

DOI: 10.5281/zenodo.3886265

UDC: 658:334.716.001.76

JEL: D23, H12

СТРАТЕГІЯ ЗДІЙСНЕННЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВИНОРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

STRATEGY INTRODUCTION OF CHANGES AT THE ENTERPRISES OF THE WINE-MAKING INDUSTRY

Ganna O. Gratsiotova

Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine

ORCID: 0000-0002-8594-489X

E-mail: savhenko965@gmail.com

Received: 18.08.2019

Граціотова Г.О. Стратегія здійснення змін на підприємствах виноробної промисловості. Науково-методична стаття.

В статті проаналізована виноробна галузь в світі, визначено місце України серед лідерів виноробної промисловості. Розглянуто вітчизняний промисловий потенціал в виноробній галузі. Визначено частку підприємств-виноробів за різними областями України та місце Одеської області в виноробстві. Запропоновано вирішення проблем шляхом визначення позицій підприємств матрицею Бостонської консультативної групи та шляхом оцінки ймовірності банкрутства виноробних підприємств. Здійснена оцінка ризику банкрутства та пошук шляхів вирішення проблем розвитку. Запропоновано впроваджувати зміни на виноробних підприємствах України. Запропоновано методи та інструменти активізації спеціальних функцій менеджменту щодо підвищення культури споживання вітчизняних продуктів виноробної галузі. Зроблено висновки та прогнози про подальшу ситуацію на виноробних підприємствах України.

Ключові слова: виноробна промисловість України, виноробні підприємства України, проблеми виноробних підприємств, зміни на виноробних підприємствах, культура споживання виноробної продукції, методи підвищення споживання виноробної продукції, перспективи розвитку виноробства України.

Gratsiotova G.O. Changes strategy for winemaking enterprises

The article analyzes the wine industry in the world, identifies Ukraine's place among the leaders of the wine industry. The domestic industrial potential in the wine industry is considered. The share of winemakers in different regions of Ukraine and the place of Odessa region in winemaking were determined. The solution of problems is offered by determining the positions of enterprises by the matrix of the Boston Advisory Group and by assessing the probability of bankruptcy of wineries. Bankruptcy risk assessment and search for solutions to development problems were carried out. It is proposed to introduce changes at Ukrainian wineries. Methods and tools for activation of special management functions for enhancing the culture of consumption of domestic products of the wine industry are offered. Conclusions and forecasts about the future situation at Ukrainian wineries have been made.

Keywords: winemaking industry of Ukraine, wineries of Ukraine, problems of wineries, changes in wineries, culture of consumption of winemaking products, methods of increasing consumption of winemaking products, prospects for development of winemaking in Ukraine.

Концептуальні і прикладні аспекти діяльності підприємств виноробної галузі висвітлені в багатьох наукових працях. Серед представників зарубіжної наукової думки слід зазначити: І. Адізеса, Е.Альтмана, І Ансоффа, Р. Гріфіна[12], Ф. Котлера[16]. Великий внесок у формування теоретико-методичного та інструментального забезпечення управління змінами на підприємствах здійснили такі вітчизняні вчені, як В.В. Архіпов[2], С. А. Бондаренко, О.І. Гарафонова, О. Ю. Гаркуша[10], Г.А. Дорошук[9, 15, 17], В. С. Єфремов[7], Н.О. Лазарева, О.Ю. Лупенко[4], А. А. Мазараки[14], О. І. Мельник[3], В. Є. Момот, В. М. Осипов[13], О. І. Панов[8], М. Г. Сасенко, В. Л. Світлична, О.М. Скібицький. Незважаючи на значну кількість наукових розробок з досліджуваної проблематики, ряд теоретичних і практичних питань залишаються недостатньо опрацьованими. Зокрема, дискусійним є питання необхідності саме впровадження зміни як основного способу розвитку діяльності підприємств виноробної промисловості України. Також недостатньо вивченим питанням залишається специфіка галузі в змінах, потенціал змін і перспективи розвитку підприємств виноробної промисловості.

Метою наукової статті є визначення промислового потенціалу України як передумови ефективного управління змінами на підприємствах виноробної галузі.

Дослідження розвитку вітчизняних промислових підприємств доцільно розпочати з оцінки підприємств виноробної галузі. Протягом останніх років виробництво і споживання вина, як корисного продукту, у всьому світі має стійку тенденцію до зростання. Найпоширенішим продуктом виноробної промисловості є вино, яке користується великим попитом у широких верств населення [1].

В теперішній час світовими виробниками вина вважають країни Європи: Францію, Італію, Іспанію, Німеччину та інші. Протягом багатьох останніх десятиліть трійку лідерів з виробництва вин у світі представляють Франція, Італія та Іспанія. Їх частка становить 52% світового виробництва вина.

Помітне скорочення виробництва вина 2014-2016 років в країнах Європи, яке пов'язують зі зниженням попиту на вино, зі світовою фінансовою кризою, в 2016-2018 роках більш менш стабілізувалось та повернуло обсяги виробництва 2012-2014 років.

За останні роки на світовому ринку з'явилися нові спроможні країни з виробництва вина: США, Австралія, Чилі, Південна Африка, Китай та інші країни, що активно конкурують з європейськими країнами щодо виробництва вина. Найбільшу частку (80%) у світове виробництва вина вносять десять країн світу: Франція (48,0 млн. гл), Італія (45,4 млн. гл), Іспанія (37,0 млн. гл), США (20,5 млн. гл), Аргентина (15,2 млн. гл), Австралія (13,3 млн. гл), Китай (12,8 млн. гл), Південна Африка (11,4 млн. гл), Чилі (10,6 млн. гл), Німеччина (9,7 млн. гл) [2].

Короткий аналіз світових тенденцій розвитку виноградарства й виноробства в світі дозволяє зробити висновок про необхідність вдосконалення й розвитку і виноробства в Україні.

В Україні виноробна промисловість відіграє важливу роль у господарському комплексі країни. В її склад входять приблизно 400 суб'єктів підприємницької діяльності, які мають ліцензію на право виробництва винної продукції. Реально працюють, приблизно, половина з цих підприємств. Але ця половина випускає понад 800 найменувань тільки виноградних вин. Ємність українського ринку виноградного вина оцінюється в 20-22 млн. дал. На внутрішньому ринку продається близько 360 млн. пляшок вина на рік на суму 500 млн грн., діє більше тисячі операторів оптової торгівлі й близько 100 тис. продавців роздрібного продажу вина [3].

