

НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Козенко Владислав Володимирович

УДК 631.153:634.8+663.2

**СТРАТЕГІЧНЕ  
УПРАВЛІННЯ ВИНОГРАДАРСЬКО-ВИНОРОБНИМ  
КОМПЛЕКСОМ**

08.06.02 - підприємництво, менеджмент та маркетинг

Автореферат  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Київ - 1997

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Національному аграрному університеті.

Науковий керівник - доктор економічних наук, професор  
Гудзинський Олексій Дмитрович  
Національний аграрний університет  
професор кафедри менеджменту та  
маркетингу

Офіційні опоненти - доктор економічних наук, професор  
Заінчковський Анатолій Олександрович  
Український державний університет харчових  
технологій  
завідувач кафедри економіки

кандидат економічних наук, доцент  
Губенко Василь Іванович  
Білоцерківський державний аграрний університет  
декан економічного факультету

Провідна установа - Інститут садівництва УААН, м. Київ

Захист відбудеться "18" вересня 1997 р. о 14 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.004.01 в Національному аграрному університеті за адресою: 252041, м. Київ, вул. Героїв Оборони, 15, ауд. 65.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного аграрного університету, м. Київ, вул. Героїв Оборони, 11

Автореферат розісланий "15" серпня 1997 року

ЛННБ України ім.В.Стефаника



00751109 (N)

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

В.В.Жебка

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** Виноградарсько-виноробному комплексу (ВВК) належить вагомe місце в структурі ринку продовольства України. Це пояснюється тим, що його основними продуктами є: виноград для споживання у свіжому вигляді та продукти його переробки, які мають високу споживчу цінність. В умовах переходу комплексу до ринкової економіки виникають нові проблеми, наслідком яких є зменшення товарних ресурсів ВВК, пониження його конкурентного статусу. Вирішити ці проблеми і забезпечити єдність загально- і внутрішньосистемних інтересів можна шляхом зміни виробничої орієнтації ВВК згідно з вимогами ринкового середовища, що потребує використання методології стратегічного управління.

Методологія стратегічного управління, яка сформована в цивілізованих країнах світу, не адаптована до нового середовища України. Тому перед економічною наукою виникають питання, що стосуються розробки методології стратегічного управління, адекватного перехідному періоду до ринкової економіки.

Розвиток ВВК вимагає глибоких наукових досліджень, розробки і реалізації стратегічних програм, зорієнтованих на ринок, на підвищення конкурентного статусу комплексу.

Проте ВВК як самостійна локальна система має специфіку функціонування, що потребує комплексного підходу до розв'язання стратегічних проблем його розвитку.

Протягом останніх років проблемами формування методології стратегічного управління ринком в Україні займаються такі вчені як: Г.О.Андрусенко, О.Білорус, І.О.Бланк, О.М.Бурлаков, С.С.Гаркавенко, В.Г.Герасимчук, В.І.Голіков, О.Д.Гудзинський, Й.С.Завадський, А.О.Зайнчковський, В.Рогач, С.В.Скибінський, О.М.Шестопаль, О.М.Шпичак та інші вчені.

Однак, ці проблеми потребують подальшого вивчення, теоретичного осмислення і практичного втілення. Особливо це стосується реалізації методології стратегічного управління ВВК, який має свої особливості розвитку.

Виходячи з цього, актуальність дослідження полягає в методологічному обґрунтуванні, розробці і запровадженні в практику ефективного механізму стратегічного управління виноградарсько-виноробним комплексом.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційна робота є складовою частиною науково-дослідних робіт Національного аграрного університету по виконанню комплексних тем: "Розробка питань менеджменту і маркетингу на різних рівнях АПК в умовах ринкової економіки" та "Розробка наукових принципів і методології реформування системи управління АПК відповідно до концепції його розвитку" / номери державної реєстрації: 0193 U 022571, 9196 U 001975 /.

**Мета і задачі дослідження.** Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних положень та розробці методологічних підходів до стратегічного управління розвитком ВВК. Для досягнення мети поставлені такі задачі:

- розкрити суть та специфіку стратегічного управління;
- обґрунтувати особливості стратегічного аналізу ВВК;
- вивчити діалектику стратегії розвитку виноградарства і виноробства;
- проаналізувати діяльність ВВК, виявити вплив основних факторів на ефективність його функціонування, оцінити виробничий потенціал комплексу;
  - дослідити економічні відносини та інтеграційні зв'язки в системі "виробництво - переробка - споживання" продукції ВВК;
  - розробити схему "дерева цілей" формування системи стратегічного управління ВВК;
  - удосконалити методику обґрунтування стратегії розвитку ВВК;
  - спроектувати організаційні структури управління і механізм економічних відносин в системі ВВК;
  - обґрунтувати рівні спеціалізації і концентрації виробництва винограду.

**Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:**

- сформовані підходи до вибору генеральної мети ВВК, побудови системної моделі цілей;
- обґрунтовані окремі методологічні положення стратегічного аналізу діяльності ВВК;
- виявлена залежність стратегії розвитку ВВК від факторів зовнішнього середовища;
- запропонована методика обґрунтування стратегії розвитку ВВК;
- розроблена стратегія розвитку ВВК за прогнозованими варіантами виробництва і споживання продукції;
- обґрунтовано прогресивні організаційні формування та удосконалені методичні підходи ціноутворення в інтегрованій системі ВВК;
- встановлено рівні спеціалізації і концентрації виробництва винограду, які сприятимуть ефективному функціонуванню ВВК.

**Практичне значення одержаних результатів** - в розробці методологічних підходів і рекомендацій удосконалення організаційно-економічного механізму управління ВВК, спрямованого на реалізацію стратегії його розвитку.

