

Холдинговая компания
"Узвинпром-Холдинг"

Утверждено
общим собранием акционеров
АО Самаркандский вин комбинат им Ховренко
_____ 201 г

стратегический план РАЗВИТИЯ

НА 2017 - 2021г.г.

АО "Самаркандский винкомбинат имени Ховренко"

Одобен Наблюдательным
советом акционерного общества

Протокол № ____ от " ____ " _____ 201 г

Самарканд - 2017 год

Стратегический план развития
АО « Самаркандский винкомбинат имени Ховренко»
На 2017-2021 г.г.

Основные разделы:

1. Информация об обществе.
2. Основные направления деятельности предприятия.
3. Текущая деятельность предприятия .
4. Тенденции развития отрасли и предприятия.
5. Положение предприятия на рынке .
6. Стратегические цели и задачи предприятия.
7. Функциональные стратегии.
8. Анализ внешней среды

1. Информация об обществе.

Самаркандский винкомбинат имени Ховренко был образован в 1868 году частным лицом Д. Л. Филатовым.

В акционерное общество Самаркандский винкомбинат им.Ховренко был преобразован согласно Приказа Госкомимущества РУз за № 791 - кПО от 29.12 1994 г. "О преобразовании государственного предприятия в открытое акционерное общество" на основе выкупа государственного имущества и передачи части уставного фонда трудовому коллективу.

В настоящее время уставной фонд общества составляет 1637585 тыс.сум, где доля государства составляет 71,18 % или 1165647 тыс.сум, хозяйство « Муминобод»- 0,41% или 6728 тыс.сум, физические лица – 28,41% или 465210 тыс.сум

Во исполнение решения правительственной комиссии под председательством Премьер- Министра РУз Ш. Мирзияева (протокол №14 от 29.09.2006г) о передислокации линии розлива водки на ОАО им Ховренко, предприятием было приобретено и установлено технологическое оборудование по производству и розливу водки. В 2007г. начато массовое производство и реализация водки и ликероводочных изделий.

АО « Самвинкомбинат имени Ховренко, в сущности, является самым крупным в городе винодельческим предприятием, производящим вина виноградные, коньяки, ликероводочные изделия, спирты коньячные, вакуум-сусло. Кроме того, многолетняя история производственной деятельности комбината делает его широко известным на мировом рынке.

Предприятие обладает существенным потенциалом для осуществления производственной деятельности на рынке алкогольной продукции.

Комбинат специализируется на выработке виноматериалов, выкурке спирта коньячного и вакуум - сусла, производстве вина сухого, десертного, крепкого, коньяков, ликероводочных изделий. Кроме того, выпускается продукция с длительностью производственного цикла более 2 лет (марочные вина, коньяки).

В настоящее время предприятием производится 36 наименований водки и ликероводочной продукции, 7 видов вина виноградного, 5 видов коньяка.

В 2010-2011г была разработана и внедрена Система Менеджмента Качества по национальным и международным стандартам ИСО 9001.

Учитывая необходимость более широкого внедрения вырабатываемой продукции на международные рынки, руководством комбината было принято решение о разработке и внедрении системы менеджмента качества в соответствии с требованием ISO 22000:2009.

В 2016 г АО « Самвинкомбинат имени Ховренко» был выдан сертификат, коим удостоверяется, что система менеджмента качества признана соответствующей требованиям международного стандарта: ИСО22000:2009.

Специалистами предприятия ведется постоянная работа по улучшению качества выпускаемой продукции, результатом которой является множество наград различного достоинства, полученных на международных и Всесоюзных дегустациях по качеству вин.

На сегодняшний день продукции, вырабатываемой АО « Самвинкомбинат имени Ховренко» на международных конкурсах присуждено 78 медалей разного достоинства, а также 2 Большие золотые медали и 4 Гран –При.

II. Основные направления деятельности предприятия согласно Устава:

- закупка сельхозпродукции у юридических и физических лиц, хранение, переработка и реализация юридическим и физическим лицам Республики Закупка различных товаров, не запрещенных

законодательством Республики Узбекистан, переработка сельхозпродукции, предназначенной для виноделия,

- организация производства и реализации различных спиртных и безалкогольных напитков, производство водки и ее реализация,
- оказание маркетинговых услуг, организация платных услуг не запрещенных законом, закупка товаров,
- производство спирта - ректификата,
- производство виноградного вакуум - суслу,
- производство виноматериалов, коньячного спирта и переработка их для получения готовой продукции, коньяка
- отправка на экспорт готовой продукции,
- прочая деятельность в соответствии с законодательством Республики Узбекистан.

Основные направления развития общества:

- 1) Стратегическое мышление;
- 2) Ориентация на потребителя;
- 3) Постоянные изменения.

Предприятие отличают следующие качества:

1. Рыночная ориентация как результат реализации последовательной реструктуризации, максимального использования экономических методов управления (сдача в аренду неиспользуемых помещений), активного развития маркетинговой службы, целенаправленного обучения персонала.
2. Постоянный поиск путей совершенствования организационной структуры управления предприятием, менеджмента, мотивации, ассортиментной политики, дилерской сети, инвестиционной привлекательности предприятия.
3. Новый подход к работе с персоналом, направленный в область развития человеческих ресурсов.

III. Текущая деятельность предприятия.

Мощность технологического оборудования согласно лицензионного соглашения по розливу продукции составляет: по вину виноградному-100 тыс.дал; коньяку- 30 тыс.дал и ликероводочным изделиям-610 тыс.дал. Фактически в 2016 г. АО « Самвинкомбинат имени Ховренко» произведено 72 тыс.дал вина виноградного, 55 тыс.дал коньяка и 529 тыс.дал водки и ликероводочных изделий. Таким образом, использование производственных мощностей за год составило 88,6% , что является высоким показателем для предприятий данной отрасли.

Выработка продукции в сопоставимых ценах составила 34238 млн.сум или 16,2% к прогнозу и 112,4% к уровню 2015 г. Товарной продукции в действующих ценах выработано на 38008 млн.сум, что составляет 117,9% к установленному прогнозу. Потребительских товаров выработано на 37816 млн.сум или 120,7% к прогнозу и 117,1% к производству продукции за 2015 г.

За отчетный период было реализовано 63,6 тыс.дал вина виноградного, что на 9 тыс.дал меньше, чем предусмотрено договорами поставки. Реализация коньяка составила 54,5 тыс.дал, в то время как договорами предусмотрена поставка 66,9 тыс.дал продукции. Заключение договоров на реализацию водки и ликероводочных изделий составило 585,9 тыс.дал, фактически было реализовано на 52,3 тыс.дал меньше, т.е. 533,5 тыс.дал продукции.

