

## **ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**

© Агєєва І.М., 2008

**Розглянуто основні питання практичного застосування методів стратегічного маркетингу у діяльності провідних підприємств харчової промисловості на прикладі підприємств – виробників шампанського України.**

**The article contains general issues of practical use of strategic marketing methods in food industry by Ukrainian sect-making companies. The authors adduce results of their researches concerning adaptation of strategic approach in management**

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку української економіки особливої актуальності набуває впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах. Стратегічний менеджмент покликаний розширити горизонти передбачення, і тим самим уможливити своєчасну реакцію підприємства у відповідь на ті зміни, які відбуваються в його зовнішньому середовищі: на ринках товарів і технологій в науково-технічній, економічній, соціальній і політичній сферах [1].

У ході економічних реформ 90-х років в Україні і різкої зміни соціально-економічного середовища підприємства були поставлені в складне становище. В результаті більшість виробничих підприємств зазнала серйозних втрат. Ця економічна ситуація в Україні привела до необхідності самостійного пошуку підприємствами нового місця в діловому середовищі за відсутності макроекономічних і галузевих орієнтирів [2].

Курс уряду України на інтеграцію із світовою економікою призводить до виникнення соціально-економічних передумов впровадження на підприємствах стратегічного менеджменту.

Стержнем стратегічного менеджменту є стратегічний маркетинг, який на підприємствах України сьогодні переживає стадію становлення. На більшості вітчизняних підприємств питанням стратегічного розвитку надається явно недостатня увага. В результаті – запізніле реагування на зміни, що відбуваються. Незважаючи на формальне надання підприємствам повної господарської самостійності, у них відсутнє прагнення до стратегічного бачення своєї діяльності. Орієнтація деяких підприємств виключно на виживання забезпечила успіх лише в короткостроковому аспекті і має антиеволюційний характер. Тим часом, лише безперервне і гнучке стратегічне управління може забезпечити підприємству довготривалий успіх. Це повинно стати ключовим завданням адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища, що змінюються [3].

Проте треба також відзначити, що останнім часом у вищого керівництва підприємств України все ж зростає розуміння важливості формування довгострокових цілей і планування розвитку в довгостроковій перспективі. Але складність полягає в тому, що вітчизняні підприємства опинилися в своєрідному інформаційному вакуумі: з одного боку, велика кількість неурегульованої зовнішньої інформації, із іншого – відсутність чітких орієнтирів для вибору напрямків розвитку [5].

**Аналіз досліджень і публікацій.** У роботі використовувалися різноманітні методи дослідження ринку, підприємства, його бізнес-одиниць, а також розробки стратегії і необхідних рішень. Ці методи були запропоновані різними вітчизняними та закордонними авторами, що розглядали в своїх роботах проблеми та питання стратегічного управління підприємством. Серед цих авторів такі вчені: І. Ансофф, О.С. Виханський, Ф. Котлер, Г. Армстронг, З.П. Румянцева, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд, Р.А. Фатхутдінов та інші.

**Метою статті** є визначення ролі і значення стратегічного менеджменту і маркетингу для розвитку підприємств-виробників шампанського в Україні, що передбачає розв'язування таких задач:

- визначення конкурентного становища ЗАТ “Одеський завод шампанських вин”;
- дослідження основних напрямків впровадження стратегічного менеджменту і маркетингу на провідних заводах шампанських вин України;
- аналіз ефективності вживання стратегічного менеджменту і маркетингу у галузі;
- аналіз ефективності стратегічного менеджменту і маркетингу на прикладі лідера галузі, представника Одеського регіону ЗАТ “Одеський завод шампанських вин”;
- визначення перспектив розвитку підприємств галузі із урахуванням можливості вживання ними методів стратегічного менеджменту.

**Виклад основного матеріалу.** ЗАТ “Одеський завод шампанських вин” є одним з найбільших виробників ігристих і шампанських вин в Україні. Він увібрав найкращі традиції шампанського виноробства. Завод був заснований у 1896р. за назвою “Південно-російське виноробне товариство Генріх Редерер в Одесі”. За сучасну історію ЗАТ “ОЗШВ” продукція заводу на міжнародних і національних дегустаційних конкурсах одержала 225 престижних нагород, серед яких – 127 медалей і 3 Гран-прі.

За допомогою PEST+M-аналізу був здійснений стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства. На першому етапі аналізу було виділено найважливіші фактори макросередовища для ЗАТ “Одеський завод шампанських вин”.