Результати досліджень використовуються Міністерством сільського господарства і продовольства України при розробці концепції реформування організаційно-економічного механізму виноградарсько-виноробного підкомплексу, а також в учбовому процесі на кафедрі менеджменту та маркетингу НАУ при розробці та викладанні курсу "Менеджмент".

**Особистий внесок здобувача** полягає в тому, що:

- узагальнені підходи щодо теорії і методології стратегічного управління ВВК;
- доповнені методологічні підходи до стратегічного аналізу ВВК;
- побудовано системну модель цілей;

- проведено аналіз розвитку виноградарства і виноробства;
- обґрунтовані стратегії розвитку ВВК;
- розроблена система заходів по удосконаленню організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком ВВК;
- проведено оцінку функціонування цінового механізму у системі «виробник сировини -переробка - торгівля» та сформовані заходи по його удосконаленню;
- проведена оцінка впливу та обґрунтовані рівні концентрації і спеціалізації виноградарських господарств на результативні показники.

**Апробація результатів дисертації.** Результати проведених досліджень та основні наукові положення дисертації було викладено і обговорено на науково-практичних конференціях професорсько-викладацького складу та аспірантів економічного факультету НАУ (Київ, 1994) і факультету аграрного менеджменту НАУ (Київ, 1997), на Міжнародній науково-практичній конференції (Тернопіль, 1997) та засіданнях відділу економіки і оплати праці “Держсадвинпрому”.

**Публікації.** Основні результати досліджень по темі дисертації знайшли відображення в п’яти опублікованих наукових працях, загальним обсягом 1,3 д. а.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Дисертація викладена на 169 сторінках машинописного тексту, містить 23 таблиці, 18 рисунків, 17 додатків. Список використаних джерел включає 173 найменування.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

У вступі розкривається суть наукової проблеми, обґрунтовується актуальність теми, формулюється мета і задачі дослідження, вказується зв’язок роботи з науковими темами, наукова новизна одержаних результатів, практичне значення одержаних результатів, особистий внесок здобувача, апробація результатів дослідження, їх публікація.

В першому розділі “Теоретичні основи стратегічного управління” відмічається, що з переходом до ринкової економіки підвищується значимість стратегічного управління. Цього вимагають динамічний розвиток споживчих потреб, конкурентність, постійне зростання темпів виникнення і матеріалізації ідей. За допомогою стратегічного управління організаційне формування має змогу досягти ринкових переваг і розкрити перспективні напрями своєї діяльності. В економічній літературі стратегічне управління розглядається як процес, метою якого є виконання місії організації через управління взаємодією організації із зовнішнім середовищем. Виділяються три типи стратегічного управління: адаптивний, підприємницький, плануючий. Але не можна конкретно до кожного підприємства застосувати тільки певний тип стратегічного управління, бо під

впливом зовнішнього і внутрішнього середовищ, характеру вирішуваних проблем він може змінюватися.

Стратегічне управління базується на вимогах системного і комплексного підходів, маркетинговій методології розв'язання задач; охоплює зовнішнє і внутрішнє середовища, всі підсистеми виноградарсько-виноробного комплексу. Виноградарсько-виноробний комплекс (ВВК) як складова АПК нами розглядається як самостійна локальна система (комплекс), яка охоплює земельні, трудові, матеріально-грошові та інші ресурси. Цілісність такої системи забезпечується організаційно-економічними, техніко-технологічними, інформаційними та іншими комунікаційними зв'язками.

Такий підхід до визначення ВВК дає можливість обґрунтувати цілі ВВК як системи. Базовою ціллю є задоволення потреб споживачів у свіжому винограді та продукції переробки з урахуванням якісної структури попиту. Потреба розглядається нами як первинний або вихідний попит, який в свою чергу формує попит на виробництво сировини. Окрім базової доцільно розглядати інші цілі. В їх основу покладено класифікаційні ознаки залежно від типу середовища, життєвих циклів організації, стадій розвитку організаційної системи та її поведінки на ринку, політики організаційних формувань, стадій життєвого циклу товару. Вони мають різнобічний характер, охоплюють як зовнішнє, так і внутрішнє середовища, організаційну систему в цілому та її підсистеми і виступають як основоположні елементи стратегічного управління.

В умовах розвитку стратегічного управління ВВК виникають ситуації ненадійності і ризику. Це потребує формування портфеля ризику, який узагальнює ризикові ситуації. Виділено три групи ризиків: макроекономічного, мікроекономічного характеру, а також системи взаємовідносин макро- і мікроекономічних середовищ. Доведено, що рівень обґрунтованості стратегічних рішень може позитивно або негативно впливати на розвиток ризикових ситуацій.

Прийняття рішень завжди супроводжується невизначеністю, оскільки проходить в умовах дефіциту інформації. Наші дослідження показують, що більшість управлінських рішень в системі ВВК приймаються в умовах повноти інформації з коефіцієнтом 0,5-0,6. Що стосується інформації про зовнішнє середовище, то цей коефіцієнт ще нижчий.

Для зменшення коефіцієнту ризику необхідно змінити підхід до формування інформаційної системи, яка повинна базуватися на прогресивних системах управління, центрах відповідальності, на задачах і функціях управління, цілях системи, стадіях життєвого циклу організації, ґрунтуватися на стадіях життєвого циклу товару, цільових програмах, вимогах системи управління, а також моделях інформаційного забезпечення суб'єктів влади, на типах власності і особистій відповідальності.

У другому розділі "Аналітичне забезпечення системи стратегічного управління" акцентується увага на тому, що результативність стратегічного управління значною мірою залежить від організації проведення аналітичних досліджень як внутрішнього так і зовнішнього середовищ. З точки зору окремих тенденцій, небезпек і можливостей, які виникають в оточенні ВВК, необхідно перейти від традиційного аналізу досліджуваного об'єкта до стратегічного аналізу. В основу методології стратегічного аналізу покладено

принципи системного, ситуаційного, функціонального підходів до вивчення явищ і процесів; маркетинговий підхід щодо розвитку ВВК; методологію стратегічного управління; програмно-цільову систему управління.

