

ТЕМА 13. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ НА ПРИКЛАДІ ХАРКІВСЬКОГО ЗАВОДУ ШАМПАНСЬКИХ ВИН (ХЗШВ)

Основні питання для вивчення:

- 13.1. Загальна характеристика ДП «ХЗШВ»*
- 13.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ДП «ХЗШВ»*
- 13.3. Стратегічний аналіз*
- 13.4. Система збалансованих показників як комплексний план реформування ДП «ХЗШВ»*
- 13.5. Обґрунтування заходів щодо реформування ДП «ХЗШВ»*
- 13.6. Створення системи маркетингу на підприємстві*
- 13.7. Створення нового відділу маркетингу*
- 13.8. Відкриття нового торговельного відділу*
- 13.9. Оптимізація структури основних фондів*
- 13.10. Впровадження логістичної системи на основі аутсорсингу*

13.1. Загальна характеристика ДП «ХЗШВ»

Ринок алкогольних напоїв – як один із сегментів товарного ринку харчової промисловості – відіграє важливу роль у розвитку вітчизняної економіки. Маючи достатньо високу місткість і стабільно високий попит на продукцію, сфера виробництва алкогольних напоїв є привабливим об'єктом для інвестування. Діяльність підприємств-виробників, хоча й відбувається в умовах гострої конкуренції, є рентабельною. Така конкуренція повинна позитивно позначатися на якості продукції, сприяти інноваціям у маркетинговій політиці підприємств і підвищувати рівень задоволення споживачів. Однак, з іншого боку, висока інтенсивність конкуренції актуалізує необхідність перманентного відстеження тенденцій на ринку алкогольних напоїв (особливо в умовах прояву в країні наслідків загальноекономічної кризи).

Сучасний вітчизняний ринок вина знаходиться на стадії формування. Але виноробна галузь – це один із сильних секторів національної економіки, завдяки якому Україна може одержати світове визнання.

Незважаючи на проблеми вітчизняного виноробства, а саме: перевищення темпів старіння й розкорчування лози в порівнянні з темпами посадки та значне зменшення в Україні площі виноградників за останні п'ять років, розвиток вітчизняного виноробства може бути одним із пріоритет-них напрямків розвитку вітчизняного виробництва. У результаті чого ринок має перспективи вийти на більш якісний етап свого розвитку, і вироблена виноробна продукція може бути конкурентоспроможною як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

ДП «Харківський завод шампанських вин», заснований у 1941р., є одним з найбільших підприємств виробництва України, який об'єднує виробництва: шампанських та ігристих вин; виноградних вин; плодово-ягідних вин та вермутів; яблучного сидру; безалкогольних напоїв.

Загальний обсяг випуску продукції – 25 мільйонів пляшок на рік.

Увесь **технологічний процес** одержання шампанського автоматизований. Це перше в Україні підприємство з виробництва шампанського й сидру періодичним резервуарним методом з натуральною карбонізацією продукту. Виробництво безалкогольних напоїв з використанням натуральних компонентів, без барвників і консервантів – це якість і натуральність, престиж, швидкість виготовлення й визнання споживачів.

На ДП «ХЗШВ» застосовуються ресурсо- й енергозберігаючі технології:

- використовуються оборотні системи водопостачання для охолодження компресорного обладнання в цеху з виробництва поліетиленової продукції;

- використовується обладнання пластикових транспортерів (для пляшок) з частотно-регулюючими блоками, впроваджено твердий технологічний режим на використання гарячої пари, зроблено заміну парового й теплового обладнання на електричне при пастеризації бродильної суміші;

- впроваджено електрокотел у лікерному відділенні цеху шампанізації на реакторі готування цукрового сиропу (раніше використовувався паровий підігрів);

- проведено модернізацію парового теплообмінного апарату в біохімічному відділенні, який дозволяє підігрівати воду в універсальному режимі (установка трьох блоків електротена / на 15 кВт);

- у бродильному відділенні впроваджено модернізацію електрокотлів, що дозволило заощадити природний газ.

Якість

На ДП «Харківський завод шампанських вин» проводиться величезна робота щодо підвищення якості готової продукції, оновлення асортименту і поліпшення дизайну оформлення продукції, що випускається.

На підприємстві впроваджена:

1. Система управління якістю, яка відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2009.

2. Система управління безпекою харчових продуктів, яка відповідає вимогам ДСТУ ISO 22000:2007.

Якість виготовленої продукції підтверджується більш ніж 179 медалями, отриманими на вітчизняних та міжнародних конкурсах вин в Угорщині, Болгарії, Чехії, Словаччині, Грузії, Білорусії та Україні. Завод отримав нагороду «Факел Бірмінгема», міжнародні призи «Кубок якості» та «Золоту зірку за якість».

Сьогодні ДП «ХЗШВ» випускає широкий асортимент продукції, серед якої: «Радянське шампанське», «АМБЕР», «Золотий вік», «Старий Харків», «Харків Золоте», «Зоряне», «Прем'єрне», «Святкове» та інші (табл.13.1.1).

Основними постачальниками виноматеріалів є південні регіони України – Одеська, Херсонська й Миколаївська області. Також можна одержати виноматеріал необхідної якості у виноробів Республіки Молдова, Грузії й Македонії. Для виробництва виноматеріалів використовуються високоцінні європейські сорти винограду – аліготе, трамінер, шардоне, ріслінг совиньон, піно й інші сорти.

Розробки ДП «Харківського заводу шампанських вин»

Рік	Вид продукції
2010	Шампанське України «Амбер» Шампанське України «Тріумфальне»
2011	Ігристе вино рожеве «Амбер» Шампанське України «Харків Золоте»
2012	Шампанське України «Старий Харків»
2013	Шампанське України «Зоряне» брют Шампанське України «Прем'єрне» напівсухе Шампанське України «Святкове» солодке, напівсолодке

Маркетингова діяльність

Ефективним засобом для пред'явлення споживчих товарів є зовнішня реклама. Вона розрахована на прийняття її широкими верствами населення. Але Закон України «Про рекламу» із змінами і доповненнями від 5 червня 2014 року 1322-VII обмежує можливості діяльності ДП «ХЗШВ» в цьому напрямку.

ДП «ХЗШВ» для реклами своєї продукції застосовувало такі інформаційні канали:

- ТОВ Видавничий Дім «Губернія», журнали «Напої», «Галерея напоїв та делікатесів», довідник «Золотые страницы», журнали «Drinks», «Акциз», «Виноград», «Финансовый контроль», діловий журнал «Європа-Центр», книгу «Харьковщина», каталог «Харьков-магазины, рестораны, сервис»;
- мережу Інтернет, електронний сайт;
- буклети, листівки з логотипом, календарі, кульки і бокали з логотипом підприємства.

Цінова політика є складовою частиною загальної економічної стратегії ДП «ХЗШВ». На формування ціни на продукцію, яка виробляється, впливають такі фактори: рівень споживчого попиту на шампанські та ігристі вина; зміни у законодавчих актах України; рівень витрат на придбання енергоносіїв, виноматеріалів та комплектуючих; планований обсяг відвантаженої продукції конкретному покупцеві; територія торгівлі, яку гарантує покрити той чи інший дистриб'ютор; розвиток асортименту; витрати на проведення маркетингової підтримки продукту на ринку; витрати з логістики; умови відпуску продукції та платежу.

Узгоджені ціни фіксуються в протоколах або прайс-листах у межах конкретного договору поставки.

За ціновими показниками продукція ДП «ХЗШВ» знаходиться у «середньому» ціновому сегменті ринку.

Ціна кінцевого споживача формується з відпускної ціни виробника, націнки дистриб'ютора, націнки мережевих супермаркетів, роздрібною мережі, каналу ХоРеКа. Згідно із загальноприйнятими сформованими умовами торгівлі на ринку України, зокрема продукту шампанське України «Старий Харків», націнка становить:

- для дистриб'юторів – не менше 17–25 %;
- для мережевих супермаркетів – не менше 20–25 %;
- для роздрібної мережі – не менше 25–35 %;
- для каналу ХоРеКа – не менше 200–300 %.

Ринки збуту продукції ДП «ХЗШВ»

Основним ринком збуту продукції ДП «ХЗШВ» є вітчизняний ринок шампанських, ігристих і тихих вин.

Продукція підприємства на території України поширюється за такими каналами збуту: роздрібна торгівля; національні торговельні мережі («АТБ», «Сільпо», «Велика Кишеня», «Караван», «Фозі», «Біла» й ін.); локальні торговельні мережі місцевого значення («Клас», «Ріст», «Захват», «Ненажера», «Абсолют» й ін.); ХоРеКа (кафе, бари, ресторани, готелі).

Територією збуту продукції ДП «ХЗШВ» є Східна Україна (майже 80 % продажів), Південна Україна, Центральна Україна й деякі області Західної України.

У Центральній і Західній Україні домінує в продажах продукція Київського заводу шампанських вин, що обумовлено територіальним розміщенням даного виробника й сильною маркетинговою політикою, яку він проводить на даних територіях.

Реалізація продукції, що випускається ДП «ХЗШВ», здійснюється на підставі укладених договорів постачання з такими основними покупцями: ТОВ «Землемір-проект», ПФ «Свіфт», ПП «Таврія плюс», ТОВ ТД «Продресурс ЛТД» та ін. Продукція підприємства представлена в усіх регіонах країни, але в різному відсотковому еквіваленті. На теперішній час найбільшими покупцями продукції залишаються ТОВ «Землемір-проект» та ПФ «Свіфт». Їм належить 90 % всіх поставок. Також були підписані контракти на поставку власної торгової марки з торговельною мережею «Таврія-В» та іншими дистриб'юторами (ТОВ «Кронос-логістікс», ТОВ ТД «Продре-сурс ЛТД»).

ДП «ХЗШВ» експортує свою продукцію в такі країни, як:

- Сполучені Штати Америки (контракт із *Black Sea Import Inc* штат Нью-Йорк);
- Абхазія (контракт із ТОВ «Флагман»);
- Бельгія (контракт із *Multimarket BVBA*);
- Грузія (контракт із ТОВ «Золоте руно»);
- Естонія; Німеччина; Ізраїль, Латвія.

13.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ДП «ХЗШВ»

Аналізуючи фінансовий стан підприємства, спершу необхідно відзначити достатньо «легку» структуру балансу підприємства, однак при цьому необхідно зазначити, що підприємство має суттєві проблеми з дебіторською заборгованістю (на кінець 2014 року питома вага дебіторської заборгованості в структурі балансу становила 47,53 % в загальній структурі балансу підприємства).

Така структура оборотних засобів свідчить про іммобілізацію власно-го капіталу в дебіторську заборгованість і є неефективною, бо відволікає кошти з виробництва, зменшує ліквідність балансу підприємства і вимагає залучення додаткових коштів. Тому одним з нагальних тактичних завдань для підприємства є оптимізація роботи з дебіторською заборгованістю.

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства зведені до табличної форми, що наведена нижче (табл. 13.2.1).

Таблиця 13.2.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності ДП «ХЗШВ»,
2013–2016 рр.

Показники	Оптимальне значення	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Коефіцієнт рентабельності активів (чистий прибуток/вартість активів)	Збільшення	-0,06	-0,08	-0,19	-0,92
Коефіцієнт рентабельності діяльності (чистий прибуток/чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	> 0	-0,11	-0,13	-0,26	-1,57
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (грошові кошти/поточні зобов'язання)	0,2–0,35 та більше 0,05	0,20	0,03	–	–
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) (оборотні активи/поточні зобов'язання)	> 1–1,5	0,80	0,76	0,57	0,35
Коефіцієнт фінансової стійкості (власний капітал/довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)	> 1	-0,08	-0,14	-0,31	-0,57
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) (власний капітал/пасиви)	> 1	-0,08	-0,16	-0,31	-1,34
Коефіцієнт заборгованості (залучений капітал/власний капітал)	0,5–0,7	-12,98	-7,14	-3,35	-1,75
Зменшення/приріст зобов'язань (зобов'язання на дату розрахунку/зобов'язання на відповідну дату попереднього року), %	< 100	119,75	105,30	65,10	58,40
Коефіцієнт зносу основних засобів (сума зносу/первісна вартість основних засобів)	зменшення	0,49	0,52	0,55	0,58

Аналізуючи основні показники, можна зробити такі висновки:

1. Коефіцієнти рентабельності демонструють, що підприємство не повною мірою використовує свої активи (всі значення є від'ємними). Однак такий стан є цілком об'єктивним, зважаючи на збитковість діяльності підприємства.

2. Незважаючи на те, що ліквідність підприємства є низькою, вона поступово з кожним роком знижується. Це свідчить про те, що на підприємстві не ведеться грамотної політики щодо підвищення ліквідності підприємства, недостатня кількість вільних грошових коштів призводить до браку ресурсів для нового виробничого циклу, що відповідно впливає на недовиконання плану з виробництва продукції.