Таблиця 1

**PEST-аналіз для ЗАТ “Одеський завод шампанських вин”**

<i>P</i>	<i>Політичні</i>	<i>E</i>	<i>Економічні</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Введення в дію нових законів в галузі вина та виноробства</li> <li>◆ Нові положення Податкового кодексу</li> <li>◆ Зміна законодавства</li> <li>◆ Державний вплив у галузі</li> <li>◆ Державне регулювання конкуренції у галузі</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Рівень інфляції</li> <li>◆ Платоспроможний попит головних споживачів продукту</li> <li>◆ Динаміка зайнятості населення</li> <li>◆ Загальні зовнішні витрати: витрати на сировину витрати на енергоносії витрати на транспортування</li> </ul>
<i>S</i>	<i>Соціальні</i>	<i>T</i>	<i>Технологічні</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Зміна у структурі прибутків та витрат населення</li> <li>◆ Зміна загальних споживчих переваг</li> <li>◆ Зміна базових цінностей споживачів шампанського</li> <li>◆ Зміна у рівні та стилі життя</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Технологічні зміни, які мають вагоме значення для організації</li> <li>◆ Поява нових рекламоносіїв</li> <li>◆ Поява нових технологій виробництва та швидка адаптація їх ринком</li> </ul>

До 1997 р. обсяги виробництва шампанського в Україні неухильно збільшувалися. З 1998 р. обсяги виробництва почали знижуватися й у 2003 р. досягли найнижчої за останні 13 років оцінки 3,41 млн. дал. Однак у 2004 р. і 2005 р. вітчизняним виробникам шампанського вдалося подолати багаторічний спад виробництва. Було зроблено 4,096 і 4,86 млн. дал. відповідно, що на 23,2 і 45,1 % більше ніж у 2003 році (рис. 1) [7].

Виробники пояснюють свої успіхи збільшенням купівельної спроможності населення; підвищенням культури споживання напоїв і, як наслідок, згладжуванням ефекту сезонності продажів; підвищенням якості продукції; створенням ефективної дистрибуції; успішною боротьбою з фальсифікатом (у 2004 р. становить 10–15 % легальних обсягів ринку); рекордно високим врожаєм винограду в 2003 р.

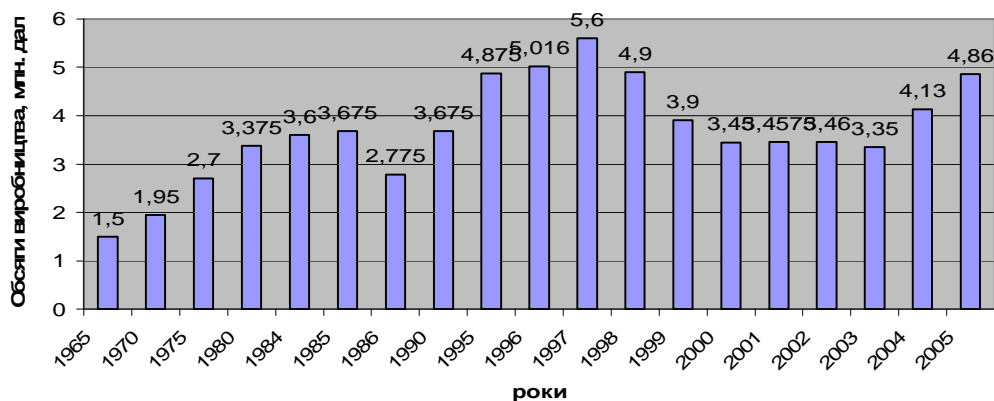


Рис. 1. Динаміка виробництва ігристих вин в Україні в 1965 – 2005 рр.

Середньодушкове споживання шампанського в Україні становить приблизно 0,5 літра на душу населення. Шампанське усе ще продовжує бути продуктом "особливого споживання": у динаміці його продажів помітні сезонні коливання, шампанське купують на особливі свята.

Завершальною ланкою PEST+M – аналізу є аналіз ринкового оточення (М). Для цього розглянемо ринкове оточення у вигляді 5 конкурентних сил [8].

*Постачальники.* Сировинна база є і залишається стримуючим фактором розвитку виробництва шампанського на Україні. На думку експертів корпорації "Укрвинпром", у країні випускається приблизно половина виноматеріалів від реальної потреби виробників шампанського.

Як повідомляє Президент асоціації "Союз оптовиків і виробників алкоголю і тютюну" (СОПАТ) В'ячеслав Сокерчак, врожайність українських виноградників у 2006 році – на 30, а місцями і 50 відсотків нижча, ніж у минулому.

