

УДК 631.153

Фатеева Н. В.

О СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ВИНОГРАДАРСКО-ВИНОДЕЛЬЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ АРК

В экономической литературе часто стратегия рассматривается как обдуманый поиск и разработка плана действий, которые будут развивать конкурентные преимущества предприятия в соответствующем бизнесе. Для определения системы мероприятий, которая позволяет реализовать данную стратегию, используется классификация проблем адаптации, которая сделана по функциональному принципу. Согласно этому принципу, проблемы адаптации предприятия разделены на научно-технические, технико-организационные, организационно-экономические, управленческие, информационные, экологические, правовые и юридические проблемы. Их решение зависит от системности, комплексности, эффективности стратегического управления.

Стратегическое управление представляет собой процесс, целью которого является выполнение миссии организации – через управление взаимодействием организации с внешней средой. Виноградарско-винодельческая отрасль, или комплекс (далее ВВК), рассматривается как самостоятельная локальная система, которая охватывает земельные, трудовые, финансовые и иные ресурсы. Целостность такой системы обеспечивается организационно-экономическими, технико-технологическими, информационными и другими коммуникационными связями.

Целью исследования является разработка методологии стратегического управления ВВК, которая охватывает основные этапы системного анализа ВВК, объекты анализа, качество информационной базы, факторы риска и показатели результативности. Для выделения этапов системного анализа определяются основные характеристики объектов анализа: виды предприятий, их размеры, доля рынка, финансовая состоятельность (рекомендуется использовать методики, разработанные Агентством по вопросам банкротства Украины); исследуются взаимосвязи между предприятиями. Качество информации характеризуется коэффициентом полноты информации, который для внутреннего окружения ВВК составляет 0,5-0,6, для внешнего - 0,3. Повышение данного коэффициента будет снижать как макроэкономический, так и микроэкономический риск. Результативность стратегического управления может быть представлена в виде абсолютных показателей (например, увеличение площади виноградников, объемов производства и реализации вина) или/и в виде относительных (например, интегрированный показатель рентабельности [1]).

О СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ВИНОГРАДАРСКО-ВИНОДЕЛЬЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ АРК

Важным элементом реализации стратегии развития ВВК является оценка современного состояния функционирования не только отдельных предприятий, но и всего комплекса. Промышленным выращиванием винограда занимаются около 600 предприятий шести областей Украины. Виноград также выращивают в фермерских хозяйствах и на приусадебных участках. Доля частного сектора в общей площади виноградников составляет 10,7 %. В винодельческой отрасли задействовано более 200 предприятий, на которых производят виноматериалы и выпускают готовую продукцию. Сейчас площадь виноградников Украины составляет около 155 тыс. га, или 2 % их мировой площади и 3 % - европейской. Среди европейских стран по площади виноградных насаждений Украина находится на седьмом месте, а среди стран СНГ - на втором. Ее конкурентами на рынке винопродукции в Европе являются Италия, Испания, Франция, Португалия, Румыния, Греция, Болгария и Венгрия, в странах СНГ - Молдова, Россия, Азербайджан [3].

Изучение динамики площадей виноградных насаждений, урожайности, валового сбора в Украине показало, что за последние десятилетия они имеют стабильную тенденцию уменьшения. Так, в 2000 г. в сравнении с 1985г. площади виноградников всех категорий уменьшились на 29,4 % (59 тыс. га). Негативным является то, что изменилось соотношение между общей площадью виноградников и площадью молодых виноградников. В процессе исследования выявлено принятие не оптимальных решений относительно закладки и списания виноградников. Так в среднем за 1991-2000 гг. на 1 га новых виноградников приходилось 2,5 списанных. Это обусловлено высокой стоимостью закладки виноградников, для Крыма она составляет 44,6 млн. грн. Если показатель доли молодых насаждений составляет менее 20 %, то для виноградников Украины это – начало процесса дестабилизации, а ниже 10 % - кризисной ситуации. Сейчас он составляет 11,2 %, т.е. фактический коэффициент риска приближается к единице.