3. Коефіцієнти фінансової стійкості та фінансової незалежності свідчать про кризовий стан підприємства, хоча, зважаючи на попередні висновки, такий результат є цілком об'єктивним. Не маючи можливості використовувати власні кошти для процесу виробництва, керівництво підприємства

змушене звертатися до позикових коштів. В той же час, поряд з неможливістю значною мірою відновити автономію, підприємство демонструє гарну динаміку у зменшенні залежності від позикових коштів, однак це певною мірою пов'язане не зі значними змінами у структурі балансу, а із загальним зменшенням показників фінансово-господарської діяльності підприємства.

4. Коефіцієнт зносу основних засобів є достатньо високим. Підприємство практично не інвестує у придбання нових основних засобів. Однак, зважаючи на те, що підприємство і не повною мірою використовує наявні основні засоби, то такий показник є цілком закономірним.

5. Аналізуючи звіт про виконання фінансового плану підприємства, видно, що підприємство виконує план за доходом з кожним роком все гірше. Це свідчить вже не про об'єктивні обставини у зовнішньому середовищі, а про надмірно високі планові показники, що ставляться керівництвом підприємства. Тому необхідно реформувати систему планування на підприємстві, можливо, із застосуванням уточнюючих коефіцієнтів з урахуванням показників роботи підприємства у минулі роки.

З результатів аналізу видно, що за кожним з пунктів є недовиконання плану, причому така тенденція спостерігається протягом кількох останніх років. Як вже вказувалося вище, недовиконання відбувається в середньому на 50 %, що говорить про планову політику формування показників, в той час як сучасні підприємства повинні переходити до гнучких планів та плаваючих планових показників. Також необхідно впровадження системи моніторингу виконання окремих основних позицій фінансового плану підприємства для підтримання стабільної його роботи та їх вчасного корегування. Для цього доцільно одно-разово провести комплексний факторний аналіз впливу на прибуток факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та завчасно розробити уточнюючі коефіцієнти для корегування планів у разі зміни стану зовнішнього середовища.

6. Аналізуючи структуру витрат, можна зробити висновок, що стабільно перевищується план по витратах за амортизацією. Це говорить або про неефективну політику розрахунку амортизації на підприємстві, або про збільшення у структурі підприємства основних фондів, придбаних за рахунок капітальних інвестицій.

Зважаючи на таку структуру капітальних інвестицій, цілком закономірним є збільшення витрат на амортизацію. Але при цьому постає питання відсутності

на підприємстві політики із залучення інвестиційних коштів. Хоча навіть за такої форми власності підприємство може претендувати на певну частку державного фінансування.

Основні витрати за капітальними інвестиціями йдуть на придбання (створення) нематеріальних активів – за фактом:

2013 р. – 578,0 тис. грн (перевиконання плану на 5,1 %);

2014 р. – 612,0 тис. грн (перевиконання плану на 11,3 %);

2015 р. – 627,7 тис. грн (перевиконання плану на 7,3 %).

Це свідчить про необхідність більш ефективного використання основних фондів підприємства для перерозподілу амортизаційних відрахувань чи збільшення доходів від непрямого виробничого використання основних фондів, наприклад, здача окремих будівель у суборенду, що дозволить вивільнити додаткові кошти для відновлення роботи підприємства.

Що ж стосується інших витрат, то їх значну частину становлять матеріальні витрати, що цілком закономірно, зважаючи на матеріаломісткість виробництва шампанського (рис. 13.2.1).

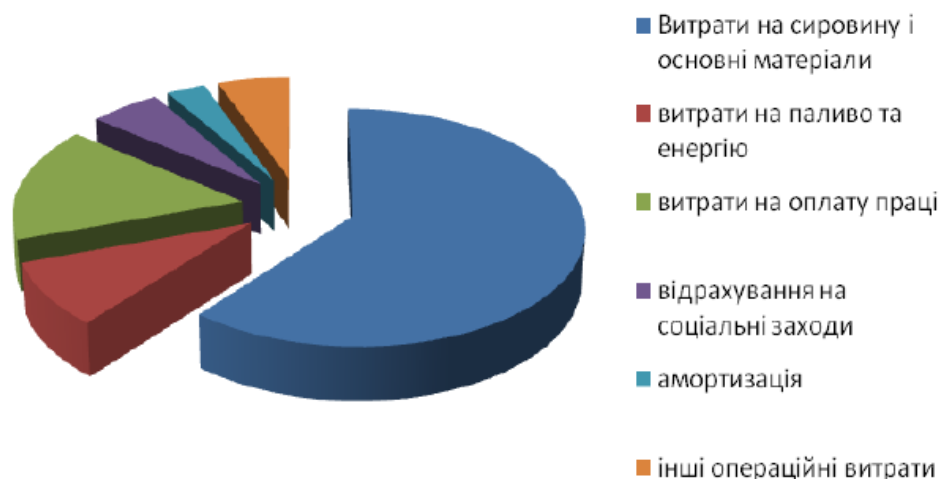


Рис. 13.2.1. Структура витрат підприємства ДП «ХЗШВ»

Але при цьому найбільше недовиконання плану йде саме за цією статтею витрат, тож необхідно в подальшому активізувати роботу підприємства щодо залучення нових споживачів та збільшення обсягів виробництва продукції. Зважаючи також на зростання витрат з оплати праці, необхідно звернути увагу або на зміни в кількісному та якісному складі перс-налу, що зможе забезпечити більш низькі витрати при більш ефективному виконанні обов'язків, або на переоснащення виробничих ліній з метою зменшення частки ручної праці у процесі виробництва продукції.

Тож, у підсумку можна зауважити таке, що, зважаючи на те, що операційна діяльність підприємства є збитковою, терміновим завданням є пошук шляхів відновлення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, доки зміни не набули незворотного характеру.

Для аналізу перспектив розвитку підприємства на ринку, його стратегічних позицій та основних конкурентних переваг пропонується стратегічний аналіз позиції підприємства на ринку шампанських вин України.

13.3. Стратегічний аналіз

Український ринок вин включає виробництво виноградних вин, ігристих вин, а так само вермутів і подібних виробів. Аналіз кон'юнктури ринку показує, що останнім часом спостерігається падіння попиту на винну продукцію, яке пояснюється низьким рівнем добробуту українців, падінням культури споживання шампанського, появи на ринку й телевізійному просторі масової реклами енергетичних напоїв, труднощами збуту шампанського в деякі регіони, збільшенням частки імпортного шампанського на ринку, демпінгові ціни на продукцію закордонних компаній, фальсифікацією продукції. Основними причинами підвищення цін на винну продукцію є подорожчання сировинної бази, а також підвищення цін на комплектуючі й енергоносії. Головними імпортерами сировини виступають Молдова, Франція, Італія, Іспанія, Грузія, Чилі.

Сучасна ситуація на ринку вина України характеризується також такими особливостями:

- інертність виробників. Більше десятка виробників випускають в Україні понад 160 найменувань вин. Однак більшість із них були створені всередині минулого століття і з тих пір значної модернізації не відбувалося;

- динаміка розвитку виноробної галузі становить порядка 5–6 % у рік. Приріст виробництва досягається завдяки нарощуванню потужностей великими підприємствами й збільшенню обсягів розливу;

- невеликі виробники працюють в основному локально, у своїх регіонах, і не роблять значного впливу на ринок у цілому;

- вітчизняні виробники змушені здійснювати відрахування в бюджет за видачу ліцензій, постійне збільшення акцизів негативно позначається на вітчизняних виробниках, що їх змушує піднімати ціну на свою продукцію або скорочувати обсяг виробництва дешевих вин;

- зменшення внутрішніх продажів пляшкових вин в Україні;

- скорочення виробництва натуральних виноградних вин та збільшення виробництва порошкових вин (поява вин в упакованні *Tetra Pak*);

- у споживчих перевагах відбуваються позитивні зміни у бік більш дорогих і якісних вин, а також більш значимі – орієнтація споживачів на «натуральні вина»;

- більшість торгових марок віддають перевагу у виробництві саме напівсухому напрямку.

За офіційним даними, на українському виноробному ринку сьогодні працюють: ПАТ «Коблево», ЗАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний», ЗАТ «Одеський завод шампанських вин», ДП «Харківський завод шампанських вин», ЗАТ Одесавинпром ТМ «Французький бульвар», ТОВ Агрофірма «Золота балка», ТОВ «Промислово-торгова компанія «Шабо», ООО «Фрут Мастер Фудс» (ТМ «Котнар») та ін. Виробники, чия частка становить менше 5 %, відносяться до категорії «інші». Усі разом вони випускають понад 160 найменувань продукції.

Але серед нових конкурентів слід виділити: ЗАТ «Одесавинпром» з ТМ «Французький бульвар»; ВАТ АПФ «Таврія» (підрозділ «Першого ви-норобного холдингу», який розпочав випуск продукції ТМ Inkerman); ТОВ «Фрут Мастер Фудс» (ТМ «Котнар»).

Результати галузевого аналізу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу наведено в табл. 13.3.1 та 13.3.2.

Таблиця 13.3.1

Галузевий аналіз – PEST-аналіз ДП «ХЗШВ»

Фактори зовнішнього середовища	Стан/прояв фактору	Тенденція змін фактору	Характер впливу фактору на діяльність ДП «ХЗШВ» («+» – позитивний, «-» – негативний)
Економічні фактори			
1. Облікова ставка НБУ та рівень інфляції	Станом на 23.04.2015 р. облікова ставка НБУ становила 30,0 %, за відповідний період 2014 р. складала 14,0 %. За даними Державної служби статистики, інфляція у березні 2015 р. в Україні становила 10,8 % проти 5,3 % у лютому. Рівень споживчої інфляції в лютому 2015 р., за підрахунками НБУ, становив 34,5 %	Зростання цін в Україні у річному обчисленні становитиме щонайменше 30 %. Такий прогноз на 2015 рік озвучив на форумі «Експорт: друге дихання» за-ступник глави НБУ з макроекономіки і монетарної політики	(-) підвищення собівартості продукції та її ціни; (-) зниження попиту; (-) знецінення грошових ресурсів; (-) утруднення довгострокового планування; (+) знецінювання довгострокових кредитів та виплат за ними
2. Насиченість ринку	Поточна насиченість ринку складає близько 90. Більше 10 виробників випускають в Україні понад 160 найменувань вин	Зростаючі вимоги до переобладнання підприємств з метою виробництва високоякісної конкурентоспроможної продукції	(+) виробництво продукції за конкурентоспроможною ціною; (+) стимул для розвитку свого бізнесу, диверсифікація; (-) необхідність поступової модернізації обладнання
3. Вплив світової економічної кризи	Початком фінансової кризи вважається серпень 2007 р. В результаті на ринку спостерігається зниження попиту на	Негативні наслідки впливу світової економічної кризи підсилюються військовим станом на Сході України	(-) втрата ринків збуту; (-) погіршення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства

	експортну продукцію, зменшення надходжень до державно-го бюджету, зниження заробітної плати та інші негативні наслідки		
4. Зміни в податковій системі	Впровадження податкової реформи	Введення змін протягом 2015 року	(-) збільшення собівартості продукції; (-) підвищення рівня мінімальних цін на алкогольні напої;
5. Співвідношення гривні до інших валют (долар та євро)	Девальвація національної валюти	Плановий курс національної валюти на 2016 р. : 22,5 грн/дол.; 2017 р. : – 30 грн/дол	(-) збільшення собівартості продукції; (-) погіршення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства
Політико-правові фактори			
1. Ускладнення політичного конфлікту між Україною та Росією	Військові дії на Сході України	Невизначеність конфлікту	(-) втрата ринку збуту; (-) втрата сировини з Криму
2. Державний контроль та регулювання діяльності підприємств в галузі	Недосконале державне регулювання	Посилення державного контролю та впровадження регулюючих заходів	(-) повний контроль діяльності підприємства; (-) відсутність можливості формування умов зовнішнього інвестування; (-) відсутність можливості реформування підприємства, утримання розвитку підприємства
3. Внесення змін у закони, що регулюють винний ринок	Зміни назви продукту, згідно із Законом України «Про виноград й виноградні вина»	Впровадження прийнятих змін та контроль з боку державних органів	(-) необхідність зміни назви продукту і зовнішнього оформлення, що вже є прийнятною для споживачів; (+) можливість розвитку нового бренда з новою назвою; (+) введення додаткових маркетингових кроків для просування нової категорії «Шампанське України»

