

УДК: 338.43

**Дементьев Михаил Юрьевич**

Кандидат экономических наук

Ассистент кафедры «Экономики и управления предприятиями»  
Крымского Федерального университета имени В.И. Вернадского

**Лисовая Татьяна Владимировна**

Кандидат экономических наук

Заведующий аспирантурой Академии биоресурсов и  
природопользования  
Федерального государственного автономного образовательного  
учреждения «Крымский федеральный университет имени

**Фрейдис Екатерина Игоревна**

Кандидат экономических наук

Научный сотрудник отдела производительности в отраслях  
сельского хозяйства и регионального развития сельских территорий  
ГБУ РК «Юагропромпродуктивность»

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ В ВИНОГРАДАРСКО- ВИНОДЕЛЬЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ КРЫМСКОГО РЕГИОНА**

В статье рассмотрены вопросы анализа рыночного окружения и оценки текущей и стратегической конкурентоспособности виноградарско-винодельческих предприятий Крымского региона. На основе проведенного анализа проведена группировка виноградарско-винодельческих предприятий по уровню потенциального использования возможностей окружающей среды, а также предложены стратегии развития виноградарско-винодельческих предприятий Крымского региона на основе сопоставлений с целью реализации потенциала рыночного окружения и конкурентных преимуществ регионального производства.

**Ключевые слова.** анализ рыночного окружения, рыночное окружение, конкурентоспособность, винодельческая промышленность, региональная экономика, производственные комплексы.

**Michael Dementiev**

Ph.D. (economics)

Assistant of the department «Economics of Enterprises' Institute of Economics and Management» Crimean Federal University V.I. Vernadsky

**Tatyana Lisovaya**

Ph.D. (economics)

Head of Department of graduate school Academy of Life and Environmental Sciences Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education V. I. Vernadskiy Crimean Federal University

**Ekaterina Freudis**

Ph.D. (economics)

Researcher at the Department of productivity in the sectors of agriculture and regional development of rural areas the State budgetary institution of Science of Republic Crimea «Southern zonal research center productivity of agro-industrial complex»

## **STRATEGIC DIRECTIONS IMPROVING THE MANAGEMENT OF MARKETING IN WINERIES OF CRIMEAN REGION**

The article considers the issues of analyzing market environment and assess the current and strategic competitiveness of winemaking enterprises of Crimea region. On the basis of the conducted analysis, the grouping of winemaking enterprises on the level of potential use of the capabilities of the environment, as well as the proposed strategy for the development of wine-making enterprises of the Crimean region-based matching to realize the potential of market environment and competitive advantages of regional production.

**Key words:** analysis of market environment, market environment, competitiveness, wine industry, regional economy, industrial complexes.

Для оценки стратегии развития промышленного комплекса в целом, и винодельческого комплекса в частности необходимо учитывать состояние внешней среды рынка вина и конкурентоспособность предприятий. С этой целью наиболее актуальными становятся механизмы, позволяющие

сопоставлять участников рынка, в том числе с помощью количественных показателей.

Анализ внешней среды виноградарско-винодельческих предприятий, их экономической характеристики, предпосылок развития управления маркетингом в них и эффективности управления маркетингом, позволил установить, что виноградарско-винодельческие предприятия Крымского региона не являются однородными. Они различаются по масштабу деятельности, состоянию производственных мощностей, структуре товарной продукции, развитию маркетинга и его финансированию, численности персонала и количеству фирменных магазинов.

Вопросы проведения SWOT-анализа для разработки стратегий улучшения конкурентных позиций предприятий в своих работах рассматривали: Дерий М.В.[1], О.В. Дорохов, Л.П. Дорохова [2], В.Ф. Кифяк [3], Т.В. Котуранова [4], Б.М. Максимов, К.В. Переверза, М.Г. Пивоваров, Н.М. Пирец, О.М. Шляхта.

В данной работе будет применен авторский подход к проведению анализа внешнего окружения с помощью данного инструмента на основе применения количественных показателей.

