

УДК 338.43

***РАЗРАБОТКА ОБЩЕЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АО «МИЛЛЕРОВСКИЙ  
ВИНЗАВОД»***

***Кузнецова М.А.***

*магистрант,*

*ФГАОУ ВО Севастопольский государственный университет,*

*Севастополь, Россия*

***Абрамова Л.С.***

*к.э.н., доцент,*

*ФГАОУ ВО Севастопольский государственный университет,*

*Севастополь, Россия*

**Аннотация**

Планирование эффективного стратегического развития и контроль за выполнением программы повышения эффективности в долгосрочной перспективе является одним из центральных предназначений руководителей организации различных форм собственности является. Грамотно сформированная стратегия развития позволяет предприятию повышать эффективность своей деятельности, достигая поставленных целей, базой для которых является миссия. В данной статье мы разработаем общую стратегию развития предприятия АО «Миллеровский винзавод».

**Ключевые слова:** стратегия развития предприятия, общая стратегия предприятия, миссия, цели предприятия, PEST-анализ, SWOT-анализ, винодельческая промышленность.

***Kuznetsova M.A.***

*undergraduate,*

*Sevastopol State University,*

*Sevastopol, Russia*

***Abramova L.S.***

*PhD, Associate Professor,*

*Sevastopol State University,*

*Sevastopol, Russia*

### **Annotation**

Planning effective strategic development and monitoring the implementation of the efficiency improvement program in the long term is one of the central missions of the heads of organizations of various forms of ownership. A well-formed development strategy allows the company to increase the efficiency of its activities, achieving the set goals, the basis for which is the mission. In this article, we will develop a general development strategy for the enterprise Millerovsky Winery JSC.

**Key words:** enterprise development strategy, general enterprise strategy, mission, enterprise goals, PEST analysis, SWOT analysis, wine industry.

Современные условия функционирования предприятий требуют повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции и услуг, внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм управления производством, инициативности и компетентности руководителей.

Стратегия того или иного предприятия формируется в виде определенной программы действий, разработанной руководством для успешного функционирования организации. Современные стратегии основываются на проникновении в суть условий, в рамках которых работает определенная сфера экономики, отрасль на осознании задач, стоящих перед предприятиями. Это способствует возникновению разнообразных проектов развития, позволяющих выбрать вариант, который обеспечит выживаемость компании и возможность ей выйти на хорошие экономические результаты.

Стратегия - генеральный план действий, направленных на развитие предприятия в долгосрочной перспективе, позволяющий получить преимущества путем использования имеющихся ресурсов, определяет приоритеты стратегических задач и последовательность шагов по достижению стратегических целей [1].

Тема данной статьи подразумевает собой разработку общей стратегии развития предприятия. Общая стратегия - стратегия, формирующаяся в зависимости от изменений внешней и внутренней среды; представляет собой общую концепцию поведения фирмы на данном этапе ее функционирования. Существует три типа общей стратегии: стратегия роста, стратегия стабилизации и стратегия сокращения. В зависимости от потенциала предприятия выбирается одна из этих стратегий, которая позволит вывести предприятие на новый уровень эффективности производства, или же она будет предполагать сокращение его деятельности [3].

Общая стратегия предприятия содержит следующие альтернативные стратегии:

- стратегия роста;
- стратегия поддержки (стабилизации);
- стратегия реструктуризации;
- стратегия сокращения (свертывания) деятельности;
- стратегию ликвидации.

Стратегии роста современного предприятия обеспечиваются путем:

- экспансии;
- диверсификации (конгломеративная и концентрическая);
- интеграции (вертикальная и горизонтальная);
- дифференциации рынка;
- глобализации деятельности.

Разработка общей стратегии развития будет осуществляться для предприятия винодельческой отрасли. Акционерное общество «Миллеровский винзавод» входит в состав холдинга ООО «УК «Донвинпром». Основным направлением деятельности холдинга является производство тихих натуральных (сухих, полусладких) и специальных (десертных) вин под торговыми марками «Винный квартал». ОАО «Миллеровский винзавод» выполняет роль складских и производственных мощностей по производству и розливу конечной винной продукции.

Разработке стратегии развития предприятия, как и любой подобного рода деятельности, присущи структурированность и системность. Прежде всего, основной разработки стратегии является анализ внешней и внутренней среды предприятия. Наиболее распространенными методами анализа и оценки внешней и внутренней среды являются SWOT-анализ и PEST-анализ [2].

Для оценки факторов внешней среды был составлен PEST-анализ, который позволил определить факторы, оказывающие как положительное, так и отрицательное воздействие на предприятие. PEST-анализ АО «Миллеровский винзавод» представлен в таблице 1 [5].