Український ринок вин включає виробництво виноградних вин, ігристих вин, а так само вермутів. Найбільшу долю в структурі виробництва займають виноградне (близько 38 %) та шампанське вино (близько 40 %), обсяг виробництва яких в 2018 збільшився в порівнянні з 2012 роком приблизно на 24 % та на 41 % відповідно (табл. 1).

По розрахункам, результати яких наведені в табл. 1 видно, що підвищення обсягів виробництва виноробної продукції за 2012 – 2018 роки спостерігається по всім категоріям продукції: виробництво шампанського зросло на 41,3 %, виробництво ігристих вин на 37,6 %, виробництво виноградного вина на 24,4 %, виробництво вермутів зросло на 86,6 % [4].

Виноробна галузь в Україні останнім часом зазнало значних змін, відчутно зросла частка виробництва у господарствах населення, що у 2018 р. склала 45,7%, проти 38% у 2012 р. та 32,2% - у 2015 р. [5].

Таблиця 1. Обсяги виробництва видів виноробної продукції України у 2012-2018 рр., тис. дол.

Найменування	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Всього, тис. дал	11670,4	9990,2	10514,8	10739,3	11750,2	14721,5	16123,7
Вино «Шампанське», тис. дал	4567,1	3200,7	3367,9	3326,0	4102,7	5198,3	6452,2
Темп приросту, %	-	- 7,0	5,2	- 9,0	23,4	26,7	24,1
Вина ігристі, тис. дал	1712,3	1534,1	1634,3	1578,2	1892,9	2576,8	2356,0
Темп приросту, %	-	- 8,9	6,5	9,7	19,9	36,1	-9,1
Вино виноградне, тис. дал	4407,8	4298,7	4256,3	4367,9	4342,1	5367,5	5481,5
Темп приросту, %	-	- 9,2	- 9,7	2,6	- 9,9	23,6	2,1
Вермут і подібні вироби, тис. дал	983,2	956,7	1256,3	1467,2	1412,5	1578,9	1834,0
Темп приросту, %	-	- 6,7	31,2	16,8	- 9,6	11,7	16,1

Джерело: розроблено автором на основі [4-5].

Україна виробляє 8 л вина у розрахунку на одну особу (2018 р.), проте експорт складає 5 л, а населення споживає в межах 3л, що складає 40% до науково обґрунтованих норм споживання (6–8 л). Рівень споживання виноробної продукції на половину забезпечується за рахунок імпорту, який у 2012–2016 рр. складав 54–63,1 тис. л, а у 2018 р. скоротився до 39,3 тис. л. Найбільший експорт виноробної продукції був у 2014 р. і склав 150 л, тобто 0,02% від загального валового збору, а у 2018 р. - зменшився до 60 л. Водночас ціна експортованої продукції у 2-3 рази перевищує внутрішню: у 2015 р. вона склала 12,1 грн. за літр проти 4,0 грн., що свідчить про значну привабливість експорту.

Порівняно з 2012 роком у 2018 році виноробна галузь України збільшила прибутки у 2,3 рази, що вказує на подолання суттєвих проблем у виноградарстві та виноробстві: зниження споживання вина, недосконалість та застарілість технології виробництва, вузький асортимент продукції, велика кількість ввозу іноземної виноробної продукції. Однак із скороченням імпорту виноградного вина в Україну (з 50,8 тис. т у 2012 р. до 40,1 тис. т у 2018 р) для вітчизняних виноробів складаються більш сприятливі умови для реалізації власної продукції [6].

Розвиток виноградарства та виноробства найближчим часом буде визначатися загальноекономічною ситуацією в державі і здатністю галузі оперативно реагувати на гострі виклики сьогодення. З іншого

боку, галузь практично втратила суттєві обсяги державної підтримки за рахунок відмови від збору на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства (у 2012 р. на підтримку цих галузей було виплачено майже 410 млн. грн., а у 2018 р. - найменше - 33,7 млн. грн.) [7].

Виробництво винограду в нашій країні зосереджено в таких регіонах, як Одеська, Херсонська, Миколаївська та Закарпатська області. Вирощуванням цієї культури займаються спеціалізовані сільськогосподарські підприємства. Досить часто вони тісно інтегровані із заводами первинного виноробства, оскільки переробляти виноград має сенс тільки у зоні його вирощування.

Загалом в області зареєстровано понад 400 підприємств-виробників. Підприємства первинного виноробства виробляють зазначені вище виноматеріали для так званих «тихих» вин (без вуглекислого газу), шампанські та коньячні виноматеріали. Відповідно, підприємства вторинного виноробства закупають їх та переробляють у вино – продукт, отриманий завдяки спиртовому бродінню соку або мезги (м'якоть винограду з кісточками та шкуркою) свіжого чи в'яленого (не більш як до 40% цукристості) винограду. Окрім виноматеріалів, вони також потребують різні допоміжні матеріали у чималій кількості: скляну тару, вітчизняні полімерні та імпорتنі коркові пробки, етикетки тощо.

З кожним роком асортимент вин українського виробництва збільшується. Виробники розробляють та рекламують на ринку вин ексклюзивні продукти, які б асоціювалися у свідомості споживача винятково з певним підприємством. Найбільша частка вина (95-97%), яке реалізується на ринку, припадає на ординарні вина, і лише 3-5% – на марочні. В той же час, міцні та десертні вина забезпечують більшу частину обсягу продажів вина (понад 60%). Саме любов вітчизняного споживача до міцних та солодких напоїв є його характерною особливістю. В країнах Західної Європи фаворитами є сухі вина з низьким вмістом цукру.

Обсяг виробництва виноградних вин в Україні перевищує 7 млн. дал. У вартісному вираженні це майже \$8,5 млн. 30% зазначеного обсягу припадає на сухі вина і 70% – на міцні. Крім того, з плодово-ягідної сировини виробляють близько 3 млн. дал на рік [8].

За результатами першого кварталу 2018 року основними країнами-імпортерами вина в Україну є Молдова та Грузія, на долю яких припадає 74% усього імпорту, але безперечним лідером все ж таки залишається Молдова, випереджуючи свого найближчого суперника Грузію на 12%. Розглянемо виробництво виноробної продукції в Україні за регіонами у 2012-2018 рр. (табл. 2).