Успешно проведен сезон заготовки и переработки винограда. Так, при прогнозе заготовки винограда -6 тыс.тонн, фактически было принято и переработано 7,0 тыс. тонн, что составляет 116,7% к прогнозу и 101,4% к уровню прошлого года.

В сезон виноделия выработано 438,8 тыс.дал виноматериалов, из которых 87,7 тыс.дал составляют коньячные, 329,5 тыс.дал сухие виноматериалы, 21,6 тыс.дал сульфо- сусло. За истекший период выработано 32,4 тыс.дал а/а сапирта коньячного, имеющего большой потребительский спрос на внешнем рынке.

В настоящее время предприятием производится 36 наименований водки и ликероводочной продукции, 11 видов вина виноградного, 5 видов коньяка в следующий ассортимент продукции:

вина виноградные: 1) сухие: «Ркацители», «Саперави», «Баян- Ширей»

2) полусладкие: « Каберне»

3) крепкие: портвейн «Узбекистанский», Портвейн 53

4) десертные марочные: «Ширин», «Алеатико», «Узбекистон», «Гуля Кандоз»;

5) десертные обычные: «Токай», «Кагор»;

коньяки: «Тилля -Кори», «Самарканд», «Шер- Дор», « Филатов», « Корона империи»

водка и ликероводочные изделия: «Журавли», «Мароканд», бальзам «Самаркандский», «Пшеничная», «Давидов», «Парламент», «Магнат», «Чистое озеро», «Vip club», «Luxe» и др.

**Основные технико-экономические показатели
АО «Самаркандский винкомбинат имени Ховренко»**

за 2012-2016 г.г.

	Ед.изм	2012	2013	2014	2015	2016
		Тов.Продукции в сопоставимых ценах	Млн.сум	17262	22026,3	26020,2
Товарная продукция в действ.ценах	Млн.сум	12918,7	19074,4	24508,7	30028,8	38008,7
Производство продукции						
Вино виноградное	Т.дал	106	106	116	101	72,3
Коньяк	Т.дал	21	36	36	46	55
Ликеровод. изделия	Т.дал	425	464	465	514	529
Реализация продукции						
Вино виноградное	Т.дал	110	106	115	90	64
Коньяк	Т.дал	23	36	29	53	55
Ликероводочные изделия	Т.дал	414	478	458	490	534
Экспорт	Тыс.\$	132,4	205	476	792	
Чистая выручка от реализации	Млн.сум	13031	19321	23144	29174	37481
Чистая прибыль	млн.сум	606,5	1022,9	158,8	602,4	1951,3

Специалистами предприятия проведена определенная работа по выпуску новых видов продукции. Так, в 2016 г. разработаны рецептуры и внедрены в массовое производство 3 новых вида ликероводочных изделий в количестве 31,3 тыс.дал на общую сумму 1532 млн.сум и новый вид коньяка в количестве 0,5 тыс.дал на сумму 170 млн.сум.

В целях выполнения Программы по дальнейшей модернизации и реконструкции действующего производства, принятой на предприятии, за истекший год были осуществлены инвестиции на общую сумму 365 млн.сум, из которых 153 млн.сум направлены на приобретение нового оборудования по розливу продукции в сувенирном исполнении, а 212 млн.сум на перекрытие кровли винпукта «Миранкуль».

IV. Тенденции развития отрасли и предприятия.

Проводимая Правительством Республики Узбекистан политика сокращения импорта продуктов питания, предусматривает увеличение ввоза в страну современных технологий для пищевой промышленности, что позволит более быстро насытить рынок высококачественными продуктами, будет способствовать увеличению экспорта, гибкому реагированию на изменение спроса по номенклатуре выпускаемой продукции, а также позволит более полно, с наименьшими капитальными затратами, использовать существующие площади. На сегодняшний день основными продуктами плодоовощного сектора, способными конкурировать на международном рынке является виноматериалы, томат-паста, фруктовые соки и концентраты. Республика является одним из древнейших центров виноградарства и виноделия.

Узбекистан исторически по своему климату и месторасположению предопределен, как основной производитель винограда, овощей и фруктов в Центральной Азии.

Промышленное виноградарство и виноделие сформировалось в начале прошлого века. В настоящее время в регионе выращиваются технические, столовые и кишмишные сорта винограда для нужд внутреннего рынка и экспорта.

Узбекистан был одним из главных поставщиков шампанских и крепленых виноматериалов для предприятий бывшего Союза и сейчас, одной из стратегических целей узбекских товаропроизводителей является завоевание этого рынка.

Потребность рынка северных стран в винодельческой продукции, где невозможно выращивать виноград и фрукты ввиду сложившихся климатических условий, уровень и структура цен, неудовлетворительность спроса, создают благоприятные условия для экспансии в данной сфере бизнеса.

Разработанная в связи с этим концепция маркетинга предполагает закрепление и расширение присутствия на рынке.

Жизнеспособность концепции основывается на обеспечении высокого качества продукции, широкого ассортимента, оптимальной цены товара, эффективного маркетинга и активного внедрения товара на рынок, в том числе путем осуществления интенсивной рекламы продукции.

Зная и оценивая сложившийся рынок алкогольных напитков в Российской Федерации, а особенно в ее северных регионах, АО «Самвинкомбинат имени Ховренко» планирует реализовать свою продукцию именно на этих рынках.

При нынешнем уровне конкуренции в алкогольной промышленности предприятию приходится тщательно подбирать сырье, проявлять творческую фантазию, направлять усилия на совершенствование производства в целях улучшения качества продукции. Мощным стимулом в осуществлении намеченных целей служит постоянно возрастающее количество конкурентов, производящих аналогичную продукцию. Изучение их деятельности позволяет сделать вывод, что в обозримой перспективе АО «Самвинкомбинат имени Ховренко» имеет реальную возможность опередить своих конкурентов по объему производства и сбыта продукции, благодаря высокому качеству производимых изделий, широкому ассортименту и более низким розничным ценам, а также богатому опыту работы в этом направлении, имея квалифицированные кадры, стаж производственной деятельности которых на данном предприятии составляет более 20 лет.

В новых условиях глобального развития рынков выбор у потребителей расширился, а потребительские предпочтения стали более разнообразными и неустойчивыми. В этой связи для обеспечения конкурентоспособности продукции комбинат намерен создать эффективные службы маркетинга и распределительных сетей, оперативных снабженческих систем, а также более глубокое изучение поставщиков технологии, конкурентов и потребности клиентов.

Способность чутко реагировать на возникающие потребности и быстро адаптироваться к меняющимся требованиям рынков, превратилось в один из ключевых аспектов повышения конкурентоспособности и требует наращивания инновационных потенциалов. В числе важнейших задач АО – выявление новых возможностей внедрения новшеств, которые позволяет сводить к минимуму издержки.

