

**Нестеренко О.С.**

Одесский национальный экономический университет

## ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ВИНОДЕЛЬЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ В УКРАИНЕ

### Аннотация

В статье приведен анализ развития винодельческой отрасли в целом по Украине и в Одесской области. Автором сделаны выводы по уменьшению количества насаждений виноградной лозы и уменьшению валового сбора винограда. Проанализирована структура производства алкогольной продукции и определено, что наибольший удельный вес принадлежит производству пива и водки. Проанализирована динамика производства винограда по районам Одесской области. Приведенная динамика переработки виноматериалов по областям и определено, что наибольший удельный вес в переработке виноматериалов принадлежит Одесской области, что в 2 раза превышает аналогичный показатель в АРК. Определено, что на развитие виноградной отрасли влияют ряд факторов, а именно: цена лицензии, акцизный сбор, низкая конкурентоспособность вина и неразвитость внутреннего рынка. Приведены данные по производству и потребления вина в Украине.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, винодельческая отрасль, производственные мощности, производство вина, переработка виноматериалов.

**Nesterenko O.S.**

Odessa National Economic University

## TRENDS AND PROSPECTS FOR THE WINE INDUSTRY IN THE UKRAINE

### Summary

In the article the analysis of the wine industry in general and in Ukraine in Odessa region. The author of the conclusions on the reduction of planting the vine and the decrease in gross vintage. The structure of production of alcoholic beverages and determined that the largest share belongs producing beer and vodka. The dynamics of grape production by region Odessa region. Present dynamics processing wine by region and determined that the portion of the processing of wine belongs to the Odessa region, which is 2 times higher than in the ARC. It was determined that the development of the grape industry affected by several factors, namely: the price of the license, excise duty, low competitiveness of wine and undeveloped domestic market. The data on the production and consumption of wine in Ukraine.

**Keywords:** competitiveness, the wine industry, production capacity, production of wine, wine processing.

УДК 338.1

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Ноженко Д.Г.**

Харківський інститут банківської справи  
Національного банку України

В статті розглянуто теоретичні аспекти стратегічного планування та, як приклад важливості даного явища, проведено практичне дослідження щодо аналізу та обґрунтування стратегічної моделі конкурентних сил М. Портера. Отримані результати дали змогу оцінити роль стратегічного планування в економічному розвитку вітчизняних підприємств та можуть бути використані для оптимізації роботи досліджуваного підприємства.

**Ключові слова:** стратегія, планування, конкуренція, стратегічна модель, економічне зростання.

**Постановка проблеми.** Українські підприємства, у своєму прагненні бути сучасними та конкурентоспроможними суб'єктами на ринку в ХХІ сторіччі, повинні приділяти достатню увагу розробці стратегічного плану своєї діяльності, який є фундаментом для подальшої розробки таких планів, як тактичний та оперативний. Але з плином часу, що тягне за собою еволюцію та прогрес в усіх галузях діяльності та нерозривно пов'язаних елементах економічних відносин, починає потребувати нових ідей та вдосконалення і стратегічне планування на підприємстві. Також необхідно додати, що цей крок може стати основним поштовхом для подальшого реформування усієї системи менедж-

менту підприємства адже, як свідчить практичний досвід, вчасне врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що забезпечують оптимальні умови для ефективного функціонування підприємства, можливе за допомогою якісного планування. Отож, виникає проблема вибору дієвої моделі стратегічного планування, її подальшого впровадження на підприємстві за наявних умов, що в результаті повинно втілитися в майбутньому в стабільне економічне зростання даного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень.** Вивчення та вдосконалення стратегічного управління підприємства було метою багатьох вітчизняних та іноземних вчених, які зробили свій внесок в дослідження цієї

теми, зокрема можна виділити таких: І. Ансофф, В. Архіпов, В. Герасимчук, П. Друкер, В. Єфремов, О. Кузьмін, Л. Мельник, В. Пономаренко, С. Попов, М. Портер, Г.Тейл, З. Шершньова, О. Ястремська. Проте, досягти єдиного універсального визначення поняття «стратегічне планування» неможливо, бо кожен вчений використовував свій підхід та інструментарій для вивчення цього явища. Їх погляди розходяться від прийняття «стратегічного планування» як явища управлінської діяльності, що визначає майбутній стан підприємства, до ствердження, що планування є процесом визначення цілей та шляхів їх подальшого досягнення.