4. Законодавчі обмеження	Обмеження реклами в ЗМІ, інвестиційного розвитку	Впровадження прийнятих обмежень та контроль з боку державних органів	(-) складність у формуванні іміджу підприємства; (-) обмеженість маркетингової діяльності; (-) відсутність інвестиційної привабливості; (+) необхідність приватизації підприємства
5. Рівень протекціонізму	Український ринок шампанського перебуває під захистом високих імпорتنих мит (три євро за літр), і частка закордонної продукції, за оцінками операторів ринку, не перевищує 2 %	Після вступу України в СОТ, зниження ввізних мит на вина з далекого зарубіжжя дозволить продавати їх на внутрішньому ринку за більш конкурентоспроможними ціна-ми, що посилить конкуренцію	(-) зниження попиту; (-) утруднення довгострокового планування; (-) погіршення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства; (-) втрата ринків збуту
Соціокультурні фактори			
1. Середній рівень доходів та прожитковий мінімум	Значне зменшення рівня доходів та прожиткового мінімуму населення	Прогнозне знецінення прожиткового мінімуму	(-) зниження попиту на продукцію; (+) виробництво альтернативної більш дешевої продукції
2. Особливості смаків населення	На теперішній час у кількісному вираженні смакові потреби українських споживачів виглядають так: до 55 % займають кріплені вина, до 35 % – напівсолодкі; 10 % – ринок сухих і напівсухих груп. Порівняно з попитом на винну продукцію, більшим попитом користуються товари-замінники: пиво, міцні алкогольні та енергетичні напої	Більшість виробників планують розширювати випуск напівсухих і сухих вин. Ефективна реклама пива, енергетичних напоїв збільшує переваги виробників даної продукції та впливає на смаки споживачів	(-) зниження попиту на продукцію; (-) сезонність використання продукції; (-) залежність смаків покупців від реклами продукції; (+) диверсифікація виробництва; (+) можливість розвитку продукту
3. Рівень культури життя, менталітет та цінності суспільства	Відсутність пріоритетів у населення, зниження загальної культури життя	Формування єдиного культурного простору України, цінностей та менталітету	(-) відсутність прихильності споживачів до продукції винної галузі порівняно з іншою продукцією (пиво, енергетичні напої); (-) сезонність використання продукції

4. Вікова структура населення	Старіння населення	Зниження народжуваності населення	(-) зміна смаків молоді; (+) підтримання традицій використання продукції; (+) формування культури споживання алкогольних напоїв
5. Ставлення споживачів до вітчизняного виробника	Залежність ставлення споживача до вітчизняного виробника від багатьох ринкових фак-торів та маркетингових заходів	Посилення залежності	(+) використання незаборонених рекламних заходів; (+) формування іміджу підприємства; (+) диверсифікація виробництва
Технологічні фактори			
1. Нові сучасні технології виробництва	Низький рівень впровадження сучасних технологій виробництва на вітчизняних підприємствах	Подальший розвиток нових технологій	(+) впровадження сучасних технологій виробництва
2. Розвиток ІТ-технологій	Низький рівень впровадження ІТ-технологій на вітчизняних підприємствах	Подальший розвиток ІТ-технологій	(+) впровадження та використання сучасних ІТ-технологій
3. Впровадження нових товарів	Великий асортимент продукції виробників	Можливості впровадження нових товарів	(-) скорочення площ виноградників (недостатнє внутрішнє ресурсо забезпечення); (+) розвиток продукту; (+) диверсифікація продукції
4. Маркетингові та рекламні заходи	Законодавчі обмеження	Обмеження розвитку рекламної діяльності даної галузі	(-) обмеження рекламних заходів; (+) впровадження додаткових маркетингових заходів
5. Вимоги до кваліфікації кадрів виробництва	Наявність кваліфікованих спеціалістів	Збільшення вільної робочої сили	(+) наявність на ринку праці дешевої робочої сили з необхідним рівнем освіти

Таблиця 13.3.2

Розрахунок загального впливу факторів зовнішнього середовища та заходи щодо врахування їх впливу

Фактори зовнішнього середовища	Ймовірність прояву фактору, $P (0 \div 1)$	Значимість фактору, $I (1 \div 5)$	Загальна оцінка впливу фактору, $P \times I$	Засоби реагування ДП «ХЗШВ» на прояв фактору
Економічні фактори				

1. Облікова ставка НБУ та рівень інфляції	0,4	5	2	Зміна форми власності та формування сприятливих умов для інвестування з метою реформування підприємства. Індксація платежів в договорах у разі їх продовження. Постійний моніторинг ринку. Аналіз діяльності конкурентів. Відкриття нових фірмових магазинів, інтернет-магазину. Створення торговельного відділу та своєї власної дистриб'юторської мережі. Пошук додаткових каналів збуту. Виробництво продукції з найбільшим попитом. Моніторинг податкової системи України та своєчасне впровадження змін. Модернізація обладнання, розробка нових смаків та марок, просування та популяризація продукції ДП «ХЗШВ»
2. Насиченість ринку	0,2	4	0,8	
3. Вплив світової економічної кризи	0,2	5	1	
4. Зміни в податковій системі	0,1	4	0,4	
5. Співвідношення гривні до інших валют (долар та євро)	0,1	4	0,4	
<i>Загальна оцінка впливу економічних факторів дорівнює 4,6</i>				
<i>Політико-правові фактори</i>				
1. Ускладнення політичного конфлікту між Україною та Росією	0,3	5	1,5	Пошук додаткових ринків збуту та нових постачальників сировини. Внесення пропозицій до Уряду України щодо дозволу використання землі для вирощування сировини та захисту вітчизняного виробника. Внесення пропозицій до Уряду України щодо приватизації підприємства та впровадження процесу реформування. Виведення на ринок продукції з новою назвою. Формування іміджу підприємства. Використання необмежених законодавством каналів реклами продукції
2. Державний контроль та регулювання діяльності підприємств в галузі	0,2	5	1,0	
3. Внесення змін у закони, що регулюють винний ринок	0,2	4	0,8	
4. Законодавчі обмеження	0,2	5	1,0	
5. Рівень протекціонізму	0,1	3	0,3	
<i>Загальна оцінка впливу політико-правових факторів дорівнює 4,6</i>				
<i>Соціокультурні фактори</i>				
1. Середній рівень доходів та прожитковий мінімум	0,5	5	2,5	Диверсифікація виробництва (вихід на нові ринки, виробництво нових видів продукції). Створення активної маркетингової компанії з постійною рекламною діяльністю. Моніторинг ринку. Виробництво продукції на будь-який смак та можливості споживачів. Залучення молодих спеціалістів та підвищення кваліфікації тих робітників, які працюють
2. Особливості смаків населення	0,2	4	0,8	
3. Рівень культури життя, менталітет та цінності суспільства	0,1	3	0,3	

4. Вікова структура населення	0,1	2	0,2	
5. Ставлення споживачів до вітчизняного виробника	0,1	2	0,2	
<i>Загальна оцінка впливу політико-правових факторів дорівнює 4</i>				
Технологічні фактори				
1. Нові сучасні технології виробництва	0,2	4	0,8	Внесення пропозицій до Уряду України щодо приватизації підприємства з метою реформування, в тому числі оновлення технологій виробництва, модернізації обладнання, реструктуризації підприємства. Залучення молодих спеціалістів необхідного рівня освіти, в тому числі ІТ-спеціалістів, та впровадження сучасних ІТ-технологій. Виробництво продукції на будь-який смак та можливості споживача. Моніторинг ринку. Активна маркетингова діяльність. Створення системи логістики
2. Розвиток ІТ-технологій	0,2	3	0,6	
3. Впровадження нових товарів	0,1	2	0,2	
4. Маркетингові та рекламні заходи	0,4	5	2	
5. Вимоги до кваліфікації кадрів виробництва	0,1	1	0,1	
<i>Загальна оцінка впливу технологічних факторів дорівнює 3,7</i>				

Згідно з даними аналізу ринку головними факторами, що впливають на діяльність підприємств, є економічні та політико-правові фактори. З урахуванням негативного впливу цих факторів на ДП «ХЗШВ», необхідно передбачити їх наслідки, тому пропонуються такі засоби реагування: зміна форми власності та формування сприятливих умов для інвестування з метою реформування підприємства; індексація платежів в договорах з постачальниками у разі їх продовження; постійний моніторинг ринку та аналіз діяльності конкурентів, активна маркетингова діяльність; відкриття нових фірмових магазинів; створення торговельного відділу та своєї власної дистрибуторської мережі, пошук додаткових каналів збуту; виробництво продукції з найбільшим попитом; моніторинг податкової системи України та своєчасне впровадження змін; модернізація обладнання й розробка нових смаків та марок; просування та популяризація продукції ДП «ХЗШВ»; залучення молодих спеціалістів необхідного рівня освіти, в тому числі ІТ-спеціалістів, та впровадження сучасних ІТ-технологій; виробництво продукції на будь-який смак та можливості споживача; створення системи логістики.

Поступова реалізація зазначених заходів дозволить підприємству покращити конкурентну позицію на ринку, використати наявні ринкові можливості та захиститися від загроз.

Сучасний стратегічний аналіз передбачає необхідність визначення місії підприємства, яка є головним орієнтиром при управлінні внутрішнім середовищем та основою формування зв'язку із зовнішнім оточенням.

Головна мета, сенс існування, цінності та філософія діяльності ДП «ХЗШВ» є основою місії підприємства, яка формує його соціальну значимість.

Девіз: «Зберігаючи традиції, вдосконалюємо якість».

Місія: «Ми працюємо для того, щоб свято або побачення людей будь-якого соціального та матеріального рівня створити незабутнім.

Пропонуючи якісну шампанську, винну та безалкогольну продукцію в широкому асортименті на будь-який смак, ми дотримуємось високого рівня виробництва.

Високі міжнародні нагороди за якість продукції підтверджують конкурентоспроможність підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Надійність в роботі з партнерами та дотримання етичних норм у ставленні до конкурентів є основою нашої діяльності. Ми є надійним роботодавцем для наших співробітників. Беремо активну участь у формуванні іміджу країни та цінуємо свої культурні й історичні традиції».

Конкурентний аналіз факторів зовнішнього середовища, що здійснюють прямий вплив на діяльність ДП «ХЗШВ», за методом «п'ять сил конкуренції за Майклом Портером» наведено в табл. 13.3.3 (на прикладі ринку шампанського).

Таблиця 13.3.3

Конкурентний аналіз впливу п'яти сил за М. Портером

Сила конкуренції	Оцінка в балах (0–5)	Стан/прояв фактору	Характер впливу ДП «ХЗШВ»	Можливі дії організації
1. Конкуренція серед існуючих продавців	5	Більше 10 виробників випускають в Україні понад 160 найменувань вин. Головні конкуренти ринку: ПАТ «Коблево», ЗАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний», ЗАТ «Одеський завод шампанських вин», ЗАТ Одесавинпром ТМ «Французький бульвар», ТОВ Агрофірма «Золота балка», ТОВ «Промислово-торгова компанія «Шабо», ООО «Фрут Мастер Фудс» (ТМ «Котнар») та ін.	(–) зниження попиту на продукцію та обсягів реалізації; (–) складність розширення ринку збуту; (–) складність довгострокового планування	Зміна форми власності та формування сприятливих умов для інвестування з метою реформування підприємства. Розширення географії продажів, створення логістичної системи, власної маркетингової, дистрибуторської й торговельної мереж на всій території України та зовнішньому ринку; пошук перевірених збутових дилерів-партнерів й укладання довгострокових договорів з ними; проведення прес-конференцій для ЗМІ із презентацією нових брендів та видів продукції, проведення
2. Сила потенційно нових конкурентів	3	Вірогідність появи нових конкурентів на вітчизняному ринку невисока з огляду на високі входні бар'єри (економія від масштабів виробництва, перевага й відданість споживачів, значні капітальні витрати для початку бізнесу, висока конкуренція з боку існуючих великих представників ринку). Але серед нових конкурентів слід виділити: ЗАТ «Одесавинпром» з ТМ «Французький бульвар»; ВАТ АПФ «Таврія» (підрозділ «Першого виноробного холдингу», який розпочав випуск продукції ТМ Inkerman); ТОВ «Фрут Мастер Фудс» (ТМ «Котнар»)		

3. Сила конкурентів, які виготовляють товари-замінники	5	Значний вплив здійснюють підприємства, що виробляють енергетичні напої та міцні алкогольні напої	(-) зниження попиту на продукцію; (-) відсутність прихильності споживачів до продукції винної галузі порівняно з іншою продукцією (пиво, енергетичні напої)	дегустацій на заводі, розробка нових смаків і марок, просування й популяризація продукції ДП «ХЗШВ» як значимого напою для споживача
4. Сила впливу постачальників	4	Нестача якісних, чистих сортових виноматеріалів. В Україні випускається менш ніж половина виноматеріалів від реальної потреби виробників шампанського. Імпорт сировини, зокрема з Молдавії й Кавказу нерентабельний. Дефіцит виноматеріалів для виробництва шампанського оцінюється в 4,5 млн декалітрів (дав). При потребі заводів у 7 млн декалітрів, Україна виготовляє менш ніж 2,5 млн дав сировини	(-) дефіцит вітчизняних виноматеріалів, сировини і необхідність імпорту поставок впливають на ціну та якість продукції	Створення власної сировинної бази. Укладання довгострокових договорів з внутрішніми та зовнішніми постачальниками
5. Сила впливу споживачів	4	Ринкова сила споживачів виражена еластичністю попиту за ціною і якістю продукції. Більшість споживачів шампанського – жінки у віці 25–54 років: їх частка становить 41,8% усіх споживачів	(-) попит на продукцію ДП «ХЗШВ» залежить від ціни та якості, смаків споживачів, активності рекламної діяльності, ефективності маркетингу та логістики; популяризації продукції ДП «ХЗШВ»	Проведення активної маркетингової діяльності, інтернет-магазин, створення торговельного відділу, диверсифікація виробництва, розвиток продукту, використання масових методів просування в національному масштабі, створення системи комунікацій зі споживачами, позиціонування торгових марок ДП «ХЗШВ», систематизація й удосконалення продуктивних й брендів портфелів

За результатами конкурентного аналізу прямих факторів зовнішнього середовища можна зазначити, що найбільший вплив здійснюють існуючі та нові конкуренти ринку. Тому підприємству необхідно реалізовувати стратегію захвату ринку, яка передбачає формування сприятливих умов на підприємстві для інвестування з метою його реформування.