Процес стратегічного аналізу необхідно здійснювати, виходячи не із збутового, а маркетингового підходу до стратегічного розвитку ВВК. Пропонується така логічна послідовність в системі об'єктів стратегічного аналізу (рис.1).



Рис.1. Процес здійснення стратегічного аналізу, виходячи із маркетингового підходу до стратегічного розвитку ВВК

Методологія стратегічного аналізу ВВК базується на загальних і специфічних методичних підходах до вивчення явищ і процесів. Фрагмент логічної послідовності аналітичного процесу охоплює етапи системного аналізу ВВК, особливості аналізу ВВК на етапах, об'єкти системного аналізу, вихідну інформацію для менеджменту. Вказана методологія включає критерії оцінки ринкового середовища, конкурентного статусу підприємств ВВК. Виділені критерії характеризують потенціали: технічний, технологічний, біологічний, організаційний, трудовий, управлінський, маркетинговий, фінансовий, соціальний, екологічний.

В процесі дослідження вивчена діалектика стратегій розвитку виноградарства і виноробства. Виявлена залежність між факторами зовнішнього середовища і розвитком ВВК. Особливо позитивно впливають механізми державного аграрного протекціонізму.

Для вироблення стратегічної політики розвитку ВВК важливою є оцінка сучасного стану його функціонування.

Промисловим вирощуванням винограду займаються близько 600 підприємств шести областей України. Виноград також вирощують у фермерських господарствах, колективних садах, присадибних ділянках. Частка приватного сектора в загальній площі виноградників складає 10,7%. У виноробній галузі задіяно понад 200 підприємств, на яких виробляють виноматеріали і випускають готову продукцію.

Нині загальна площа виноградників України становить 155 тис. га, або 2% їх світової площі і 3% - європейської. Серед європейських країн по площі виноградних насаджень Україна знаходиться на сьомому місці, а серед країн СНД - на другому. Її конкурентами в Європі є Італія, Іспанія, Франція, Португалія, Румунія, Греція, Болгарія і Угорщина, а в країнах СНД - Молдова, Росія, Азербайджан.

Вивчення динаміки площ виноградних насаджень, врожайності, валового збору показало, що за останні десятиріччя вони мають стійку тенденцію до зниження.

Так, в 1995 р. порівняно з 1985 р. площі виноградників в усіх категоріях господарств скоротилися на 25,8% (54 тис. га) і становлять 155 тис. га. Негативним є те, що порушилося відношення між загальною площею і площею молодих виноградників. В процесі дослідження виявлено прийняття не оптимальних управлінських рішень щодо закладки і списування виноградників. Так в середньому за 1991 - 1995 рр. на 1 га закладених виноградників припадає 2,5 га списаних. Стратегія скороченого відтворення не відповідає вимогам ринкової економіки оскільки підвищується коефіцієнт ризику. Якщо показник питомої ваги молодих насаджень становить нижче 20% то для виноградників України це говорить про початок процесу дестабілізації в галузі, а нижче 10% - свідчить про її катастрофу. Нині він становить 11,2%. Тобто фактичний коефіцієнт ризику наближається до 1. Тому при обґрунтуванні стратегії розвитку ВВК необхідно визначити етапність оптимального співвідношення між загальною площею виноградників і площею молодих насаджень, використавши механізми простого і розширеного відтворення.

При оцінці сортової структури виноградників зроблено висновок, що вона не повністю відповідає вимогам ринкового середовища з урахуванням попиту на кінцеву продукцію ВВК. Так виноробство України через недостатню якісну сировинну базу фактично залишається орієнтуватися головним чином на випуск ординарної продукції. На виробництво останньої в 1995 році витрачено майже 2/3 всієї сировини. Основною причиною такого стану слід вважати неадекватне розміщення сортового потенціалу областей і регіонів, а також малу частку в сортименті виноградних насаджень високоякісних сортів. В процесі стратегічного управління важливим є прийняття рішень щодо зонального розміщення виноградників, оскільки різні зони мають різний коефіцієнт ризику.

На валові збори винограду в значною мірою впливала врожайність виноградників, яка залежала від нестабільної економічної політики і кліматичних умов.

Проведений аналіз урожайності насаджень в плодоносному віці в період з 1985 по 1995 рр. показує, що вона мала вкрай нестабільний характер. Найнижчий рівень становив 28,2 ц/га (1994 р), найвищий - 64,5 ц/га (1987 р). Середньорічна врожайність за досліджуваний період становить 47,5 ц/га. При цьому її рівень значно нижчий, ніж в країнах розвинутого виноградарства. Низький рівень урожайності обумовлений такими причинами: порушенням агротехніки вирощування винограду, сильною розрідженістю насаджень, необґрунтованістю управлінських рішень щодо їх сортового складу, недоліками розміщення, наявністю сортосумішей, недосконалістю економічних і юридичних форм захисту власності та інші.

Валовий збір в усіх категоріях господарств через вищезазначені причини зменшився у 1991 - 1995 рр. порівняно з 1986 - 1990 рр. на 25,5%.

Таким чином, при обґрунтуванні стратегічної політики необхідний комплексний підхід щодо розвитку ВВК. Це, насамперед, розв'язання проблеми відтворення, сортової структури і врожайності. Лише при такому підході можна орієнтуватися на стратегію розширення, забезпечити конкурентоздатність, використання стратегії по підвищенню частки на ринку ВВК.