Проведенный анализ урожайности виноградников в Украине за период с 1985 по 2000 год показывает, что она имеет нестабильный характер. Наименьший уровень составил 28,2 ц/га (1994 г.), наивысший - 64,5 ц/га (1987 г.). Среднегодовая урожайность за исследуемый период составляла 45,6 ц/га. При этом ее уровень значительно ниже, чем в странах развитого виноградарства. Низкий уровень урожайности обусловлен рядом причин: нарушением агротехники выращивания винограда, сильной разреженностью насаждений, необоснованностью управленческих решений относительно их сортового состава, несовершенством экономических и юридических форм защиты собственности и др. Валовой сбор, вследствие вышеперечисленных факторов, за исследуемый период во всех хозяйствах уменьшился на 25 %. В результате при обосновании стратегии развития ВВК необходимо определить оптимальное соотношение между молодыми виноградниками и общей площадью насаждений, сортовой состав с помощью механизмов простого и расширенного воспроизводства. В противном случае снизится конкурентоспособность предприятий ВВК Украины, а в долгосрочной перспективе предприятия станут неплатежеспособными.

Эффективное функционирование ВВК зависит от сбалансированности производства винограда, виноматериалов и объемов их переработки. Внешний

фактор в значительной мере оказал влияние на винодельческую промышленность, резко увеличив уровень риска в этой отрасли. Для подтверждения этих выводов сделан анализ винодельческой отрасли. В Украине с 1985 г. по 2000 г. сократилось производство вина виноградного на 79%. Основной причиной сокращения производства является, в первую очередь, уменьшение производства винограда. Коэффициент использования производственных мощностей, который служит для определения возможностей увеличения объемов производства, с каждым годом уменьшается. Например, в «Укрсадвинпроме» коэффициент использования производственных мощностей по производству вина и виноматериалов в 2000 году составил 0,24 и 0,3 соответственно. Следовательно, мощности перерабатывающих предприятий не приведены в соответствие со спросом на готовую продукцию ВВК.

Необходимо разработать такую стратегию структурных изменений, чтобы обеспечить гибкость производства, возможность его перепрофилирования с учетом спроса на конкретный вид винодельческой продукции. Кроме того, современный этап развития рыночной экономики Украины характеризуется неотрегулированностью экономических отношений в системе ВВК, что находит свое отражение в неэквивалентности доли субъектов хозяйствования доходам от реализации конечного продукта. При порядке формирования цен на винопродукцию доля виноградарских хозяйств в выручке от реализации столового вина составляет 16,2%, предприятий первичного виноделия - 17,6%, вторичного виноделия - 40,9%, торговых организаций - 25,3%. Для обеспечения материальной заинтересованности субъектов хозяйствования предлагается реализовать вертикальную интеграцию вида «совхоз-завод» при наличии фирменных магазинов. Примером может служить ПАО «Массандра». Объединение состоит из 9 совхоз-заводов. Эффективность подобной организационной структуры характеризуется следующими данными: за 2000 год на закладку молодых виноградников было потрачено 30 тыс. грн., приведены в соответствие сортовой состав, площадь виноградников и виды выпускаемой винопродукции, создана сеть фирменных магазинов, что в значительной мере защищает продукцию объединения от фальсификации. В результате при определении стратегии развития необходимо определить возможность использования различных организационных структур, характеризующихся различной степенью взаимодействия, и подобрать интегрированный показатель результативности.

Для реализации стратегического управления, которое бы охватывало все элементы ВВК, необходим процесс декомпозиции главной цели и выбор подцелей. При этом должны быть согласованы состав и формулировка целей и задач: объективность отражения потребностей исследуемого объекта, реальность, наличие количественного отображения или качественной оценки результатов. Учет этих требований позволит составить отраслевую программу развития. Подобная программа отражает взаимосвязи в процессе определения направлений развития предприятий, выявляет негативные тенденции в отрасли, а также включает методы и решения, необходимые для адаптации предприятий к выбранной ими стратегии. Исходя из этого, можно указать наиболее часто упоминаемые в научной литературе и практике элементы программы, несмотря на отсутствие общепринятых решений и индивидуальный характер отдельного предприятия. Как считает большинство авторов, такими элементами являются:

О СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ВИНОГРАДАРСКО-ВИНОДЕЛЬЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ АРК

1. Основные характеристики стратегии предприятия (миссия, концепция, основные стратегические цели). Основные задачи стратегического управления.

