вище, найбільш цікавим з точки зору підвищення ефективності бізнесу є досвід німецьких виноробів.

Для німецького винного бізнесу мають велике значення дегустаційні збори, тому що в країні майже 20% усього вина (майже 1,5 млрд. євро на рік) продається безпосередньо на території виноробних господарств. Отже, клієнти повинні бути, по-перше, залучені до винних заводів. Для цього найбільш часто тут використовується інструмент дегустації вин. В умовах високої конкуренції та перенасиченості ринку продукцією з усього світу привабити клієнтів на виноробні заводи у більшості випадків можна лише за допомогою безкоштовної дегустації вин, незважаючи на пов'язані з цим витрати. Утім, як показує практика, відвідувачі часто відчують себе зобов'язаними купити кілька пляшок вина, навіть якщо воно їм не дуже сподобалось. У цих випадках може виникнути невдоволення, яке не на користь іміджу та ефективному розвитку бізнесу. Тому за останні кілька років учені та практики запропонували нові цінові стратегії, що передбачають покриття витрат та зниження ризику невдоволення покупців вина.

Зокрема, Й. Ханф [16] запропонував у німецькому винному бізнесі введення системи ціноутворення «заплати, скільки хочеш» (ЗСХ). Надання покупцям свободи, щоб заплатити стільки, скільки вони хочуть, може бути дуже успішним в певних ситуаціях, тому що усуває багато недоліків традиційних методів ціноутворення. Покупця приваблює доступність оплати потрібних їм товарів, яка усуває страх того, що продукт не коштує витрачених на нього грошей, а також пов'язаний з цим ризик розчарування. Для продавця це дозволяє уникнути складного та іноді витратного завдання встановлення «пра-

вильних» цін. Для обох він замінює змагальний конфлікт на дружній обмін та враховує той факт, що ціннісні уявлення та цінова чутливість можуть значно варіюватись серед покупців [17–18].

Й. Ханф за допомогою експериментальної економіки, галузевих експериментів та емпіричних даних довів, що система ціноутворення ЗСХ у виноробному бізнесі має успіх. На неї чинять значний вплив такі основні фактори:

- *особистісні*, такі як соціальне походження, освіта, дохід, самосприйняття, а також цінова чутливість;

- *ставлення і цінності*, такі як почуття справедливості і правосуддя, альтруїзм, взаємність, вірність, а також соціальні норми і тиск;

- *продуктові*, такі як бренд/репутація, інформаційна асиметрія, довідкові ціни, момент/ситуація оплати та анонімність у момент оплати, а також задоволеність продуктом/послугою.

Що стосується особистісних факторів, пов'язаних із дегустацією вина, то можна стверджувати, що частіше споживачі вин мають освіту та дохід вище середнього рівня. Частіше споживачі вин розташовані у середньому або вищому класі, мають гарні робочі місця або власний бізнес. Такі особи мають високе самосприйняття і бажають, щоб їх сприймали як добре освічених та щедрих людей. Згідно з цим аргументом, можна вважати, що хоча більшість вина у Німеччині купується у супермаркетах у період знижок або розпродажів, особи, які навмисно відвідують дегустацію вин на виноробних господарствах, як правило, не такі чутливі до ціни. Тому їм у цей момент властива досить висока готовність платити. Названі особистісні фактори підходять для застосування системи ціноутворення ЗСХ на українських виноробних підприємствах з високою якістю продукції та добрим дегустаційним (рестораторським) та торговельним сервісом.

З приводу ставлення і цінностей осіб, які беруть участь у дегустації вин, у Німеччині люди, які живуть у виноробних районах, є основними відвідувачами дегустації вин з виноробних господарств, що відомі їм протягом тривалого часу. Таким чином, певна ступінь лояльності розвивається протягом певного часу. У цілому програма дегустації (принаймні в Німеччині) складена таким чином, що людина з виноробного господарства (часто власник або хтось з його родини) пропонує своїм гостям деякі вина і запрошує до себе в гості. Отже, навіть у перший раз відвідувач випробує почуття особистої близькості, і в результаті виникає лояльне ставлення. Крім того, така програма також позитивно впливає на сприйняття взаємності, а також чесності і справедливості.