Таблица 1 – PEST – анализ АО «Миллеровский винзавод»

| №                    | Перечень факторов   | Угроза (-)/<br>Возможность(+) | Вероятность<br>проявления | Важность | Влияние на<br>предприятие |
|----------------------|---|-------------------------------|---------------------------|----------|---------------------------|
| Политические факторы |   |                               |                           |          |                           |
| P1                   | Устойчивость<br>политической власти и<br>существующего<br>правительства | " +/- "                       | 0,3                       | 9        | 2,7/-2,7                  |

|                              |  |       |     |    |          |
|------------------------------|--|-------|-----|----|----------|
| P2                           | Тенденции к регулированию или дерегулированию винодельческой отрасли | "+/-" | 0,3 | 5  | 1,5/-1,5 |
| P3                           | Наличие государственных компаний в винодельческой отрасли            | "+/-" | 0,2 | 7  | 1,4/-1,4 |
| P4                           | Количественные и качественные ограничения торговой политики          | "+"   | 0,2 | 8  | 1,6      |
| Всего                        |  |       | 1   | 30 | 7,2/-5,6 |
| Экономические факторы        |  |       |     |    |          |
| E1                           | Невысокие темпы роста экономики                                      | "+/-" | 0,2 | 5  | 1/-1     |
| E2                           | Низкий уровень инфляции и процентные ставки                          | "+/-" | 0,3 | 5  | 1,5/-1,5 |
| E3                           | Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда                   | "+"   | 0,2 | 7  | 1,4      |
| E4                           | Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды                  | "-"   | 0,2 | 3  | -0,6     |
| E5                           | Уровень располагаемых доходов населения                              | "+/-" | 0,1 | 7  | 0,7/-0,7 |
| Всего                        |  |       | 1   | 27 | 4,6/-3,8 |
| Социально-культурные факторы |  |       |     |    |          |
| S1                           | Уровень развития здравоохранения и образования                       | "+"   | 0,2 | 8  | 1,6      |
| S2                           | Отношение к импортным товарам виноделия                              | "+/-" | 0,1 | 5  | 0,5/-0,5 |
| S3                           | Образ жизни и культура потребления вина                              | "+"   | 0,3 | 8  | 2,4      |
| S4                           | Темпы роста населения  | "-"   | 0,2 | 4  | -0,8     |
| S5                           | Поло-возрастная структура населения и продолжительность жизни        | "+"   | 0,2 | 7  | 1,4/-1,4 |
| Всего                        |  |       | 1   | 32 | 5,9/-2,7 |
| Технологические факторы      |  |       |     |    |          |
| S1                           | Уровень инноваций и технологического развития отрасли                | "+"   | 0,3 | 10 | 3        |
| S2                           | Расходы на исследования и разработки                                 | "+"   | 0,2 | 10 | 2        |
| S3                           | Технико-технологическое оснащение отрасли                            | "+/-" | 0,1 | 7  | 0,7/-0,7 |
| S4                           | Доступ к новейшим технологиям  | "+"   | 0,1 | 9  | 0,9      |

|                       |  |         |     |    |          |
|-----------------------|--|---------|-----|----|----------|
| S5                    | Степень использования, внедрения и передачи технологий | "+"     | 0,3 | 9  | 2,7      |
| Всего                 |  |         | 1   | 45 | 9,3/-0,7 |
| Экологические факторы |  |         |     |    |          |
| E1                    | Экологичность применяемых технологий в производстве    | " +/- " | 0,2 | 7  | 1,4/-1,4 |
| E2                    | Экологическая ситуация региона                         | " +/- " | 0,2 | 6  | 1,2/-1,2 |
| E3                    | Экологичность применяемых материалов                   | "+"     | 0,3 | 8  | 2,4      |
| E4                    | Изменение химических свойств атмосферы, почвы и воды   | " +/- " | 0,2 | 7  | 1,4/-1,4 |
| E5                    | Экологически чистая природно-антропогенная среда       | " - "   | 0,1 | 6  | -0,6     |
| Всего                 |  |         | 1   | 34 | 6,4/-4,6 |
| Юридические факторы   |  |         |     |    |          |
| L1                    | Антимонопольное законодательство                       | " +/- " | 0,2 | 7  | 1,4/-1,4 |
| L2                    | Законодательство по охране окружающей среды            | " +/- " | 0,3 | 6  | 1,8/-1,8 |
| L3                    | Законодательство по технологиям                        | " +/- " | 0,2 | 7  | 1,4/-1,4 |
| L4                    | Трудовое законодательство                              | " +/- " | 0,3 | 7  | 2,1/-2,1 |
| Всего                 |  |         | 1   | 25 | 6,7/-6,7 |

Исходя из результатов анализа следует выделить, что наиболее положительное влияние на АО «Миллеровский винзавод» оказывают технологические факторы, а отрицательное - юридические. Это дает нам понять, что на эффективное производство завода благоприятно будет влиять внедрение новых разработок, а также применение инновационных технологий, а нарушение функционирования предприятия могут различные изменения в законодательстве страны и региона.

