

УДК 658.214 : 17/48 22
DOI: 10.15673/2312-847x.4/2015.56739

Агеєва І.М.

кандидат економічних наук, доцент
кафедра менеджменту і логістики
Одеська національна академія харчових технологій
вул. Канатна, 112, г. Одеса, Україна, 65039
E-mail: agejeva@ukr.net

РОЗВИТОК ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИМІРІ

В статті розвинуті теоретико-методичні основи та розроблені практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління на підприємстві. Основні результати є такими: запропоновано випуск нового виду продукції; часткову автоматизацію відділу маркетингу; реструктуризацію відділу маркетингу завдяки введенню посад «менеджер ЗЕД» та «бренд-менеджер коктейлів з вина».

Ключові слова: стратегія, стратегічний набір, стратегічний аналіз, виноробство, харчова промисловість.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними задачами. Найважливіша проблема будь-якого українського підприємства, що працює в ринкових умовах, – це проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства [1]. Стратегія є об'єктивною засадою для формування відповідей на такі важливі для підприємства питання: в якій галузі або на яких ринках повинне функціонувати підприємство; як розподілити найчастіше обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу. Стратегічне управління дозволяє визначити стратегію подальшої діяльності з врахуванням факторів зовнішнього середовища та можливості підприємства для найбільш ефективного подальшого розвитку [2].

Формулювання цілей дослідження. Метою та завданням дослідження є розробка наукових та практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління на виноробних підприємствах на прикладі ПрАТ «Одессавинпром».

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії [4].

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у певних характерних рисах її застосування [5]:

1. Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятися одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища [6].

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зав'язків та формування стратегічної поведінки персоналу [7].

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору»), стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю.

Стратегія необхідна будь-якій фірмі, що претендує на успіх, щоб визначити, в якому напрямку вона буде розвиватися. По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дій, що відкриваються перед компанією, вона обирає конкретний напрямок [8].

Проведено комплексний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ПрАТ «Одесавинпром», на основі якого визначено можливості та загрози сформульовано сильні та слабкі сторони підприємства. Результати зведено в матрицю SWOT. Проведено комплексний портфельний аналіз стратегічних зон господарювання підприємства. ПрАТ «Одесавинпром» є найбільшим виноробним підприємством півдня України, що випускає широкий асортимент тихих вин, шампанського, а також коньяків та брендів під торговими марками «Французський бульвар», «Вина Гулієвих», «ROZENFELD», «Француз».

ПрАТ «Одесавинпром» являє собою три заводи первинного виноробства, розташованих у селах Велика Долина й Розовка Одеської області. Два заводи вторинного виноробства в м. Одесі й с. Розовка Саратського району Одеської області. До складу заводів входять: два цехи виготовлення тихих вин, три цехи виготовлення шампанського, два цехи для витримки вин, розташованих у підвалах із природними умовами зберігання, і в наземному приміщенні зі штучним клімат-контролем, і шість ліній розливу, здатних робити більше 20 тис. пляшок вина в годину.

Підприємство є одним з лідерів виробництва вина національного рівня й це не безпідставно: воно має власні виноградники, для виготовлення продукції використовується винятково натуральна сировина, тільки завдяки цьому гарантується безперебійне виробництво й найвища якість продукції. Сильними сторонами підприємства є широкий асортимент, представленість продукції у всіх цінових сегментах, висока якість, визнана на багаточисельних виноробних конкурсах та відмічена медалями, гнучка цінова політика і система знижок постійним клієнтам. Однак до слабких сторін можна віднести невеликий асортимент продукції у верхньому та преміум сегментах, які могли б приносити значні прибутки.

У 2012-2015 рр. спостерігається тенденція до стрімкого зростання обсягів імпорту вина в Україну, особливо з Молдови, Грузії, Італії, Чилі та інших країн. Зростає імпорт як дешевих, так і дорогих вин. Найбільш дешевими за ціною є імпортовані вина з Молдови, Чилі, Грузії. До категорії дорогих вин за ціною слід віднести вина з Італії [10].

В Україні склалися певні виноробні традиції, є відомі перевірені часом виробники, але серед лідерів – нові молоді компанії, які вийшли на ринок 2-3 роки тому, заявивши про себе потужною рекламною компанією. На вітчизняному ринку вина вже працює більше 600 операторів, ринок, проте, залишається перспективним [11].

Конкурентну боротьбу зможуть вистояти українські винороби, що вибудували повний виробничо-торговельний цикл: власні виноградники-виробництво-своя дистрибуторська мережа. Тільки в цьому випадку виробники зможуть запропонувати споживачам вина високої якості по порівняно невисокій ціні.