Найчастіше дегустації проводяться в рамках родинної екскурсійної поїздки або поїздки з друзями. Таким чином, дегустації дуже рідко проводяться для одиноких осіб, а частіше для великих груп. Завдяки цій установці можна стверджувати, що люди сприймають досить високий соціальний тиск. У результаті вони часто відчують себе зобов'язаними купити хоча б одну пляшку вина, подобається воно їм чи ні. Саме тому система ЗСХ може зменшити цей тиск та має істотні переваги перед традиційними методами ціноутворення, в яких ціна не залежить від особистої оцінки вина відвідувачем, що його дегустував.

Таким чином, погляди і цінності, пов'язані з дегустацією вин, позитивно впливають на використання системи ЗСХ (табл. 2). Тобто люди купляють вино не тому, що так треба, а тому, що воно їм сподобалось та вони самі можуть оцінити його вартість.

Таблиця 2
Фактори, що впливають на систему ціноутворення
«заплати, скільки хочеш»

Фактори	Детальна оцінка	Сукупна оцінка
<i>Особистісні фактори:</i>		+
соціальне походження	+	
освіта	+	
дохід	+	
самосприйняття	+	
цінова чутливість	+	
<i>Ставлення і цінності</i>		++
почуття справедливості і правосуддя	+	
альтруїзм	0	
взаємність	++	
лояльність	+	
соціальні норми і тиск	++	
<i>Продуктові фактори</i>		++
асиметричність інформації	+	
бренд/репутація	+	
довідкові ціни	0/-	
момент/ситуація оплати	+	
анонімність у момент оплати	+	
задоволеність продуктом/послугою	++	

Що стосується продуктових факторів, можна стверджувати, що особи, які готові їхати на виноробне господарство, часто вважають себе любителями або поціновувачами вина. Звідси часто вони мають більш ніж добрі знання про вино, і тому асиметричність інформації є досить низькою. Під час відвідування ці особи отримують добрі знання про репутацію виноробного господарства та в цілому про ціни на вина. Через атмосферу близькості до виноробів та подійний (івентивний) характер дегустації у більшості відвідувачів виникає загальний позитивний настрій, тому вони вельми задоволені смаком вин. Дані фактори позитивно впливають на споживача, який не бажає їхати з виноробного господарства, не купивши одну чи більше пляшок вина, що йому сподобалось. І в цей момент виробник надає йому можливість самому оцінити таку пляшку або пляшки, тобто встановити ціну продукту за системою ціноутворення ЗСХ. Ми пропонуємо не виставляти ціни на продукцію, навіть довідкові, які практикуються в інших країнах (Німеччина, Угорщина, Нова Зеландія тощо), тому що вона може бути значно нижчою та не відповідати реальним відчуттям споживача. У момент оплати після дегустації ми пропонуємо споживачеві написати на ярлику пляшки таку суму, яку він хоче сплатити за неї.

Таким чином, запропонована система ціноутворення ЗСХ може допомогти подолати когнітивні дисонанси людей, які не люблять вино, але відчують себе зобов'язаними купити хоч пляшку. У цілому це знизить перешкоду (психологічний бар'єр) для першого відвідування виноробного господарства (підприємства), отже, допоможе залучити нових клієнтів. Окрім того, ця система зможе надати можливість покриття витрат, пов'язаних із дегустацією вин.

Розвиток енотуризму у поєднанні із запропонованою системою ціноутворення ЗСХ та відповідними практичними рекомендаціями забезпечить зростання обсягів реалізації та виробництва продукції, збільшить інтерес суспільства до куль-

тури споживання вина та надасть новий поштовх до розвитку вітчизняного виноробства.

Обрання конкурентної стратегії для виноробних підприємств. Для відносно великих підприємств, що є лідерами галузі, зокрема ТОВ «ПТК «Шабо», напевно, найкращою конкурентною стратегією є *стратегія лідування на основі зниження витрат (цін)*, яка передбачає:

- виробничі характеристики: «ніхто не зробить це дешевше»;
- маркетингові особливості: «розрахункові ціни/низькі витрати»;
- стандартизована продукція: тільки кілька різновидів (у межах двох десятків);
- ніяких значних змін у веденні справ: «репутація скромної та надійної компанії»;
- зниження цін та умовно-постійних витрат на одиницю продукції внаслідок ефекту масштабу, додатковий дохід за рахунок зростання обсягів продажу та частки ринку;
- високу продуктивність у розрахунку на одного працівника;
- зниження витрат на інновації;
- можливості встановлення нижньої границі ринкових цін: лідерська позиція дає змогу використовувати ціни як наступальну чи оборонну зброю;
- допустимий низький маржинальний прибуток при великих оборотах.