Таблиця 2. Виробництво виноробної продукції в Україні за регіонами у 2012-2018 рр., тис. дал /% від загального обсягу по Україні

Регіони	Обсяг виробництва							2018 р. У % до 2012 р.
	2012 Р.	2013 Р.	2014 Р.	2015 Р.	2016 Р.	2017 Р.	2018 Р.	
Україна	28215,6	24361,9	26642,7	27262,3	24074,5	25112,6	29637,4	5,0
Київська	1356,2 /4,8	1567,8/ 6,4	1589,2/ 5,9	986,8/ 3,6	1256,7/ 5,2	1459,7/ 5,8	1871,6/ 6,3	38,0
Закарпатськ а	1567,6/ 5,6	1876,0/ 7,7	2134,1/ 8,0	2189,0/ 8,0	1890,2/ 7,8	2159,3/ 8,6	2200,9/ 7,4	40,4
Миколаївськ а	3789,1/ 13,4	3569,2/ 14,7	4561,8/ 8,0	2568,8/ 9,4	3783,0/ 15,7	3500,5/ 13,9	3902,7/ 13,2	2,9
Одеська	6871,2/ 24,4	5234,0/ 21,5	6541,0/ 24,6	5190,8/ 19,0	7298,2/ 30,3	5452,1/ 21,7	8951,8/ 30,2	30,2
Херсонська	4623,9/ 16,4	4987,2/ 20,4	3567,5/ 13,4	4698,0/ 17,2	6812,2/ 28,3	5289,0/ 21,0	7651,2/ 25,8	65,5

Джерело: розроблено автором на основі [9-11]

Аналіз структури виробництва вина за регіонами визначає, що перше місце займає Одеська область, 30%, і це виглядає природно, бо на території цього регіону сконцентрована найбільша кількість найвідоміших виноробних підприємств України. Далі за обсягами виробництва вина йде Миколаївська область (18%), Херсонська область (15,8%), Київська (6,3%) та Закарпатська (7,4%) область. З початку 2012 року Миколаївська та Одеська області збільшили обсяги виробництва вина на 37% та 49% відповідно. Згідно даних Головного управління статистики Одеської області близько 80% винопродукції надходить у торгову мережу від оптових підприємств і підприємств-посередників і тільки 20% - від підприємств-виробників. Прямі зв'язки з виробниками ускладнює той факт, що останні поставляють напої великими партіями, а більшість торгових підприємств не мають великих складських приміщень для їх зберігання. Тому незважаючи на деякі зростання виробництва і реалізації винопродукції, ситуація для підприємств – виробників залишається досить складною.

Проаналізувавши виробництво виноробної продукції в Україні в областях з 2012 по 2018 рік, можна зробити висновок, що Одеська область є домінуючою за об'ємом виготовлення виноробної продукції.

Про розквіт виноробної промисловості України свідчать здобутки виноробів Одещини, які у 2018 р. наростили обсяги виробництва більш ніж у 2,6 рази в порівнянні з 2012 роком.

Аналіз фінансових показників підприємств виноробної галузі України свідчить про активний розвиток виноробної промисловості України, про стабілізацію фінансового становища. Зважаючи на проаналізовані фінансові показники виноробних підприємств, запропоновано провести оцінку ймовірності банкрутства на основі Z-рахунку Е.Альтмана [12].

Індекс Е. Альтмана являє собою функцію від показників, які характеризують економічний потенціал підприємства та результати його роботи за попередній період. Індекс кредитоспроможності (Z-рахунок) розраховується за формулою 1:

$$Z = 1,2K1 + 1,4K2 + 3,3K3 + 0,6K4 + K5, \quad (1)$$

де K1 - робочий капітал / сума активів;

K2 - нерозподілений прибуток / сума активів;

K3 - операційний прибуток / сума активів;

K4 - ринкова вартість акцій / сума заборгованості;

K5 - виторг / сума активів.

Результати численних розрахунків за моделлю Альтмана показали, що якщо Z-рахунок становить 1,8 і менше, то ймовірність банкрутства є дуже високою; від 1,81 до 2,7 - висока; від 2,8 до 2,9 - банкрутство можливе; за показника 3 і вище ймовірність банкрутства дуже мала.

Результати розрахунків за моделлю Е. Альтмана на виноробних підприємствах зведені в табл. 3.

Таблиця 3. Оцінка ймовірності банкрутства на основі Z-рахунку Е.Альтмана

Підприємство	Ймовірність банкрутства			
	Дуже висока	Висока	Середня	Низька
ПрАТ «Болградський виноробний завод»	-	-	-	3,0
ПрАТ «Ізмаїльський виноробний завод»	-	-	2,89	-
ТОВ «Шабо»	-	-	-	3,2
ПрАТ «Виноградар»	-	1,95	-	-
ПрАТ «Харчовик»	1,79	-	-	-
ПрАТ «Діоніс»	1,65	-	-	-
ТОВ «Таїрове»	-	2,12	-	-
ТОВ «Виноробний завод Янтарний»	1,73	-	-	-
ПрАТ «Одеський завод шампанських вин»	-	-	2,83	-
ТОВ «Дунайський»	-	2,34	-	-
ПАТ «Князя Трубецького»	-	-	2,82	-
ПрАТ «Одесавинпром»	-	-	-	3,5
ПрАТ «Артвайнері»	-	2,67	-	-
ПрАТ «Коблево»	-	-	-	3,1
ПрАТ «Одеський коньячний завод»	-	2,51	-	-

Джерело: розроблено автором на основі [13]

Результати діагностики фінансово-економічного стану виноробних підприємств України за моделлю Е. Альтмана має суперечливі узагальнені дані. Хоча загалом розрахунки засвідчили, що загроза фінансової кризи для підприємств виноробної галузі існує.

Отже, після проведення всебічного аналізу фінансового стану підприємства та розрахунку ймовірності банкрутства варто також використати якісний аналіз, а саме оцінку потенціалу та оцінку готовності до змін підприємств виноробної галузі.

Згідно даним чинникам проведена оцінка потенціалу змін на п'ятнадцяти підприємствах виноробної промисловості результати розрахунків наведені в табл. 4.

Проведені розрахунки оцінки потенціалу змін на прикладі виноробних підприємств дозволили виявити, що ПрАТ «Болградський виноробний завод», ПрАТ «Одеський коньячний завод», ПрАТ «Коблево», ПрАТ «Артвайнері», ТОВ «Шабо», ПрАТ «Одесавинпром» мають високий потенціал до змін (група підприємств А).

Підприємства знаходяться на стадії повної готовності до впровадження змін. ПрАТ «Ізмаїльський виноробний завод», ПАТ «Князя Трубецького», ПрАТ «Одеський завод шампанських вин», ТОВ «Виноробний завод Янтарний», ТОВ «Таїрове», ПрАТ «Харчовик» показують середній рівень потенціалу до змін (група підприємств Б). Цим підприємствам слід зосередити основні функції діяльності на управлінні змінами, покращити координацію роботи всіх інженерних, економічних служб й виробничих підрозділів по формуванню і реалізації політики змін, підвищити адаптивність підприємства

до змін ринкового середовища шляхом застосування програмно-цілевих форм управління нововведеннями, удосконалити систему мотивації персоналу, розширити використання сучасної обчислювальної техніки.