Виноробна галузь характеризується високими вхідними бар'єрами. Тому остерігатися конкурентів із зовнішнього середовища поки не варто. Те саме можна сказати і про імпорتنу продукцію, яка становить 1 % від загального обсягу продажів. Остерігатися потрібно виробників тихих вин. Вони можуть додати у свій асортимент шампанське, що за наявності ще і популярності виробника може істотно змінити ситуацію на ринку. Також потенційними конкурентами можуть стати різні горілчані концерни, що збільшують інвестиції у галузь.

*Товарами-замінниками* шампанського є інші алкогольні напої, зокрема винопродукція – тихі вина є і залишаються лідерами у виробництві винної продукції, незважаючи на те, що з 2003 до 2005 року у виробництві тихих вин спостерігається спад. У 2006 році відзначалося нарощування темпів виробництва тихих вин.

Ринок коньяку нестабільний, спостерігається постійна зміна його частки.

На ринку ігристого вина спостерігається постійний ріст його частки у винній продукції. Він є найпривабливішим.

*Споживачі* зазвичай надають перевагу напівсолодким сортам ігристих вин, на які припадає близько 70 % продажів, але при цьому останнім часом зростає попит на класичний брют, продаж якого збільшився з 5 % до 10 % у зв'язку із підвищенням культури споживання вин

За даними компанії Comcon Ukraine, більшість споживачів шампанського – це жінки у віці 25–54 років. Починаючи з 2003 року на українському ринку шампанського спостерігається тенденція росту heavy споживачів, тобто тих, хто п'є шампанське 2–3 рази на місяць і частіше [10].

Понад 70 % споживачів п'ють шампанське вдома або в гостях, близько 15 % – замовляють цей напій у кафе, барі, ресторані. Частка тих, хто п'є шампанське не вдома, постійно зростає.

Для того, щоб визначити основні тенденції на ринку шампанського в м. Одеса, були опитані 532 респонденти.

Під час вивчення факторів, що впливають на вибір споживача при покупці шампанського, отримали такі дані (див. рис. 2).

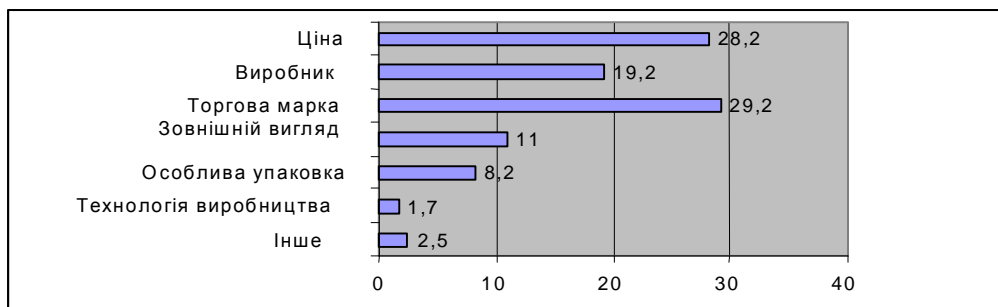


Рис. 2. Фактори, що впливають на вибір споживача при покупці шампанського

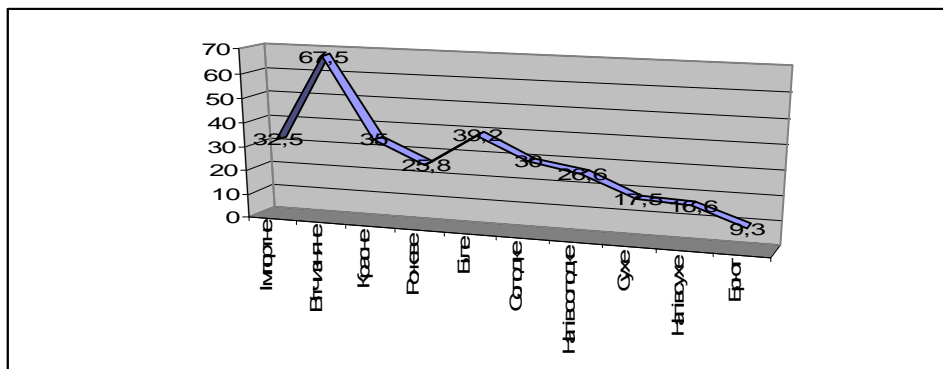


Рис. 3. Споживчі переваги

Основними факторами, що впливають на покупку, є торговельна марка і ціна.