Для того чтобы выжить и успешно развиваться в условиях конкуренции, предприятие должно следить за всеми изменениями на рынке: требованиями потребителей, соотношением цен, конкуренцией, а также за созданием новых

изделий, введением новых элементов в дистрибьюторскую сеть. Для подробного исследования используется SWOT-анализ.

SWOT – матрица для АО «Миллеровский винзавод» представленная в таблице 2 [4].

Таблица 2 - SWOT-матрица АО «Миллеровский винзавод»

|  | Благоприятные факторы внешней среды (возможности, opportunities)  | Неблагоприятные факторы внешней среды (угрозы, threats)   |
|--|---|---|
|  | 1. Увеличение спроса на продукцию.<br>2. Выход на новые рынки.<br>4. Совершенствование технологии производства продукции.   | 1. Усиление конкуренции в отрасли.<br>2. Рост продаж товаров-заменителей.<br>3. Повышение НДС и акциза.<br>4. Снижение уровня жизни населения.  |
| Сильные стороны (strengths)<br>1. Широкий ассортимент продукции.<br>2. Хорошая репутация завода.<br>3. Эффективный контроль качества продукции.<br>4. Использование качественного сырья в производстве продукции.        | 1.1. Для увеличения спроса на продукцию следует использовать только качественное, проверенное сырье для ее производства.<br>1.2. Разработать новые технологии производства продукции в целях улучшения ее качества.   | 1.1. Совершенствование технологии производства в целях улучшения и повышения конкурентоспособности продукции.<br>1.2. Провести мероприятия по повышению репутации завода в целях выделения его из новых конкурентов на рынке. |
| Слабые стороны (weaknesses)<br>1. Неустойчивое финансовое положение.<br>2. Неэффективное использование производственных мощностей.<br>3. Несовершенный сбыт продукции.<br>4. Отсутствие рекламы и продвижения продукции. | 1.1. Разработать маркетинговую компанию для продвижения продукции на новые рынки.<br>1.2. Проведение мероприятий по модернизации производственных мощностей в целях увеличения объемов выпуска продукции.<br>1.3. Выделить средства на финансирование совершенствования технологий. | 1.1. Провести замену устаревшего оборудования для более эффективного использования производственных мощностей.<br>1.2. Для совершенствования сбыта продукции провести полную рекламную кампанию.                              |

Для эффективного функционирования винзавода необходимо провести ряд мероприятий, представленных в квадрантах матрицы. Если обобщить полученные результаты можно выделить следующие факторы, оказывающие положительное влияние на работоспособность предприятия:

- предприятие нуждается в модернизации производственных мощностей и совершенствовании существующих технологий;

- создание маркетинговой компании позволит предприятию выйти новые рынки;
- повысить платежеспособность следует с помощью создания новых источников финансирования.
- необходимо придерживаться стратегии укрепления уникальности товара и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого важны уникальные характеристики;
- для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков;
- снижение влияния ценовой конкуренции на продажи винзавода;
- сосредоточиться на устранении всех недостатков товара.

Разработанные в процессе проведения SWOT-анализа предприятия мероприятия, учитывающие сильные и слабые стороны винзавода, а также его угрозы и возможности, помогут выбрать необходимую стратегии развития винзавода и сформировать возможные мероприятия по ее реализации. Ключевым фактором для этого также является анализ внешней и внутренней среды предприятия. Все это в комплексе дает нам основу для выработки стратегии поведения, позволяющей организации осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Оценка факторов внешней среды предприятия показала, что благоприятными факторами для предприятия являются увеличение спроса на продукцию, большая емкость рынков соседних регионов и модернизация производственных мощностей. Отрицательными факторами являются усиление конкуренции в отрасли и рост продаж товаров-заменителей.

Анализ внутренней среды позволил выявить слабые и сильные стороны предприятия. Было выявлено, что предприятие находится в состоянии финансовой неустойчивости и не обладает достаточной платежеспособностью. Поэтому нельзя однозначно оценить деятельность предприятия за анализируемый период. Также винзавод не эффективно использует

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666



производственные мощности и основные средства, что обусловлено низкой степенью их модернизации.

Обобщенные результаты оценки внутренней и внешней среды можно увидеть с помощью SWOT-анализа. Он показал, что предприятие действительно нуждается в модернизации производственных мощностей и совершенствовании существующих технологий и в повышении платежеспособности с помощью создания новых источников финансирования. Финансовое положение организации оценивается экспертами как главный фактор инвестиционной привлекательности.