Підприємства ПрАТ «Виноградар», ТОВ «Дунайський», ПрАТ «Діоніс» мають низький потенціал до змін (група підприємств В). Для цих підприємств рекомендовано покращити орієнтування керівників та всіх співробітників підприємства на впровадження змін, сформувані необхідні умови змін, збільшити матеріальні, фінансові та трудові ресурси для процесу управління змінами, розповсюдити застосування досягнень науки і техніки.

Таблиця 4. Кількісна оцінка потенціалу змін виноробних підприємств

Підприємство	Кількісні показники				
	ЗФР (≥0)	ВКО (%)	ПО (років)	ВІ (≥1)	НФП (2,5-5,0)
ПрАТ «Болградський виноробний завод»	0,10	20,40	1,13	1,81	2,43
ПрАТ «Ізмаїльський виноробний завод»	0,12	12,01	1,18	1,23	3,54
ТОВ «Шабо»	0,88	30,17	0,23	1,41	3,02
ПрАТ «Виноградар»	0,06	13,11	2,29	1,08	2,98
ПрАТ «Харчовик»	0,26	25,59	2,07	1,68	1,91
ПрАТ «Діоніс»	0,03	10,03	1,01	0,44	1,55
ТОВ «Таїрове»	0,12	24,05	1,13	1,83	3,41
ТОВ «Виноробний завод Янтарний»	0,68	12,28	1,60	0,57	3,23
ПрАТ «Одеський завод шампанських вин»	0,22	22,71	2,39	1,61	4,47
ТОВ «Дунайський»	0,09	31,05	1,32	0,57	2,88
ПАТ «Князя Трубецького»	0,29	21,33	0,25	1,32	2,24
ПрАТ «Одесавинпром»	0,19	12,94	1,11	1,55	4,58
ПрАТ «Артвайнері»	0,08	22,14	1,10	1,85	3,81
ПрАТ «Коблево»	0,07	14,06	1,03	1,89	4,82
ПрАТ «Одеський коньячний завод»	0,62	36,15	0,50	1,01	5,22

Джерело: розроблено автором на основі [13-14]

Для того, щоб обрати стратегію розвитку кожної з груп виноробних підприємств, слід використати матрицю Бостонської консультативної групи (БКГ), яка враховує дію вже двох змінних: відносної частки ринку і темпу зростання ринку (рис. 1).

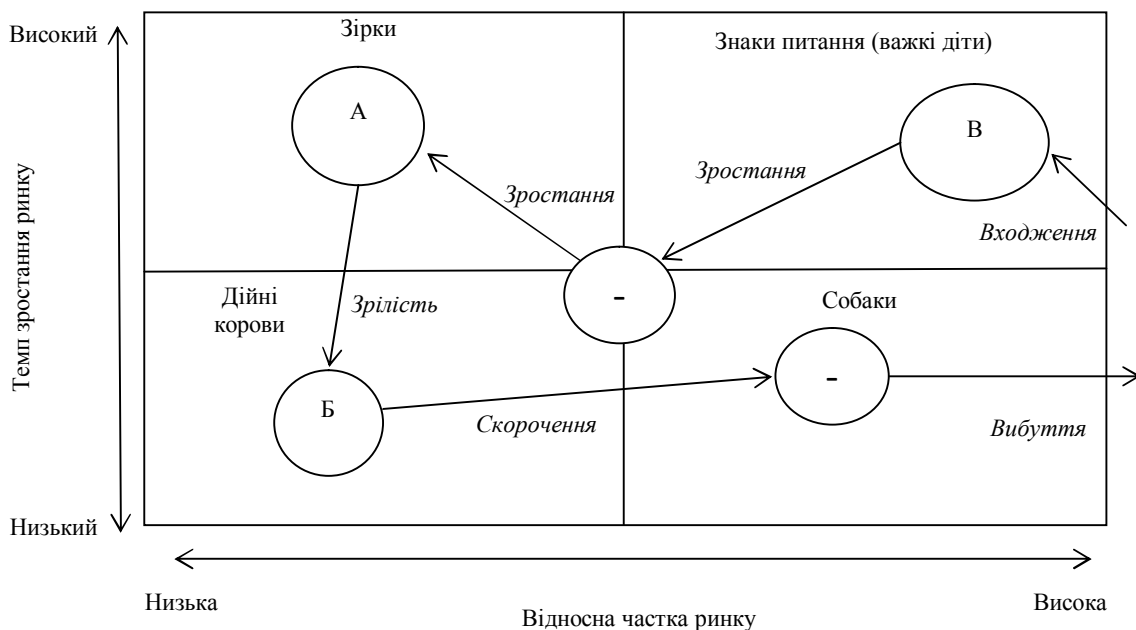


Рис. 1. Позичування групи виноробних підприємств України за допомогою матриці Бостонської консультативної групи

Джерело: розроблено автором на основі [15]

На основі даних підприємств виноробної промисловості будуємо матрицю, що складається із чотирьох основних позицій, в яких може перебувати підприємство, які отримали загальновідомі назви: «знаки питання», «зірки», «дійні корови» та «собаки» [15].

В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства, тобто в якому квадраті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія розвитку даного підприємства (табл. 5).

Тож на етапі виходу на ринок та зростання («знаки питання», «зірки») доцільно застосовувати стратегії (швидкого) зростання («збільшення частки ринку»), які мають за мету проникнення на нові ринки, нарощування показників ефективності виробництва, збільшення обсягів продаж та збуту.

На етапі стабілізації («дійні корови») варто застосовувати стратегії стабілізації або обмеженого зростання («збереження частки ринку»), спрямовані на підтримання стану стабільної та високої прибутковості впродовж якомога довшого періоду.

На кінцевому етапі спаду ЖЦТ («собаки») на ринку обирається стратегія виживання або скорочення («збирання врожаю», «ліквідація бізнесу»), що полягає в спробах пристосуватися до важких умов господарювання, отримати максимально можливий прибуток за рахунок скорочення бізнесу та провести ліквідацію бізнесу.