Ефективне функціонування ВВК залежить також від збалансованості між виробництвом сировини і її переробкою. Зовнішній фактор за останні роки дуже вплинув на виноробну промисловість, різко підвищив ризикованість цієї галузі і знизив рівень її конкурентного статусу. Для підтвердження таких висновків нами проаналізована виноробна галузь у взаємозв'язку з виноградарською галуззю, як постачальником сировини. В цілому по Україні виробництво вина виноградного за період з 1985 р. по 1995 р. різко скоротилося (з 48763 тис. дал до 13807 тис. дал або на 71,7%). Аналогічна ситуація склалася і з виробництвом коньяку. Об'єми його виробництва коливалися від максимального (1098 тис. дал в 1990 р.) до мінімального (568 тис. дал в 1994 р.) Основною причиною такого різкого зменшення виробництва є, в першу чергу, зменшення об'ємів виробництва винограду. Слід звернути увагу на те, що зовсім інший стан справ склався з виробництвом шампанського. Тут видно стійку тенденцію до збільшення виробництва і в 1995 р. воно становило 64,5 млн. пляшок. При цьому збільшення його обсягів відбувається за рахунок перерозподілу обсягів переробки винограду по напрямках використання.

Важливим показником для визначення можливостей збільшення продукції є коефіцієнт використання виробничих потужностей. З кожним роком зменшуються коефіцієнти використання виробничих потужностей по випуску виноматеріалів, вина виноградного і коньяку, які в 1995 р. по «Держсадвинпрому» становили відповідно 0,31; 0,25; 0,42. Лише по виробництву шампанського цей коефіцієнт непинно зростає і в 1995 р. становив 1,14 (відчутна нестача виробничих потужностей для його випуску). Тобто потужності переробних підприємств не приведені у відповідність з попитом на кінцеву продукцію ВВК. Потрібно розробити стратегії структурних змін, тобто передбачити гнучкість виробництва, можливість його перепрофілювання з урахуванням потреби в певній виноградарсько-виноробній продукції.

Виноградарство є однією з високоефективних галузей сільськогосподарського виробництва. Серед основних сільськогосподарських культур виноград займає провідне місце за величиною прибутку з одиниці площі. Так в 1995 р. прибуток з 1 га насаджень становив 26786 тис. крб. Рівень рентабельності виноградарства становить 74%. Рівні рентабельності виробництва вина виноградного, коньяку і шампанського становили в 1995 р. відповідно 39,8; 46,3; 67,4%.

При обґрунтуванні загальної стратегії розвитку ВВК необхідно враховувати певну сукупність факторів: організаційних, технічних, технологічних, біологічних та ін.

Господарська практика свідчить, що кінцева результативність ВВК значною мірою залежить від спеціалізації і концентрації виробництва винограду.

Для підтвердження висновків щодо впливу концентрації (площа плодоносних насаджень) -  $X_1$  (га) і спеціалізації -  $X_2$  (%) на кінцеві результативні показники господарювання [урожайність винограду, ц/га ( $Y_1$ ); прибуток на 1 га виноградників, тис.крб. ( $Y_2$ ); рівень рентабельності, % ( $Y_3$ ); затрати праці на 1 ц, люд.-год. ( $Y_4$ ); прибуток на 1ц, тис. крб. ( $Y_5$ ); прибуток на 1 люд.-год., тис.крб. ( $Y_6$ )] проведено багатofакторний кореляційно -регресійний аналіз.

Рівняння регресії мають такий вигляд:

$$Y_1 = 17,1 + 0,01522X_1 + 0,4224X_2 \quad R = 0,582, \quad R^2 = 0,339 \quad (1)$$

$$Y_2 = -5326 + 48,5X_1 + 708,7X_2 \quad R = 0,784, \quad R^2 = 0,615 \quad (2)$$

$$Y_3 = 5,344 + 0,02148X_1 + 3,22X_2 \quad R = 0,715, \quad R^2 = 0,511 \quad (3)$$

$$Y_4 = 38,06 - 0,01523X_1 - 0,3277X_2 \quad R = 0,485, \quad R^2 = 0,235 \quad (4)$$

$$Y_5 = 273,9 + 0,7X_1 + 10,69X_2 \quad R = 0,641, \quad R^2 = 0,411 \quad (5)$$

$$Y_6 = -3,432 + 0,09606X_1 + 1,828X_2 \quad R = 0,758, \quad R^2 = 0,575 \quad (6)$$

Значення коефіцієнтів кореляції ( $R$ ) та коефіцієнтів множинної детермінації ( $R^2$ ) свідчать про те, що поглиблення спеціалізації і підвищення концентрації виробництва винограду мають значний вплив на підвищення ефективності функціонування галузі виноградарства. На основі проведених досліджень встановлено, що підвищення рівня спеціалізації понад 50%, а площі виноградників до 500 га в господарствах Одеської області сприятиме покращенню результативності виноградарської галузі за виробничими і економічними показниками господарювання.

Сучасний етап розвитку ринкової економіки, підкреслюється в третьому розділі "Стратегічне управління розвитком виноградарсько-виноробного комплексу", характеризується невідрегульованістю економічних відносин в системі ВВК, що знаходить свій вираз в нееквівалентності частки суб'єктів діяльності в доходах від реалізації кінцевого продукту. При існуючому порядку формування цін на винопродукцію частка виноградарських господарств в структурі прибутку від реалізації столового вина становить 16,2%; підприємств первинного виноробства - 17,6%; вторинного виноробства - 40,9%; торговельних організацій - 25,3%. Отже, перерозподіл прибутків іде на користь заводів вторинного виноробства і торговельних організацій.

Щоб забезпечити матеріальну зацікавленість суб'єктів інтегрованого виробництва, пропонується створити на базі заводів вторинного виноробства і постачальників сировини об'єднання корпоративного типу, механізм економічних взаємовідносин між його складовими буде мати таку логічну послідовність:

1. Визначаються нормативні затрати на вирощування винограду, які можна визначити за такими варіантами:

- виходячи з нормативів натуральних витрат матеріально-технічних ресурсів, затрат праці та фактичних цін на них на момент реалізації винограду. При визначенні затрат необхідно суму амортизаційних відрахувань на виробництво винограду привести у відповідність із сумою капітальних вкладень, необхідних на закладання і догляд за

виноградниками до вступу їх в товарне плодоношення, і оптимальною тривалістю життя насаджень;

• виходячи із фактичних затрат на 1 ц винограду, збільшити суму амортизаційних відрахувань у відповідності з 1-м варіантом.