Предпосылкой наиболее эффективной реализации продукции является изучение информации о рынках и потребителях. Это требует сбора, обработки и хранения значительных объемов разнообразных данных, отражающих факторы продвижения товара на рынках.

В настоящее время АО работает над выпуском нового ассортимента продукции в красочном сувенирном оформлении.

В ближайшей перспективе продукция АО «Самвинкомбинат имени Ховренко» будет наиболее конкурентоспособна на рынке, так как будет иметь преимущество, прежде всего, за счет низких издержек на заработную плату, составляющих в трудоемких отраслях главный источник затрат. Со временем, по мере улучшения качества производимой продукции и совершенствования маркетинговых исследований соответствующих сфер мирового рынка, данная отрасль будет становиться все более значимой, прочно завоевывая стабильные «ниши» на мировом рынке вино водочной продукции.

В настоящее время вина Узбекистана, благодаря своим превосходным качествам, пользуются большим признанием на мировом рынке, что позволило им завоевать более

120 золотых, серебряных и бронзовых медалей. Производство коньячных изделий в Республике началось в конце XIX века на Самаркандском винзаводе.

Для выработки коньячных спиртов используют специальную технологию и сорта винограда, отвечающие этим требованиям. Коньячные спирты получают в специальных медных аппаратах периодического и непрерывного действия с последующей выдержкой в дубовой таре.

В настоящее время производством коньячных изделий занимаются также АО «Агрофирма Янгиюль» (Янгиюль), АО «Шохруд» (Бухара), АО «Шароб» (Ургенч), ООО «Багизаган», ООО «Джамбай Шароб».

Однако, необходимо заметить, что АО им.Ховренко имеет самый большой опыт и самый квалифицированный персонал в области производства коньячных изделий.

Большое внимание холдинговая компания уделяет повышению экспортного потенциала предприятий. Внешний рынок является важнейшим источником валютных поступлений, необходимых для закупки зарубежных технологий в целях дальнейшего развития плодоовощной отрасли.

В связи с этим осуществляются меры по улучшению качества и повышению экспортоориентированности продукции.

Радикальные рыночные реформы, а также изменения в структуре населения привели виноделие к временной кризисной ситуации. Отсутствие льготного кредитования, а также введение новых форм хозяйственных отношений в сельском хозяйстве привело к снижению объемов заготовки винограда, что в совокупности с резким спадом спроса на алкогольную продукцию повлияло на снижение производства в целом по отрасли, разрыву хозяйственных связей, старению основных фондов. Отсутствие в республике предприятия по производству высококачественной стеклопосуды, создало существенные препятствия для продвижения готовой продукции на внешний рынок.

Объем производства некоторых видов продукции (вино виноградное) упал ниже предельно допустимого уровня, при котором еще возможна замена изношенного и выработавшего свой ресурс оборудования. Возник критический дисбаланс между производственным потенциалом и фактическим уровнем производства. Предприятия отказываются от производства трудоемкой выдержанной продукции, требующий значительных финансовых затрат и переходят к выпуску более дешевой продукции с применением ненатуральных компонентов, которая, тем не менее, имеет спрос у покупателей.

В целях дальнейшей стабилизации производства алкогольной продукции АО Самвинкомбинат им.Ховренко предлагаются следующие меры:

1. Государственное регулирование производства и реализации продукции виноградарства.
2. Выделение льготных кредитов для авансирования будущего урожая, а также заготовке урожая в сезон виноделия.
3. Организация производства импортозамещающей продукции с целью снижения затрат на приобретение вспомогательных материалов.
4. Защита интересов отечественных производителей от импорта винно-водочной продукции, что позволит сохранить ее производство на отечественных предприятиях и одновременно создать условия для конкуренции.

V. Положение на рынке

АО «Самвинкомбинат имени Ховренко» является одним из старейших предприятий Республики и имеет стабильных клиентов по реализации готовой продукции.

Комбинат был образован еще в XIX веке и уже через 4 года после его образования на мировых конкурсах в Париже и Антверпене, самаркандскому виноградному вину, выработанному из местных сортов винограда, присуждались золотые и серебряные медали.

На сегодняшний день продукция, вырабатываемой АО им.Ховренко на международных конкурсах присуждено 78 медалей разного достоинства, а также 2 Большие золотые медали и 4 Гран –При.

Предприятие специализируется на выработке виноматериалов, выкурке спирта коньячного и вакуум - сула, производстве вина сухого, десертного, крепкого, коньяков, ликероводочных изделий. Кроме того, выпускается продукция с длительностью производственного цикла более 2 лет (марочные вина, коньяки).

В настоящее время комбинатом выпускается 7 наименований вина виноградного, 5 видов коньяка и 30 наименований ликероводочных изделий. Специалистами предприятия ведется постоянная работа по расширению ассортимента выпускаемой продукции.

АО «Самвинкомбинат имени Ховренко» реализует свою продукцию как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Емкость внешнего рынка имеет тенденцию к возрастанию, что свидетельствует о высоком качестве производимой предприятием продукции и ее конкурентоспособности на мировом рынке.

Динамика роста объема реализации продукции на внутреннем и внешнем рынках за 2012-2016 г.г.

Годы	Объем реализации			
	На внутреннем рынке, млн. сум	Уд.вес в общем объеме реализации, %	На внешнем рынке, млн. сум	Уд.вес в общем объеме реализации, %
2012	12811	98,2	235,7	1,8
2013	18882	97,8	431,1	2,2
2014	22076	95,4	1067,1	4,6
2015	27088	92,8	2086	7,2
2016	37483	100		
2017 (ожд)	41387	97,3	1166	2,7

Рынок алкогольных напитков занимает значительное место в розничном товарообороте Республики Узбекистан.

Производство продукции по Республике составляет:

	20 12 год	20 13 год	20 14 год	20 15 год	20 16 год
Наименование продукции					
Произведено:					
Вино виноградное (тыс. дал)	3321	3303,1	3058,5	2803,1	2061,5
В %% к предыдущему году		99,5	92,6	91,6	73,5
Ликероводочные изделия (тыс. дал)	13488,7	14614,7	15034,4	15074,4	15686,5
В %% к предыдущему году		108,3	102,9	100,3	104,1
Коньяк (тыс. дал)	114,1	141,3	159,1	177,3	188,7
В %% к предыдущему году		123,8	112,6	111,4	106,4

По Самаркандской области было произведено.

	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год
Наименование продукции				
<i>Произведено</i>				
Вино виноградное (тыс. дал)	262,8	243,7	239	217
Доля по Республике	7,9	8,0	8,5	10,5
Ликероводочные изделия (тыс. дал)	564,4	587,8	636,4	662,3
Доля по Республике	3,8	3,9	4,2	4,2
Коньяк (тыс. дал)	40,3	42,6	50	66,37
Доля по Республике	28,5	26,8	28,2	35,1

На рынке сбыта винно-водочных изделий в Республике АО им.Ховренко занимает достаточно устойчивое положение, о чем свидетельствует стабильный состав потребителей продукции на протяжении ряда лет.