Таблиця 5. Характеристика позицій виноробних підприємств в матриці БКГ

Позиція	Характеристика позиції	Стратегії
Знаки питання (важкі діти, дикі кішки): ПрАТ «Виноградар», ПрАТ «Артвайнері», ПАТ «Князя Трубецького», ПрАТ «Харчовик», ПрАТ «Одеський завод шампанських вин»	Бізнес, що не має стійких конкурентних позицій, але діє на швидкозростаючих перспективних ринках. Потребує значних вкладень, щоб перетворити «знаки питання» на «зірки». Стадія ЖЦТ – зростання	Збільшення частки ринку. Збирання врожаю для безперспективного бізнесу. Деінвестування, ліквідація нежиттєздатного підприємства
Зірки: ПрАТ «Болградський виноробний завод», ТОВ «Шабо», ПрАТ «Коблево»	Висококонкурентний бізнес на зрілих, схильних до застою ринках. Перспектива незначна, але такий бізнес дає грошей значно більше, ніж їх потрібно для підтримання власної долі ринку. Стадія ЖЦТ – зрілість	Збереження частки ринку. Збирання врожаю для слабких «корів», що не мають майбутнього. Отримання максимальної вигоди
Дійні корови: ПрАТ «Ізмаїльський виноробний завод», ПрАТ «Одеський коньячний завод», ПрАТ «Одесавинпром»	Висококонкурентний бізнес на швидкозростаючих ринках. Це товари – лідери, потребують певних засобів для створення і підтримання лідерства. Стадія ЖЦТ – зростання	Збільшення частки ринку і оптимізація підприємства
Собаки: ПрАТ «Діоніс», ТОВ «Гаїрове», ТОВ «Виноробний завод Янтарний», ТОВ «Дунайський»	Низько конкурентні підприємства на зрілих, часто застійних ринках. Його краще ліквідувати. Стадія ЖЦТ – скорочення	Збирання врожаю. Ліквідація підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Найбільшу погрозу для виноробної галузі України складають негативні макроекономічні тенденції, особливо зменшення обсягів платоспроможного попиту населення. Виноробна продукція не відноситься до продуктів першої необхідності, тому цілком ймовірно, що громадяни можуть зменшити споживання виноробної продукції.

Експерти вважають, що подібна позитивна динаміка збережеться і далі тому, що Україна має достатньо високий потенціал для розвитку цього виду економічної діяльності.

Тому на мою думку для подальшого розвитку виноробної галузі та нарощування об'ємів виробництва виноробної продукції вітчизняним підприємцям необхідно активно займатись інноваційною діяльністю, впроваджувати зміни. Це дозволить українським підприємствам вийти на ринок Європи та створити гідну конкуренцію світовим виноробним лідерам.

Для того, щоб виявити основні проблеми виноробних підприємств України та зрозуміти в якому напрямку підприємці повинні впроваджувати зміни, необхідно проаналізувати фінансові показники підприємств.

Розрахунок фінансових показників з 2012 по 2018 рік дозволив зробити наступні висновки [11]:

1. Всі підприємства здатні самостійно профінансувати свої активи за рахунок власних фінансових ресурсів (коефіцієнт незалежності знаходиться в діапазоні нормативного значення);
2. Більшість проаналізованих підприємств - платоспроможні та здатні займатись виробничою діяльністю в довгостроковій перспективі (коефіцієнт фінансової стійкості знаходиться в діапазоні нормативного значення);

3. Близько 37 % проаналізованих підприємств здатні відповідати своїм фінансовим зобов'язанням в середньостроковій та довгостроковій перспективі (коефіцієнт фінансової стабільності знаходиться в діапазоні нормативного значення). Близько 63 % виноробних підприємств має значення нижче нормативного, це свідчить про те, що ці підприємства мають високий рівень фінансових ризиків;
4. 72 % підприємств виноробної промисловості мають економічну стійкість до зовнішніх впливів, як об'єкт інвестування (коефіцієнт інвестування знаходиться в діапазоні нормативного значення). Близько 19 % підприємств мають низьку стійкість до зовнішніх впливів та 9 % підприємств є взагалі не привабливими для інвестиційних вкладень;
5. В середньому більшість проаналізованих підприємств можуть виконувати свої фінансові зобов'язання та являються стійкими до погрози банкрутства (коефіцієнт прогнозу банкрутства знаходиться в діапазоні нормативного значення);
6. Ліквідність проаналізованих підприємств складає в середньому 38 % - 47 %, однак існує декілька підприємств у яких рівень поточної ліквідності значно нижче нормативного, це свідчить про проблемний стан платоспроможності. Також слід звернути увагу на деякі із аналізованих підприємств, що мають рівень ліквідності значно більше нормативного, що є ознакою неефективної структури розподілення активів;
7. Розрахунок коефіцієнту обороту власного капіталу вказує на те, що близько 70 % підприємств виноробної галузі постійно оптимізують свою виробничу та управлінську діяльність в порівнянні з прямими конкурентами. Та 30 % підприємств має низький показник ділової активності;
8. Порівняння показнику мобільності активів визначає, що близько 80 % проаналізованих підприємств мають високу здатність підлаштуватися під зовнішній вплив ринку виноробства України та проводять гнучку діяльність. Та лише 20 % підприємств, в порівнянні з конкурентами, мають низьку здатність оперативно реагувати на зовнішні зміни;
9. Розрахунок коефіцієнту рентабельності підприємств вказує на те, що приблизно половина підприємств має стабільне зростання цього показника, тобто має постійний прибуток та здатна ефективно використовувати власний прибуток. Інші 50 % проаналізованих підприємств мають низький показник рентабельності та використовують кредитний капітал замість власного як джерело фінансування;
10. Порівняння показнику фондівдачі кожного підприємства з його конкурентами свідчить про те, що близько 75 % досліджуваних підприємств виноробної промисловості виробляють високу кількість продукції та просліджується постійне підвищення ефективності використання основних засобів підприємства протягом періоду дослідження.

Підприємствам необхідно розробляти довгострокову стратегію підприємства, яка б передбачала: здійснення продуктивних, технологічних, організаційно-управлінських та інфраструктурних змін на підприємствах виноробної галузі; зміни в технологічних циклах при створенні конкурентоспроможної продукції; зміни в цінових умовах, гнучке використання потенціалу підприємства; залучення зовнішніх та внутрішніх інвестицій; застосування новітніх інформаційних технологій; кадрове забезпечення, навчання і перепідготовка персоналу підприємства [17].

Однак впровадженню змін на виноробних підприємствах України та їх інтеграції у світовий економічний простір заважає ціла низка проблем, серед яких: невідповідність обсягів виробництва винограду потребам населення та виноробству, низький рівень якості продукції, недостатній рівень розвитку інфраструктури аграрного ринку і каналів реалізації продукції, проблеми організаційно правового характеру.