На основі проведеного аналізу зовнішнього середовища можна стверджувати, що підприємство більшою мірою зазнає негативного впливу, зокрема з

боку економічних та політичних факторів. Технічні фактори навпаки позитивно впливають на підприємство. Зокрема, з числа політичних факторів позитивний вплив має тільки фактор впливу місцевого уряду, що забезпечить підтримку та розвиток підприємству. Решта ж справляють виключно негативний вплив на розвиток аналізованого підприємства.

За допомогою матриці SWOT визначені заходи щодо використання як позитивних, так і негативних факторів для покращення діяльності підприємства. За результатами комплексного аналізу підприємства визначений існуючий стратегічний набір ПрАТ «Одесавинпром», запропоновані заходи щодо його покращення, на їх основі сформований новий стратегічний набір, проведено розрахунок економічної ефективності впровадження найбільш оптимальних заходів.

Стратегічний аналіз показав, що можна виділити пріоритетні стратегічні напрями розвитку підприємства, зокрема стратегічні рішення направлені на реалізацію стратегії зростання підприємства, яка передбачає: концентроване зростання, інтегроване зростання та диверсифікацію. Для підприємства сформований новий стратегічний набір, основою якого стала стратегія зростання, для реалізації якої запропонована низка заходів (рис 1). Стратегія спорідненої диверсифікації реалізується у інвестиційному проекті з виробництва алкогольного напою на основі шампанського з додаванням 10-15% фруктових соків. В рамках стратегії концентрації, а саме розширення ринку, підприємству було запропоновано розширити свою присутність на зовнішніх ринках, а також вихід на нові ринки збуту продукції.

Контрагентів приваблює висока якість продукції підприємства при порівняно низьких цінах. Найбільше зацікавлення припадає на таку продукцію: Китай – напівсолодкі столові вина, сухі вина, Ізабелла, Каберне; Канада, Ізраїль, США – «Советское шампанское»; Німеччина – брют. Для реалізації маркетингової стратегії до виконання запропоновано проект часткової автоматизації діяльності відділу маркетингу за рахунок використання програмного продукту MarketingExpertPro. Система допомагає оцінити реальний стан компанії на ринку, провести порівняльний аналіз її збутової діяльності з конкурентами, сформувати оптимальну структуру збуту, а також дозволяє визначити прибутковість різних сегментів ринку і товарів, частку ринку компанії і темпи її зростання [9].

Впровадження системи дозволить підвищити ефективність, а саме якість, швидкість, об'ємність і точність маркетингового аналізу, що призведе до покращення діяльності відділу маркетингу, а слідом оптимізацію витрат на маркетинг.

У зв'язку з реалізацією заходів щодо випуску нового виду продукції, а також розширення збуту на зовнішніх ринках, виникає необхідність використання стратегії організаційних змін для реалізації якої запропоновано впровадження у складі відділу маркетингу посад «Менеджер ЗЄД» та «Бренд менеджер винних коктейлів».