Після дослідження споживчих переваг можна зробити висновки, що споживачі надають перевагу вітчизняному виробнику перед імпортним, у продажах лідирують біле та червоне солодке та напівсолодке шампанське, що підтверджує обсяги виробництва цих видів шампанського

За результатами анкетування виробників ігристих вин, що було проведено на 5-й міжнародній виставці-симпозіумі "Вино і виноробство" (3 – 5 лютого 2007 р.), простежуються тенденції ринку шампанського:

- підвищення якості продукції й удосконалювання технологій;
- ріст добробуту населення, поява забезпечених людей, для яких шампанське – ознака статусу;
- підвищення культури споживання (пропаганда здорового способу життя, і, як наслідок, відмова від міцних напоїв; відмова від слабоалкогольних напоїв і перехід до споживання натурального продукту);
- пересування з нижнього цінового сегмента в середній;
- зменшення обсягів нелегального ринку.

У ході опитування з'ясувалося, що ринок Одеси і його представники зберігають загальноукраїнські тенденції і дотримуються досвіду основних представників ринку України. Найпопулярнішими торговельними марками є ТМ "Одеса" і ТМ "Французький бульвар". Підприємства дотримуються стратегій розвитку і розширення ринку, а також зворотної вертикальної інтеграції (заводи мають власну сировинну базу).

За даними Держдепартаменту продовольства основними виробниками шампанських вин в Україні є 10 підприємств: Артемівський завод шампанських вин (Донецька область), завод "Нове світло" (Крим), Київський завод шампанських вин, Одеський завод шампанських вин, Харківський завод шампанських вин, Севастопольський винзавод, компанія "Україна" (Київ), агрофірма "Золота балка" (Севастополь), Одеський коньячний завод, "Одесавинпром" [11].

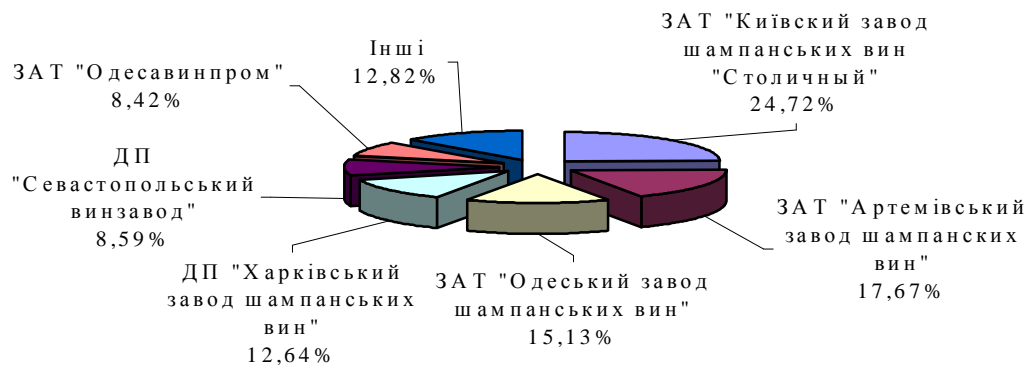


Рис. 4. Ринкова частка основних виробників ігристих вин у січні – вересні 2006 р.

В процесі стратегічного управління фірмою дуже важливим є аналіз стратегічних рішень фірм-конкурентів і стратегій, у межах яких розробляються ці рішення. Такий аналіз дасть фірмі змогу з'ясувати, яка стратегія найвигідніша в тих або інших умовах, визначити можливі кроки конкурентів у майбутньому і на основі цієї інформації розробити і реалізувати свою стратегію.

Першим кроком у цьому напрямку є аналіз конкурентів і їхніх дій. Наступний крок – розробка конкретних стратегій, що дають компанії змогу зайняти міцні позиції в боротьбі з конкурентами.

Як було сказано вище, основними виробниками шампанських вин в Україні, крім одеського заводу, є 10 підприємств: Артемівський завод шампанських вин, Київський завод шампанських вин, Харківський завод шампанських вин, "Новый свет" (Крим), ЗАТ "Одесавинпром", Севастопольський винзавод, компанія "Україна" (Київ), агрофірма "Золота балка" (Севастополь), Одеський коньячний завод [11].

Розглянемо положення і дії деяких підприємств, що є основними конкурентами нашого підприємства.