З метою вирішення цих проблем нами розроблена модель стратегії розвитку виноробних підприємств України (рис. 2).

З огляду на існуючі у виноробстві України проблеми, для підприємств виноробної промисловості було запропоновано впровадження наступних змін [14]: зміна трудових ресурсів, формування ефективної системи забезпечення виноробної галузі кадрами шляхом підготовки фахівців за цільовою спрямованістю та залучення молодих фахівців для роботи у виноробній промисловості; адаптація підприємств виноробної галузі до вимог Європейського Союзу: законодавство, стандарти якості продукції, нормативна документація, технологія виробництва; зміни в системі організаційного управління на підприємствах виноробної галузі; підвищення виробничого потенціалу та нарощування виробничої потужності на підприємствах; зміна каналів збуту виноробної продукції та ін..

Також в Україні необхідно покращувати культуру споживання алкоголю. Зміна культури споживання це перехід від «північного» типу споживання алкоголю до більш м'якого, «південного» типу за рахунок зменшення споживання частки міцних напоїв. Це можливо здійснити за рахунок зменшення частки споживання міцних спиртних напоїв при одночасному істотному зниженні загального рівня споживання алкогольної продукції. Слід забезпечити виявлення недобросовісних виробників алкогольної продукції і застосування до них усіх передбачених законом заходів впливу, посилити конкуренцію у сфері роздрібною торгівлі виноробною продукцією і підвищити доступність якісного вина для споживачів. Перспективи більш масштабного заміщення міцного алкоголю вином істотно залежать від рівня акцизів,

частки нелегального обігу, адміністративних обмежень продажу, вимог законодавства. Вино на законодавчому рівні має бути відокремлене від міцного алкоголю. Помірне вживання якісної виноробної продукції - це частина здорового способу життя [4].

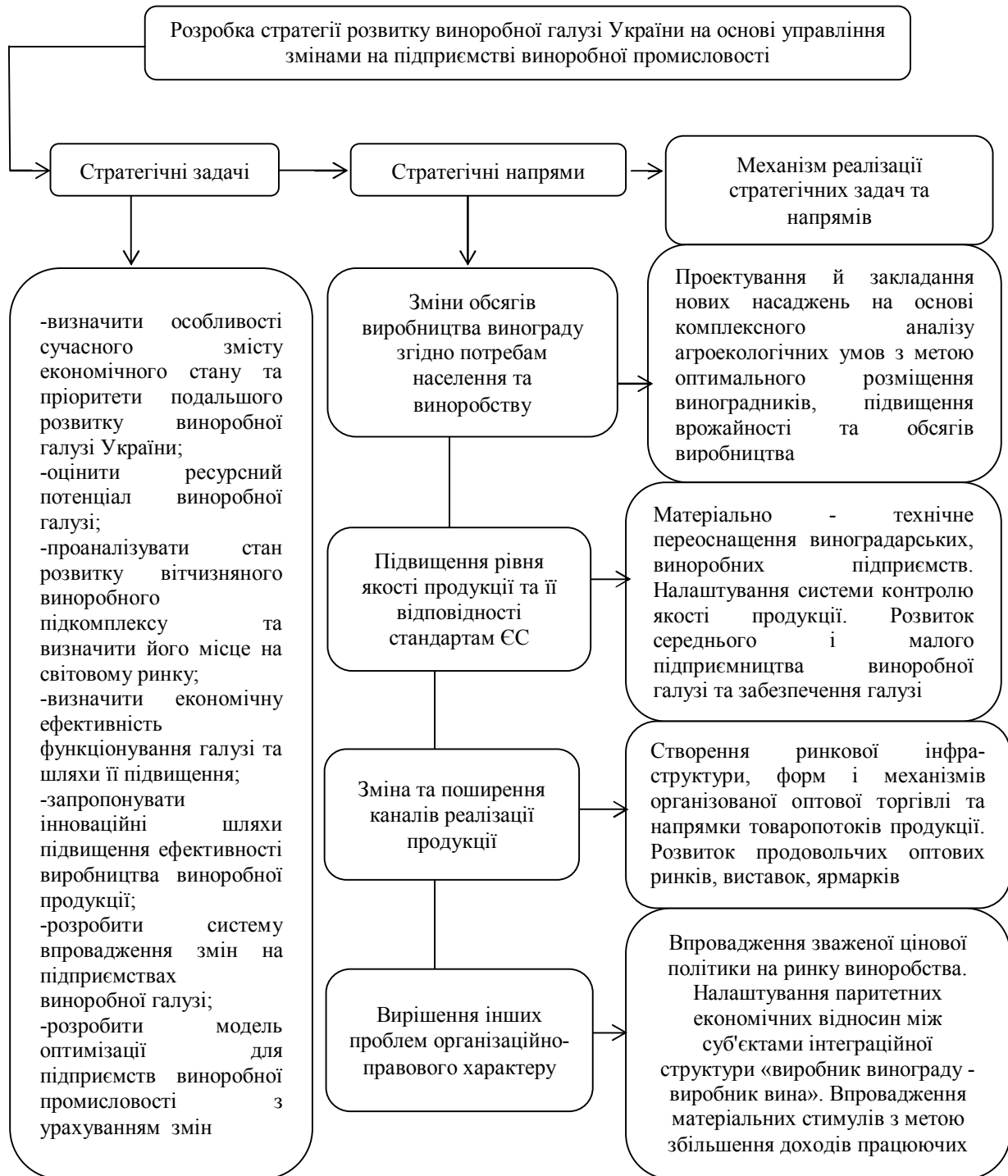


Рисунок 2. Основні проблеми підприємств виноробної галузі України

Джерело: розроблено автором на основі[17]

Якість виноробної продукції залежить як від якості вихідної сировини, так і від технологічного рівня виробництва, що визначається станом матеріально-технічної бази та застосуванням сучасних ефективних ресурсозберігаючих та екологічно чистих технологій. Нарощування обсягів виробництва високоякісної виноробної продукції залежить від створення належних умов функціонування та інноваційного розвитку виноробної промисловості. Використання застарілої ресурсовитратної технології призводить до зниження ефективності виробництва та якості виноробної продукції, збільшенню майже вдвічі витрат енергоресурсів порівняно з аналогічними виробництвами за кордоном. На думку експертів, ефективний

розвиток галузі на сучасному етапі можливий за умови зростання частки підприємств, що впроваджують інновації, до рівня 40-45% [2].