Следовательно, предприятию АО «Миллеровский винзавод» необходимо усовершенствовать финансовый потенциал предприятия, чтобы стать привлекательными для инвестиций, которые будут направлены на совершенствование и развитие производства. Для этого требуется повышение финансовых показателей, связанных с ростом объемов продаж и выручки предприятия.

Исходя из проведенных исследований можно сделать вывод, что АО «Миллеровский винзавод» имеет потенциал и возможность развития. Так как винзаводу необходимо выйти на новые рынки с новым товаром, за пределы Ростовской области, тем самым повысив объемы продаж и, соответственно, выручку, а также усовершенствовать технико-технологическую базу, следует выбрать одну из альтернативных стратегий роста - стратегию концентрической диверсификации.

Концентрическая диверсификация предусматривает пополнение ассортимента товаров новыми образцами, которые с технической и маркетинговой точки зрения имеют сходство с товарами, которые уже выпускаются компанией, но предназначены для привлечения новых клиентов.

Концентрическая диверсификация основана на понимании того, что за счет наличия двух типов деятельности может быть достигнута синергия. Однако они могут реализовываться в качестве средств, скрывающих существующие

слабости или предыдущие слабые решения. Финансовые выгоды концентрической диверсификации обычно появляются в течение среднего или длительного срока.

Выбор данной стратегии для АО «Миллеровский винзавод» является удачным, так как она позволит предприятию:

- расширить производство и увеличить масштабы бизнеса;
- повысить рентабельность;
- улучшить показатели финансовой устойчивости;
- снизить риски, связанные с усилением конкуренции на занимаемом сегменте рынка;
- привлечь новых покупателей;
- эффективно вложить оборотные средства предприятия.

В рамках разработки данной стратегии предприятию необходимо провести следующие мероприятия по ее реализации.

– Выбор нового направления производства, связанного с основным. Наиболее актуальным является производство виноградных соков, как уже готовых для реализации, так и сокопродуктов, направляемых в производство продуктов детского питания. Для предприятия это означает как расширение существующего ассортимента с помощью выпуска нового продукта, так и создание сотрудничества с предприятиями по производству детского питания. Выход на новые рынки с новым продуктом приведет к увеличению объемов сбыта продукции и, соответственно, к увеличению прибыли винзавода.

– Создание четкой маркетинговой политики. Необходимо создание структурного подразделения, которое будет направлено на совершенствование сбыта, прогнозирование ситуаций на рынках, разработку комплекса мероприятий по укреплению позиций на занятых рынках и, что самое важное для данного винзавода, завоеванию новых.

– Максимальное использование своего технологического ноу-хау для совершенствования товара, инноваций. Винзаводу необходимо провести разработку новые технологии производства, обработки и разлива вина, которые сохранять продукции свой особый вкус и достичь новых ее преимуществ.

– Проведение мероприятий по повышению эффективности использования производственных мощностей и основных средств предприятия. Качество товара зависит от применения в производстве совершенных технологий и достаточно развитых инфраструктуры и оборудования. Поэтому, предприятию необходимо сократить количество лишнего оборудования, необходимого для производства вина, и ввести в производственный процесс новое оборудование, такое как новые линии розлива вина. Также введение в производство нового продукта требует приобретения нового оборудования, которое будет соответствовать техническим нормам. Это установки, для производства и концентрирования соков, выжимке сокопродуктов и их обработке.

Продукция АО «Миллеровский винзавод» продолжает пользоваться спросом, так как сам вид продукции является потенциально выигрышным. Производство нового для предприятия, но уже востребованного на рынке товара позволит расширить спектр деятельности винзавода и дать ему возможность достичь финансовой устойчивости за счет перечисленных выше мероприятий. Следование предложенной стратегии позволит предприятию в полной мере реализовать свой внутренний потенциал.

### **Библиографический список**

1. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / под науч. ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с. 227
2. Касперович С.А. Стратегический менеджмент: пособие / С.А. Касперович, Е.И. Иванова. – Минск: Акад. упр. при Президенте Республики Беларусь, 2010. – 133 с.

3. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справ. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 320 с.

4. Подгорнов В.В. SWOT – анализ как инструмент управления интегрированной экономической системой / В.В. Подгорнов // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2012. - №4. – С.309. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/swot-analiz-kak-instrument-upravleniya-integrirovannoy-ekonomicheskoy-sistemoy>

5. Спиридонова Е.В. PEST – анализ, как главный инструмент анализа факторов дальнего окружения / Е.В. Спиридонова // Журнал: Современные научные исследования и инновации. -2017. - №3. – С.400. [Электронный ресурс] URL: <http://web.snauka.ru/issues/2017/03/79940>

*Оригинальность 91%*