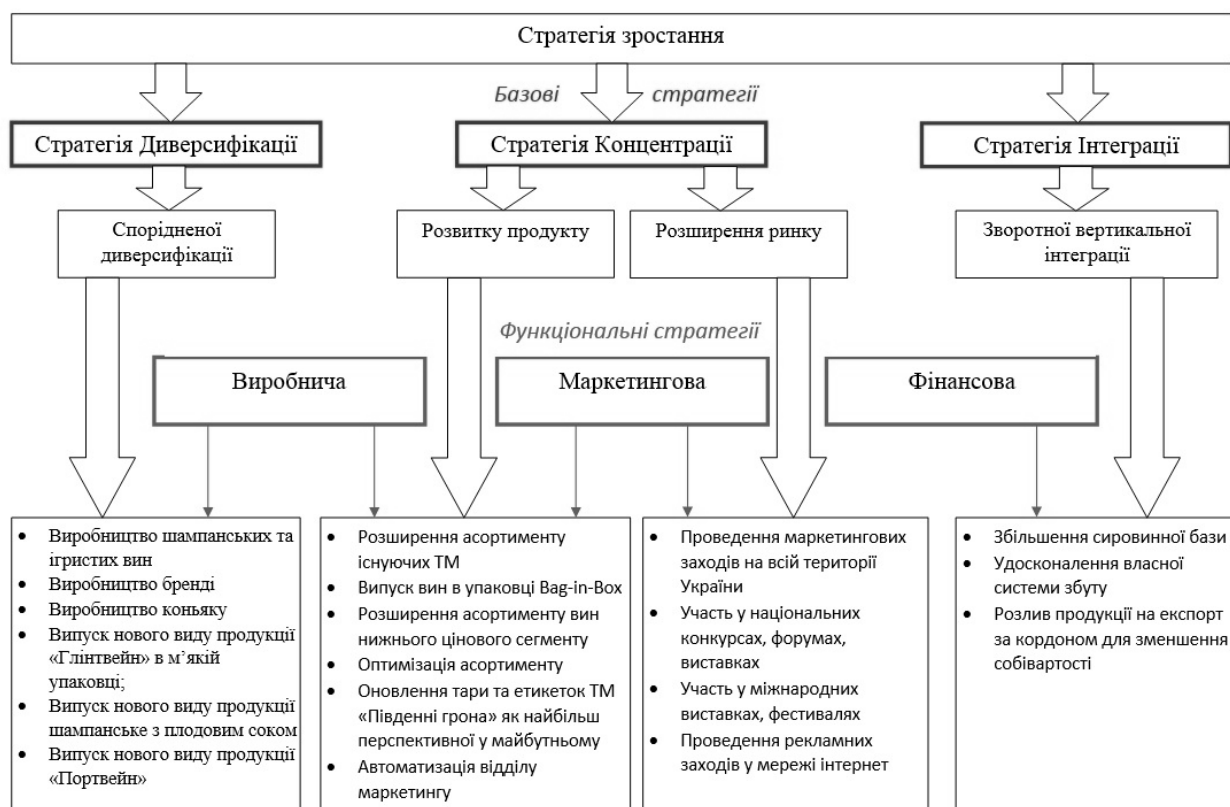


Рис. 1. Запропонований стратегічний набір ПрАТ «Одессавинпром»*
*складено автором

Впровадження двох посад дозволить існуючим працівникам сконцентруватися на питаннях своєї компетенції, а новим займатись розвитком нових напрямків діяльності підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На даний час бізнес-середовище діяльності підприємств характеризується підвищенням складності, рухливості і невизначеності (нові інформаційні технології, індивідуалізація і динамізм поведінки споживачів, посилення міжнародної конкуренції, високі вимоги до якості товарів і обслуговування та ін.), що підтверджує актуальність і необхідність просування в практику українських підприємств ідей і технологій стратегічного менеджменту. Спираючись на дані проведеного дослідження, а саме: SWOT-аналізу і аналізу підприємства в цілому, можна зробити висновок, що для ПрАТ «Одессавинпром» для

підвищення його ефективності необхідно прийняти стратегію зростання та ряд заходів, що впливають на неї:

- розвивати існуючі продукти, та розпочати випуск нового – алкогольного напою на базі шампанського з додаванням фруктових соків;
- в рамках стратегії розвитку ринку підприємству було запропоновано розширити свою присутність на зовнішніх ринках, а також вихід на нові ринки збуту продукції, розрахований економічний ефект від збільшення обсягів виробництва;
- частково автоматизувати роботу відділу маркетингу шляхом підключення програмного продукту MarketingExpertPro;
- формувати відділ маркетингу шляхом введення посад: «Менеджер ЗЕД», «Бренд менеджер винних коктейлів».

Література

1. Aaker David A. Strategic Market Management. Wiley, 2013. 336.
2. Minzberg H. The structuring of organization. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N-Y.,1999. 512.
3. Chandler A. Strategy and Structure. Boston,1991. 480.
4. Porter M. From Competitive Advantage to corporate strategy, HBR, May-June, 1987. 43-59.
5. Thompson I. D. Organization in Action. N-Y McGraw Hill, 1999. 192

6. Kotler N. Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources / N. Kotler, P. Kotler, W. I. Kotler., 2008. – 544 с.

7. Henry Mintzberg, Joseph B. Lampel, James Brian Quinn, Sumantra Ghoshal The Strategy Process: Concepts, Context, Cases. Prentice Hall, 2002. 489.

8. Обзор рынка алкогольных напитков [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://rb.com.ua/rus/marketing/tendency/8889/>

9. Вино [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
http://comcon.com.ua/ru/sektory_rynkov/alkogolnye_napitki_i_tabak/vino/profiletrends_short__vino.htm ProfileTrends Short.

10. Вино [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
http://comcon.com.ua/ru/sektory_rynkov/alkogolnye_napitki_i_tabak/vino/markettrends__vino.htm MarketTrends.

11. Вино [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
http://comcon.com.ua/ru/sektory_rynkov/alkogolnye_napitki_i_tabak/vino/brandtrends__vino.htm BrandTrends.

Стаття надійшла 01.10.2015

Стаття прийнята до друку 15.10.2015

Агеева И.Н.