2. Визначаються нормативні затрати на первинну і вторинну переробку, в основу яких покладені фактичні затрати з врахуванням темпів інфляції.

3. Переробні підприємства авансують виробників винограду за стартовими цінами, в основу яких покладені нормативні затрати.

4. Після реалізації винопродукції прибуток розподіляється на 1 грн. нормативних затрат у розрахунку на 1 дал вина (у виноградарстві - виходячи із норм витрати винограду на виробництво винопродукції). Такий підхід дозволить стимулювати не окремий показник якості винограду, а кінцевий результат його використання - якість готової продукції і відповідні - ціні.

Нами проведені розрахунки по виробництву столового вина в об'єднанні, виходячи із різного рівня врожайності виноградників, який спрогнозований до 2005 р. При цьому, у визначенні нормативних затрат на первинну і вторинну переробку за нашою методикою вилучено повторний рахунок затрат на виробництво винограду у первинному виноробстві і повторний рахунок затрат на виробництво виноматеріалів - у вторинному. Нами отримані узагальнені затрати на виробництво 1 дал вина в об'єднанні ( $Z_0$ ) за такою формулою:

$$Z_0 = Z_B + Z_{BM} + Z_{BN} \quad (7)$$

де  $Z_B$  - затрати на виробництво винограду, направлено на виробництво 1 дал вина;

$Z_{BM}$  - затрати на виробництво виноматеріалів без врахування затрат на виробництво винограду для виготовлення 1 дал вина;

$Z_{BN}$  - затрати 1 дал вина без врахування затрат на виробництво виноматеріалів.

Прибуток від реалізації 1 дал вина по об'єднанню ( $\Pi_0$ ) отримали за формулою:

$$\Pi_0 = C_{BN} - Z_0 \quad (8)$$

де  $C_{BN}$  - оптова ціна 1 дал вина.

Для визначення частки прибутку, яку отримують на кожному етапі, потрібно визначити коефіцієнт в об'єднанні, який показує скільки прибутку припадає на 1 грн затрат на виготовлення 1 дал вина ( $k_0$ ):

$$k_0 = \frac{\Pi_0}{Z_0} \quad (9)$$

В подальшому прибуток розподіляється між суб'єктами інтегрованого виробництва пропорційно 1 грн затрат у розрахунку на 1 дал вина, тобто:

$$\Pi_0 = 3_B \cdot k_0 + 3_{BM} \cdot k_0 + 3_{BN} \cdot k_0 \quad (10)$$

Таким чином, запропонована нами методика розподілу прибутку, який одержано за кінцевими результатами діяльності ВВК як цілого дозволить забезпечити однаковий рівень рентабельності на всіх етапах виробничого процесу. Окрім цього, дана методика дозволить також використовувати прибуток, як один з головних економічних важелів, для підтримання збалансованості між виробництвом винограду; первинним та вторинним виноробством. Це досягатиметься шляхом зміни структури розподіленого прибутку між складовими об'єднання. Цим самим підвищиться конкурентний статус таких цілісних організаційних формувань. Інтегровані об'єкти в процесі своєї діяльності зможуть використовувати стратегії цінових поступок.

Слід зазначити, що рівень торговельної надбавки суттєво підвищує ціну продукції і відповідно знижує попит. Тому слід державним органам встановити граничний рівень торговельної надбавки на рівні 10-15%. В свою чергу, організаційним формуванням необхідно розширювати сітку фірмових магазинів.

Для задоволення потреб населення у продукції ВВК нами пропонується створення прогресивних організаційних формувань із замкнутим циклом виробництва і реалізації продукції за участю сільськогосподарських та переробних підприємств на спільній кредитно-розрахунковій основі та розподіл прибутків за кінцевим результатом.

Для розробки стратегії розвитку ВВК України в умовах формування ринкових відносин важливе значення має аналіз і прогнозування споживчого попиту на винопродукцію, його сировинного і виробничого потенціалу, тобто визначення основних рис майбутнього. В зв'язку з цим нами розроблений довгостроковий прогноз споживчого попиту на виноробну продукцію до 2005 р., який може бути критерієм розвитку виробничо-сировинного потенціалу ВВК.

Прогноз здійснювався окремо по кожному виду продукції: вину виноградному, шампанському і коньяку, а також визначався для різних варіантів.

Варіант 1 - нормативний. За норму попиту був прийнятий максимально досягнутий в аналізованому періоді рівень реалізації вина (16,990 л/люд. в 1981 р.), коньяку (0,287 л/люд. в 1979 р.) і шампанського (0,767 л/люд. в 1984 р.), прогнозування попиту здійснювалося за нормативним методом. Тобто прийнята за норму величина попиту вина, коньяку і шампанського на одну людину множилась на прогнозовану чисельність населення України в 2005 р. Цей варіант, у відповідності з проведеними розрахунками, можливий при співвідношенні доходів і цін, яке дорівнює: для вина виноградного - 428,28; коньяку - 94,24 і шампанського - 128,07.

Варіант 2 - математичний. Для визначення рівня попиту використовувалась прогнозна трендова модель з використанням базових даних з 1975 р. по 1995 р.

Проведена екстраполяція тренда, побудовані фактичні залежності і вироблена апроксимація взаємозв'язку об'єму попиту на душу населення і показника часу по вину виноградному, коньяку і шампанському.