**Метою статті** є дослідження теоретичних аспектів стратегічного планування, а також обґрунтування важливості даного явища для економічного зростання підприємства за допомогою однієї з стратегічних моделей.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній ринковій економіці, українські підприємства активно впроваджують у свою роботу елементи стратегічного планування як дієвого засобу впливу на управлінські аспекти діяльності підприємства. Метою стратегічного планування можна назвати процес встановлення послідовного фіксованого порядку дій для підготовки ефективного функціонування усіх елементів, що характеризують конкурентоспроможне підприємство і базисними для її реалізації є такі принципи:

- цілевстановлення та цілереалізація.
- багатоваріативність, альтернативність та селективність.
- спадкоємність та послідовність.
- реалістичність і досяжність.
- гнучкість та динамічність.
- довгостроковість заходів.

Потрібно відразу відмітити фактори, які суттєво стримують процес впровадження стратегічного планування на підприємстві, що більшою мірою характерно вітчизняним підприємствам і менше зарубіжним. До них ми відносимо: нерозвиненість теоретичних та методологічних засад розробки планів; неспроможність виробничо-управлінської системи сприймати вимоги зовнішнього та внутрішнього середовища та адекватно реагувати на них застосовуючи систему управління; низька кваліфікація керівників і персоналу планових служб.

Аналіз літературних джерел та власні дослідження дозволили розглянути та сформулювати наступні етапи здійснення планування:

Не можна не відзначити зарубіжні дослідження, об'єктом яких є зворотній вплив стратегічного планування на фінансові показники діяльності підприємства. На основі цих досліджень, стає можливим виокремити та сформулювати основні переваги стратегічного планування [6]:

- вибір нової логіки для подальшого розвитку підприємства;
- підвищення ефективності реагування на зміни та їх наступне подолання;
- оптимізація ефективності розподілу ресурсів;
- конкретизує перед працівниками мету, цілі та подальші перспективи роботи підприємства.

Практичне застосування стратегічного планування буде продемонстровано на підприємстві ДП Харківський машинобудівний завод «ФЕД», що є провідним виробником в авіаційно-космічній галузі.

Один з етапів алгоритму стратегічного планування має на меті аналіз конкурентоздатності підприємства та розробки стратегії відносно його конкурентів. Для практичної реалізації цього пункту скористаємося стратегічною моделлю М. Портера,

за якою можливо проаналізувати конкурентну боротьбу та оцінити ступень впливу конкурентних сил, що наявні в галузі [3].



**Рис. 1.** Поетапний алгоритм стратегічного планування

Модель конкурентних сил за М. Портером включає такі складові [2]:

- конкуренція між виробниками даної галузі;
- загроза появи нових конкурентів;
- економічні можливості конкурентів;
- економічні можливості споживачів;
- товари-замінювачі.

Далі в таблиці буде наведено основні характеристики конкурентних переваг, підприємства, що аналізується нами.

Розглянемо кожен пункт моделі М. Портера відносно нашого підприємства.

Конкуренція між виробниками в галузі. Аналізуючи галузь, можна виокремити наступних конкурентів ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» на цільовому ринку: вітчизняне АТ «Гідросила» та російські підприємства АТЗТ «Інкар», АТВТ «Червоний жовтень». Вище названі підприємства являються конкурентами «ФЕД» в аспекті виробництва гідроагрегатів та іншої продукції, що необхідна для виготовлення різноманітних машин чи літаків. Проте всі конкуренти мають низький відсоток впливу на вітчизняний ринок, тому не складають великої загрози для нашого підприємства.

Вплив товарів-замінників. Даний пункт неможливо розкрити повністю, так як за частини для авіаційної техніки досить специфічний вид продукції і знайти замінники для них досить складно. Можливо, зарубіжні європейські та американські компанії, працюючи в даному напрямку, розробили нові, більш практичні агрегати, проте в нашому аналізі цей факт не має впливу.

Загроза з боку потенційних конкурентів. Галузь, в якій працює наше підприємство, досить специфічна, складна та наукомістка, тому загроза потенційних конкурентів невисока, бо існують істотні

бар'єри для входження на ринок, серед яких можна виділити:

- труднощі в освоєнні технології виробництва;
- потреба в кваліфікованих кадрах;
- регулювання урядом;
- лояльність до своїх партнерів у споживачів;
- економія на масштабах виробництва.