При помощи SWOT-анализа, который позволил выделить основные сильные и слабые стороны исследуемых виноградарско-винодельческих предприятий, возможности и угрозы, порождаемые рынком и современного состояния экономики, были разработаны практические рекомендации развития виноградарско-винодельческих предприятий, выделены предприятия-лидеры, дающие ориентиры развития отстающим.

Для проведения оценки сильных и слабых сторон управления маркетингом виноградарско-винодельческих предприятий на основании анализа литературных источников и опроса экспертов, было отобрано следующих шестнадцать критериев:

**К 1.** Расположение.

**К 2.** Известность торговой марки.

**К 3.** Обеспеченность сырьём.

**К 4.** Выход на внешние рынки.

**К 5.** Состояние производственных мощностей.

**К 6.** Себестоимость виноградарско-винодельческой продукции.

**К 7.** Критерий занимаемой рыночной доли.

**К 8.** Наличие и состояние дополнительных средств продвижения виноградарско-винодельческой продукции.

**К 9.** Наличие, количество, расположение и качество фирменных магазинов.

**К 10.** Внедрение инноваций.

**К 11.** Широта ассортимента.

**К 12.** Состояние пакета лицензий и сертификатов.

**К 13.** Участие в конкурсах.

**К 14.** Эффективность управления маркетингом.

**К 15.** Показатель уровня финансирования маркетинга.

**К 16.** Обеспеченность менеджерами по продажам, маркетологами.

Проведённый анализ позволил выделить четыре группы виноградарско-винодельческие предприятий по уровню сильных и слабых сторон управления маркетингом.

Первая группа представлена предприятиями, обладающими значительными ресурсами для дальнейшего укрепления рыночных позиций, расширения рынков сбыта и вытеснения конкурентов (1-3: ПАО «Солнечная Долина», ООО КД «Коктебель», ГП «Морское»).

Были выделены предприятия со средним уровнем исследуемых критериев (4-9: ГП «Алушта», ПАО «Бурлюк», ЧАО «Агрофирма «Черноморец», ГП «Судак», ГП «Агрофирма «Магарач», ГП «Таврида», ГП «Приветное») – вторая группа и уровнем ниже среднего;

(10-12: ЗАО «С. Перовской», ГП «Малореченское») – третья группа дальнейшее развитие которых в целом зависит от конкурентоспособности принимаемых руководством управленческих решений.

Была обозначена группа предприятий, дальнейшее самостоятельное развитие которых затруднено ввиду отсутствия достаточного уровня сильных сторон и превалирования в профиле слабых сторон (13-15: ДП «Агрофирма «Заветное», ГП «С-3 «Плодовое», ПАО «Янтарный») – четвёртая группа (рис. 1).