Створення логістичної та маркетингової систем, дистриб'юторської і торговельної мереж на всій території України та зовнішньому ринку; пошук перевірених збутових дилерів-партнерів й укладання довгострокових договорів

з ними; проведення прес-конференцій для ЗМІ із презентацією нових брендів та видів продукції, проведення дегустацій на заводі, розробка нових смаків і марок, просування й популяризація продукції ДП «ХЗШВ» як значимого напою для споживача.

Карта стратегічних груп

Основними конкурентами галузі є такі виробники:

Висока частка ринку (від 11 до 50 %):

1. ПАТ «Коблево»;
2. ДП «Харківський завод шампанських вин»;
3. ЗАТ Київський завод шампанських вин «Столичний»;
4. ТОВ Агрофірма «Золота балка»;
5. ЗАТ Одесавинпром ТМ «Французький бульвар».

Середня частка ринку (від 6 до 10 %)

6. ЗАТ «Одеський завод шампанських вин»;
7. ТОВ «Промислово-торгова компанія "Шабо"»;
8. ВАТ АПФ «Таврія».

Низька частка ринку (від 0 до 5 %)

9. ПРАТ Ізмайлівський винзавод;
10. ЗАТ Одеський коньячний завод;
11. ТОВ НВП Нива;

12. Виробники, чия частка становить менше 5 %, винесені в категорію «Інші».

Високими параметрами ціна/якість (ціна продукції від 45 грн та вище) відрізняються організації № 1, 3, 5; середніми параметрами ціна/якість (ціна продукції від 35–45 грн) – № 2, 4, 6, 7, 8; низькими параметрами ціна/якість (до 35 грн) – № 9, 10, 11, 12.

Найбільш популярними брендами продукції та найширшим асортиментом шампанських вин (більше 8 найменувань) володіють організації № 1, 3, 5; середньою популярністю користуються бренди продукції підприємств... № 2, 4, 6, 7, 8 (мають 6–8 найменувань); вузький асортимент (до 6 найменувань) та найслабкіша популяризація брендів у підприємств... № 9, 10, 11, 12.

Діагностику конкурентних позицій підприємств-суперників ринку шампанських вин здійснюємо за допомогою методу картирування стратегічних груп (рис. 13.3.1).

За результатами аналізу карти стратегічних груп можна зробити висновок, що перша стратегічна група є найпотужнішою та найвпливовішою на ринку шампанських вин. Менш відомою для споживачів є друга стратегічна група, до якої входить ДП «ХЗШВ».

Для утримання існуючих позицій на ринку та підвищення конкурентоспроможності ДП «ХЗШВ» необхідно реалізовувати стратегію захвату ринку: розширити географію продажів, створити логістичну та маркетингову систему, торговельний відділ та інтернет-магазин, рекламну й дистрибуторську мережі по всій території України та зовнішньому ринку, формувати сприятливі умови для інвестування з метою реформування підприємства.

Ціна/якість

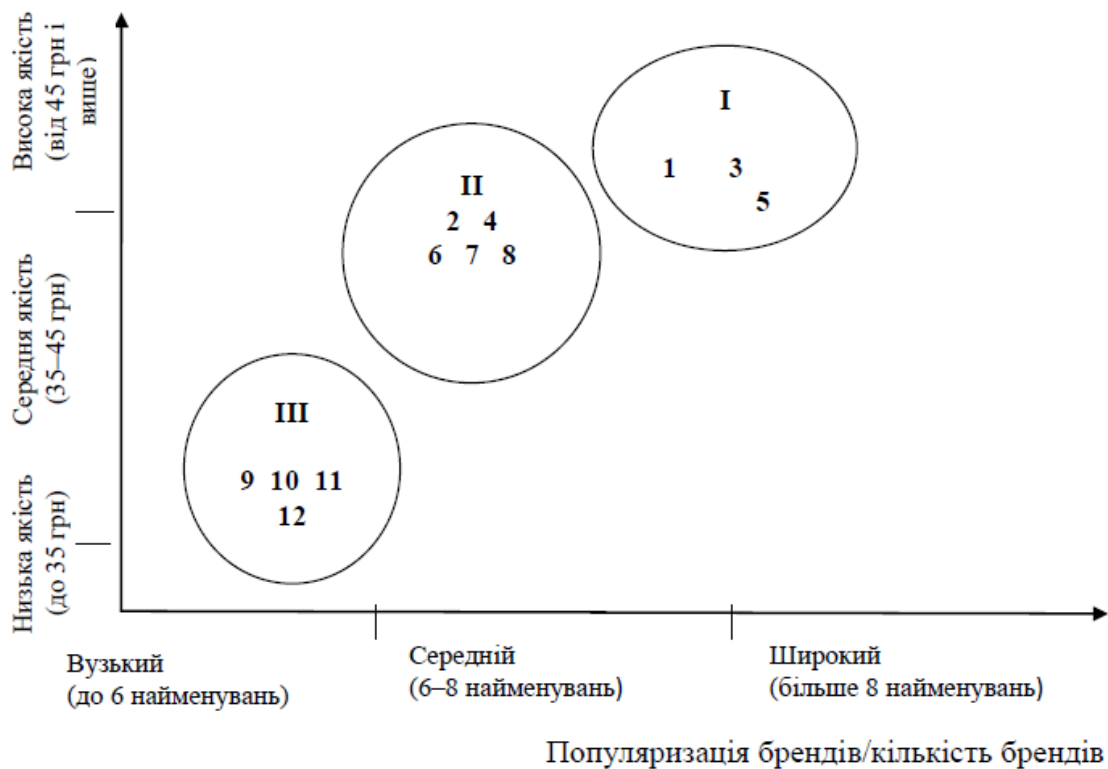


Рис. 13.3.1. Карта стратегічних груп ринку шампанських вин

Конкурентний бенчмаркінг на постійній основі дасть можливість ДП «ХЗШВ» покращити показники своєї діяльності завдяки впровадженню успішного досвіду конкурентів.

Слід зазначити, що незначний відрив третьої стратегічної групи підвищує конкурентний тиск на ринку та створює небезпеку у довгостроковій перспективі, в тому числі й для ДП «ХЗШВ».

Діагностику конкурентних позицій підприємств-суперників ринку можна проводити також графічним методом, а саме методом побудови багатокутника конкурентоспроможності, який являє собою графічне з'єднання оцінок стану підприємства і конкурентів за найбільш значущими напрямками діяльності і дозволяє порівняти можливості підприємств. Накладаючи один багатокутник на інший, можна виявити сильні і слабкі сторони підприємств один відносно одного.

Застосуємо графічний метод оцінки конкурентоспроможності, який базується на побудові так званої «радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «багатокутника конкурентоспроможності».

На рис. 13.3 співставлено багатокутники конкурентоспроможності чотирьох підприємств – найбільших виробників кондитерської продукції України за дев'ятьма критеріями.

Побудова багатокутників здійснювалася таким чином:

- коло було поділено радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнювала кількості обраних критеріїв (у даному випадку – 9);

- шкали на радіальних прямих було градуйовано так, щоб всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола;
- значення критеріїв збільшувалися по мірі віддалення від центра кола;
- на кожній осі з використанням відповідного масштабу вимірювання було позначено точки, що відповідали значенням критеріїв;
- по точках відповідно для кожного з підприємств проведено ламану лінію, яка і сформувала багатокутник.

З рис. 13.3.2 видно, як відрізняються підприємства одне від одного за окремими критеріями.



Рис. 13.3.2. Багатокутник конкурентоспроможності

Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність. Оскільки на сьогоднішній день відсутня єдина методика оцінки конкурентоспроможності підприємства, використаємо ще один метод, оснований на експертній оцінці критеріїв конкурентоспроможності. Для оцінки конкурентоспроможності в ДП «ХЗШВ» і порівняння з основними конкурентами прийнятним є метод сегментації ринку за основними певними конкурентами, що дозволяє сегментувати інформацію з конкурентоспроможності головних конкурентів і базового підприємства (табл. 13.3.4).

Відзначений у таблиці перелік факторів одержує оцінку від 0 (найбільш слабкі позиції за даним фактором конкурентоспроможності) до 5 балів (домінуючі позиції на ринку). Для проведення експертної оцінки факторів відповідно до умов даного методу була застосована група зовнішніх кваліфікованих консультантів.

Таблиця 13.3.4

Конкурентні переваги підприємств-конкурентів ринку шампанських вин, бали

Фактори конкурентоспроможності	Головні конкуренти			
	ПАТ «Коблево»	ЗАТ Київський завод шампанських вин «Столичний»	ДП «ХЗШВ»	ЗАТ Одесавинпром
1. Продаж продукції	4	3,7	3,6	3,6
1.1. якість	3,5	3,2	4,6	4,8
1.2. технічне обладнання	3	3	3	4
1.3. рівень обслуговування	3	4	4	4,8
1.4. смакові якості	4,1	3,8	5	5
1.5. унікальність	3,5	3,5	5,2	4,1
1.6. імідж підприємства	4	4	2	4
1.7. прихильність покупців	5	5	3	5
2. Ціна	4,8	4,6	4	2
2.1. продажна	4,7	4,6	2,1	1,3
2.2. відсоток знижки із ціни	4,7	4,6	2,1	1,2
2.3. строки платежу	3	3	2	2
2.4. умови надання відстрочки платежу	3,1	3	4,2	4,3
3. Канали збуту	4	3,1	2	2
3.1. форма збуту	3	3	4	4
- пряма доставка	3	3,4	4	4
- торговельні представники	3	3,5	3	3
- підприємства-партнери	5	3	2	1
- агенти	2	3	1,5	1,2
3.2. ступінь охоплення ринку	2	2	1	1
3.3. розміщення підприємств-представників, партнерів, агентств	4,7	4,8	3	3
3.4. система транспортування	3	4	4	5
3.5. система контролю якості	3	4,1	4	3
Загальна кількість, бали	83,1	83,9	73,3	76,3

При їх порівнянні необхідно пам'ятати, що розбіжність сум на 20 % підкреслює досить важкий стан фірми з погляду конкурентоспроможності, а понад 40 % – говорить про необхідність або вихід з даного ринку, або корінні зміни її стратегії.

Як бачимо, головними конкурентами аналізованого підприємства є:

1. ПАТ «Коблево»;
2. ЗАТ Київський завод шампанських вин «Столичний»;
3. ЗАТ Одесавинпром ТМ «Французький бульвар».

Розбіжність сум балів базового підприємства і його основних конкурентів становить:

за ПАТ «Коблево» $(1 - 83,1 : 90,1) = 0,07 = 7 \%$;

за ЗАТ «КЗШВ» $(1 - 83,9 : 90,1) = 0,07 = 7 \%$;

за ДП «ХЗШВ»($1 - 73,3 : 90,1$) = 0,19 = 19 %;

за ЗАТ Одесавинпром ($1 - 76,3 : 90,1$) = 0,15 = 15 %.

За даними підрахунку, жодна з фірм не досягла граничної межі в 20 %, тобто становище підприємств-конкурентів ДП «ХЗШВ» є стабільним, що дає можливість їм вести конкурентну боротьбу. Але ДП «ХЗШВ» має найгірший показник (19 %) відносно сильнішого конкурента. Дуже тривожним показником є імідж підприємства, прихильність споживачів до продукції та ступінь охоплення ринку. Це свідчить про те, що конкуренти ведуть більш активну маркетингову та рекламну політику.

Аналіз підтверджує необхідність впровадження стратегії захвату ринку, яка передбачає необхідність ефективної маркетингової, рекламної діяльності. Актуальність стратегії захвату ринку також підтверджують результати ситуативного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ДП «ХЗШВ» (SWOT-аналізу), наведеного на рис. 13.3.3.