Для апроксимації тренда, характерного для розглядуваного періоду, були апробовані різні варіанти функцій по вину виноградному і коньяку. Найбільш повною фактичною залежністю описується показниковою функцією виду:

- по вину виноградному:

$$Y = 29,7 \cdot 0,89^t \quad (11)$$

де  $Y$  - річний об'єм попиту на вино виноградне в розрахунку на душу населення, л

$t$  - порядковий номер року.

- по коньяку:

$$Y = 0,2923 \cdot 0,97^t \quad (12)$$

де  $Y$  - річний об'єм попиту на коньяк в розрахунку на душу населення, л ;

$t$  - порядковий номер року.

Базовим для прогнозу попиту на шампанське був взятий період з 1975 р. по 1991 р., тому що після 1991 р. у зв'язку з кризовими явищами в галузі і економіки України в цілому, простежується різке зниження попиту на шампанське. Лінійна функція краще всього апроксимує даний часовий ряд з урахуванням сучасного рівня попиту на шампанське. Рівняння має вигляд:

$$Y = 0,255 + 0,0185 \cdot t \quad (13)$$

де  $Y$  - відкоригований річний об'єм попиту на ігристі вина в розрахунку на душу населення, л ;

$t$  - порядковий номер року, починаючи з 1995 р.;

0,255 - річний рівень споживання ігристих вин в 1995 р., л/люд.

Варіант 3. З метою врахування сучасного стану ВВК і можливих тенденцій розвитку нами використаний метод експертних оцінок. Для визначення попиту на вино виноградне, шампанське і коньяк експертами були залучені відповідні спеціалісти виробництва, науки і управлінських організацій, зв'язаних з виробництвом винопродукції в Україні. Рівень компетентності кожного експерта прийнятий однаковим, і прогнозна оцінка визначається як середньоарифметична.

Варіант 4 - маркетинговий. На основі даних маркетингових досліджень нами визначена потреба населення у виноробній продукції по таких видах: вино виноградне, шампанське, коньяк.

Виходячи з визначеного річного середньодушового об'єму вживання кожного виду виноробної продукції по вікових групах і прогнозованій чисельності населення, яке входить у кожен вікову групу, спрогнозовані обсяги попиту на 2005 рік за такою формулою:

$$N_i = \sum_{j=1}^m r_j \cdot q_{ij} \quad (14)$$

де  $N_i$  - попит населення на  $i$ -тий вид виноробної продукції;

$i$  - вид виноробної продукції ( $i=1,2,3,4,5,6$ );

$j$  - вікова група людей;

$m$  - кількість вікових груп;

$r_j$  - прогнозована чисельність населення по  $j$ -й віковій групі, людей;

$q_{ij}$  - річний середньодушовий об'єм вживання  $i$ -го виду виноробної продукції по  $j$ -й віковій групі, л.

Потім ці дані скориговані на всі вікові групи. Так, на душу населення буде спожито: вина виноградного - 4,387 л; шампанського - 0,8694 л; коньяку 0,349 л.

Для реалізації цільового управління, яке б охоплювало всі елементи і ланки управлінської системи, необхідний процес декомпозиції генеральної мети і вибору підцілей. При цьому слід враховувати вимоги, що ставляться до складу і формулювань цілей і задач: об'єктивність відображення потреб розвитку досліджуваного об'єкта, реальність, відповідність ресурсам і цілям взаємозв'язаних підсистем, наявність кількісного вираження або якісної оцінки. Виконання цих вимог дало можливість побудувати цільову модель, яка має форму "дерева цілей". Останнє включає генеральну мету, задачі загально- і внутрісистемного характеру.

Для здійснення стратегії простого відтворення щорічно необхідно закладати 7 тис. га виноградників елітним і сертифікованим посадковим матеріалом. За прогнозом загальна площа виноградників у 2005 р. буде становити 155 тис. га, в т. ч. площа виноградників у плодоносному віці - 120 тис. га. Це дасть змогу виправити ризикові тенденції у виноградарстві. Згідно з досягнутим рівнем врожайності виноградників в останні роки, потенційними можливостями існуючих і нових сортів, досвідом передових господарств, а також прогнозів науково-дослідних установ передбачається довести врожайність у перспективі до 70 ц/га. При цьому валовий збір буде становити 840 тис. т, в т. ч. валовий збір винограду столових сортів 340 тис. т, який забезпечить раціональні норми споживання винограду у свіжому вигляді.

Основне виробництво винограду передбачається сконцентрувати в адміністративних регіонах, де існують найбільш сприятливі природно-економічні умови.

Для забезпечення прогнозованих обсягів промислової переробки винограду і виробництва винопродукції передбачається розвиток виробничих потужностей, що здійснюватиметься, головним чином, за рахунок реконструкції діючих підприємств та впровадження високопродуктивного технологічного устаткування.

Основні параметри прогнозу виробництва винограду, його промислової переробки і споживання представлені в табл.1. При цьому кожен з варіантів прогнозу має свої специфічні стратегії.

Таблиця 1

Прогноз виробництва винограду, його промислової переробки, та споживання на 2005р. (варіанти прогнозу: а - нормативний, б - математичний, с - експертний, d - маркетинговий)

Показники	Одиниця виміру	Варіанти прогнозу			
		а	б	с	d
Виробництво винограду	тис.т	840	280	840	840
Промислова переробка	тис.т	500	240	500	500
Виробництво винопродукції:					
-вино виноградне	млн.дал	22,6	9,2	23,25	22
-шампанське	тис.дал	4858	4156	4738	5350
-коньяк	тис.дал	1421	559	986	1715
Споживчий попит:					
-вино виноградне	млн.дал	83,3	3,9	21	21,5
-шампанське	тис.дал	3758	2156	3038	4260
-коньяк	тис.дал	1406	529	956	1710
Можливий експорт чи перехідний залишок:					
-вино виноградне	млн.дал	0,5	5,3	2,25	0,5
-шампанське	тис.дал	1100	2000	1700	1090
-коньяк	тис.дал	15	30	30	5