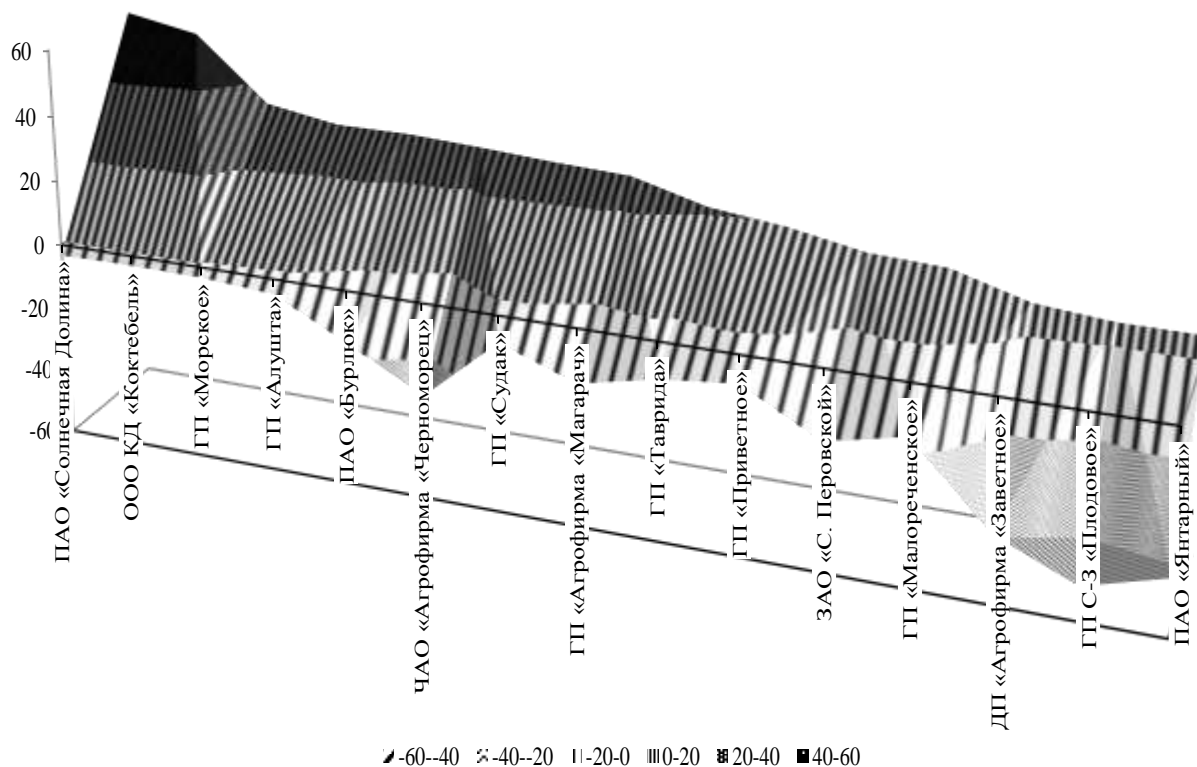


Рис. 1.

Профиль сильных и слабых сторон виноградарско-винодельческих предприятий

[Источник: составлено автором на основании собственных исследований]

На основании проведённого анализа внешней среды и окружающей среды маркетинга, анализа экономического состояния и эффективности управления маркетингом в виноградарско-винодельческих предприятиях, литературных источников и мнений экспертов, были выделены следующие возможности внешней среды:

**А.** Бюджетными программами развития сельского хозяйства, льготное кредитование сельскохозяйственных предприятий.

**Б.** Интеграционные процессы.

**В.** Научно-технический прогресс.

**Г.** Высокий уровень подготовки специалистов аграрных ВУЗов.

**Д.** Наличием значительного резерва для расширения объёмов реализации виноградарско-винодельческой продукции.

**Е.** Приверженность покупателей отечественным торговым маркам.

К угрозам, которые могут оказать влияние на развитие виноградарско-винодельческих предприятий, были отнесены:

**З.** Уменьшение пошлин на ввоз вин и виноматериалов из других государств.

**И.** Повышение акцизного сбора на все категории винодельческой продукции.

**К.** Ведение квот на объёмы реализации вин в зависимости от размера населённого пункта.

**Л.** Повышение стоимости лицензий на производство и реализацию бутылочных вин.

**М.** Введение ограничений на рекламу винодельческой продукции.

**Н.** Изменение потребительских предпочтений, снижение доходов населения.

**О.** Нестабильность национальной валюты.

**П.** Несовершенство налогового законодательства.

**Р.** Сбои в работе поставщиков сырья, материалов, маркетинговых и посреднических услуг.

**С.** Нестабильность природно-климатических условий.

Полученные результаты были обобщены в матрице возможностей и угроз, а также возможности реализации различных стратегий.

SWOT-анализ	Возможности (А-Е)	Угрозы (З-С)
	SO-стратегии: 1. А×(3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 13, 15)	ST –стратегии: 1. З×(3, 4, 6, 7, 9, 11)