#### **ЗАТ "Київський завод шампанських вин"**

ЗАТ "КЗШВ" є лідером ринку і наймогутнішим заводом галузі. На ЗАТ "КЗШВ" вперше в Україні була впроваджена комп'ютеризована технологія виробництва шампанського, що дала змогу значно підвищити якість продукції. Асортимент продукції складається з 40 назв, серед яких сувенірна продукція. Асортимент постійно оновлюється. Однак велика кількість назв в асортименті не дасть змоги сконцентрувати зусилля на просуванні однієї марки. У 2006 р. почався випуск тихих вин і класичного шампанського.

ЗАТ "КЗШВ" є лідером у найпривабливішому регіоні – центральному; крім того, географія збуту постійно розширюється (у 2004 р. було освоєно сім нових регіонів). Постійно збільшуються обсяги експорту [28].

#### **"Артемівський завод шампанських вин"**

Артемівський ЗШВ є найбільшим виробником шампанського за класичною технологією. Він є безумовним лідером на Сході України, має сильні позиції на Заході. Завод має сертифікат ISO 9001-2000. Асортимент продукції складається з 23 назв під трьома торговельними марками ("Крим", "Артемівське", "KRIMSEKT"), у нього входить сувенірна продукція. Отже, він є конкурентом ОЗШВ у середньому ціновому сегменті. У 2005 р. була підписана угода зі ЗШВ "Новый Свет". Він є безумовним лідером на Сході України, має сильні позиції на Заході.

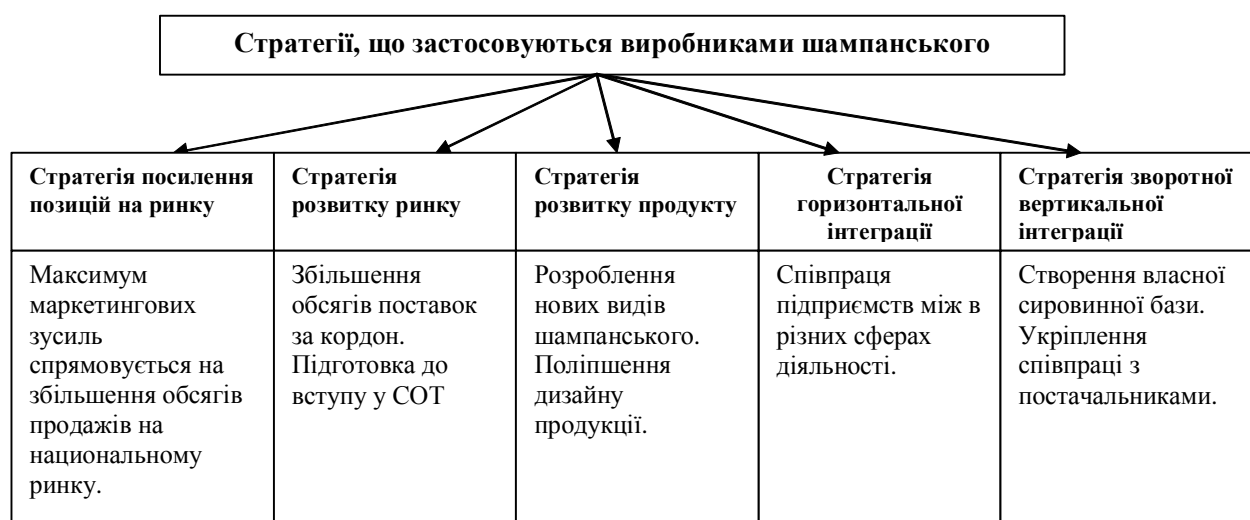
#### **ЗАТ "Одесавинпром"**

ЗАТ "Одесавинпром" є конкурентом ЗАТ "ОЗШВ" на Півдні (передовсім в Одесі) і на Заході України. Асортимент продукції складається з 16 назв під ТМ "Французький бульвар" і постійно оновлюється. Більшість продукції представлена в тих самих цінових сегментах, що і продукція ЗАТ "ОЗШВ". Перевагами ЗАТ "Одесавинпром" є висока рентабельність (20 – 25 %), наявність власної сировинної бази, можливість згладжувати сезонність за рахунок виробництва тихих вин [13]. Багато

споживачів вважають, що продукція під ТМ “Одеса” і “Французький бульвар” зроблена на одному заводі, що негативно впливає на обсяги реалізації ОЗШВ [12].

З цього аналізу можна зробити висновок, що основні представники ринку шампанського України дотримуються декількох типів стратегій, що стосуються переважно стратегій концентрації й інтеграції. Застосування цих стратегій виявляється у такому:

1. Стратегія посилення позицій на ринку – спрямування заводами більшої частини маркетингових зусиль на поліпшення свого становища на національному ринку.
2. Стратегія розширення ринку – постійне збільшення обсягів поставок продукції підприємств за кордон і пошук нових партнерів в інших країнах.
3. Стратегія розвитку продукту – постійне розширення заводами своєї асортиментної лінійки.
4. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції – створення підприємствами власних сировинних баз.
5. Стратегія горизонтальної інтеграції – співпраця між заводами у сфері виробництва, маркетингу і збуту.