	<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> - розширення ринку збуту в Україні; - вихід на зовнішні ринки (Китай, В'єтнам та інші); - розширення асортименту продукції; - аутсорсинг (передача прав проведення повномасштабної маркетингової діяльності з метою просування й популяризації продукції); - ІТ-технології; - сучасні системи управління підприємством (ERP, GRM); - сучасні технології виробництва; - зміна форми власності; - наявність спеціалістів 	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> - цінова конкуренція в галузі (більш 10 великих виробників, між якими регіонально поділений ринок); - поява вітчизняних конкурентів, що роблять ідентичну продукцію під даною торговою маркою; - скорочення попиту внаслідок падіння платоспроможності населення; - розробка й просування нових марок шампанського сильними гравцями українського ринку; - законодавчі обмеження на рекламу; - вимоги передоплати з боку постачальників; - збільшення відстрочки платежу за відвантажену продукцію для постачальників; - подорожчання й дефіцит виноматеріалів, подорожчання тари; - фальсифікація виноробної продукції - залежність попиту від сезону продаж - залежність сировини від природних умов
<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - високі смакові показники шампанського в порівнянні з вітчизняними конкурентами; 	<p>СилМ</p> <p>Диверсифікації:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розширення географії продажів: - вихід на нові ринки; 	<p>СилЗ</p> <p>Захвату ринку:</p> <ul style="list-style-type: none"> - управління дебіторською заборгованістю, створення логістичної системи,

<ul style="list-style-type: none"> - впровадження сучасної системи якості; - високі нагороди за якість на вітчизняних та міжнародних конкурсах; - широкий асортимент продукції; - порівнянні із закордонними конкурентами більш низькі ціни в; - конкурентоспроможне співвідношення «ціна-якість»; - наявність досвідчених технологів і винаробів; - автоматизований технологічний процес одержання шампанського; - застосовуються ресурсо- й енергозберігаючі технології 	<p>виробництво нових видів продукції;</p> <ul style="list-style-type: none"> - створення активної маркетингової компанії з постійною рекламною діяльністю; - проведення моніторингу ринку; - виробництво продукції на будь-який смак та можливості споживачів 	<p>маркетингової, рекламної й дистриб'юторської мережі по всій території України та зовнішньому ринку;</p> <ul style="list-style-type: none"> - пошук перевірених збутових дилерів – партнерів і укладання довгострокових договорів з ними; - інтернет-магазин, торговельний відділ, проведення прес-конференцій для ЗМІ із презентацією нових брендів та видів продукції, проведення дегустацій на заводі, розробка нових смаків і марок, просування й популяризація продукції ДП «ХЗШВ» як значимого напою для споживача; - розробка заходів щодо збільшення впізнаваності, іміджу продукції
<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – погіршення фінансового стану підприємства (невідповідність фінансових показників нормативним значенням); – більш високі ціни в порівнянні з вітчизняними виробниками вин; - менш приваблива тара в порівнянні з імпортними аналогами; - недостатня популярність нових видів шампанських ігристих вин заводу; - використання фізично та морально застарілого обладнання; - невисокий коефіцієнт завантаження устаткування - відсутність постійної маркетингової та рекламної діяльності; - недостатня популяризація продукції ДП «ХЗШВ»; - відсутність власної сировинної бази; - відсутність власної дистриб'юторської мережі; - невисока присутність продукції заводу у Центральній та Західній Україні; 	<p style="text-align: center;">СлМ</p> <p>Захват ринку:</p> <ul style="list-style-type: none"> - управління дебіторською заборгованістю, створення логістичної системи, маркетингової, рекламної й дистриб'юторської мережі по всій території України та зовнішньому ринку; - пошук перевірених збутових дилерів – партнерів і укладання довгострокових договорів з ними; - інтернет-магазин, торговельний відділ, проведення прес-конференцій для ЗМІ із презентацією нових брендів та видів продукції, проведення дегустацій на заводі, розробка нових смаків і марок, просування й популяризація 	<p style="text-align: center;">СлЗ</p> <p>Стратегія обмеженого розвитку:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розробка заходів щодо збільшення впізнаваності, іміджу продукції.; - впровадження заходів щодо реструктуризації дебіторської заборгованості; - здійснення пошуку надійних постачальників

<ul style="list-style-type: none"> - незначний експорт продукції на зовнішній ринок; - відсутність системи логістики; - неефективне використання матеріальних та нематеріальних активів, в тому числі будівель 	<ul style="list-style-type: none"> продукції ДП «ХЗШВ» як значимого напою для споживача; – розробка заходів щодо збільшення впізнаваності, іміджу продукції 	
---	---	--

Рис. 13.3.3. Ситуативний SWOT-аналіз ДП «ХЗШВ»

За результатами SWOT-аналізу слід зазначити, що для ДП «ХЗШВ» найбільш актуальною є стратегія захвату ринку. За об'єктивними даними саме ця стратегія дозволить ДП «ХЗШВ» не втратити можливості та пом'якшити вплив загроз ринку. Головні цілі, досягнення яких дозволить реалізувати запропоновану стратегію, наведено в стратегічній карті цілей системи збалансованих показників (СЗП).

13.4. Система збалансованих показників як комплексний план реформування ДП «ХЗШВ»

В умовах динамічного розвитку економіки дедалі більшого значення набувають інформаційні технології та інтелектуальний капітал. Ті фактори, що склали конкурентні переваги для більшості компаній 25 років тому, вже не можуть розглядатись як гарантії майбутнього успіху.

Сьогодні конкурентні переваги набагато важче здобути лише за рахунок ефективного фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи. Здатність компанії мобілізувати і використовувати свої нематеріальні активи стає більш значущим фактором.

В умовах жорсткої ринкової конкуренції інформаційного періоду найважливішим є довгостроковий розвиток, основні фактори якого:

- грамотне стратегічне управління;
- ефективність бізнес-процесів;
- капітал компанії, втілений у знаннях і кваліфікації співробітників;
- здатність організації утримувати і залучати нових клієнтів;
- корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні поліпшення;
- інвестиції в інформаційні технології.

Збалансована система показників (BSC, ЗСП) – це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі і т. ін.). Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємопов'язаних показників.

Збалансована система показників будується на основі карти стратегічних цілей (рис. 13.4.1).

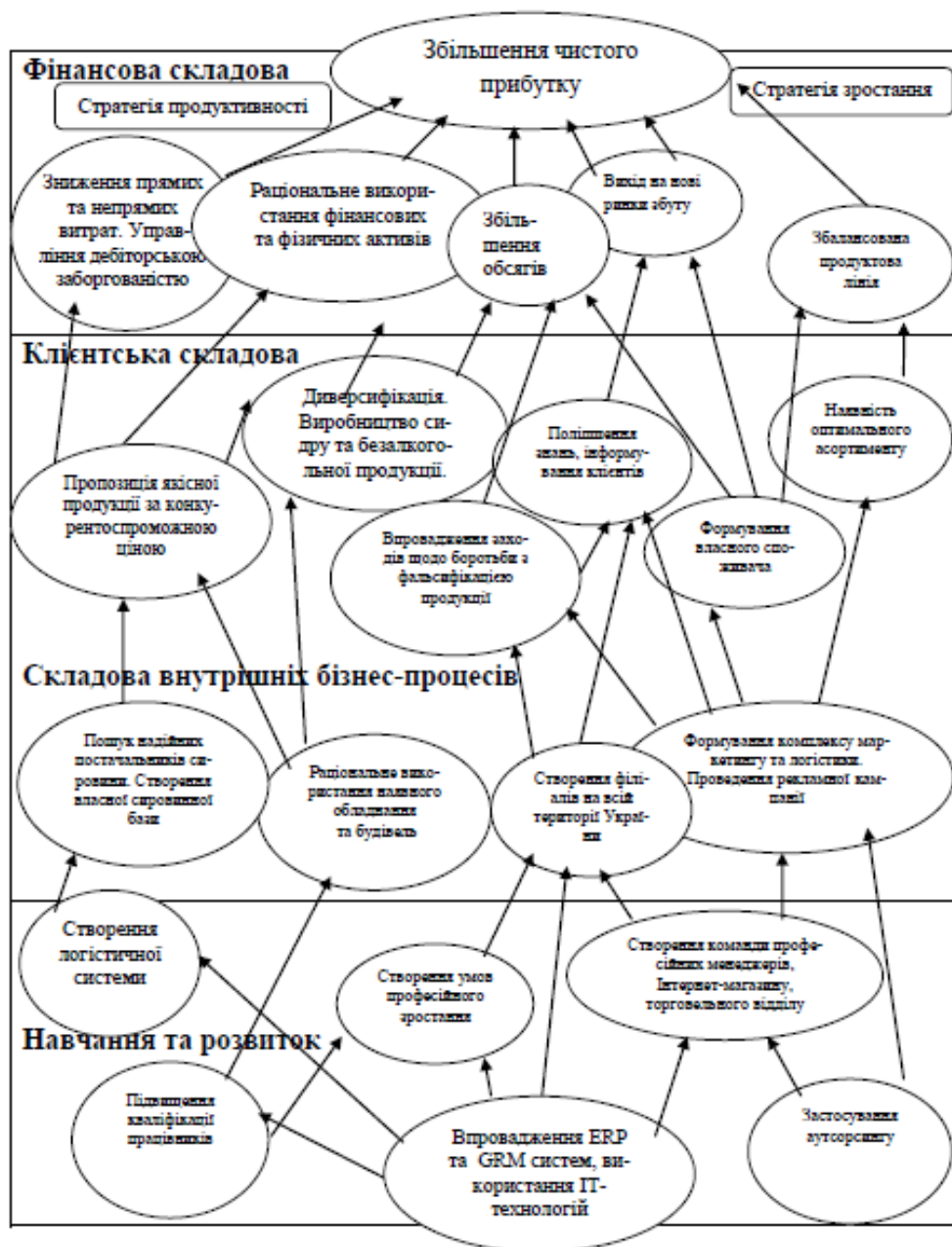


Рис. 13.4.1 Карта стратегічних цілей ДП «ХЗШВ»

Таблиця 13.4.1

Збалансована система показників ДП «ХЗШВ»

Цілі	Показники	Цільові значення	Ініціативи (заходи)
		2017	
Фінансова складова			
Збільшення чистого прибутку. Відновлення прибутковості ДП «ХЗШВ»	Чистий прибуток ROCE (довгострокова рентабельність інвестованого капіталу)	Досягнення беззбитковості	Щотижневий звіт начальників відділів за результатами діяльності з метою оцінки досягнутих результатів та обміну досвідом

Зниження прямих та непрямих витрат. Реструктуризація дебіторської заборгованості	Собівартість продукції. Структура витрат	Зниження собівартості на 3 % у порівняльних цінах попереднього періоду. Зниження дебіторської заборгованості в структурі активу на 20 %	Аналіз прямих та не-прямих витрат інтенсивним методом. Розробка політики щодо роботи з дебіторами
Раціональне використання фінансових та фізичних активів	Ліквідність. Рентабельність. Фінансова стійкість. Платоспроможність	Досягнення нормативних значень показників (або поява позитивної динаміки)	Фінансовий контроль. Аудит
Збільшення обсягів збуту	Обсяг продажу за товарними групами	Збільшення обсягів продажу на 20 % у порівняльних цінах попереднього періоду	Просування й популяризація продукції ДП «ХЗШВ» як значимо-го напою для споживача
Вихід на нові ринки збуту	Зміна частки ринку. Обсяги продажу по регіонах	Збільшення частки ринку на 15 %	Укладання договорів з надійними партнерами – дилерами, що працюють по всіх регіонах України. Створення центру логістики та дистрибуції
Збалансована продуктова лінія	Кількість втрачених замовників	Встановлення нових зв'язків з п'ятьма контрагентами	Аналіз відповідності кількості видів продукції вимогам споживачів
Клієнтська складова			
Пропозиція якісної продукції за конкуренто-спроможною ціною	Показник якості. Рівень конкуренто-спроможності	Підтвердження сертифіката якості ISO. Впровадження голограми захисту якості від фальсифікату	Контроль якості продукції на відповідність сучасним стандартам. Щоквартальна оцінка конкуренто-спроможності продукції
Диверсифікація. Виробництво сидру та безалкогольної продукції	Кількість видів продукції. Частка сидру та безалкогольної продукції в загальному обсязі виробництва продукції	Збільшення кількості видів продукції за рахунок кегів та сидру	Виробництво сидру, безалкогольних напоїв, дитячого шампанського

Впровадження заходів щодо боротьби з фальсифікацією продукції	Кількість заходів з метою інформування суспільства	Три програми на телебаченні	Ускладнити етикетку, наприклад додати голограму. Провести роз'яснювальні передачі на телебаченні
Поліпшення знань клієнтів	Кількість повторних продажів	Збільшення попиту на 10 %	Потужна реклама. Анкетування споживачів
Формування власного споживача	Кількість нових клієнтів	Збільшення кількості нових клієнтів на 7 %	Просування й популяризація продукції ДП «ХЗШВ» як значимого напою для споживача
Наявність оптимально-го асортименту	Кількість по кожній позиції в закупівлі та на складі	Оптимальний асортимент продукції (зменшення складських запасів на 15 %)	Контроль за відповідністю обсягу замовлень обсягу виробництва. Проведення маркетингових досліджень щодо смаків споживачів
Складова внутрішніх бізнес-процесів			
Пошук надійних поста-чальників сировини. Створення власної сировинної бази	Забезпеченість підприємства сировиною. Кількість постачальників	Укладання договорів з шістьма постачальниками на довгостроковій основі	Укладання довгострокових договорів на постачання сировини
Рациональне використання наявного обладнання та будівель	Кількість нової продукції, що виготовлена на існуючому обладнанні. Обсяг не використовуваних площ будівель	Укладання договорів з шістьма орендарями	Оренда. Продаж. Створення нових потужностей
Створення філіалів на всій території України	Кількість філіалів. Середня рентабельність кожної філії	Створення чотирьох нових філіалів в різних регіонах України	Відкриття філіалів в Західних та Централь-них регіонах України
Формування комплексу маркетингу та логістики. Проведення рекламної компанії	Кількість видів реклами. Кількість рекламних заходів. Прихильність покупців до продукції ДП «ХЗШВ»	Чотири види реклами	Проведення щоденної реклами із застосуванням різноманітних засобів, ATL та BTL маркетингові заходи