Сильные стороны (1-16)	2. Б×(4, 7, 8, 9, 10, 13, 16) 3. В×(3, 5, 6, 10, 11, 14) 4. Г×(7, 8, 10, 11, 14, 16) 5. Д×(4, 7, 8, 9, 11) 6. Е×(7, 11)	2. И×(4, 7, 9, 11, 14, 15) 3. К×(7, 8, 9) 4. Л×(4, 7, 9, 11, 12, 14, 15) 5. М×(7, 8, 9, 14) 6. Н×(7, 8, 9, 11, 14, 15, 16) 7. О×(3, 6, 7-15) 8. П×(4-12, 14, 15) 9. Р×(3, 6, 7, 9, 14) 10. С×(3, 5-7, 11, 14, 15)
Слабые стороны (1-16)	WO -стратегии: 1. (А, В, Г)×(2-16) 2. (А, В, Г)×(1, 3-16) 3. (А, В, Г)×(1, 2, 4-16) 4. (А, Б)×(1- 3, 5-16) 5. (А, В)×(1-4, 6-16) 6. (А, В)×(1-5, 7-16) 7. (А, Б, Г, Д, Е)×(1-6, 8-16) 8. (А, Б, В, Г)×(1-7, 9-16) 9. (А, Б, В, Г, Д, Е)×(1-8, 10-16) 10. (А, Б, В, Г)×(1-9, 11-16) 11. (А, Б, В, Г, Д, Е)×(1-10, 12-16) 12. (Б, Д, Е)×(1-11, 13-16) 13. ( Б, Г, Д, Е)×(1-12, 14-16) 14. (В, Г)×(1-13, 15, 16) 15. (А, Б, Г)×(1-14, 16) 16. (Г)×(1-15)	WT-стратегии: 1. 2. 3.

Рис. 2.

### Базовая матрица SWOT-анализа виноградарско-винодельческих предприятий

На основании проведённого анализа были выделены четыре группы стратегий развития виноградарско-винодельческих предприятий с учётом сильных и слабых сторон, внешних возможностей и угроз.

Реализация SO-стратегии предлагает варианты развития виноградарско-винодельческих предприятий при сопоставлении сильных сторон и предоставляемых внешней средой возможностей. Стратегия SO-1 (предприятия 1-5) (см. рис. 2) свидетельствует о возможности предприятий, при направленности усилий на интенсивный рост, интенсификации и увеличения объёмов производства виноградарско-винодельческой продукции расширения и захвата рынков сбыта, увеличения притока покупателей.

Стратегия SO-2 (предприятия 1-5) иллюстрирует возможность использования интеграционных процессов в экономике государства выхода

виноградарско-винодельческих предприятий на внешние рынки при концентрации усилий. Стратегия SO-3 (предприятия 1-7, 9, 10) демонстрирует возможность снижения себестоимости продукции и расширения ассортимента путём внедрения прогрессивных технологий. Стратегия SO-4 (предприятия 1-5, 7-9) заключается в возможности разработки системы управления маркетингом для повышения конкурентных преимуществ, роста объёмов продаж, увеличения рыночной доли виноградарско-винодельческих предприятий.

Стратегии SO-5 и SO-6 (предприятия 1-5, 7, 8, 10) свидетельствует о возможности виноградарско-винодельческих предприятий расширить рынки сбыта, увеличить объёмы реализации, занять определённые рыночные ниши, при наличии качественной виноградарско-винодельческой продукции и активном её продвижении.

Проведённое исследование позволило обозначить направления нивелирования влияния слабых сторон на конкурентное положение виноградарско-винодельческих предприятий с активным использованием предоставляемых внешней средой возможностей (стратегии WO (см. рис. 2))

Стратегия WO -1 (предприятия 1, 3, 4, 7, 9, 10, 12) предполагает нивелировать расположение, как слабую сторону предприятия, через создание научно-обоснованной системы управления логистикой, приобретение специализированных логистических программ (WMS, 1С + GPS/ГЛОНАСС, Махортра и др.), привлечение сторонних транспортных, складских ресурсов и логистических услуг, что позволит виноградарско-винодельческим предприятиям управлять потоками сырья и готовой продукцией с наименьшими затратами. Стратегия WO-2 (предприятия 5, 6, 13-15) предлагает молодым предприятиям использовать услуги консалтинговых предприятий и бенчмаркинг в качестве подспорья для разработки собственных маркетинговых стратегий развития. Использование передового опыта позволит снизить риски связанные с выводением новой продукции на рынок и затраты ресурсов.