Тем не менее, появление на региональном рынке все возрастающих объемов конкурирующей продукции из других регионов, заставляет комбинат вести своевременный и точный учет изменяющихся обстоятельств с целью обеспечения гарантий для сбыта своей продукции в необходимых объемах и по целесообразной с точки зрения рентабельности цене.

Противодействие конкурентам из других регионов, поставляющим в Самаркандскую область винно-водочную продукцию, АО им.Ховренко осуществляет методом ценовой дискриминации, установив отпускные цены на свою продукцию ниже, чем у конкурентов. Такая мера существенна, прежде всего, для сектора рынка с относительно малообеспеченными потребителями, где велика зависимость спроса от цены.

Значимой для инвестиционного замысла и коммерческой стратегии предприятия является деятельность на местном рынке таких предприятий, как МП «Мехнат», НПК

«Мевашарбат», ООО «Багизаган», комбинат «Ташкентвино», СП «ФарВаб», качество внешнего оформления продукции которых, составляют достойную конкуренцию продукции АО им.Ховренко.

Однако, необходимо отметить, что продукция, производимая АО им.Ховренко обладает самыми высокими на внутреннем рынке характеристиками качества, а относительно низкая себестоимость продукции (благодаря значительному снижению внутрипроизводственных издержек) позволяет установить отпускные цены на 10-15% ниже среднерыночных.

Такое сочетание качественных и стоимостных характеристик продукции, а также широкий ассортимент выпускаемых изделий (включая марочные вина и коньяк) ставит предприятие в более выгодное положение на рынке сбыта по сравнению с конкурентами.

VI. Стратегия предприятия.

Для определения стратегии необходимо сначала провести анализ предприятия по отношению к внешней среде, важным инструментом которого служит SWOT-анализ. SWOT-анализ позволяет уточнить цели и задачи предприятия.

Сильные и слабые стороны предприятия

Сильные стороны	Слабые стороны
Область деятельности	
Производство 1.Высокий уровень качества продукции	1.Нехватка свободных денежных средств на производств и продажу новых видов продукции;

2. Наличие международной системы Менеджмента качества ISO 22000:2009	
3. Большой срок деятельности на рынке Алкогольной продукции.	
4. Использование в производстве классической Технологии без применения синтетических ингредиентов.	
5. Наличие на предприятии сертификата соответствия требованиям, установленным в Oz DSt ISO 22000:2009 (ISO 22000:2005)	
6. Широкий ассортимент вырабатываемой продукции, ориентированной на различный сегмент потребителей.	
7. Приближенность перерабатывающих предприятий к источникам сырья.	
Технология	1. Временной разрыв между производством продукции и ее реализацией, обусловленный особенностями технологического процесса
1. Опытный коллектив технологической службы предприятия	
2. Возможности в области расширения Номенклатуры изделий	
3. Наличие нового импортного оборудования по выработке виноматериалов	

Персонал 1. Устоявшийся Высококвалифицированный коллектив работников	1. Прекращение программы повышения квалификации Работников.
2. Низкая текучесть кадров	
Организация 1. Годами отработанный механизм Управления кадрами;	1. Предприятие имеет постоянных клиентов;
2. Эффективное распределение должностных обязанностей между руководителями;	2. Неэффективность взаимодействия различных подразделений в процессе достижения целей организации.
3. Эффективность и использование Контроля.	
Маркетинг 1. Высокая репутация предприятия в Области качественной продукции;	1. Низкое завоевывание новых клиентов.
2. Низкая цена по сравнению с конкурентами	2. Низкое продвижение товаров на рынок;
3. Высокоразвитая ценовая политика.	3. Нехватка рекламы организации;
	4. Отсутствие послепродажного обслуживания.
Финансы	1. Критическая нехватка собственных оборотных средств;
1. Возможность дифференцированной оптовой торговли через торговые базы.	2. Низкие темпы оборачиваемости активов;
2. Резкий рост задолженности дебиторов задолженности вследствие наличия валютного кредита.	3. Образование большой кредиторской задолженности вследствие наличия валютного кредита
	4. Финансовая зависимость от кредиторов предоставляющих кредит под процент

SWOT - матрица

Возможности	сильные стороны
1.Способность выхода на новые рынки	1. Высокий уровень качества
2. Имеющиеся производственные мощности с низким сроком износа выпускаемой продукции	2. Высококвалифицированный с персонал
	3.Опыт и навыки, имеющиеся у работников;
	4.Хорошая репутация у покупателей о фирме

	5.Умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов;
	6.Проверенный менеджмент;
	7. Низкая текучесть кадров;
	8. Годами отработанный механизм управления кадрами;
	9. Эффективность контроля качества Выпускаемой продукции.
Угрозы	Слабые стороны
1.Возрастающее давление конкурентов ;	1.Низкая прибыльность из-за высоких расходов периода ;
2.Высокие налоговые требования;	2.Плохо развитая сбытовая сеть;
3.Медленный рост рынка ;	3.Недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии.
4.Растущая требовательность у покупателей и поставщиков;	
5.Изменение потребностей;	
6. Неблагоприятные демографические изменения	

Для разработки стратегии предприятия необходимо также произвести анализ разрывов (GAP –анализ)

Таблица анализа разрывов (GAP –анализ)

Спрос	Разрыв	Задача	Инициатива
Снижение объемов производства вина виноградного как следствие падения покупательского спроса	Покупатели с низкой платежеспособностью	Снижение себестоимости выпускаемой продукции	*Изыскание поставщиков вспомогательных материалов с более низкими ценами. *Внедрение ресурсосберегающих технологий, техническая модернизация. *Сокращение фактических потерь и удельных норм расхода сырья и вспомогательных

	Покупатели, неудовлетворенные качеством продукции	Улучшение качества продукции и расширения ее ассортимента	<p>материалов.</p> <p>*Использование в производстве только качественного натурального сырья и вспомогательных материалов, прошедших сертификацию.</p> <p>*Проведение мероприятий по модернизации и техническому перевооружению основных производственных цехов.</p> <p>*Проведение диверсификации производства, создание новых видов продукции</p>
	Покупатели, которые не приобретают продукцию по причине отсутствия информации, необходимой для принятия решения	Стимулирование продаж	<p>*Дальнейшее совершенствование связей с ОТБ «Шаробсаздо».</p> <p>*Развитие персонала маркетинговой службы предприятия.</p> <p>*Разработка мероприятий с целью удержания существующих клиентов</p>

АО «Самвинкомбинат имени Ховренко» является предприятием со стабильным ассортиментом продукции и технологиями, в связи с чем считаем возможным сохранение традиционного принципа стратегического планирования по схеме «от прошлого к будущему», основанном на экстраполяцияном методе. Кроме того, вышеуказанный метод приемлем еще и потому, что предприятие находится на такой стадии жизненного цикла, как стадия «роста» и «насыщения» и хорошо известно на рынке сбыта.