Створення логістичної системи	Дотримання строків впровадження системи	Укладання договору з аутсорсером	Контроль за функціонуванням елементів логістичної системи (доставка продукції в задане місце у потрібній кількості й асортиментах)
Навчання та розвиток			
Підвищення кваліфікації працівників	Середня кількість працівників, що підвищили кваліфікацію. Середній стаж робітників за спеціальністю. Вища та середня освіта	25 % працівників на перекваліфікацію	Проведення семінарів, тренінгів та переатестації працівників. Укладання договорів з навчальними закладами на підготовку працівників
Створення умов професійного зростання	Середня заробітна плата робітника. Розмір соціального пакета	Збільшення з/п на 10 %. Забезпечення працівників соціальним пакетом	Надання соціального забезпечення робітникам, передбаченого діючим законодавством України
Впровадження ERP та GRM систем, використання ІТ-технологій	Дотримання строків впровадження системи	Впровадження до кінця запланованого періоду	Об'єднання всіх під-розділів ДП «ХЗШВ» та всі необхідні функції в одній комп'ютерній системі. Вивчення потреб існуючих та потенційних споживачів. Інвестування в ІТ-технології
Створення команди професійних менеджерів. Інтернет-магазин Торговельний відділ	Кількість менеджерів, кількість раціоналізаторських пропозицій на одного менеджера	Створення додаткових 36 посадових окладів	Пошук, підбір та формування торгового відділу з професійних менеджерів з вищою освітою та досвідом роботи не менше трьох років. Створення інтернет-магазину та торговельного відділу

Застосування аутсорсингу	Рентабельність інвестицій в аутсорсинг	Економія витрат на логістиці у розмірі 6 %	Передача прав ведення маркетингової та рекламної діяльності сторонній організації з високим професійним рівнем
--------------------------	--	--	--

Запропонована СЗП для ДП «ХЗШВ» є загальним планом реформування діяльності підприємства, комплексною схемою поетапного досягнення цілей в найближчий рік. Вона включає перелік першочергових ініціатив (заходів, дій), реалізація яких дозволить досягнути поставлених цілей. Кожна ініціатива повинна бути детально роз'яснена та доведена до виконавців.

Слід зазначити, що СЗП повинна взаємодіяти із системою бюджетування на трьох рівнях.

По-перше, СЗП може задавати основні параметри для бюджетної моделі підприємства. Показники СЗП у цьому випадку будуть відправною точкою для визначення бюджетної моделі. Також система бюджетування може надавати конкретні фінансові значення як цільові значення для СЗП. Як показує практика, у якості стратегічних цілей досить небезпечно використовувати фінансові коефіцієнти, попередньо не перевіривши їх на фінансово-економічній моделі. Перевірка показників у фінансово-економічній моделі, яка дуже часто закладена в систему бюджетування, дозволяє провести так званий «аналіз чутливості», тобто оцінити які фак-тори вплинуть на досягнення даного показника.

Третій рівень пов'язаний з розподілом фінансових ресурсів компанії між різними стратегічними цілями: будь-яка бюджетна заявка або бюджетна стаття повинна бути прив'язана до тієї або іншої стратегічної цілі. Із практичної точки зору це виглядає в такий спосіб: у кожній бюджетній за-явці, крім призначення статті «Витрати», слід указати стратегічну мету, до якої прив'язана дана заявка; показник, який покращиться в результаті її виконання, і результат, який повинен бути досягнутий.

Таким чином, оцінка доцільності бюджетної заявки орієнтується не на абстрактну важливість або внутрішні відчуття учасників бюджетного комітету, а на цілком реальні показники. І найголовніше: в остаточному підсумку можна оцінити, скільки коштів необхідно витратити на досягнення тієї або іншої стратегічної мети. Важливо також зробити розподіл на інвестиційні витрати, які не приносять негайної вигоди, і оперативні витрати, пов'язані з регулярною діяльністю компанії. Резюмуючи все вищевикладене, можна дійти такого висновку: побудова СЗП і її подальша проекція на бюджет компанії дозволяє ефективно розв'язати питання формування стратегічно орієнтованої системи бюджетування.

У даній комплексній пропозиції будуть більш детально розглянуті ініціативи (пропозиції) СЗП, що є найбільш ефективними та впливовим на ефективність діяльності ДП «ХЗШВ».

13.5. Обґрунтування заходів щодо реформування ДП «ХЗШВ»

Проведений аналіз основних показників діяльності ДП «ХЗШВ» по-казав, що підприємство має достатньо високий потенціал свого розвитку, займає гарну позицію на ринку, але при цьому не повною мірою використовує свій потенціал для просування власної продукції на ринку. Тому пропонується комплексна пропозиція забезпечення сталого розвитку підприємства на вітчизняному ринку у поєднанні зі стратегією активного за-хвату ринку. Але, зважаючи на достатньо специфічний характер функціонування державних підприємств, достатньо важко впровадити її повною мірою, тому пропонується розглянути у поєднанні із запропонованою програмою можливість приватизації підприємства, що дасть керівництву більший простір для маневрування в умовах ринкового середовища, що розвивається динамічно. Особливо це актуально для ринку шампанських вин.

Тож до складу програми входять такі пропозиції (окремі з них будуть розглянуті більш детально пізніше).

1. Приватизація підприємства, як найбільш нагальний засіб його реформування. Хоча серед підприємств державної форми власності найбільш популярним є перехід до орендної форми власності, на даному підприємстві такий варіант є недоцільним, адже для того, щоб підприємство почало поступово виходити з кризи, необхідний сильний інвестор (можливо, закордонний), який буде зацікавлений у роботі на ринку України. Проведення приватизації дасть можливість підприємству маневрувати в умовах складного ринкового середовища, як вже було вказано вище, зберігаючи час на узгодження рішень з державними органами, як це відбувається за системи державного управління. При цьому такий підхід стосується не лише маневрування на ринку, але й застосування нових підходів до виробництва продукції та оптимізації структури витрат.

2. Забезпечення необхідного рівня самофінансування виробничо-го розвитку підприємства за рахунок прибутку, оптимізації податкових платежів, ефективної амортизаційної політики. Ця мета ставиться в довгостроковій перспективі, але її поступово необхідно почати реалізовувати в коротко- та середньостроковій перспективі. Зокрема, підприємству доцільно самому почати процедуру банкрутства та санації з метою тимчасового замороження податкових виплат. Таким чином підприємство може використати ті кошти, які зараз йдуть на погашення податкових платежів, та зменшити тягар навантаження кредиторської заборгованості. При цьому ініціація банкрутства підприємства дасть можливість залучити до підприємства навіть за збереження державної форми власності санатора «зі сторони», який з великою часткою вірогідності є професійним управляючим, тож зможе запропонувати ефективну програму виведення підприємства з кризи.

3. Розробка політики щодо роботи з дебіторами, які невчасно розраховуються за заборгованостями. Зважаючи на це, необхідно знайти спосіб реструктуризації дебіторської заборгованості, за рахунок чого зменшиться її тягар в структурі балансу, а також в перспективі зменшити брак

надходжень від споживачів. Для цього пропонується розробити політику поступового переходу на безготівковий розрахунок та систему передплати, що дозволить суттєво знизити ймовірність потрапляння боргів до резерву сумнівних боргів.

Серед причин збільшення частки дебіторської заборгованості у виручці компанії ДП «ХЗШВ» можна назвати такі:

- необачна кредитна політика організації по відношенню до покупців;
- робота з дебіторською заборгованістю не регламентована;
- функції збору грошових коштів, аналізу дебіторської заборгованості та ухвалення рішення про надання кредиту розподілені між різними підрозділами;
- настання неплатоспроможності деяких клієнтів;
- несумлінність клієнтів;
- труднощі в реалізації продукції торговельними мережами.

Виходячи з цих причин, необхідно вжити заходи щодо зменшення заборгованості клієнтів та торговельних мереж. Важливим є не тільки домогтися виконання умов договору в частині оплати поставленої продукції, а й побудувати систему таким чином, щоб запобігти виникненню простроченої та безнадійної заборгованості в майбутньому.

З метою запобігання появи простроченої та безнадійної дебіторської заборгованості необхідно звернути особливу увагу на опис фінансового стану нового клієнта. Зважаючи на достатньо застарілі способи аналізу клієнтів, на ДП «ХЗШВ» відсутня форма аналізу нових контрагентів з метою запобігання виникнення простроченої дебіторської заборгованості. Пропонується заповнювати спеціальну внутрішньо-корпоративну форму опису фінансового стану клієнта, розроблену на основі наявних параметрів оцінки нових клієнтів компанії. До неї рекомендується прикласти бухгалтерську звітність контрагента для розрахунку показників платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, рівня ліквідності. Ця інформація буде корисна при побудові оптимальної кредитної політики організації. Необхідно уникати дебіторів з високим ризиком несплати, наприклад, покупців, що представляють організації, які відчувають серйозні фінансові труднощі.

Якщо при аналізі господарської діяльності у компанії виникли сумніви щодо фінансового стану клієнта, але вона все ж буде співпрацювати з новим клієнтом у розстрочку, пропонується брати заставу на суму не нижче величини дебіторської заборгованості. Такі заходи зможуть гарантувати повернення боргу, адже навіть у разі ліквідації юридичної особи – клієнта підприємство матиме право звернення стягнення на заставлене майно не-залежно від настання строку виконання зобов'язання, забезпеченого заставою.

Також у разі прострочення виконання зобов'язань ДП «ХЗШВ» може замість реалізації заставленого майна продати право стягнення боргу третій стороні, якій переходить разом з правом вимоги забезпечена нею застава. Таким чином клієнт зможе у майбутньому повернути шляхом погашення боргу своє майно. Це сприятиме підтримці ділових відносин і співпраці з клієнтом в майбутньому.

Необхідно використовувати психологічні заходи впливу на боржників: дзвінки по телефону різного емоційного забарвлення (залежно від ситуації) з нагадуванням про необхідність оплати заборгованості, електронні листи, офіційні листи.

З метою зменшення збитків від простроченої дебіторської заборгованості та підтримки її на оптимальному рівні пропонується застосування штрафних санкцій до клієнтів, які порушили фінансову дисципліну. До клієнтів ДП «ХЗШВ», що допустили прострочену дебіторську заборгованість, не застосовуються ніякі штрафні санкції, передбачені договорами та додатковими угодами.

Пропонується ввести такі санкції по відношенню до порушників фінансової дисципліни: нарахування пені за кожний день прострочення у розмірі 0,1 % від розміру боргу. Ці умови слід відобразити в договорі поставки для того, щоб стягнення боргів було правомірним.

Юридичні заходи, такі як претензійна робота, досудове листування, подача позову до суду, рекомендується застосовувати до боржників з великим терміном прострочення заборгованості і їх можна віднести до категорії «несумлінні», з якими протягом звітного року не велась співпраця. Адже після застосування юридичних заходів компанія-клієнт скоріше за все вже не буде співпрацювати з підприємством.

Роботу зі стягнення боргів пропонується доручити відділу збуту. Наразі аналізу заборгованості та стягненню прострочених зобов'язань на підприємстві не приділяється суттєва увага. Деяку роботу з нагадування та звірення за оборотно-сальдовою відомістю виконує бухгалтерія ДП «ХЗШВ». Адже бухгалтери та інші фінансові працівники як ніхто інший знають про те, хто, в якому розмірі і, що дуже важливо, скільки часу не сплачує заборгованість. При цьому фінансовий працівник, не знайомий з клієнтом, ставить до всіх боржників однаково: телефонні переговори, листування не містять в собі диференційовані аргументи і вмовляння. Тоді як в одному випадку варто вимагати, а в іншому – нагадати.

Працівники відділу збуту – це ті люди, які знайшли клієнта, вели з ним переговори та уклали угоду. Менеджери з продаж знають своїх контрагентів, історію відносин з ними підприємства, інші нюанси, на основі заповненої форми опису фінансового стану клієнта матимуть уявлення про їх потенційні можливості.

У той же час менеджер з продаж – працівник, який найбільш причетний до утворення заборгованості. Тому доцільно покласти роботу зі збору боргів не на працівників, які займаються обліком, а на працівників, які укладають угоди з клієнтами. Бухгалтерія має займатися інформаційним забезпеченням – вчасно сповіщати відділ збуту про утворення простроченої дебіторської заборгованості.