*Рис. 5. Основні стратегії, що застосовуються на ринку шампанського*

Вивчивши досвід інших виробників шампанського, нову стратегію розвитку ЗАТ “ОЗШВ” можна сформулювати уже з огляду на те, які стратегії найефективніші в умовах нашого ринку і які заходи варто здійснювати для поліпшення становища підприємства на ньому.

Для того, щоб найточніше визначити конкурентне становище ЗАТ “Одеський завод шампанських вин”, складено семантичну диференціацію основних виробників шампанського за конкретними параметрами за участю експертів, яка показала, що найсильніші конкурентні позиції мають Київський, Артемівський та Одеський заводи. ЗАТ “Одесавинпром” і ТОВ “Агрофірма “Золота Балка” мають загалом слабше конкурентне становище, хоча за деякими параметрами лідирують.

Виходячи з аналізу зовнішнього середовища та на основі PEST+M – аналізу можна виділити можливості та загрози для ЗАТ “Одеський завод шампанських вин” [9]. Для цього автором складено матрицю можливостей та матрицю загроз, основні з яких наведені в табл. 2.

Усе це в комплексі дасть змогу обґрунтованіше підійти до питань розробки стратегії на нашому об’єкті дослідження ЗАТ “Одеський завод шампанських вин” з метою досягнення конкурентних переваг, що враховують конкурентний статус підприємства й особливості його ринкового оточення.

## Основні можливості та загрози

Загрози	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Зміна рівня цін</li> <li>Ø Ріст інфляції</li> <li>Ø Підвищення акцизу</li> <li>Ø Зміна податкового законодавства</li> <li>Ø Нестабільність господарського, податкового, банківського й іншого законодавств</li> <li>Ø Зниження загальної платоспроможності підприємств</li> <li>Ø Поява сильних конкурентів</li> <li>Ø Збільшення рекламної активності конкурентів</li> <li>Ø Позитивна зміна тенденції попиту у бік іншого продукту</li> <li>Ø Збої в постачаннях виноматеріалів</li> <li>Ø Активність конкурентів <ul style="list-style-type: none"> <li>– програми просування</li> <li>– додаткові послуги</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Економічний ріст</li> <li>Ø Зниження кредитної процентної ставки</li> <li>Ø Зростання доходів населення</li> <li>Ø Попит на шампанське достатньо високий і має стійку тенденцію до збільшення</li> <li>Ø Сформований позитивний імідж ЗАТ “Одеський завод шампанських вин” у споживачів продукції</li> <li>Ø Невелика кількість основних конкурентів</li> <li>Ø Розвиток виноробної галузі</li> <li>Ø Розроблення нових видів продукції</li> </ul>

Автором під час стратегічного аналізу внутрішнього середовища були проаналізовані маркетингова, фінансова, виробнича та кадрова сфери діяльності заводу. Були визначені основні фінансові показники підприємства, особливості його кадрової політики та сфери безпосередньо виготовлення шампанського (особливості технології, устаткування тощо).

У результаті аналізу всіх сфер діяльності заводу виділені основні показники та тенденції діяльності знайшли відображення в сильних та слабких сторонах підприємства.

До *сильних сторін* підприємства можна зарахувати:

- імідж і вдале розташування заводу;
- ефективну збутову систему;
- постійні зв'язки з російськими партнерами за допомогою ТД “Goldenline”;
- наявність вільних виробничих потужностей;
- високу якість продукції, систему контролю якості ISO 9001-2000;
- різноманітний асортимент продукції;
- популярність продукції на Півдні і Заході;
- ефективну маркетингову діяльність;
- оптимальну організаційну структуру компанії;
- високий кадровий потенціал підприємства;
- соціальну забезпеченість працівників;
- можливість одержувати додаткові корпоративні засоби концерну Оверлайн.

До *слабких сторін* підприємства можна віднести:

- недостатній асортимент продукції класу Преміум;
- недостатньо яскравий дизайн продукції ТМ “Одеса”;
- останнім часом мало уваги приділяється рекламним кампаніям;
- залежність від постачальників сировини;
- високий ступінь зношення устаткування;
- не приділяється достатньо уваги сувенірному оформленню продукції;
- продукція непопулярна в Центрі, на Півночі і на Сході країни;
- велика кількість посередників у системі збуту.