2. Направления изменений в основных сферах функционирования предприятий: оперативная деятельность; система организации и управления основными фондами предприятия, структура собственности (приватизация предприятия).

3. Ожидаемые эффекты и затраты на реализацию программы и результаты ее осуществления. Возможности и ограничения (риск).

Интегральным элементом программы должен быть план-график мероприятий [1], выступающий необходимой принадлежностью оперативной деятельности на этапе организации внедрения и управления их реализацией. Основные составляющие и порядок реализации плана-графика представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Функции и процедуры стратегического управления

Управление изменениями в отрасли	Процедуры на предприятии	
	Процедуры управления	Необходимые мероприятия
Планирование изменений	Стратегический анализ	Определение потребностей (диагностика) Разработка программы реструктуризации
Организация мероприятий	Формирование стратегии Определение оперативной тактики	Принятие плана-графика мероприятий
Управление осуществлением изменений	Реализация стратегии предприятия	Осуществление программы
Контроль результатов	Оценка результатов осуществленной стратегии	Мониторинг процесса реструктуризации предприятия (контроллинга)

Как показывает практический опыт, основу программы составляет определение перечня изменений и преобразований в основных сферах функционирования предприятий. Степень их дифференциации зависит от требуемого уровня результативности программы. Предложения изменений и связанных с ними мероприятий учитывают, по возможности, ситуацию на конкретном предприятии, однако их сущность касается, прежде всего, отрасли в целом. В качестве примера можно рассмотреть Программу развития виноградарства и садоводства АРК [3] и Программу развития отрасли виноградарства в Крыму до 2010 года [4]. После анализа основных элементов программ определены показатели современного состояния ВВК АРК, выявлены главные проблемы виноградарства и предложены варианты их решений. Общая стоимость мероприятий, изложенных в данных программах, составляет 53,8 млн. грн. Однако источники финансирования, за исключением 1% сбора на развитие виноградарства, садоводства и хмелеводства в сумме 1665 тыс. грн., не предусматривались. Кроме того, в данных программах не определена последовательность действий, отсутствует комплексный подход планирования и реализации мероприятий, суммы рассчитываются без учета реальных требований рынка. Ликвидировать подобные недостатки можно следующим образом. Последовательность действий, обеспечивающая комплексность программы, может быть реализована с помощью плана-графика, рассмотренного выше. Для получения

дополнительного финансирования можно использовать специальный режим инвестиционной деятельности, распространяющийся на территории приоритетного развития [5], поскольку он предусматривает налоговые, таможенные и другие льготы для субъектов предпринимательской деятельности. Для учета реальных требований рынка необходим анализ и прогнозирование потребительского спроса на винодельческую продукцию. В связи с этим разработан долгосрочный прогноз потребительского спроса на винопродукцию до 2005 года, который может быть критерием развития производственно-сырьевого потенциала ВВК. Особое внимание следует уделить методике прогноза, разработанной В.В. Козенко [2], поскольку она уже апробирована в Одесской области. Прогноз осуществлялся по каждому виду продукции: вину виноградному, шампанскому, коньяку с помощью четырех методов.

Нормативный метод. В качестве нормы был принят максимальный в анализируемый период уровень реализации вина (16,990 л./чел), коньяка (0,287 л./чел), шампанского (0,767 л/чел). Эта величина умножается на прогнозируемую численность населения Украины.

Математический метод. Для определения уровня спроса использовалась прогнозная трендовая модель с использованием базовых данных с 1985 по 2000 год. Проведена экстраполяция тренда, построены фактические зависимости, сделана аппроксимация объема спроса на душу населения и времени. Для аппроксимации по виноградному вину и коньяку использовалась степенная функция, для шампанского - линейная.

Экспертный метод. Для определения спроса на винопродукцию в качестве экспертов были выбраны специалисты производства, науки, управляющих организаций, связанных с производством продукции в Украине. Уровень компетентности эксперта принимался одинаковый, прогнозная оценка определялась как среднеарифметическая.