Щоб стимулювати менеджерів активно працювати з дебіторською заборгованістю, пропонується внести зміни до оплати праці працівників відділу збуту. Заробітна плата цих працівників залежить від розміру виручки від прийнятих ними угод.

Пропонується ввести залежність заробітної платні і від розміру простроченої заборгованості. В кожному місяці заробітна платня менеджера відділу збуту буде зменшуватись на 0,1 % від вартості простроченого боргу клієнтів, з якими він укладав угоду. Такі заходи дозволять окреслити персональну відповідальність працівників за результат роботи з конкретними контрагентами та викликати зацікавленість у стягненні боргів.

Схематично заходи, спрямовані на підвищення ефективності роботи з дебіторською заборгованістю клієнтів, наведено на рис. 13.5.1.

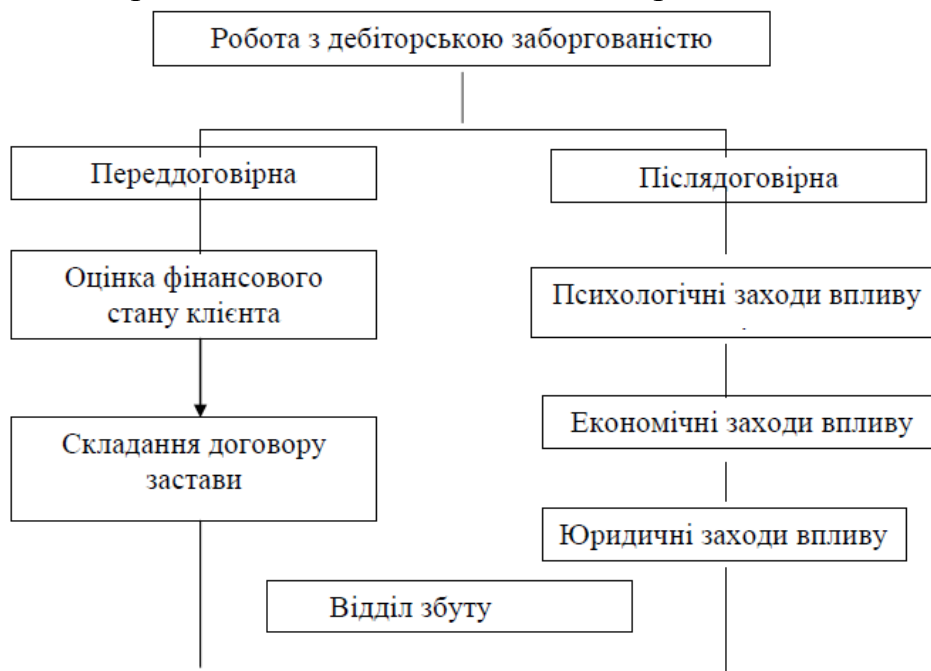


Рис. 13.5.1. Управління дебіторською заборгованістю клієнтів

Інший підхід потрібний при роботі з дебіторами – мережевими каналами збуту.

Клієнти-мережі отримують великі поступки з оплати боргів. Немає жодного інструмента регулювання заборгованості, крім призупинення відвантаження, але і цей захід не завжди застосовується у зв'язку з бажанням підприємства, щоб продукція була присутня на вітринах торговельних мереж.

З цієї ж причини недоцільною буде відмова від співпраці з мережами і перехід до інших каналів збуту – відомі магазини приваблюють багато клієнтів і створюють рекламу для продукції ДП «ХЗШВ».

Часто при наявності великого боргу робляться подальші замовлення на виготовлення продукції. Це може пояснюватись як недобросовісністю мереж, навмисним затриманням виплат, так і відсутністю попиту на якийсь товар підприємства ДП «ХЗШВ».

Для більш ефективного управління дебіторською заборгованістю мережеских клієнтів пропонується внести зміни до угоди про премії, а саме: перераховувати премії не за фактом відвантаження продукції, а пропорційно надходженням виплат за продукцію. У результаті таких заходів повинна налагодитися фінансова дисципліна у взаєморозрахунках з мережевими

клієнтами. У той же час застосування вищенаведених заходів дозволить засоби, призначені до перерахування, використовувати в обороті ДП «ХЗШВ».

Для уникнення затримок виплат за продукцію через відсутність попиту на неї, пропонується організувати повернення непроданого товару через півроку з моменту відвантаження продукції за запитом постачальника. Такі терміни пояснюються відсутністю сезонного попиту на продукцію підприємства і часом, необхідним для ознайомлення клієнтів з продукцією, роздумів щодо майбутніх покупок.

Таким чином, якщо товар не проданий за шість місяців, торговельна мережа має повернути його або виплатити за нього гроші. Застосування цих заходів дозволить припинити виготовлення певних видів продукції і перепродати товар іншим замовникам. Треба зазначити, що компанія буде робити запит на повернення конкретних видів товарів, на які є замовлення від покупців, щоб уникнути накопичення продукції на складі.

Також новий замовник (можливо інша торгова мережа) і торгова мережа-дебітор мають знаходитись в одному місті, адже витрати відвантаження та доставки бере на себе ДП «ХЗШВ». Ці витрати будуть меншими за виготовлення нової партії продукції. Такі умови вигідні і для торговельної мережі, адже товари не будуть займати місце на полках магазинів. Впровадження системи повернення продукції дозволить також вберегти компанію від недобросовісних затримок платежів торговельною мережею.

Для роботи з торговельними мережами з високим рівнем оборотності дебіторської заборгованості пропонується використовувати факторингові послуги. Підприємство зможе відразу отримати від фактору плату за відвантажений товар.

Факторинг забезпечуватиме Харківський завод шампанських вин реальними грошовими коштами, сприятиме прискоренню обороту капіталу, збільшенню прибутковості. Зменшиться ризик остаточної втрати ліквідності. При цьому компанія втрачатиме частку боргу в розмірі тарифу від суми фінансування та комісії за обслуговування дебіторської заборгованості, але прискорення оборотного циклу і збільшення прибутковості перекриватиме ці витрати.

На відміну від банківського кредитування при факторинговому обслуговуванні, отримуючи фінансування своїх продажів, ДП «ХЗШВ» не буде нести такі витрати на:

- оформлення кредиту, що включають реєстрацію та страхування застави, оплату робочого часу співробітників на оформлення і підготовку документів для кредитного відділу;

- екстрену мобілізацію грошових коштів при настанні терміну погашення кредиту або виплати відсотків, включаючи упущену вигоду, пов'язану з виведенням цих коштів з обороту.

Пропонується використовувати факторинг з регресом, коли у випадку несплати клієнтом у терміни, зазначені в договорі факторингу, постачальник зобов'язаний повернути частку коштів, несплачену дебітором фактору.

Факторинг з регресом в середньому на 6–8 % дешевший за безрегресійний, що є суттєвою перевагою для підприємства. Найбільш економічним і простим буде електронний факторинг – можливість використовувати електронний документообіг із застосуванням електронно-цифрового підпису у рамках факторингових послуг.

Запропоновані заходи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності ДП «ХЗШВ», взаємопов'язані і формують систему. Систему заходів щодо підвищення ефективності діяльності ДП «ХЗШВ» наведено на рис. 13.5.2.



Рис. 13.5.2. Система заходів щодо підвищення ефективності діяльності ДП «ХЗШВ»

Таким чином, заходи, спрямовані на підвищення ефективності роботи з дебіторською заборгованістю торговельних мереж, наведені на рис. 13.5.3.

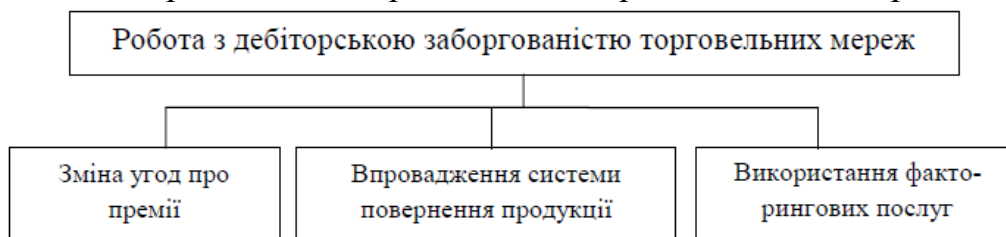


Рисунок 13.7 – Управління дебіторською заборгованістю торговельних мереж

Розроблена система призначена для комплексного вирішення виявлених проблем ДП «ХЗШВ», використання можливостей підвищення кінцевого ефекту діяльності та ефективності роботи підприємства в цілому.

Розраховуючи витрати на впровадження подібних заходів, необхідно зазначити, що вони будуть залежати від кожного конкретного контрагента. Переддоговірна робота буде проводитись перед початком співпраці з новими контрагентами. Витратами першого етапу – оцінки фінансового стану, будуть витрати робочого часу працівників відділу збуту на вивчення методики оцінки фінансових коефіцієнтів та формування рейтингової методики, орієнтованої на врахування якісних (суб'єктивних) характеристик нового контрагента. Результатом переддоговірної роботи буде зменшення ризику виникнення безнадійної дебіторської заборгованості нових контрагентів в майбутньому.

13.6. Створення системи маркетингу на підприємстві

Зважаючи на те, що процес побудови нового маркетингового середо-вища організації є достатньо складним, пропонується разом зі створенням відділу маркетингу на підприємстві для роботи з потенційними споживачами (оптовими покупцями) – оптимізувати сайт компанії з метою формування там опції можливості замовлення онлайн на умовах передплати. Цей ресурс не буде являти собою традиційний інтернет-магазин, а скоріше слугуватиме для оптових покупців та дистриб'юторів певним інформаційним центром для відстеження виконання власного замовлення.

Це дасть можливість керівництву підприємства та новоствореному відділу маркетингу збирати інформацію про потенційних споживачів продукції, а також стане гарною платформою для роботи з новими потенційними споживачами та дистриб'юторами. У наш час інтернет надає широкий спектр можливостей і різноманітних інструментів для популяризації інтернет-ресурсу. Усі вони відрізняються ефективністю та відповідно пов'язаними з ними витратами. Але з окреслених пропозицій відкриття інтернет-центру є найбільш економним варіантом.

Так, збутова діяльність підприємства ДП «ХЗШВ» має кілька вузьких місць в процесі просування власної продукції на ринок, які необхідно удосконалювати для того, щоб підприємство було більш прибутковим. Одним з найкращих рішень для заводу може бути відкриття оптового інтернет-центру. Інтернет-центр буде, по суті, відділом продажу з усіма наслідками, що випливають з цієї передумови. Відкриття такого магазину дозволить вирішити такі проблеми:

1. Не має потреби утримувати великий штат високооплачуваних менеджерів з продажу. Їх зможуть замінити прості оператори на телефонах.
2. Оптимізація складських запасів та економія на оренді складських приміщень.

3. Інструменти статистики, інтегровані з інтернет-центром, дозволять швидко реагувати на зміни ситуації на ринку і приймати грамотні рішення з формування номенклатури товарів.

4. Вартість рекламної підтримки інтернет-центру нижче звичайної реклами, а ефективність рекламних заходів та контроль ефективності видів реклами на порядок вище.

5. Грошові вкладення у відкриття інтернет-центру значно нижчі, ніж для звичайного магазину, що має порівняно менший ризик.

6. Широке впровадження інтернет-технологій буде сприяти постійному нарощенню клієнтської бази.

Тож розглянемо проект реалізації інтернет-центру як засіб не просто поліпшення роботи з клієнтами, але й як засіб поширення інформації про продукцію підприємства та спрощення роботи з оптовими покупцями.

Підприємство вже має власний сайт за адресою в мережі інтернет, але на даному сайті пропонується лише в загальному вигляді ознайомитися з продукцією підприємства, в той час як на новоствореному сайті оптовому покупцеві, що зареєструвався на сайті, пропонуються такі можливості:

1. Скачати прайс-лист з основними найменуваннями продукції, що доступні в даний момент, та їх поточними цінами. При цьому можливе включення до прайсу такої колонки як наявність чи відсутність товару в даний момент, тож замовник може або тимчасово не замовляти відсутній товар, або залишити заявку на його виготовлення. Таким чином, керівництво підприємства може завчасно планувати структуру виробництва продукції у розрізі потреб споживачів. Подібна опція буде доступна лише зареєстрованим споживачам, яких заздалегідь, перевіривши надані при заповненні реєстраційної форми дані, активував адміністратор сайту. Такий прас-лист може щоденно оновлюватися відповідно до змін на ринку, зокрема, змін курсів валют. Тож оптовик чи дистриб'ютор завжди матимуть доступ до найбільш актуальної інформації щодо цін та наявності необхідної кількості товару для оформлення замовлення.