Така стратегія дозволить великим виноробам – лідерам ринку забезпечити високу продуктивність та прибутковість бізнесу.

Важливим стратегічним важелем розвитку малого та середнього підприємництва (МСП) у виноробстві, що працює в умовах високої конкуренції, може стати ефективна конкурентна стратегія – *стратегія диференціації*.

Менеджери компаній постійно приймають рішення з обрання стратегічних альтернатив для отримання конкурентних переваг задля збільшення прибутку та ефективності бізнесу. Однак підприємства, що працюють у зрілих традиційних галузях, якою є й виноробство, навряд чи зможуть отримати унікальну перевагу, засновану лише на ресурсних можливостях та якості продукції. Виноробна галузь має специфічні характеристики, такі як низький бар'єр входу [19], низький ступень асиметричної інформації [20], низький рівень ресурсів з обмеженою стратегічною заміністю [21]. МСП у цих галузях досягають високої продуктивності не тільки тому, що вони накопили більше цінних ресурсів, але й тому, що вони краще використовують власні ресурси [22]. Краще використання ресурсів підтримує стратегію диференціації в галузі, що включає в себе:

- 1) продуктові або сервісні інновації;
- 2) високу якість продукції та обслуговування клієнтів, наприклад, контроль якості, задоволення потреб клієнтів [23];
- 3) географічну сегментацію та сегментацію покупців.

МСП, які працюють у зрілому високо конкурентному середовищі, можуть виявитися не в змозі успішно здійснювати диференціацію через низькі бар'єри входу або можуть мати недостатньо рідкісних або легко імітованих ресурсів, що обмежують діапазон життєздатності стратегічних альтернатив [24].

Утім, як показують останні дослідження [25], виробники зі стратегією диференціації забезпечують вищу продуктивність у порівнянні з тими, хто дотримується стратегії лідування на основі зниження витрат.

Прикладом застосування диференціації може стати розвиток прямих продажів вина безпосередньо виробником. У США в 2005 р. Верховний суд по справі Гранхолма проти Хілда виніс рішення про те, що заборона прямих постачань вина поза межами одного штату (між різними штатами), а дозвіл лише через оптових постачальників цього штату, є неконституційною. Це надало поштовх до розвитку прямих продажів вина у цій країні, частка яких у загальному обігу складала до 2005 р. лише 2%. Утім, за останні 10 років у США обсяг реалізації вина через прямі продажі виріс майже у п'ять разів, та лише у 2014 р. він збільшився на 15% та досяг 1,8 млрд. дол. [25].

Прямі продажі вина можуть здійснювались через веб-сайти, дегустаційні зали виноробів та винні клуби. Ці продажі відмінні від традиційних маршрутів постачань на ринок через дистриб'юторів та оптовиків. Як показує практика, прямі продажі дають можливість виноробам отримувати більш високий валовий прибуток: зазвичай виноробні підприємства реалізують продукцію дистриб'юторам і оптовикам за ціною, що складає 50%, та нижче від кінцевої роздрібною ціни, але через прямі продажі вони в змозі продавати продукцію за повну роздрібну ціну за вирахуванням знижок постійним покупцям або учасникам їхнього винного клубу.

Для розвитку прямих продажів вина в Україні потрібний відповідний *правовий важіль*, який зможе надати перевагу виноробам у реалізації власної продукції безпосередньо споживачеві. Насамперед це може бути диференційоване звільнення *лише виноробних підприємств* від щорічної плати за ліцензію на право оптової торгівлі продукцією виноробства, що зараз складає 500 тис. грн. [2], а також від щорічної плати за ліцензію на право на роздрібну торгівлю винами, що складає

8 тис. грн. за кожний окремий зазначений у ліцензії електронний контрольно-касовий апарат (книзі обліку розрахункових операцій) [2].