Таблиця 1

**Конкурентні переваги  
ДП Харківський машинобудівний завод «ФЕД»**

Показник	Характеристика
<b>Організаційні конкурентні переваги</b>	
1. Досвід 2. Розміри підприємства 3. Фінансова могутність 4. Ефективність управління	Підприємство працює з 1927 року. Велике. Державне підприємство. Висока, дозволяє працювати на якісному рівні та бути партнером вітчизняних та зарубіжних компаній.
<b>Функціональні конкурентні переваги</b>	
1. Маркетинг - ціновий сегмент  - комунікаційна політика - споживачі	Базова ціна, котра залежить від виду, типу товару. Присутня. Існує як вже сформована база, так і йде постійний пошук нових. При чому сформована не тільки серед вітчизняних компаній, а і зарубіжних, по всьому світі.
2. Виробництво - якість товарів - використання новітніх технологій виробництва	Висока. Продукція унікальна, виділяється високою наукоємністю та технічним рівнем виробництва, що використовується практично на усіх літаках та гвинтокрилах, вироблених в СНГ та експлуатованих більш ніж в 60 країнах світу.
3. Кадри - кваліфікація персоналу  - досвід практичної діяльності персоналу	Усі працівники – кваліфіковані та досвідчені. На підприємстві присутня злагоджена робота на всіх рівнях. Також має місце система підвищення кваліфікації кадрів.
<b>Конкурентні переваги, що ґрунтуються на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем</b>	
Налагоджені відносини з постачальниками	Підприємство має постійних постачальників (вітчизняних та іноземних)

Споживачі, котрі можуть розглядатися, як конкурентна сила. Саме споживачі формують свої потреби, вимагаючи якісну продукцію, зниження ціни, постійний пошук нових шляхів розвитку наявних технологій, екологічність та економність рухають потребами. Тому вплив цієї сили досить значний на процес виробництва.

Останнім пунктом розглянемо економічні можливості конкурентів, як конкурентної сили. Так як, більшість конкурентів знаходиться за межами нашої країни, то можливо говорити про середній рівень впливу такої сили. Бо незважаючи на факт розміщення підприємств, кожне з них має свою

базу та підтримку, в пошуку нових ринків збуту, технологій, інновацій. Також усі мають прекрасно розвинений зворотній зв'язок зі споживачами, що допомагає сервісному обслуговуванню вийти на високий рівень. Все це можливо завдяки економічній стабільності та незалежності наших конкурентів.

Далі, для більш глибокого аналізу конкурентних сил, що діють на підприємство, застосуємо методику складання та аналізу експертних оцінок. За допомогою п'ятибальної шкали, де вплив характеризується так: сильний – 5, помірний – 4, посередній – 3, слабкий – 2, непомітний – 1, та, використовуючи «+» або «-», для характеристики тенденції впливу. Після складання таблиці за допомогою формул зробимо розрахунки, котрі допоможуть наглядно показати та проаналізувати вплив конкурентних сил в галузі.

За кожною силою можна порахувати загальну оцінку за формулою:

$$I_{ij} = K_j * \frac{\sum_{i=1}^n P_{ij}}{n}$$

де  $I_{ij}$  – загальна оцінка  $i$ -го показника  $j$ -го фактора,

$K_{ij}$  – коефіцієнт вагомості  $j$ -го фактора,

$P_{ij}$  – ранг  $i$ -показника  $j$ -го фактора,

$n$  – кількість показників у межах  $j$ -го фактора.

Загальна оцінка за фактором знаходиться за наступною формулою:

$$I_j = \sum_{i=1}^n I_{ij}$$

де  $I_j$  – загальна оцінка  $j$ -го фактора.

Таблиця 2

**Вплив сил конкуренції на діяльність  
ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД»**

Сили конкуренції	Показник	Вага	Ступінь впливу
Споживачі	Обсяги закупівель	0,3	+2
	Ціна товару		-4
	Стабільність попиту		-1
	Прихильність споживачів		+3
	Ступінь лояльності		+2
		I = 0,12	
Виробники	Невелика кількість вітчизняних та іноземних конкурентів	0,3	+3
	Наявність лідерів		+2
	Можливість маневру, гнучкість та пристосованість конкурентів до змін		-5
	Активна боротьба конкурентів за частку ринку		-4
		I = -0,3	
Нові учасники ринку	Високий вхідний бар'єр	0,2	+4
	Діяльність, вже працюючих фірм, по відстоюванні своїх позицій.		+4
		I = 0,8	
Економічні можливості конкурентів	Залежність від зовнішнього фінансування	0,2	-3
	Високий рівень сервісного обслуговування споживачів		+4
		I = 0,1	

Підсумовуємо оцінки в межах кожної із сил і далі отримуємо загальну оцінку за фактором [5].

$$I_j = 0,12 - 0,3 + 0,8 + 0,1 = 0,72$$

Далі, за побудованою шкалою, визначаємо рівень впливу.