Отже, проаналізувавши фактори макрооточення і сформулювавши можливості і загрози з зовнішнього середовища, авторами створено основу для розроблення SWOT-аналізу і подальших стратегій розвитку підприємства ЗАТ “Одеський завод шампанських вин”.

Виходячи з теоретичних основ формулювання місії, а також тих перспектив, що були сформульовані в SWOT-аналізі, місію ЗАТ “Одеський завод шампанських вин” можна сформулювати так:

*Лідерство у виробництві ігристих вин для задоволення потреб нашої цільової аудиторії (всіх зацікавлених людей) в усіх регіонах України і за її межами в високоякісному шампанському різноманітних видів шляхом оптимальної діяльності всіх сфер функціонування заводу.*

Далі були складені основні цілі підприємства, побудоване дерево цілей. Цей набір цілей є попереднім етапом розробки стратегії і тих заходів, що будуть реалізовуватися в її межах [7].

Виходячи із здійсненого вище аналізу, розроблених цілей та місії підприємства і виділивши основні напрями його діяльності, можна переходити до визначення стратегії розвитку підприємства.

За класифікацією стратегій О. Віханського стратегією розвитку ЗАТ “ОЗШВ” буде комбінована стратегія росту, що, своєю чергою, буде складатися з декількох стратегій росту за цією класифікацією [2]. Це стратегії:

1. Стратегія посилення позицій на ринку

Ця стратегія є центральною для цілі досягнення лідерства нашого підприємства на національному ринку, вона потребує значних маркетингових витрат і великою мірою узгоджується зі стратегією горизонтальної інтеграції, куди фірма намагається встановити контроль над конкурентами.

2. Стратегія розвитку (розширення) ринку

Ця стратегія дуже важлива для міжнародної інтеграції заводу. Пошук нових партнерів за кордоном, освоєння європейського та інших ринків дадуть підприємству змогу значно розширити виробництво шампанського

3. Стратегія розроблення нового продукту

Продукція – це головне “обличчя” нашого підприємства, тому, щоб задовольнити потреби споживачів, треба постійно розширювати асортимент, покращувати дизайн продукції і, звісно, її якість.

4. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції

Вона полягатиме передусім в створенні власної сировинної бази, що дасть змогу значно знизити витрати на сировину (виноматеріали) і завдяки цьому і собівартість продукції, що, своєю чергою, підвищить її рентабельність.

5. Стратегія прямої вертикальної інтеграції

Це співпраця в сфері маркетингу та збуту, що дає змогу полегшити реалізацію продукції, збільшити її обсяги і скоротити витрати по цих статтях.

6. Стратегія горизонтальної інтеграції

Передбачає передусім співпрацю з іншими виробниками шампанського у різних сферах діяльності, а також можливе об'єднання з дрібнішими підприємствами чи закупівлю їх акцій, що дасть змогу контролювати їхню діяльність.

Відповідно до цих стратегій будуть реалізовуватися різноманітні заходи, що дають змогу досягти поставлених цілей підприємства. Основні заходи по перерахованих вище стратегіях наведено у табл. 3.

Така комплексна стратегія розвитку дасть змогу підприємству:

- Значно збільшити частку своєї продукції на вітчизняному ринку шампанського.
- Збільшити постачання продукції за кордон.
- Знизити витрати за рахунок створення власної сировинної бази та інших запропонованих заходів.
- Поліпшити імідж заводу і продукції.



## Основні заходи щодо запропонованих стратегій

Стратегія посилення позицій на ринку	Скерування маркетингових зусиль на зміцнення захопленої частки ринку в південних і західних областях і збільшення частки в інших регіонах.
	Відновлення виробничої технічної бази – заміна акратофорів, ліній розливу, що приведе до поліпшення якості і, відповідно, збільшення обсягів продажів
	Створення фірмового магазину на території підприємства (в перспективі мережі фірмових магазинів)
	Організація “винного туризму”
Стратегія розширення ринку	Участь заводу в міжнародній виставці в Німеччині для поліпшення іміджу підприємства і укладення нових договорів
	Активний пошук нових закордонних партнерів, зокрема в близькоазіатських країнах
	Підготовка до вступу у СОТ
Стратегія розробки нового товару	Випуск шампанського деяких сортів, аналогічних тихим винам (Шардоне, Рислінг, Піно, Трамінер)
	Збільшення питомої ваги елітної продукції в асортименті, наприклад, “Великий князь Володимир”
	Збільшення асортименту сувенірної продукції до конкретних свят, оформлення відповідних сувенірних коробок
	Розробка нового дизайну для продукції ТМ “Одеса”
	Розширення виробництва продукції за класичною технологією
Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	Створення власної сировинної бази (виноградники і цех первинної обробки виноматеріалів)
	Укладення довгострокових договорів з молдавськими постачальниками сировини
	Пошук і співпраця з вітчизняними виробниками тари
Стратегія прямої вертикальної інтеграції	Продовження співпраці з ТД “Goldenline”
	Будівництво мережі фірмових магазинів
Стратегія горизонтальної інтеграції	Закупівля акцій дрібних виробників шампанського
	Співпраця з іншими виробниками у різних сферах діяльності