кандидат экономических наук, доцент
кафедра менеджмента и логистики

Одесская национальная академия пищевых технологий

ул. Канатная, 112, г. Одеса, Украина, 65039

E-mail: agejeva@ukr.net

РАЗВИТИЕ ПИЩЕВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ИЗМЕРЕНИИ

Цель работы - разработка научных и практических рекомендаций по совершенствованию стратегического управления на ЧАО «Одессавинпром».

Предмет исследования - процессы стратегического управления на ЧАО «Одессавинпром».

Теоретической и методологической основой проведения исследования являются основные положения современной теории рыночной экономики. Поставленные в работе задачи решались с помощью методов: системного подхода - при разработке стратегического набора ЧАО «Одессавинпром» и статистических - при осуществлении анализа состояния внешней и внутренней среды предприятия. В работе использована внутренняя отчетность ЧАО «Одессавинпром» за 2013-2015 гг. и первичная информация, полученная непосредственно от работников предприятия.

В статье рассмотрены теоретико-методические основы и разработаны практические рекомендации по совершенствованию стратегического управления на предприятии. Основные результаты заключаются в следующем: предложен выпуск нового вида продукции – алкогольных коктейлей на основе шампанского с добавлением фруктовых соков; предложена частичная автоматизация деятельности отдела маркетинга с помощью внедрения программного продукта Marketing Expert Pro; предложена реструктуризация отдела маркетинга за счет введения должностей «Менеджер ВЭД» и «Бренд менеджер виновных коктейлей».

Ключевые слова: стратегия, стратегический набор, стратегический анализ виноделия, пищевая промышленность.

Ageieva I.M.

Ph.D. in Economics, Associate Professor
 Department of Management and Logistics
 Odessa National Academy of Food Technologies
 Kanatna str., 112, Odessa, Ukraine, 65039
 E-mail: agejeva@ukr.net

DEVELOPMENT OF THE FOOD ENTERPRISES IN STRATEGIC MEASUREMENT

The purpose of the development of scientific and practical recommendations to improve the strategic management of PJSC "Odessavynprom."

The object and subject of study: PJSC "Odessavynprom" most wineries south of Ukraine, which produces a wide range of wines, champagnes, cognacs and brandies and under the brand names "French Boulevard", "wine Hulievych", "The Frenchman", "Southern clusters".

The subject of research supports the activities and processes of strategic management of PJSC "Odessavynprom."

The theoretical and methodological basis for the implementation of the study are the main provisions of the modern theory of market economy. Delivered in the problem solved by the methods, systems approach - while developing strategic set of PJSC "Odessavynprom" and statistics - when assessing the condition externally and internal environment. We used the internal reporting PJSC "Odessavynprom" for 2013-2015 years. And initial information received directly from employees.

The article was deepening theoretical and methodological foundations and practical recommendations designed to improve the strategic management of the company. The main results are as follows: proposed release of new products - alcoholic cocktails based on champagne with added fruit juices; proposed partial automation of the marketing department by implementing software Marketing Expert Pro; proposed restructuring of Marketing through creation of jobs "Manager ZED" and "Brand Manager wine cocktails."

Keywords: strategy, strategic recruitment, strategic analysis, wine and food industries.

References

1. Aaker David A. (2013). Strategic Market Management. Wiley, 336.
2. Minzberg H. (1999). The structuring of organization. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N-Y, 512.
3. Chandler A. (1991). Strategy and Structura. Boston, 480.
4. Porter M. (1987). From Competitive Advantage to corporate strategy, HBR, May-June, 43-59.
5. Thompson I. D. (1999). Organization in Action. N-Y McGraw Hill, 192.
6. Kotler N., Kotler P., & Kotler W. (2008). Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources, 544.
7. Henry Mintzberg, Joseph B. Lampel, James Brian Quinn, Sumantra Ghoshal. (2002). The Strategy Process: Concepts, Context, Cases. Prentice Hall, 489.
8. Obzor rynku alkoholnykh napytkov. (n.d.).
9. Vyno. (2014, March 15). Retrieved September 16, 2015, from http://comcon.com.ua/ru/sektory_rynkov/alkogolnye_napitki_i_tabak/vino/profiletrends_short__vino.htm ProfileTrends Short.
10. Vyno. (2014, April 11). Retrieved September 16, 2015, from http://comcon.com.ua/ru/sektory_rynkov/alkogolnye_napitki_i_tabak/vino/markettrends__vino.htm MarketTrends.
11. Vyno. (2014, August 10). Retrieved September 16, 2015, from http://comcon.com.ua/ru/sektory_rynkov/alkogolnye_napitki_i_tabak/vino/brandtrends__vino.htm BrandTrends.

Received 01 October 2015

Approved 15 October 2015

Available in Internet 26.12.2015