Так як загальна оцінка становить +0,72, що можна віднести до «туманної» області, це свідчить

про невизначену ситуацію на ринку в даній галузі. Можна стверджувати про врівноваженість позитивних та негативних факторів, що впливають на конкуренцію.

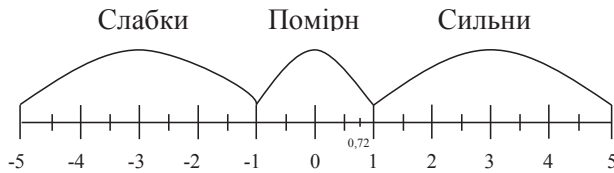


Рис. 2. Шкала оцінювання впливу конкурентних сил на діяльність підприємства

**Висновки.** Отже, у сучасних умовах господарювання підприємство не може ефективно функціонувати без розроблення стратегії економічного зростання. Тому про стратегічне планування можна говорити,

як про один із найважливіших елементів управління підприємством та необхідним інструментом в досягненні ним своїх цілей. Проте із-за мінливості середовища постає проблема доцільності стратегічного планування для досягнення економічного зростання підприємства. Особливо дана тенденція помітна на вітчизняних підприємствах, на які впливає постійна нестабільна економічна та політична ситуації. Тому, для ефективності та дієвості стратегічного планування, потрібно постійно вдосконалювати методики, коригувати їх згідно впливу зовнішніх чинників.

Результати практичних досліджень стратегічного управління за допомогою моделі конкурентних сил М.Портера, використана для ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД», показали, що підприємство знаходиться в невизначеній ситуації, коли вплив позитивних та негативних факторів між собою врівноважуються та кожен з учасників галузі знаходиться в рівних умовах.

### Список літератури:

1. Бедриць М.Д., Недзельська К.В. Економічна суть стратегічного фінансового планування підприємства в сучасних соціально-економічних умовах // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2012. – № 1. – С. 24-31.
2. Бутенко Н.В. Маркетинг: Підручник. – К.: Атіка, 2007. – 300 с.
3. Зарубіна В.В., Сагер Л.Ю. Стратегічне планування діяльності промислових підприємств на прикладі ТОВ «Імпульс» // Ефективна економіка. – 2014.
4. Корзик С.Є. Фінансове планування на підприємствах в сучасних умовах / С.Є. Корзик // Фінанси України. – 2006. – № 4. – С. 133-142.
5. Стратегічний маркетинг: конспект лекцій / Укладачі: В.В. Божкова, Ю.М. Мельник, Л.Ю. Сагер. – Суми: Вид-во СумДУ, 2010. – 147 с.
6. Квасній Л.Г. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами в умовах ринкової економіки. Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: Збірник науково-технічних праць / Квасній Л.Г. – Львів: НЛТУ України, 2008. – С. 149.
7. ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fed.ua>
8. Мала Н.Т. Стратегічне планування економічного розвитку підприємства / Н.Т. Мала, О.В. Грабельська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2013. – № 767. – С. 45-51. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM\\_2013\\_767\\_9.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_767_9.pdf)

**Ноженко Д.Г.**

Харьковский институт банковского дела  
Национального банка Украины

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

### Аннотация

В статье рассмотрены теоретические аспекты стратегического планирования и, как пример важности данного явления, проведено практическое исследование касательно анализа и обоснования стратегической модели конкурентных сил М. Портера. Полученные результаты дают возможность оценить роль стратегического планирования в экономическом развитии отечественных предприятий и могут быть использованы для оптимизации работы исследуемого предприятия.

**Ключевые слова:** стратегия, планирование, конкуренция, стратегическая модель, экономический рост.

**Nozhenko D.G.**

Kharkiv Institute of Banking  
of the National Bank of Ukraine

## STRATEGIC PLANNING OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF DOMESTIC ENTERPRISES

### Summary

The article deals with the theoretical aspects of strategic planning and, as an example of the importance of this phenomenon, conducted a case study on the analysis and study of strategic model of competitive forces M. Porter. The results obtained make it possible to assess the role of strategic planning in economic development of domestic enterprises and can be used to optimize the performance of the investigated companies.

**Keywords:** strategy, planning, competition, strategic model, economic growth.