Функціональні стратегії розвитку передбачають чіткіший план дій кожного з функціональних підрозділів підприємства. Функціональні стратегії впливають з базової стратегії підприємства ЗАТ “ОЗШВ” і чітко узгоджуються з нею. Зазвичай розроблення функціональних стратегій на підприємстві ведеться за такими напрямками: маркетинг, фінанси, виробництво, дослідження та розробки, людські ресурси, організаційний розвиток.

Нижче подано основні положення функціональних стратегій за кожним з цих напрямів діяльності.

*Маркетингова стратегія* є найголовнішою з функціональних стратегій у стратегії розвитку підприємства. Зазвичай вона складається зі змін по чотирьох групах питань (4Р): продукт, ціна (ціноутворення), канали розподілу, просування продукції.

Охарактеризуємо стисло кожну з цих стратегій.

Програма розвитку підприємства ЗАТ “ОЗШВ” являє собою збалансовану сукупність заходів соціально-економічного, науково-технічного та організаційно-господарського характеру, спрямованих на реалізацію прийнятих базової та функціональної стратегій з вказанням строків, виконавців, джерел забезпечення ресурсами. Найзручнішим методом створення такої програми є карта Ганта.

Основна мета створення такої програми полягає в розробленні стратегічного плану дій щодо розвитку підприємства. Стратегічна програма передбачає дії щодо розвитку протягом 5 років.

## Характеристика маркетингових стратегій

Стратегія продукту	Стратегія ціноутворення	Стратегія каналів розподілу	Стратегія просування продукції
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення нових видів продукції;</li> <li>• удосконалення оформлення продукції;</li> <li>• створення нової торговельної марки</li> </ul>	Особливих змін не потребує	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продовження взаємовигідної співпраці з ТД “Goldenline;</li> <li>• створення мережі власних фірмових магазинів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення рекламної кампанії;</li> <li>• пошук і впровадження нових методів просування</li> </ul>

**Висновки та перспективи подальших розробок.** 1. На багатьох підприємствах галузі стратегічний менеджмент і маркетинг нині на стадії впровадження. У вищого керівництва підприємств галузі сформувалося розуміння того, що лише безперервне і гнучке стратегічне управління може забезпечити підприємству довготривалий успіх.

2. Підприємства-лідери галузі давно усвідомили необхідність безперервного стратегічного управління і вміло використовують в своїй діяльності методи стратегічного менеджменту.

3. ЗАТ “Одеський завод шампанських вин” є одним з провідних підприємств виноробної галузі України завдяки ефективному впровадженню стратегічного маркетингу. Правильно вибрана система стратегій, що містить низку взаємозв'язаних конкретних функціональних стратегій, забезпечує підприємству щорічний темп зростання близько 10 %.

4. Перспективою розвитку стратегічного менеджменту в галузі є стратегічне управління підприємством за слабкими сигналами, впровадження прогресивних методів стратегічного менеджменту, а також залучення кваліфікованого управлінського персоналу. Основну увагу такі підприємства надаватимуть удосконаленню маркетингової стратегії і стратегії розвитку продукту.

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 520 с. 2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с. 3. Котлер Ф., Армстронг Г., Сандерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.; Изд. дом “Вильямс”, 1998. – 1056 с. (5\*). 4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с. 5. Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 232 с. – (Серия “Вопрос – ответ”). 6. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. 5-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2002. 445 с. (2) 7. <http://akcyz.com.ua/> 8. [www.business.com.ua](http://www.business.com.ua). 9. [www.champagne.kiev.ua](http://www.champagne.kiev.ua). 10. <http://www.krimsekt.ua>. 11. [www.vinprom.odessa.ua](http://www.vinprom.odessa.ua). 12. <http://champagne.odessa.ua/>