Стратегія, яка включає прямі продажі споживачам, має як переваги (отримання виробником повної торговельної націнки, позитивні і постійні відносини з клієнтами), так і недоліки (більш складні маркетинг, відстеження, доставка та логістика). Тому доречним з точки зору управління ефективністю діяльності є забезпечення стабільності сировинної бази шляхом поглиблення вертикальної інтеграції із сільськогосподарськими підприємствами, які вирощують виноград, а також з компаніями, що забезпечують доставку продукції споживачеві.

Викладені вище стратегічні напрями можна об'єднати в моделі стратегічного управління ефективністю діяльності виноробних підприємств (рис. 1).

Запропонована модель визначає та пов'язує між собою стратегічні завдання, стратегічні напрями та відповідні важелі та механізми, що мають у перспективі забезпечити стійке зростання ефективності діяльності підприємств виноробної промисловості.

Висновки. Українські виноробні підприємства мають зростаючий ефект масштабу, тобто збільшення обсягу виробництва і реалізації продукції має сприяти зростанню ефективності їхньої діяльності. Це вказує на перспективність розвитку виноробної галузі України.

Для кожного з 11 досліджуваних українських виноробних підприємств встановлено ефективні зарубіжні компанії-еталони, які є оптимальними для переймання досвіду та технологій, оскільки витрати та такий процес будуть мінімальними.

Визначено доречність створення виноробного кластеру на базі виробників Одеського та Миколаївського регіонів, який

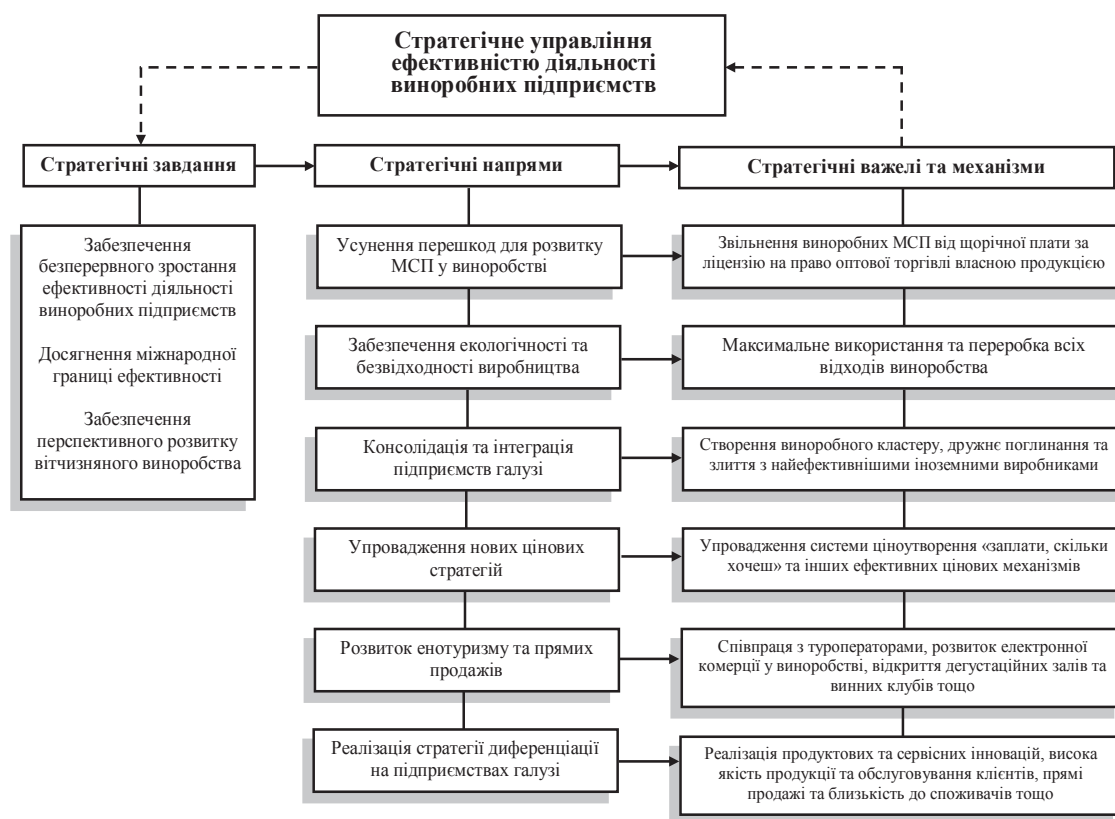


Рис. 1. Модель стратегічного управління ефективністю діяльності виноробних підприємств

в умовах вільної торгівлі з країнами ЄС та багатьма іншими країнами, коли міжнародна конкуренція на ринку вина значно посилюється, має значний потенціал зростання ефективності та може посилити конкурентні позиції українських виноробних компаній як на внутрішньому так і на зовнішніх ринках.