VII. Основными стратегическими целями предприятия являются:

Краткосрочные:

- укрепление своих позиций на рынке алкогольной продукции;
- увеличение ассортимента выпускаемой продукции;
- внедрение гибкой политики ценообразования;
- активное участие в Международных и республиканских дегустациях, выставках, ярмарках.

Среднесрочные:

- увеличение доли занимаемого регионального рынка с 15% до 25%;
- расширение географии своего присутствия на республиканском рынке;
- увеличение поставок продукции;
- техническое перевооружение и модернизация производства;
- рост штата квалифицированных сотрудников;
- переориентирование производства экспортных видов продукции согласно ГОСТов потенциальных партнеров;
- изменение ассортимента выпускаемой продукции по принципу оптимального соотношения цены и качества.

Долгосрочные:

- обеспечение неуклонного роста прибыльности (в среднем на 10% ежегодно);
- реструктуризация экспортных поставок в сторону увеличения доли готовой продукции;
- более широкое проникновение на мировой рынок алкогольной продукции;
- обеспечение устойчивого повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции;
- техническое перевооружение и модернизация производства.

Задачи по выполнению стратегических целей:

В производственной сфере:

- Обеспечить наращивание темпов роста производства продукции в сопоставимых ценах до 110%.
- Повысить эффективность производства.
- снизить издержки производства;
- повысить качество выпускаемой продукции до уровня требований потребителей;
- обеспечить наиболее полную загрузку имеющихся производственных мощностей(не менее чем на 70%);
- создать и использовать эффективную систему анализа себестоимости выпускаемой продукции,

2.В сфере маркетинга:

Увеличение объемов реализации на 10% (в сопоставимой оценке) к уровню прошлого года

- Сохранить лидирующее положение на внутреннем рынке;
- Увеличить объемы продаж: вина виноградного до 100 тыс.дал;
- Коньяка – 40 тыс.дал
- Водки и ликероводочных изделия-515 тыс.дал.
- Закрепить свои позиции на внешнем рынке, изменить структуру экспорта в сторону увеличения доли готовой продукции;
- обеспечить постоянное расширение ассортимента готовой продукции;
- проникновение в новые сегменты рынка.

3. В финансовой сфере:

Повысить финансовую стабильность предприятия

- повысить платежеспособность предприятия;
- обеспечить выполнение установленных параметров чистой прибыли;
- повысить финансовую устойчивость;
- повысить оборачиваемость капитала.

4. Персонал.

Повысить эффективность работы персонала.

- обеспечить прием на работу квалифицированных работников;
- расширить обучение персонала;
- обеспечить рост и развитие перспективных работников в целях формирования единой команды специалистов;
- усовершенствовать систему мотивации.

VIII. Функциональные стратегии.

Основными функциональными стратегиями предприятия являются:

1) Производственная стратегия.

- Расширение производственных мощностей посредством приобретения современного технологического оборудования.
- Модернизация и реконструкция технологического оборудования на заводах первичного виноделия.
- Сокращение запасов готовой продукции, ускорение товарооборачиваемости.
- Разработка мер по повышению качества выпускаемой продукции.
- Снижение издержек производства.
- Повышение производительности труда.

2) Маркетинговая стратегия

- Внедрение на рынок нового ассортимента готовой продукции, а также значительное улучшение качества ее внешнего оформления.
- Детальное систематическое исследование конъюнктуры потребительского рынка.
- Изучение ценовой ситуации на внешнем рынке и ее прогнозирование на перспективу.
- Создание эффективной и квалифицированной службы маркетинга.
- Формирование товарной и ценовой стратегии, каналов распределения(расширение рынков сбыта за пределами области и республики) и стимулирование сбыта, включая участие в Международных дегустациях)

3) Конкурентная стратегия.

- Предприятие осуществляет свою деятельность как на местном, так и на региональном рынке с большим количеством конкурентов.
- Рост конкуренции приводит к необходимости изменения ценовой политики, снижения издержек производства. В этой связи, одной из стратегий, рекомендованных предприятием, является стратегия

максимального снижения себестоимости производимой продукции, что позволит существенно снизить цены на выпускаемые изделия.

Стратегия снижения издержек направлена на обеспечение конкурентного преимущества за счет снижения затрат, как за счет факторов производства, так и за счет анализа издержек.

Среди конкурентных преимуществ – высокое качество, умеренные цены и разнообразный ассортимент выпускаемой продукции, нацеленный на широкий круг потребителей.

Степень ценовой конкуренции можно охарактеризовать как высокую, в связи с чем для удержания своих конкурирующих позиций и своих партнеров, необходимо применить стратегию ориентации на потребителей, выявлении их нужд.

4) Финансовая стратегия.

- Увеличение прибыльности предприятия в среднем на 10% ежегодно.
- Разработка и осуществление мероприятий по снижению дебиторской и кредиторской задолженности, ускорению оборачиваемости капитала.
- Повысить финансовую устойчивость.

VII. Анализ внешней среды.

Факторы	Угрозы: название	Угрозы: содержание
Экономические	Доходы населения	Общее снижение доходов может негативно повлиять на покупательную способность населения, произойдет снижение спроса, уменьшится сбыт продукции.
	Инфляция	Увеличение стоимости сырья и вспомогательных материалов, топливно- энергетических ресурсов, транспортных издержек приводит к удорожанию себестоимости выпускаемой продукции и, как следствие, к снижению прибыли.
	Уровень занятости	Снижение уровня занятости может повлиять на отсутствие спроса на продукцию.
Социальные	Стиль жизни	Активная пропаганда здорового образа жизни, религиозные предпочтения могут привести к отказу от употребления алкогольной продукции, что приведет к резкому спаду производства и реализации.
Рыночные	Ассортимент	С ухудшением ситуации возможна тенденция к сужению ассортимента продукции и увеличению доли более дешевой продукции в общем объеме производства
	Конкуренция	Большое количество конкурентов, как вновь открывающихся так и давно функционирующих на рынке алкогольной продукции, составляют дополнительные затруднения по реализации продукции
Международные	Экспорт	В связи с кризисом мировой экономики возможны препятствия по продвижению продукции на внешнем рынке

Использование производственных мощностей по АО "Ховренко"