Отже, основними причинами низького споживання та зниження культури пиття виноробної продукції в Україні є: фальсифікована та неякісна виноробна продукція; неконтрольований обсяг алкоголю та його ціна; високий рівень акцизів на виноробну продукцію, жорсткі вимоги законодавства; низький технологічний рівень виробництва; недостатній контроль обсягів виготовлення міцного алкоголю та його ціни; недостатня кількість інформації про потреби споживачів виноробної продукції; недостатній інноваційний розвиток виноробної продукції та ін. Запропоновано методи підвищення культури споживання виноробної продукції з оглядом спеціальних функцій менеджменту, проблем зниження споживання виноробної продукції та інструментів підвищення споживання виноробної продукції (табл.6).

Таким чином, розвиток культури споживання вина має широкі можливості для кількісного та якісного зростання, забезпечуючи стимулювання економічного розвитку виноробних регіонів, підвищення економічної ефективності діяльності виноробних підприємств, зростання соціально - культурного рівня суспільства.

Таблиця 6. Методи та інструменти активізації спеціальних функцій менеджменту щодо підвищення культури споживання виноробної продукції в Україні

Спеціальні функції менеджменту	Проблеми зниження споживання виноробної продукції	Інструменти підвищення споживання виноробної продукції
Управління технічною підготовкою виробництва	Низький технологічний рівень виробництва	1. Підвищення ступеня автоматизації техніки й технічних систем; 2. Трансформація техніко-технологічних засобів у більш універсальні системи
Управління зовнішньо-економічною діяльністю підприємства	Високий рівень акцизів на виноробну продукцію, жорсткі вимоги законодавства	1. Зниження акцизного збору на виноробну продукцію, за прикладом Європейського Союзу; 2. Покращення законодавства, що регулює виноробну промисловість; 3. Урегулювання питань охорони права на торговельну марку, дизайн, форму упаковки та доведення до споживача виноробної продукції
Управління збутовою діяльністю	Недостатній контроль обсягів виготовлення міцного алкоголю та його ціни	1. Проведення заходів щодо просування виноробного продукту, замість міцного алкоголю, шляхом просування брендів, маркетингу; 2. Зниження обсягів «тіньового» нелегального алкоголю шляхом законодавства України; 3. Підняття вартості на акциз міцного алкоголю, тим самим підвищення його ціни у мережах збуту
Управління маркетинговою діяльністю підприємства	Недостатня кількість інформації про потреби споживачів виноробної продукції	1. Маркетинг виноробної продукції повинен забезпечувати безперервний зв'язок між підприємствами і споживачами; 2. Освоєння та впровадження на ринку нових видів продукції
Управління матеріально-технічним забезпеченням	Фальсифікація та виготовлення неякісної продукції	1. Встановлення якісного експертного внутрішнього контролю на підприємствах; 2. Запровадження відповідних планових перевірок якості уповноваженими контролюючими органами; 3. Запровадження сертифікації та стандартизації якості за участю вітчизняних та міжнародних спеціалістів
Управління інноваційною діяльністю	Недостатній інноваційний розвиток виноробної продукції	1. Впровадження змін на підприємствах виноробної галузі; 2. залучення інвестицій на інноваційну діяльність; 3. Вивчення і впровадження досвіду передових вітчизняних і зарубіжних підприємств в області інноваційного розвитку
Управління фінансовими ресурсами і обліком	Недостатня фінансова забезпеченість та рівень капітальних інвестицій	1. Удосконалення фіскального стимулювання інвестиційної діяльності; 2. Удосконалення фінансового законодавства у сфері інвестицій; 3. Інтеграції вітчизняного фінансового сектору до світових ринків капіталу

Джерело: розроблено автором на основі [4]

Загалом для розв'язання проблем розвитку виноробної промисловості та зниження споживання та культури пиття виноробної продукції в Україні, підприємцям-виноробам необхідно в своїй діяльності впроваджувати ефективне управління організаційною культурою на виноробному підприємстві, в тому числі: створення центрів культури вина, відкриття спеціалізованих винних магазинів, розвитку винного туризму, організації виставок та проведення дегустацій вин.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи результати проведеного аналізу, визначимо, що оцінка і фінансовий аналіз стану і динаміки розвитку підприємств виноробної промисловості України дозволив визначити негативні тенденції теперішнього часу і систематизувати необхідні для підприємств зміни. Ринок вина в Україні досить розвинений, продукція є якісною, однак споживання вина українцями в порівнянні з жителями Європи залишається на низькому рівні. Виноробна промисловість є привабливою для інвестування, але відчуває ряд труднощів, основні з них такі: відсутність стабільної нормативної й законодавчої бази, потреба в приведенні у відповідність нормативно-правових документів підприємств згідно українського законодавства; адаптування української системи якості виноробної продукції до Європейських стандартів; зменшення насаджень високотехнічних селекційних сортів винограду; зношене обладнання, застаріла технологія виробництва та відсутність відповідної матеріальної бази. Крім того, вступ України у СОТ загрожує виноробній промисловості серйозними економічними проблемами тому, що вітчизняний виробник практично не буде захищатись та прогнозується велика конкуренція між українською виноробною продукцією та продукцією, ввезеною з-за кордону. Тому підприємствам виноробної галузі України необхідно запроваджувати вище перелічені зміни та ефективно управляти ними. Перспективами подальших досліджень є формування методичних підходів до управління готовністю до змін, потенціалом змін, ризиками змін, а також формування системи показників ефективності управління змінами на підприємствах виноробної промисловості України.

Abstract

Globalization of the economy and the need for integration in the economy of the world to pose a skin wiki and problems, in order to make a joke of efficient grooms of the whole of the Virgin. The most universal criterion for evaluating the effectiveness of the best practices, the most important ones, the economy of the country, the city is based on knowledge, and the main part of life is to live in the country. One of the chief officials to ensure effective performance for new minds is getting into control of the government at industrial enterprises. As a result, the most efficient, efficient development of the economy is to lay down the scale of the management of the purchase price. I've got a call for secured activity of innovative activities of the umpteenth care of stability and development. However, at the same time, I'm sure to know that I'm going to use my head for the change in the business at the time of the meeting of the necessary resources. Summarizing the results of the analysis, let us determine that the assessment and financial analysis of the state and dynamics of development of Ukrainian wine industry enterprises allowed to identify the negative trends of the present time and to systematize the changes necessary for the enterprises. The wine market in Ukraine is quite developed, the products are of high quality, but the consumption of wine by Ukrainians in comparison with the inhabitants of Europe remains low. The wine industry is attractive for investment, but it has a number of difficulties, the main ones being: lack of a stable regulatory and legislative framework, the need to align the legal documents of enterprises according to Ukrainian legislation; adaptation of the Ukrainian wine production quality system to European standards; reduction of plantations of high-tech breeding varieties of grapes; worn-out equipment, outdated production technology, and lack of adequate facilities. In addition, Ukraine's accession to the WTO threatens the wine industry with serious economic problems because the domestic producer will be practically unprotected and there is a great deal of competition between Ukrainian wine products and products imported from abroad. Therefore, Ukrainian wineries need to implement the above changes and effectively manage them. Prospects for further research are the formation of methodological approaches to managing readiness for change, the potential for change, the risks of change, as well as the formation of a system of indicators of the effectiveness of change management at the Ukrainian wine industry.