Обґрунтовано доречність створення стратегічного об'єднання між українськими та німецьким виробниками ігристих вин, що дозволить вітчизняним підприємствам запровадити сучасні методи управління бізнес-процесами у своїй діяльності, оновити обладнання та технології виробництва, істотно розширити асортимент продукції та обсяги продажів на внутрішньому ринку, покращити просування продукції на зарубіжних ринках, скоротити непродуктивні витрати робочого часу та ресурсів, значно підвищити ефективність господарської діяльності.

Запропоновано впровадження системи ціноутворення «заплати скільки хочеш» у діяльності українських виноробів, що знизить перешкоду (психологічний бар'єр) для першого відвідування виноробного господарства (підприємства) та допоможе залучити нових клієнтів. Окрім того, ця система зможе надати можливість покриття витрат, пов'язаних із дегустацією вин. Розвиток енотуризму у поєднанні із запропонованою системою ціноутворення та відповідними практичними рекомендаціями забезпечить зростання обсягів реалізації та виробництва продукції, збільшить інтерес суспільства до культури споживання вина та надасть новий поштовх до розвитку вітчизняного виноробства.

Обґрунтовано доречність розвитку прямих продажів вина через веб-сайти, дегустаційні зали виноробів та винні клуби тощо, що у поєднанні зі стратегією диференціації надасть можливість українським виноробам отримувати більш високий валовий прибуток. Для розвитку прямих продажів вина в Україні потрібний відповідний правовий важіль, зокрема, диференційоване звільнення *виноробних підприємств* від щорічних плат за ліцензію на право оптової торгівлі продукцією виноробства та за ліцензію на право роздрібною торгівлі винами.

Запропоновані стратегічні завдання, стратегічні напрями та відповідні важелі та механізми об'єднано в модель стратегічного управління ефективністю діяльності підприємств виноробної промисловості, що має на меті забезпечити у перспективі стійке зростання ефективності діяльності підприємств виноробної промисловості.

Література:

- Goncharuk A.G. International Performance Benchmarking in Winemaking / A.G. Goncharuk, N.O. Lazareva // Benchmarking: An International Journal. – 2017. – Vol. 24. – № 2.
- Закон України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів» від 19.12.1995 р. № 481/95-ВР / Верховна Рада України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/go/481/95-%D0%B2%D1%80>.
- Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV // Відом. Верховної Ради. – 2003. – № 18, № 19–20, № 21–22. – Ст. 144. Редакція від 20.09.2015 р.
- Davies R. Anheuser-Busch In Beveaches final agreement for SAB Miller take over // The Guardian. – 2015. – № .11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.theguardian.com/business/2015/nov/11/anheuser-busch-inbev-reaches-final-agreement-sab-miller-takeover>.
- Портер М. Конкуренція : [учеб. пособ.] / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2000. – 205 с.
- Попова М.М. Виноградно-виноробний кластер як прогресивна модель інтеграційного об'єднання – теоретичні засади та перспективи створення в Херсонському регіоні / М.М. Попова // Інноваційна економіка. – 2014. – № 6. – С. 168–174.
- Hira A. What Makes Clusters Competitive?: Cases from the Global Wine Industry / A. Hira. – Montreal : McGill-Queens University Press, 2013. – 280 p.
- Карпінська Г.В. Кластер як перспективна форма реструктуризації підприємств виноробства / Г.В. Карпінська, Є.В. Лазарева // Регіональний збірник наукових праць з економіки «Прометей». – Донецьк, 2008. – № 2(26). – С. 114–119.
- Carlsen J. Global Wine Tourism / J. Carlsen, S. Charters. – Oxfordshire : CabiPublishing, 2006. – 304 p.
- Hall M.C. Wine Tourism Around the World / M.C. Hall, L. Sharples. – New York : Routledge, 2009. – 347 p.
- Басюк Д.І. Стан і перспективи розвитку ринку винного туризму України / Д.І. Басюк // Економіка і регіон. Науковий вісник Полтавського національного технічного університету ім. Юрія Кондратюка. – 2014. – № 6(49). – С. 87–93.
- Басюк Д.І. Теоретичні і прикладні основи формування destinations винного туризму : [монографія] / Д.І. Басюк. – Кам'янець-Подільський : ПП Д.Г. Зволейко, 2014. – 272 с.
- Басюк Д.І. Теоретико-методологічні основи управління розвитком винного туризму в Україні : дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.00.03 / Д.І. Басюк ; Національний університет харчових технологій. – Київ, 2015. – 507 с.
- Hudin M. Vinologue: Guide to Enotourism / M. Hudin. – Leavenworth : Leavenworth Press, 2014. – 180 p.
- Angulo A.M. Hed on icprices for Spanish redquality wine / A.M. Angulo, J.M. Gil, A. Gracia, M. Sánchez // British Food Journal. – 2000. – Vol. 102. – № 7. – P. 481–493.
- Hanf J.H. Literature Survey on New Participative Pricing Mechanisms for Wine Tastings / J.H. Hanf // Journal of Applied Management and Investments. – 2014. – Vol. 3. – № 4. – P. 201–213.
- Kim J.-Y. Pay-What-You-Want – a new participative pricing mechanism / J.-Y. Kim, M. Natter, M. Spann // Journal of Marketing. – 2009. – Vol. 73. – № 1. – P. 44–58.
- Schons L.M. There is nothing permanent except change – analyzing individual price dynamics in «pay-what-you-want» «situations» / L.M. Schons, M. Rese, J. Wieseke // Marketing Letters. – 2014. – Vol. 25. – № 1. – P. 25–36.
- Портер М. Конкуренция стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
- Шевченко Т.І. Аналіз сутності асиметричної інформації та інформаційна асиметричність на сучасних ринках України : [навч. посіб.] / Т.І. Шевченко. – К. : Виц. шк., 2010. – 191 с.
- Newton S.K. Differentiation Strategies and Winery Financial Performance : An Empirical Investigation / S.K. Newton, A. Gilinsky, D. Jordan // Wine Economics and Policy. – 2005. – October 22.
- Портер М. Конкуренция преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
- Hammervoll T. The financial crisis and the wine industry: The performance of niche firms versus mass-market firms / T. Hammervoll, P. Mora, K. Toften // Wine Economics and Policy. – 2013. – Vol. 3. – № 2. – P. 108–114.
- Banker R.D. Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? / R.D. Banker, R. Mashruwala, A. Tripathy // Management Decision. – 2014. – Vol. 52. – № 5. – P. 872–896.
- Gordon J. DTC winship mentsgrow 15% in 2014 / J. Gordon // Wines and Vines. – 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.winesandvines.com/template.cfm?section=news&content=144614>.

Лазарева Н.О. Стратегические направления повышения эффективности деятельности украинских винодельческих компаний

Аннотация. В статье установлены эффективные зарубежные компании-эталоны, которые являются оптимальными для перенимания опыта и технологий укра-

инскими винодельческими предприятиями. Определена целесообразность создания винодельческого кластера на базе производителей Одесского и Николаевского регионов. Обосновано создание стратегического объединения между украинскими и немецкими производителями игристых вин. Предложено внедрение новой системы ценообразования в деятельности украинских виноделов. Обосновано развитие прямых продаж вина и применение стратегии дифференциации. Предложена модель стратегического управления эффективностью деятельности предприятий винодельческой промышленности.

Ключевые слова: эффективность, управление, стратегия дифференциации, винодельческий кластер, прямые продажи, ценообразование, винодельческое предприятие.

Lazareva N.O. Strategic directions of improving the efficiency of Ukrainian wine companies

Summary. The author found foreign benchmarks, which have optimal best practices for Ukrainian winemaking enterprises. The paper justifies the reasonability of creating the wine cluster in the Odessa and Mykolaiv regions. The creation of strategic merger between Ukrainian and German sparkling wine producers is justified. The introduction of a new system of pricing in the activities of Ukrainian winemakers is suggested. The development of direct sales of wine and the use of differentiation strategy are justified. The author proposed the model of strategic performance management for winemaking enterprises.

Keywords: efficiency, regulation, strategy of differentiation, winemaking cluster, direct sales, price formation, winemaking enterprise.