Маркетинговый метод. На основе маркетинговых исследований определена потребность населения в винопродукции путем перемножения годового среднедушевого объема потребления каждого вида винодельческой продукции по возрастным группам и прогнозной численности населения, которая входит в каждую возрастную группу.

Основные параметры прогноза производства винограда, его промышленной переработки в Украине представлены в табл. 2 [2]. При этом каждый из вариантов имеет свои специфические стратегии.

Производство винопродукции определялось с учетом ограничения мощностей действующих предприятий. Экспорт рассматривается в основном в страны СНГ, поскольку по европейскому законодательству украинское вино, производимое на основе спирта невинноградного происхождения, считается подделкой. Исключение составляет реализация марочных вин после международных конкурсов на аукционах. Например, ПАО «Массандра» на аукционе «Сотби» реализовало 13000 бутылок (873 лота). Прогнозная величина спроса на винопродукцию будет возможна при стабилизации жизненного уровня населения до 2005 года и уменьшении диспаритета цен на винодельческую продукцию, ликероводочные изделия и товары первой необходимости. По данным маркетинговых исследований увеличится спрос на высококачественную винопродукцию. Однако если для ВВК не будет реализована стратегия обновления

**О СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
ВИНОГРАДАРСКО-ВИНОДЕЛЬЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ АРК**

сырьевой базы, не будет производиться реконструкция перерабатывающих заводов, то спрос будет удовлетворяться импортной винопродукцией.

Таблица 2.

Прогноз производства винограда, его переработки и потребления до 2005 г.

Показатели	Ед-цы изм.	a	b	c	d*
Производство винограда	тыс т	840	280	840	840
Промышленная переработка	тыс т	500	240	500	500
Производство винопродукции					
Виноградное вино	млн дал	22,6	9,2	23,25	22
Шампанское	тыс дал	4858	4156	4738	5350
Коньяк	тыс дал	1421	559	986	1715
Потребительский спрос					
Виноградное вино	млн дал	83,3	3,9	21	21,5
Шампанское	тыс дал	3758	2156	3038	4260
Коньяк	тыс дал	1406	529	956	1710
Возможный экспорт					
Виноградное вино	млн дал	0,5	5,3	2,25	0,5
Шампанское	тыс дал	1100	2000	1700	1090
Коньяк	тыс дал	15	30	30	5

*Варианты прогноза: а-нормативный, b-математический, с-экспертный, d-маркетинговый

В заключение важно отметить, что стратегия развития виноградарско-винодельческой отрасли АРК должна учитывать особенности современного состояния этой отрасли. Применение системного анализа позволяет определить основные факторы и степень их влияния на конкурентоспособность ВВК и как следствие дает возможность долгосрочного прогнозирования финансового состояния предприятий отрасли. Совершенствование существующих программ и создание новых, которые позволят реализовать выбранную стратегию, состоит в определении системы мероприятий, их стоимости и поиске источников финансирования. Использование данных маркетинговых исследований позволит учесть не только производственные возможности предприятий ВВК, но и требования рынка сбыта винопродукции Украины. Учет вышеизложенных замечаний в условиях системного и комплексного подхода при реализации программ позволит повысить эффективность отраслевых программ и обеспечить конкурентоспособность предприятий виноградарско-винодельческой отрасли.

Литература

1. Кред І. З. Реструктуризація промислових підприємств в умовах формування конкурентного середовища: Автореф. дис...канд. екон. наук (Спец. 08.06.02)/Наук. керівник О.Е. Оксаніч. - Львів: Інст-т регіональних досліджень НАН України, 2000.- 19 с.
2. Козенко В.В. Стратегічне управління виноградарсько-виноробним комплексом: Автореф. дис...канд. екон. наук (Спец. 08.06.02)/Наук. керівник О.Д. Гудзинський.- Київ: Національний аграрний університет, 1997.- 17 с.
3. Программа развития виноградарства и садоводства АРК на 2001-2002 годы.
4. Программа развития отрасли виноградарства в Крыму до 2010 года.
5. Указ Президента от 27.06.99 г. № 740/99 «О специальном режиме инвестиционной деятельности на территориях приоритетного развития и специальной экономической зоне «Порт Крым» в АРК».

Поступило в редакцию 4 июня 2001 г.