Стратегия WO-3 (предприятия 11, 15) свидетельствует о необходимости повышения уровня обеспеченности сырьевыми ресурсами виноградарско-



винодельческих предприятий, через снижение степени изреженности виноградных (плодовых) насаждений, качественное улучшение сортового состава, технологии обработки и производства. Стратегия WO-4 (предприятия 6, 8, 13-15) проблему выхода на внешние рынки предлагает решить через укрепление системы управления маркетингом, заключение договоров на поставку виноградарско-винодельческой продукции, объединение с более крупным предприятием для организации совместной деятельности. Стратегия WO-5 (предприятия 5, 7-10, 12-15) иллюстрирует возможность обновления производственных мощностей, внедрения прогрессивных технологий производства виноградарско-винодельческой продукции.

Стратегия WO-6 (предприятия 8, 11, 14, 15) заключается во внедрении прогрессивных технологий, ресурсо- и энергосберегающих, новых технологий производства. Стратегия WO-7 (6, 9, 11-15) предлагает проводить расширение ассортимента виноградарско-винодельческой продукции, диверсификацию производства, поиск рыночных ниш, активную рекламу и продвижение.

Стратегия WO-8 (6, 10, 13, 14) свидетельствует о необходимости разработки сайта, наладки интернет-продаж, организации музея, дегустационного зала, проведения экскурсий по территории предприятия, выставок, заключение договоров на выпуск сувенирной продукции.

Стратегия WO-9 (3-15) предполагает расширение сети фирменных магазинов за пределы населённых пунктов предприятий и перемещение их в крупные города.

Стратегии WO-10, 14, 15, 16 (7, 9, 13-15) свидетельствует о необходимости внедрения инновационных технологий в управлении: разработки системы управления маркетингом.

Стратегия WO-11 (6, 11-15) иллюстрирует необходимость расширения ассортимента виноградарско-винодельческой продукции, диверсификации производства, бенчмаркинга.

Стратегия WO-12 (предприятия 9, 11, 13-15) заключается в целесообразности приобретения лицензии на оптовые продажи бутылочных вин, на использование торговой марки, международных сертификатов качества.

Стратегия WO-13 (6, 11, 13-15) предполагает участие в ярмарках, конкурсах, дегустациях.

Стратегии, иллюстрирующие сопоставление сильных сторон предприятий и внешних угроз представлены в верхнем правом квадрате ST (см. рис. 1). Стратегия ST-1 (предприятия 1-5, 7, 10) – увеличение абсолютного разрыва между ценой конкурентов и ценой на аналогичную продукцию виноградарско-винодельческого предприятия, путём снижения себестоимости, за счёт улучшения сырьевой базы, применения прогрессивных технологий и новейшей техники.

Стратегия ST-2 (предприятия (1-5, 7, 10) – диверсификация производства (производство соков, джемов, компотов), увеличение массовой доли производства вин на розлив с одновременным увеличением числа фирменных магазинов.

Стратегия ST-3 (предприятия 1-5, 7, 8) – перемещение фирменных магазинов виноградарско-винодельческих предприятий в крупные города.

Стратегия ST-4 (предприятия 1-5, 9, 10)– увеличение тары реализуемой винодельческой продукции (выпуск вин в сувенирных бочонках больших ёмкостей), расширение числа фирменных магазинов, продажа вин на розлив.

Стратегия ST-5 (предприятия 1-5, 7, 8, 10) – диверсификация производства (производство соков, консервирования), реклама сопутствующей продукции: экскурсий, дегустаций, ярмарок, сувенирной продукции.

Стратегия ST-6 (предприятия 1-4, 6-8) – проведение грамотной товарной и ценовой политики, разработка системы управления маркетингом.

Стратегия ST-7 (предприятия 1-7) – страхование рисков, связанных с реализацией крупных договоров.

Стратегия ST-8 (предприятия 1-5, 7) – улучшение кадрового потенциала отдела бухгалтерии и маркетинга.

Стратегия ST-9 (предприятия 1-7, 10) – страхование рисков, связанных с неурожаем, расширение базы поставщиков, снижение степени зависимости от поставок продукции.

Стратегия ST-10 (предприятия 1-5, 6, 10) – страхование рисков, диверсификация производства, применение агромелиоративных мероприятий, прогрессивных технологий.

Стратегии WT предлагают возможные варианты решения при наиболее неблагоприятных вариантах сочетания слабых сторон виноградарско-винодельческих предприятий и внешних угроз.