Так, споживання винопродукції за нормативним, експертним і маркетинговим варіантами буде можливим при стабілізації життєвого рівня населення до 2005р. і зниження диспаритету цін на виноробну продукцію, лікерогорілчані вироби і продукти першої необхідності. За даними маркетингових досліджень підвищиться попит на високоякісну виноробну продукцію: марочні вина, шампанське і коньяк. Але якщо для ВВК не буде вибрана стратегія відтворення сировинної бази і, відповідно, не буде проводитися реконструкція переробних підприємств, то попит буде задовольнятися імпортом винопродукції. Слід зазначити, що у вказаних варіантах експортний потенціал - нижче фактично досягнутого рівня, для того щоб зменшити коефіцієнт ризику в реалізації винопродукції на внутрішньому ринку через перерозподіл. Якщо ж рівень попиту буде на рівні спрогнозованих варіантів, то для того, щоб збільшити експортний потенціал ВВК, необхідно проводити розширене відтворення сировинної бази. За

математичним варіантом при збереженні існуючих тенденцій, які ведуть до зменшення площ виноградників, і негативних факторів, що впливають на урожайність винограду, виробництво винограду буде становити 280 тис.т. Зниження життєвого рівня населення і збереження високих темпів росту цін на винопродукцію порівняно з темпами росту доходів і цін на лікерогорілчану продукцію негативно вплинуть на споживання продукції ВВК.

## ВИСНОВКИ

1. Сучасний етап розвитку ВВК характеризується різким зменшенням його товарних ресурсів (у 1991-1995 рр. порівняно з 1986-1990 рр. валовий збір винограду в усіх категоріях господарств зменшився на 25,5%, виробництво вина виноградного в Україні зменшилося на 40%, коньяку на 20%, лише виробництво шампанського зросло на 20%); невідповідністю попиту і пропозиції на продукцію ВВК з врахуванням якісної структури попиту, потужності переробних підприємств і сировинної бази (коефіцієнти використання виробничих потужностей по випуску виноматеріалів, вина виноградного, коньяку і шампанського в системі “Держсадвинпрому” в 1995 р становили відповідно 0,31; 0,25; 0,42; 1,14), незбалансованості вибуття і оновлення виноградників (в середньому за 1991-1995рр. на 1 га закладених виноградників припадає 2.5 га списаних); нееквівалентністю долі господарюючих суб’єктів в одержанні доходів (в інтегрованій системі перерозподіл прибутків іде на користь заводів вторинного виноробства і торговельних організацій); неоптимальністю рівнів спеціалізації і концентрації виробництва винограду.

Існуюча система управління не відповідає вимогам становлення нових економічних відносин, що виражається в низькому рівні конкурентного статусу комплексу та високим коефіцієнтом ризикованості (у виноградарстві коефіцієнт ризику наближається до 1). Перехід до ринкової економіки вимагає нового підходу до розробки теорії і методології стратегічного управління. Система стратегічного управління не створена як в теоретичному, так і в практичному плані.

2. Методологія стратегічного управління на відміну від традиційного управління повинна базуватися на орієнтації на ринок, його потреби з врахуванням платоспроможного попиту; забезпеченні синергічного ефекту досліджуваних об’єктів в інтегрованій системі “виробник - переробник - споживач”; новому підході до розробки механізму, зумовленого рівнем обґрунтування місії ВВК та основних цілей. Вихідною метою є задоволення потреб споживачів у продукції ВВК, а похідною - виробництво сировини.

3. Ефективному функціонуванню ВВК сприятиме система інформаційного забезпечення, яка розроблена на запропонованій нами методології стратегічного аналізу, оснований на маркетинговому підході до перспективного розвитку виноградарства і виноробства, особливостях здійснення названого аналітичного процесу, який включає його етапи, специфіку ВВК, вихідну інформацію для менеджменту.

4. Вивчення діалектики стратегії розвитку виноградарства і виноробства показало, що існує прямиий зв'язок між факторами зовнішнього середовища і розвитком комплексу. З використанням механізмів державного аграрного протекціонізму та стратегії розширення забезпечується ефективне функціонування господарюючих структур та всієї системи в цілому.

5. Подолання негативних тенденцій у функціонуванні і розвитку ВВК досягатиметься шляхом реалізації поетапних стратегій відтворення виноградників (просто і розширене). За підрахунками, для забезпечення простого відтворення щорічно необхідно закладати 7 тис. га виноградників елітним і сертифікованим посадковим матеріалом; зміцнення техніко-технологічного потенціалу виноробної промисловості та раціональної його структури з врахуванням попиту на кінцеву продукцію; інтенсифікації виноградарства; створення наукомісткої розсадницької бази; комплексного і збалансованого підходу до розвитку ВВК як цілого, а також механізмів державного протекціонізму. За рахунок бюджетних асигнувань та внутрішньосистемних коштів необхідно щороку фінансувати закладку і догляд за виноградниками до вступу їх у товарне плодоношення в сумі 140 млн. грн.

6. Удосконалена методика обґрунтування стратегії розвитку ВВК дозволяє визначити кількісні параметри споживчого попиту та структуру виробництва продукції комплексу.

7. Реалізація стратегії відтворення виробництва винограду та продукції переробки повинна базуватися на механізмах ринкового попиту (розмах варіацій споживчого попиту: вино виноградне - 21-83,3 млн. дал; шампанське - 3038-4260 тис. дал; коньяк - 956-1710 тис. дал), експортному потенціалі (експортний потенціал в залежності від ситуацій, які складатимуться на зовнішньому і внутрішньому ринках, становитиме: по вину виноградному - 0,5-2,25 млн. дал; шампанському - 1090-1700 тис. дал; коньяку - 5-30 тис. дал), перспективних внутрішньосистемних можливостях, раціональних рівнях спеціалізації і концентрації виробництва (підвищення рівня спеціалізації понад 50%, а площі виноградників до 500 га в господарствах Одеської області сприятиме покращенню результативності виноградарської галузі за виробничими і економічними показниками).