Список літератури

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами - членами, з іншої сторони від 16.09.2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua/go/1678-18>.
2. Архипов В.В. Организация работы сомелье / В.В. Архипов, В.Г. Крюковская // - К.: Центр учебной литературы, 2009 - 304с.
3. Мельник І.О. Шляхи нарощування виробничого потенціалу підприємствами виноградарсько-виробничого підкомплексу [Електронний ресурс] / І.О. Мельник, К.В. Вакар // Ефективна економіка. - 2011. - №10. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

4. Лупенко Ю.О. Сучасні тенденції розвитку ринку продукції виноградарства в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://wineofukraine.com/index.php/455-market-trends-2015.html>.
5. Експрес-випуск Державна служба статистики України Переробка винограду та виробництво виноматеріалів у 2015 році [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://ukrstat.org.ua>.
6. Офіційний сайт Головного управління статистики в Одеській області. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / В.С. Ефремов – Учеб. пособие. – М.: Финпресс, 1998 – 278 с.
8. Панов А. И., Коробейников И.О., Панов В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2012. - 302 с.
9. Дорошук, Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова. – Одеса: Бондаренко М.О., 2016. – 196 с.
10. Гаркуша О. Ю., Є. М. Смирнов. Комплексна оцінка збалансованості розвитку виноробних підприємств : науково-методичний аспект / Економічний нобелівський вісник. 2014. № 1 (7). С. 95–103.
11. Виноробні підприємства України. – Режим доступу: <http://wine.org.ua>.
12. Griffin R. International Business. A managerial perspective / R. Griffin, M. Pustay. – Addison: Wesley Publ. Co., 1998. – 765p.
13. Осипов В.М. Виноградарство і виноробство України: сучасний стан, проблеми, тенденції розвитку / В.М. Осипов, Л.В. Осипова // Економіст - №15. – 2015. – С. 28-30.
14. Мазаракі А. А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність / Мазаракі А. А., Пшеслінський Д. М., Смолін І. В. – К.: КНТЕУ, 2010.-384 с.
15. Сучасний інструментарій управління поведінкою суб'єктів господарювання: монографія/ за ред. С.К. Харічкова, Г.А. Дорошук. – Одеса: «Освіта України». – 2017. – 244 с.
16. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер – М.: Прогресс, 1991 – 733 с.
17. Doroshuk. H. Organizational development as a modern management tool for transformation of the company (case of Ukrainian energy company)/Hanna Doroshuk //Management. – 2019. – Vol.23. – No. 1. – p.61-74.

References:

1. Law of Ukraine association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part. (2014, September 16). Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy, 18, 78 [in Ukrainian].
2. Arkhipov, V.V., & Kryukovskaya, V.G. (2009). Organization of work sommelier. Kiev: Center for Educational Literature [in Ukrainian].
3. Melnyk, I.O. (2011). Ways to increase production potential by enterprises of the vineyard-production subcomplex. Effective Economics, 5 (10), 12-23 [in Ukrainian].
4. Lupenko, Y.O. (2015). Current Trends in the Development of the Viticulture Market in Ukraine Access mode. Wine of Ukraine, 7(9). Retrieved from: <http://wineofukraine.com/index.php/455-market-trends-2015.html> [in Ukrainian].
5. Express issue (2015). State Statistics Service of Ukraine Grape processing and wine production. Statistic of Ukraine, 10(15). Retrieved from: <http://ukrstat.org.ua>.
6. Official site of the Main Directorate of Statistics in Odessa region. (2018). Odessa: State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/>. [in Ukrainian].
7. Efremov, V.S. (1998). Business strategy. Planning concepts and methods. Moscow: Finpress [in Russia].
8. Panov, A.I., Korobeynikov, I.O., Panov, V.A. Strategic management.: Moscow: Unity-Dana [in Russia].
9. Doroshuk, G.A., & Kharichkov, S.K. (2016). Organizational Development Management: Theoretical and Conceptual Foundations. G.A. Doroshuk (Ed.). Odessa: Bondarenko, M.O. [in Ukrainian].
10. Garkusha, O. Yu., Smirnov, E.M. (2014). Comprehensive assessment of the balance of development of wineries: scientific and methodological aspect. Economic Nobel Bulletin, 1 (7), 95–103 [in Ukrainian].
11. Express issue (2016). Wineries of Ukraine Statistic of Ukraine, 8(6). Retrieved from: <http://wine.org.ua>.
12. Griffin, R., & Pustay, M. (1998). International Business. A managerial perspective. Addison: Wesley Publ. Co. [in the USA].
13. Osipov, V.M., Osipova L.V. (2015). Viticulture and winemaking in Ukraine: current state, problems, tendencies of development. Economist, 15, 28-30 [in Ukrainian].
14. Mazaraki, A.A., Przeslinsky, D.M. & Smolin, I.V. Trade enterprise: strategy, policy, competitiveness. Kiev: KNTEU.
15. Doroshuk, G.A., & Kharichkov, S.K. (2017). Modern tools for managing the behavior of business entities. Odessa: Education of Ukraine [in Ukrainian].
16. Kotler, F. (1991). Fundamentals of Marketing. Moscow: Progress [in Russia].

17. Doroshuk, G.A. (2019). Organizational development as a modern management tool for transformation of the company (case of Ukrainian energy company). Odesa: Management [in Ukrainian]

Посилання на статтю:

Г.О. Граціотова Стратегія здійснення змін на підприємствах виноробної промисловості. / Граціотова Г.О. // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2019. – № 3 (9). – С. 161-172. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No3/161.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3886265

Reference a Journal Article:

G.O. Gratsiotova Changes strategy for winemaking enterprises / Gratsiotova G.O. // Economic journal Odessa polytechnic university. – 2019. – № 3 (9). – С. 161-172. – Retrieved from <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No3/161.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3886265



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons "Attribution" 4.0.