Наименование продукции	Ед.изм	2016 г				2017 г				2018 г			
		Среднегодовая мощность	Объем производства продукции	Уровень использования мощности %	Среднегодовая мощность	Объем производства продукции	Уровень использования мощности %	Среднегодовая мощность	Объем производства продукции	Уровень использования мощности %	Среднегодовая мощность	Объем производства продукции	Уровень использования мощности %
Вино виноградное	тыс.дал	100,0	72,0	72,0	100,0	80,0	80,0	100,0	80,0	80,0	80,0	80,0	
Коньяк	тыс.дал	30,0	55,0	183,3	30,0	55,0	183,3	30,0	55,0	183,3	55,0	183,3	
Водка и ликероводочные изд.	тыс.дал	610,0	529,0	86,7	610,0	530,0	86,9	610,0	535,0	87,7	535,0	87,7	
Спирт коньячный	тыс.дал	40,0	32,0	80,0	40,0	36,0	90,0	40,0	38,0	95,0	38,0	95,0	
Наименование продукции	Ед.изм	2019 г				2020 г				2021 г			
		Среднегодовая мощность	Объем производства	Уровень использования	Среднегодовая мощность	Объем производства	Уровень использования	Среднегодовая мощность	Объем производства	Уровень использования	Среднегодовая мощность	Объем производства	Уровень использования
Вино виноградное	тыс.дал	100,0	90,0	90,0	100,0	90,0	90,0	100,0	95,0	95,0	95,0	95,0	
Коньяк	тыс.дал	30,0	58,0	193,3	30,0	60,0	200,0	30,0	60,0	200,0	60,0	200,0	
Водка и ликероводочные изд.	тыс.дал	610,0	540,0	88,5	610,0	545,0	89,3	610,0	545,0	89,3	545,0	89,3	
Спирт коньячный	тыс.дал	40,0	40,0	100,0	40,0	40,0	100,0	40,0	40,0	100,0	40,0	100,0	

Прогноз розлива на 2017-2021 гг.

	Ед.изм	2016 г.		2017 г.		2018 г.		2019 г.		2020 г.		2021 г.	
		Кол-во	Темп роста к прошлому году, %	Кол-во	Темп роста к прошлому году, %	Кол-во	Темп роста к прошлому году, %	Кол-во	Темп роста к прошлому году, %	Кол-во	Темп роста к прошлому году, %	Кол-во	Темп роста к прошлому году, %
Производства товаров народного потребления	млн. сум	40004	101,5	40352	100,9	40661	100,8	41586	102,3	42066	101,2	42066,1	100,0
производства товарной продукции в сопоставимых ценах	млн. сум	34238	112,4	41453,2	121,1	41982,7	101,3	43015,7	102,5	43715,4	101,6	44004,5	100,7
Вино виноградное	тыс. дал	72,3	71,6	80,0	110,7	80,0	100,0	90,0	112,5	90,0	100,0	95,0	105,6
Коньяк	тыс. дал	55,0	119,6	55,0	100,0	55,0	100,0	58,0	105,5	60,0	103,4	60,0	100,0
Водка и ликероводочные изд.	тыс. дал	529,0	107,9	530,0	100,2	535,0	100,9	540,0	100,9	545,0	100,9	545,0	100,0
Спирт коньячный	тыс. дал			10,0		12,0	120,0	13,0	108,3	15,0	115,4	16,0	106,7

Увеличения экспортного потенциала на 2017-2021 гг

Наименование продукции	2017 г		2018г		2019г		2020г		2021г	
	Кол-во	стоимость								
Спирт коньячный	10	315	12	330	13	350	15	370	16	390

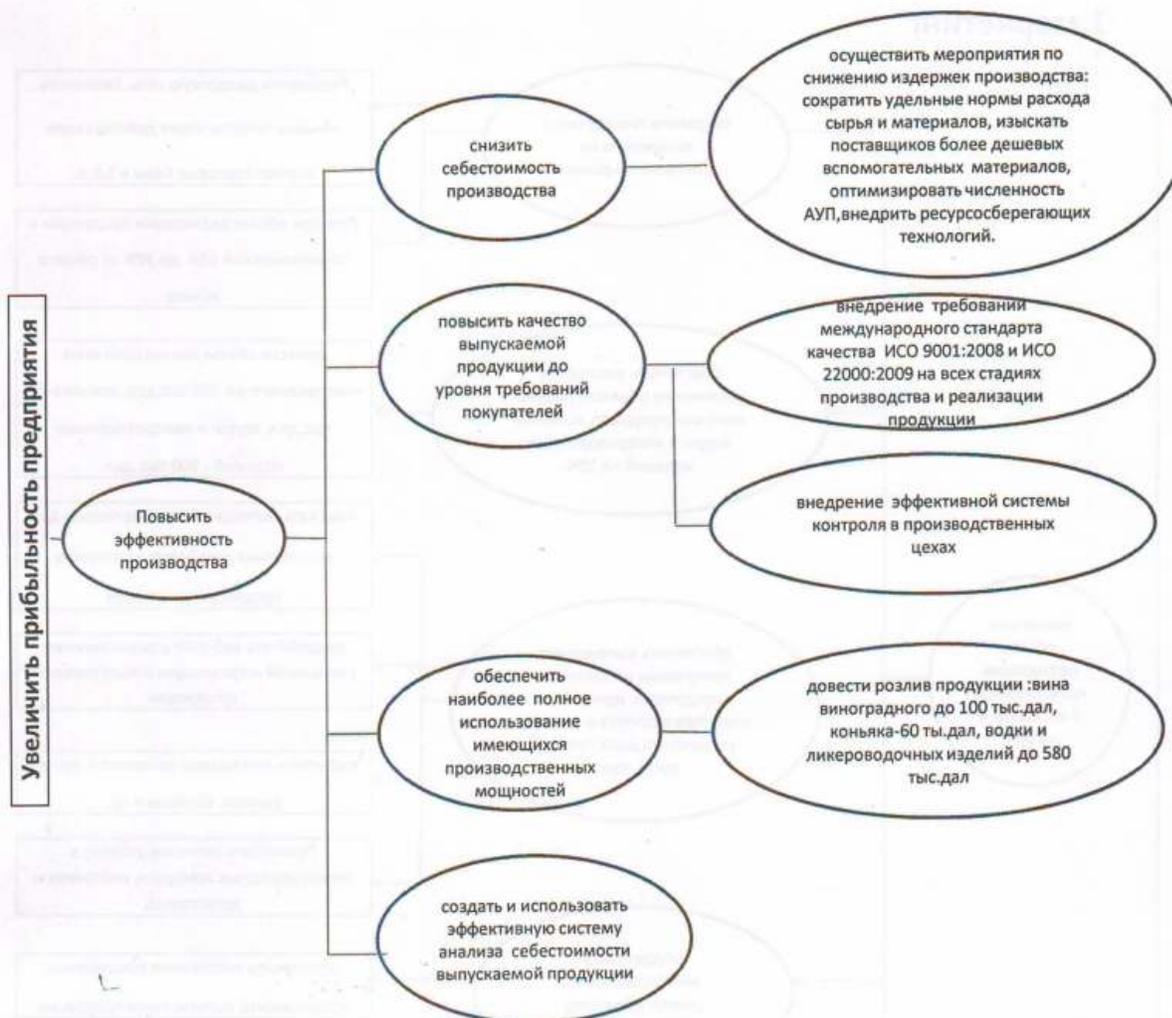
Увеличение экспортного потенциала на 2017-2021 г.г.