8. З метою забезпечення єдності економічних інтересів суб'єктів виробничого процесу кінцевого продукту нами запропонований ефективніший механізм перерозподілу прибутків, який базується на рівноприбутковості нормативних затрат. Реалізації нових економічних відносин сприятимуть спроектовані організаційні структури, які об'єднують виробництво, переробку і торгівлю.

9. Розроблена схема "дерева цілей" дозволить сформувати систему стратегічного управління ВВК як цілого на принципах комплексного підходу до його розвитку, механізмах поєднання зовнішнього і внутрішнього середовищ.

10. Результати дослідження (методика вибору ВВК генеральної мети, побудови системної моделі цілей, розробки стратегій розвитку ВВК та методичні підходи до ціноутворення в інтегрованій системі, рівні спеціалізації і концентрації виробництва

винограду, прогресивні організаційні структури) прийнятні для впровадження як на галузевому рівні так і на рівні господарюючих структур.

### СПИСОК ОПУБЛКОВАНИХ ПРАЦЬ:

1. Козенко В.В. Стратегія розвитку виноградарсько-виноробного комплексу: досвід і проблеми // Удосконалення управління соціально-економічним розвитком АПК. - Київ: НАУ. - 1996. - с. 59-63.
2. Козенко В.В. Маркетинг у виноградарсько-виноробному підкомплексі // Економіка АПК. - 1996. - №8. - с. 76-78.
3. Козенко В.В. Удосконалення механізму управління виноградарсько-виноробним підкомплексом // Економіка АПК. - 1997. - №1. - с. 77-80.
4. Козенко В.В. Стратегічне управління розвитком виноградарсько-виноробним комплексом // Матеріали доповідей наук. конф. проф.-викл. складу та аспірантів "Проблеми агропромислового комплексу: пошук, досягнення". - К.: Вид-во НАУ. - 1994. - с.16.
5. Козенко В.В. Виноградарсько-виноробний комплекс в соціально-економічному розвитку регіонів // Наукові доповіді міжнародної науково-практичної конференції "Соціально-економічні та екологічні проблеми розвитку адміністративних районів". - Львів, 1997. - Ч. 1. - с.159-160.

Козенко В.В. Стратегічне управління виноградарсько-виноробним комплексом. - Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.02 - підприємництво, менеджмент та маркетинг. - Національний аграрний університет, Київ, 1997.

Дисертацію присвячено питанням методології і практики стратегічного управління виноградарсько-виноробним комплексом (ВВК). В дисертації обгрунтовані підходи до вибору генеральної мети ВВК та побудови системної моделі цілей, окремі методологічні положення стратегічного аналізу діяльності комплексу та запропонована методика обгрунтування стратегії розвитку ВВК, яка надає можливість обгрунтувати можливі стратегії його розвитку. Запропоновані організаційні структури та методичні підходи ціноутворення дозволять поєднати економічні інтереси господарюючих об'єктів в інтегрованій системі ВВК. Результати досліджень використовуються Міністерством сільського господарства і продовольства України при розробці концепції реформування організаційно-економічного механізму виноградарсько-виноробного підкомплексу, а також в учбовому процесі на кафедрі менеджменту та маркетингу НАУ при розробці та викладанні курсу "Менеджмент".

Ключові слова: виноградарсько-виноробний комплекс, стратегічне управління, стратегія, розвиток, цілі, ризик, прогноз.

Козенко В.В. Стратегическое управление виноградарско-винодельческим комплексом. - Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.02 - предпринимательство, менеджмент и маркетинг. - Национальный аграрный университет, Киев, 1997.

Диссертация посвящена вопросам методологии и практики стратегического управления виноградарско-винодельческим комплексом (ВВК). В диссертации обоснованы подходы к выбору генеральной цели ВВК и построения системной модели целей, некоторые методологические положения стратегического анализа деятельности комплекса и предложена методика обоснования стратегии развития ВВК, которая дает возможность обосновать возможные стратегии его развития. Предложенные организационные структуры и методические подходы ценообразования позволяют соединить экономические интересы хозяйственных объектов в интеграционной системе ВВК. Результаты исследований применяются Министерством сельского хозяйства и продовольствия Украины при разработке концепции реформирования организационно-экономического механизма виноградарско-винодельческого подкомплекса, а также в учебном процессе на кафедре менеджмента и маркетинга НАУ при разработке и преподавании курса "Менеджмент"

Ключевые слова: виноградарско-винодельческий комплекс, стратегическое управление, стратегия, развитие, цели, риск, прогноз.

Kozenko V.V. Strategic management of viti-and viniculture complex. - Manuscript.

Thesis for a master's degree of economic sciences on the speciality 08.06.02 - entrepreneurship, management and marketing. - National Agrarian University, Kiev, 1997.

The thesis is devoted to questions of methodology and practice of strategic management of viti-and viniculture complex (VVC). The thesis contains approaches to the choice of the general purpose of VVC and the construction of a system model of goals, several methodological issues of the strategic analysis of complex activities and methodological principles of VVC's strategic development which enables to motivate possible strategy of its development. The offered organizational structures and methodological approaches of price formation enable to connect managerial interests of economic objects in integrated system of VVC. The results of researches are used by the Agriculture and Food Ministry of Ukraine while developing a concept of the reformation of the organizational and economic instrument for the viti-and vinisubcomplex as well as in the teaching process on the faculty of management and marketing at the National Agrarian University while developing and teaching the subject "Management".

Key words: viti-and viniculture complex, strategic management, strategy, development, purposes, risk, forecast.

AB 38.379