Стратегия WT-1 (предприятия 11, 13, 15) – интеграция в крупные объединения.

Стратегия WT-2 (предприятия 12-14) – реорганизация в публичное акционерное общество или закрытое акционерное общество для привлечения дополнительных денежных средств.

Стратегия WT-3 (предприятия 14,15) – концентрация производства на 1-м или 2-х видах продукции для повышения уровня специализации производства и его эффективности.

Проведённый анализ профилей сильных и слабых сторон виноградарско-винодельческих предприятий позволил выделить три основные группы по уровню способностей к реализации возможностей внешней среды и противостоянию внешним угрозам. В первую группу с высокими показателями вошли: ПАО «Солнечная Долина», ООО КД «Коктебель», ГП «Морское». Во вторую группу со средними значениями показателей вошли предприятия: ГП «Алушта», ПАО «Бурлюк», ЧАО «Агрофирма «Черноморец», ГП «Судак», ГП «Агрофирма «Магарач», ГП «Таврида», ГП «Приветное». В третьей группе с показателями ниже среднего вошли предприятия: ЗАО «С. Перовской» и ГП «Малореченское». В четвёртую группу вошли предприятия с низкими показателями сильных сторон и способностью к противостоянию внешним угрозам: ДП «Агрофирма «Заветное», ГП С-3 «Плодовое», ПАО «Янтарный».

Сопоставление сильных и слабых сторон исследуемых предприятий с возможностями и угрозами позволило выделить четыре группы стратегий развития, среди которых наиболее обобщающими являются: интенсивный рост, предполагающий расширение производственных мощностей, увеличение ассортимента, захват рынков и вытеснение конкурентов – для предприятий первой группы; диверсификация производства, которая заключается в поиске альтернативных видов продукции: соки, джемы, компоты – предприятия второй и третьей групп; интеграция в крупные объединения в качестве источника сырья для крупных перерабатывающих предприятий - предприятия четвёртой группы.

### Литература

1. Дерий М.В. SWOT-анализ автоматизации контроля денежных средств и расчетов в строительстве // М.В. Дерий // Учёт и финансы. – Вып. 2 (60). – 2013. – С. 106-112.

2. Дорохов О.В. Применение нечёткого моделирования для SWOT-анализа предприятий фармацевтического профиля // О.В. Дорохов, Л.П. Дорохова // Радиоэлектронные и компьютерные системы. – Вып. 3 (30). – 2008. – С. 35-38.

3. Кифяк В.Ф. SWOT-анализ как инструмент исследования внутренней среды предприятия // В.Ф. Кифяк, И.И. Рыбак // Вестник Черновецкого торгово-экономического института. Экономические науки . – 2013. – Вып. 1. – С. 200-205.

4. Котуранова Т.В. Анализ современного состояния и перспективы развития внутреннего рынка при помощи SWOT-анализа // Экономический простор. – 2013. – № 70. – С. 49-60.

### References

1. Derij M.V. SWOT-analiz avtomatizacii kontrolja denezhnyh sredstv i raschetov v stroitel'stve // M.V. Derij // Uchjot i finansy. – Vyp. 2 (60). – 2013. – p.106-112. (*in Russian*)

2. Dorohov O.V. Primenenie nechjotkogo modelirovanija dlja SWOT-analiza predpriyatij farmacevticheskogo profilja // O.V. Dorohov, L.P. Dorohova // Radioelektronnye i komp'juternye sistemy. – Vyp. 3 (30). – 2008. – p. 35-38. (*in Russian*)

3. Kifjak V.F. SWOT-analiz kak instrument issledovanija vnutrennej sredy predpriyatija // V.F. Kifjak, I.I. Rybak // Vestnik Chernoveckogo trgovojekonomicheskogo instituta. Jekonomicheskie nauki . – 2013. – Vyp. 1. – p. 200-205. (*in Russian*)

4. Koturanova T.V. Analiz sovremennogo sostojanija i perspektivy razvitija vnutrennego rynka pri pomoshhi SWOT-analiza // Jekonomicheskij prostor. – 2013. – № 70. – p. 49-60. (*in Russian*)