	ед. изм	2017 г	2018 г	2019 г	2020 г	2021 г
		тыс.долл.США	315	330	350	370
объем экспорта						
доля в общем объеме реализации	%	2,7	2,76	2,89	2,93	2,97

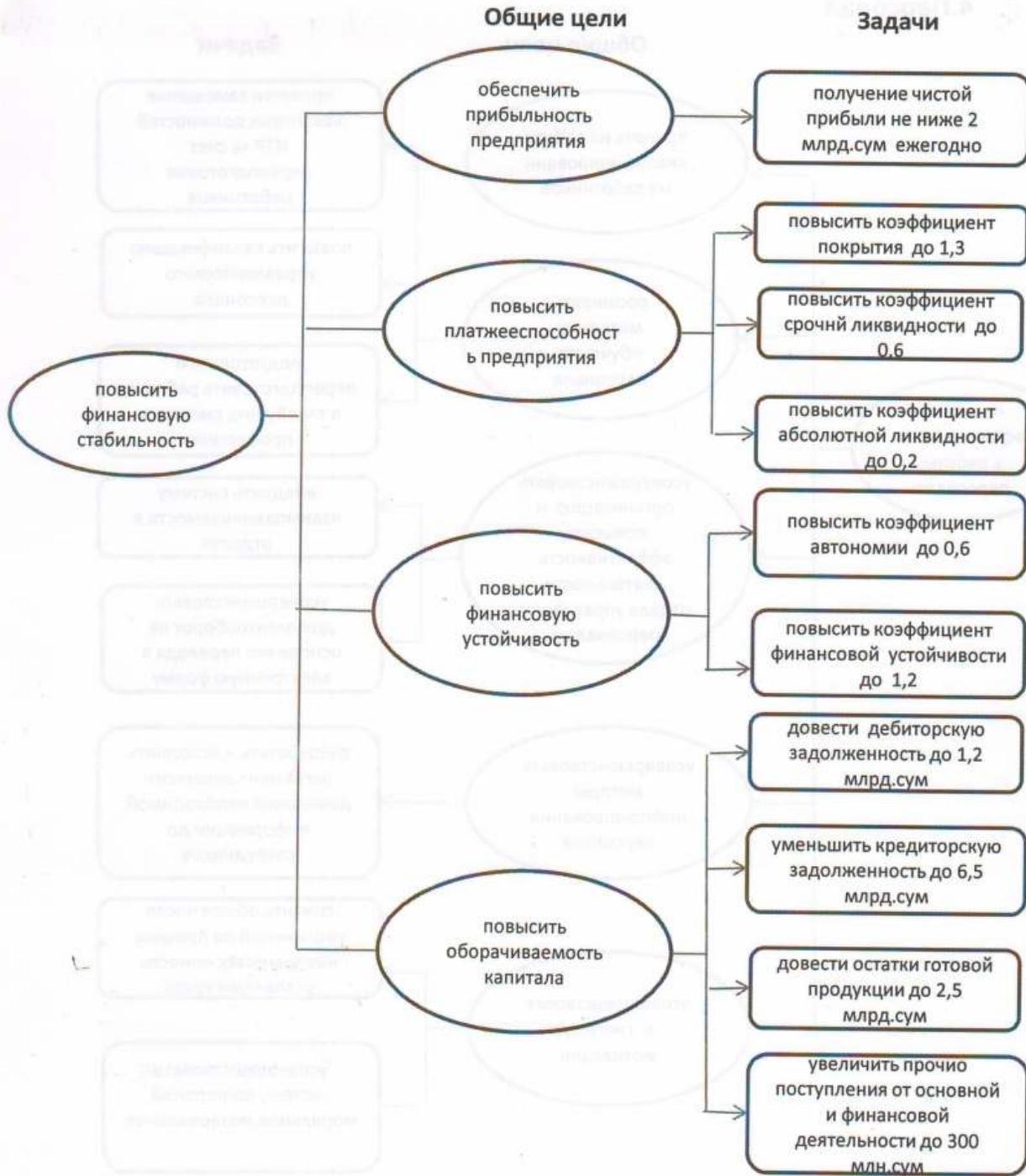
2. Производство

Общие цели

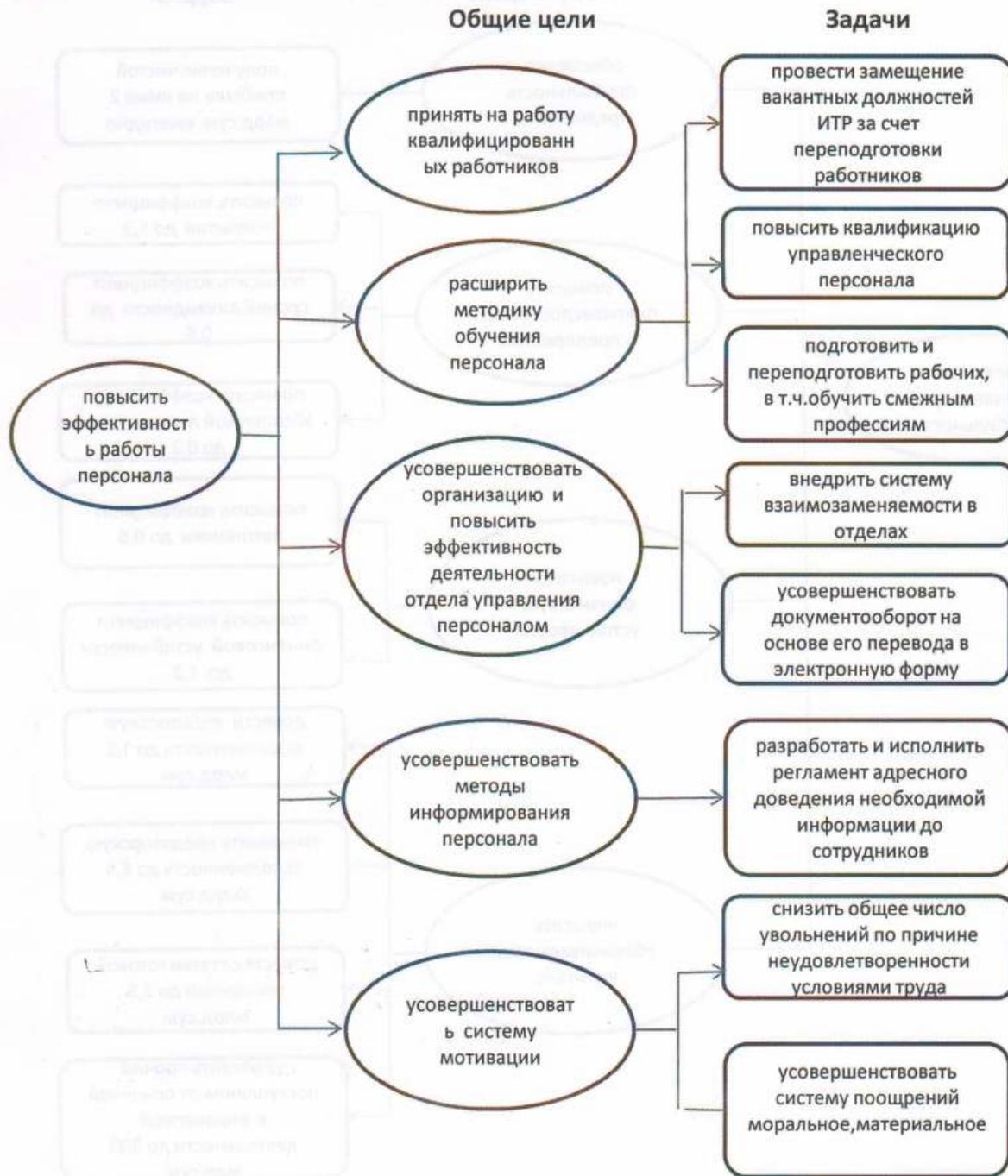
Задачи



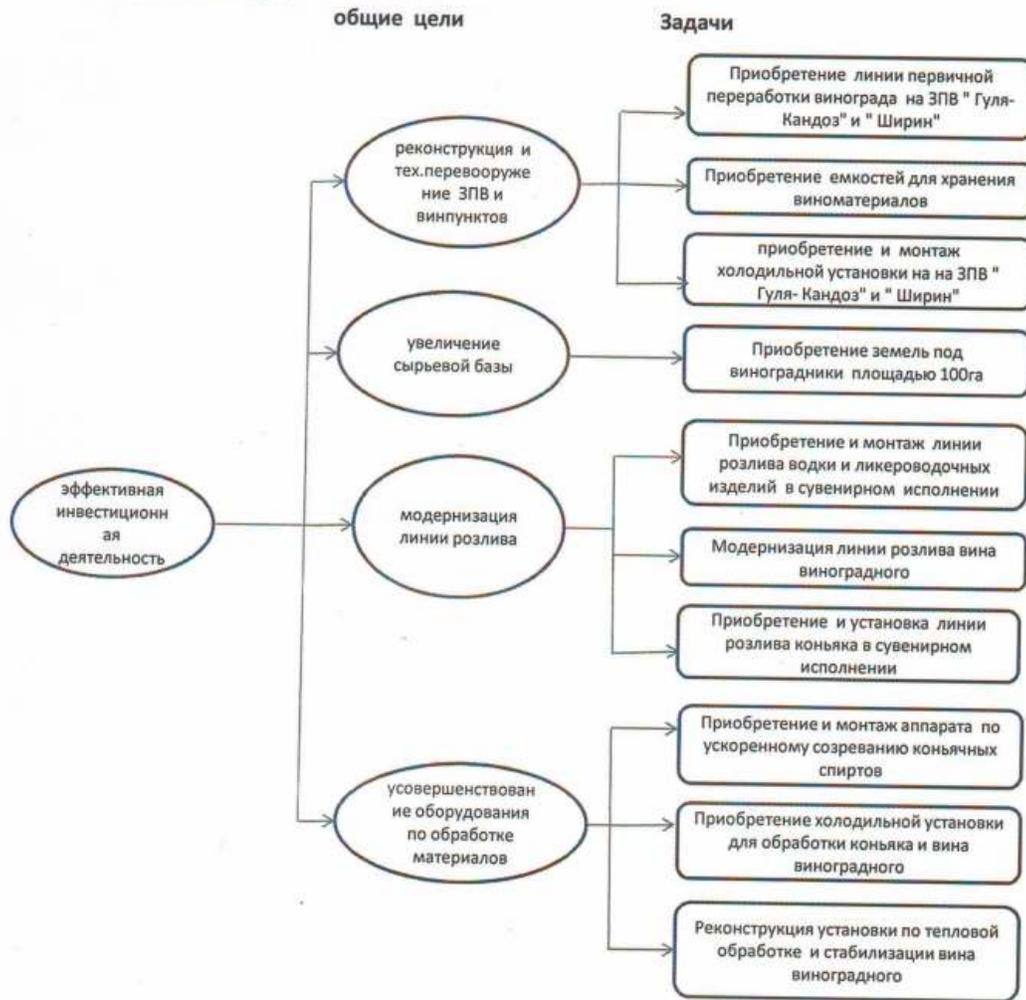
3. Финансы



4. Персонал



5. Инвестиции



Прогноз розлива продукции на 2017-2021 г.г.

	2016 г		2017 (прогноз)		2018г (прогноз)		2019г (прогноз)		2020г (прогноз)		2021г (прогноз)	
	Кол-во, тыс. дал	Темп роста к прошл ому году,%	Кол- во, тыс. дал	Темп роста к прошл ому год,%	Кол- во, тыс. дал	Темп роста к прошл ому году%	Кол- во, тыс. дал	Темп роста к прош лому год, %	Кол- во, тыс. дал	Темп роста к прош лому год, %	Кол- во, тыс. дал	Темп роста к прош лому году %
Вино виноградн	72,3	71,6	80	110,6	85	106,2	90	105,9	90	100	100	100
Коньяк	55	119,6	55	100	55	100	58	105	60	103	60	100
Водка и ликероводчны е изд	529	102,9	530	102,1	535	101	540	101	545	101	550	101

Результаты финансовой модели проекта (прогноз о прибылях и убытках на 5 лет):

	2017	2018	2019	2020	2021
Выручка от реализации продукции	83932006,4	92325207,0	101557727,7	111713500,5	122884850,6
НДС	13988667,7	15387534,5	16926288,0	18618916,8	20480808,4
Акциз	28715932,3	31587525,5	34746278,1	38220905,9	42042996,5
Чистая выручка	41227406,4	45350147,0	49885161,7	54873677,9	60361045,7
Себестоимость	32628273,7	35891101,1	39480211,2	43428232,3	47771055,5
Валовая прибыль	85999132,7	9459045,9	10404950,5	11445445,6	12589990,1

И.о. председателя правления
АО «Самаркандский винкомбинат
имени.Ховренко

Начальник отдела стратегического
планирования развития бизнеса



Ш.Мирсаидов

Р.Раджабова