2. Заповнити форму-заявку на отримання продукції в певний момент часу. Це скоротить витрати підприємства на безпосередній контакт із замовником, знизить можливість помилки при оформленні документів, скоротить час на обслуговування окремого покупця, оскільки він може залишити заявку з відміткою про час прибуття транспорту на підприємство, або отримає лист-повідомлення на електронну пошту про готовність його замовлення. Це не відкидає необхідності укладання договору з таким покупцем, однак у час інформаційних технологій укладання договорів можливе і через інтернет шляхом використання електронного підпису. Скоро-чуються витрати на особисті зустрічі, канцелярські витрати тощо.

3. Оптовий покупець матиме можливість за рахунок додаткової опції відстежувати заявку на партію товару за опціями: «Заявка в обробці», «Заявку прийнято», «Замовлення в процесі», «Замовлення виконано». Подібна система вже практикується багатьма фармацевтичними компаніями при роботі з оптовими покупцями. Вона допомагає значно скоротити логістичні витрати на

контроль пересування партії замовлення, а також скоротити час очікування на місці відвантаження.

При цьому, окрім спрощення роботи зі споживачами та поширення додаткової інформації про підприємство, відділ збуту отримує ще й неоціненне джерело інформації про регіони, покупці з яких найбільш часто користуються сайтом. Це дозволить в довгостроковій перспективі побудувати карту споживчої активності та розробити шляхи щодо покращення збутової політики в найбільш активних регіонах. Для цього лише необхідно додатково підключити на сайті опцію «Лічильник» і менеджер сайту отримуватиме щодня інформацію про статистику входів на сайт за регіонами та за окремими сторінками, які вони відвідують. Зокрема, аналізуючи статистику відвідувань та відкриття сторінок з асортиментом продукції, можна онлайн аналізувати уподобання споживачів за окремими її категоріями.

Процес авторизації споживача та його активності на сайті наведено на рис. 13.6.1.

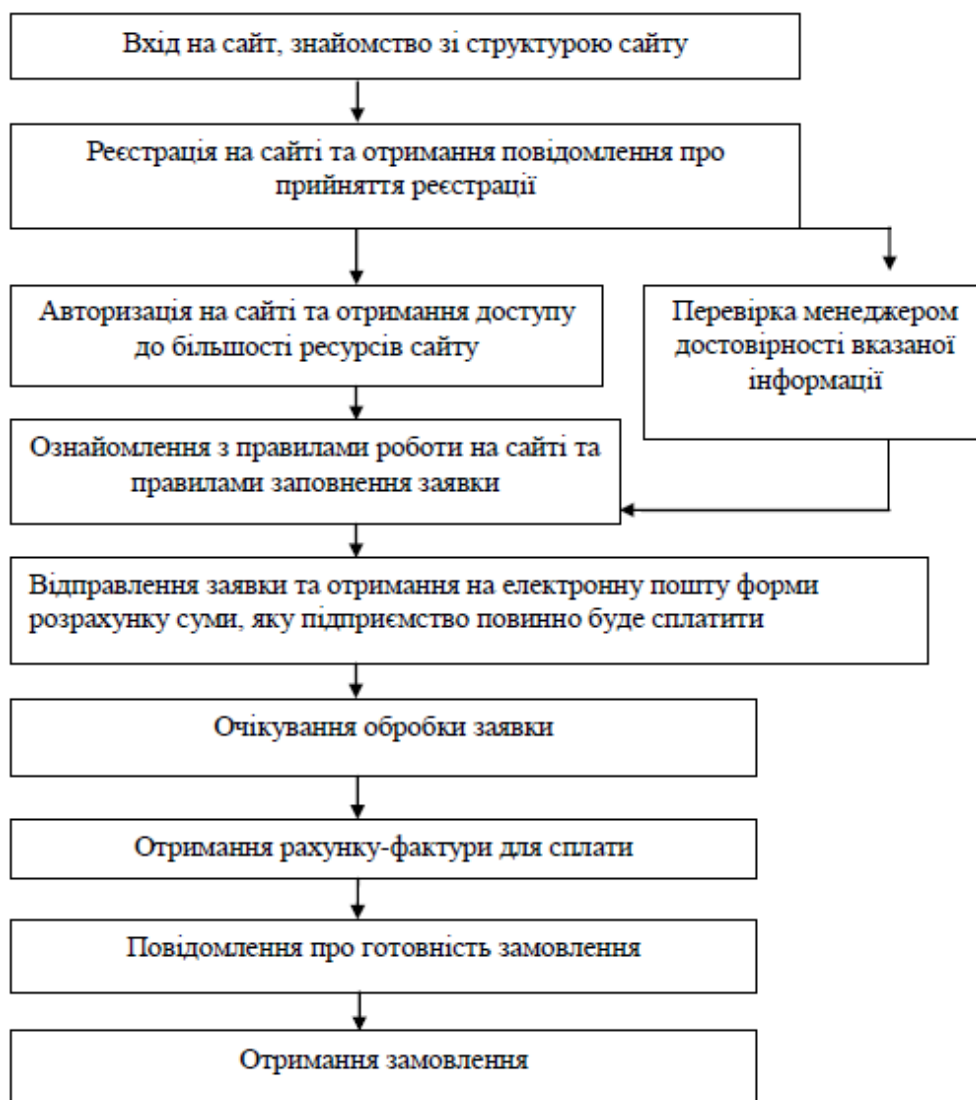


Рис. 13.6.1. Алгоритм роботи на сайті

Окрім цього, на сайт можна буде додавати інформацію про різноманітну нову продукцію, більш оперативно інформувати покупців про можливі зміни в процесі роботи підприємства за рахунок підключення інтернет-розсилки.

По-третє, такий спосіб організації роботи дозволить частково вирішити проблеми з дебіторською заборгованістю на підприємстві за рахунок переведення споживачів на систему часткової передплати, адже замовлення до виконання буде прийнято лише у випадку часткової передплати за замовлення. Покупцеві буде відсилатися інвойс, який від має передплатити хоча б частково.

Інформація про інтернет-центр буде розміщена на основному сайті підприємства.

Таким чином, створення інтернет-центру є цілком обґрунтованим, тому розглянемо витрати, які будуть понесені при відкритті подібного магазину.

Враховуючи, що проект планується до реалізації на території України, всі розрахунки будуть проведені в національних одиницях валюти, тобто в гривнях.

Сума витрат складе 12 000 грн на створення сайту «під ключ», до цих витрат вже включені витрати на оформлення договірних відносин (300 грн), оформлення домену сайту (com.ua – 700 грн за перший рік використання – до цих витрат входить доменне ім'я та проплата хостингу), без-посередньо робота програмістів та верстальників сайту – 11000 грн. Користуватися шаблонними варіантами створення сайту для нашого підприємства неможливо, оскільки ми ставимо за мету саме просування унікального інтернет-ресурсу з унікальним дизайном.

Тож капітальні витрати на створення сайту становитимуть 12000 грн в перший рік та по 620 грн кожного наступного року за оплату хостингу, тобто користування певним простором в мережі інтернет.

Додаткові витрати на приміщення не потрібні, адже управління сайтом буде здійснювати один з працівників відділу збуту, який буде частково виконувати функції контент-менеджера, або потрібно буде додатково найняти такого спеціаліста.

Контент-менеджер здійснює контроль наповнюваності сайту інформацією, стежить за її відновленням, контролює якість інформації, що надається на сайті, при необхідності поєднує функції системного адміністратора й експерта служби *online* підтримки клієнтів. Контент-менеджер інформує клієнтів підприємства про зміни в укладених угодах, контролює виконання користувачами підписаних угод.

В даному проекті вважається за доцільне провести перенавчання од-ного з працівників відділу збуту, адже він вже знайомий з роботою підприємства, тож витрати на його перенавчання складуть меншу суму, ніж адаптація нового співробітника на робочому місці. Витрати на перенавчання складуть 1500 грн.

Системний адміністратор буде залучений на умовах неповної зайнятості. Основні обов'язки – усунення неполадок у роботі системи, якщо в цьому буде потреба. Ставка – 0,25 посадового окладу, що становить 750 грн.

Додатково до сайту пропонується змінити структуру інформаційних потоків на підприємстві.

Для цього необхідно створити на підприємстві розгалужену мережеву систему з одночасним доступом користувачів, яким будуть надані певні права, до новоствореної бази даних. Керівництво служби збуту та підприємства в цілому зможе найбільш повно користуватися інформацією з цієї бази даних, в той час як кожному з відділів буде надано доступ лише до частини інформації, що буде зберігатися на сервері.

Таким чином, пропонується скористатися послугами тієї ж компанії, до якої звертаємося для розробки сайту та бази даних.

Загальні витрати на створення бази даних складуть – 8000 грн, при цьому для повного доступу до бази даних необхідно буде створити локальну мережу, а, зважаючи на невисокий рівень технічної оснащеності адміністративного персоналу, локальна мережа буде провідною.

Загальні витрати на її створення складуть – 10 000 грн.

Враховуючи такий обсяг роботи, пропонується системного адміністратора перевести на 0,5 посадового окладу, тобто 1500 грн.

При цьому до витрат на реалізацію проекту додатково закладемо 2000 грн на супутні витрати (розробка форм заявки та реєстраційної форми, форс-мажорні обставини, оплата понаднормових робітникам, що будуть зайняті проектом, тощо.)

Таким чином, капітальні витрати на впровадження нововведень складуть (табл. 13.6.1).

Таблиця 13.6.1.

Капітальні витрати на організаційні зміни

Стаття витрат	Сума, грн
Створення сайту «під ключ»	12000
Оплата хостингу (починаючи з 2-го року)	620
Витрати на перенавчання	1500
Створення бази даних заданої конфігурації	8000
Створення локальної мережі	10000
Оплата праці системного адміністратора, грн/рік	18000
Додаткові витрати	2000
Загалом	51500
Витрати наступних років, грн/рік	18620

Після того, як було обґрунтовано доцільність відкриття інтернет-центру та зміни структури інформаційних потоків на підприємстві, розрахуємо економічний ефект від запропонованих заходів.

Первісні інвестиції та сума інвестицій на наступні роки вже відома з калькуляції в попередньому пункті. Підприємство не має на даний момент вільних коштів, аби профінансувати цей захід, тож пропонується проаналізувати поточні витрати підприємства з метою виявлення можливостей щодо вивільнення окремих коштів, оскільки витрати порівняно з отриманим ефектом є несуттєвими, зважаючи на масштаби роботи підприємства.

Первісні витрати становитимуть – 51500 грн, витрати кожного наступного року – 18620 грн.

Тепер необхідно визначитися з очікуваним ефектом від запропонованих заходів. Прогнозується щорічне зростання доходу підприємства за рахунок впровадження запропонованих заходів у розмірі 0,5 % щорічно. При цьому необхідно зазначити, що одночасно зростуть податкові витрати та операційні витрати за рахунок збільшення обсягів виробництва.

За найбільш песимістичними прогнозами лише 15 % приросту доходу складе прибуток від отримання запропонованих заходів з урахуванням витрат та податкових виплат. Тож отримуємо таку динаміку (табл. 13.6.2).

Таблиця 13.6.2

Динаміка приросту доходів/витрат за рахунок запропонованих заходів

Рік	2016	2017	2018	2019
Приріст доходу, тис. грн	381,75	383,65875	385,5770438	387,50493
Приріст прибутку за рахунок впровадження заходу, тис. грн	57,2625	57,5488125	57,83655656	58,125739

У якості коефіцієнта дисконтування приймемо 15 %, що приблизно перебиває поточну середню ставку депозиту в українському банку, як альтернативного способу оцінки ефективності вкладень.

Розрахунок проведемо в табличній формі (табл. 13.6.2).

Таблиця 13.6.2

Розрахунок показника *NPV*

Показники		2016	2017	2018	2019
Приріст прибутку за роками, грн		57262,5	57548,81	57836,56	58125,74
Витрати за роками		18620	18620	18620	18620
Грошовий потік		38642,5	38928,81	39216,56	39505,74
Коефіцієнт дисконтування		1,15	1,3225	1,520875	1,74900625
Ставка дисконту	15 %				
Первісні інвестиції	51500				
Дисконтований грошовий потік		33602,17391	29435,773	25785,52478	22587,5351
<i>NPV</i>					59911,0069

Даний показник свідчить, що проект прибутковий, а величина *NPV* = 59911,01 грн і показує величину ефекту, який підприємство отримає понад вкладені кошти, навіть з урахуванням коефіцієнта дисконтування та найбільш песимістичного прогнозу.

Додатково розрахуємо показник внутрішньої ставки прибутковості IRR відповідно до формули. Для цього необхідно вибрати два значення коефіцієнта дисконтування $i_1 < i_2$, щоб в інтервалі $(i_1; i_2)$ функція $NPV = f(i)$ змінювала своє значення з позитивного значення на негативне або навпаки. Як коефіцієнти дисконтування візьмемо $i_1 = 115\%$ й $i_2 = 180\%$. Значення показників *NPV* при даній ставці відсотка рівні відповідно 59911,01 грн та -7529,19 грн відповідно. Підставивши у формулу дані, одержимо:

$$IRR = i_1 + \frac{NPV(i_1)}{NPV(i_1) - NPV(i_2)} \times (i_2 - i_1)$$

$$IRR = 115 + \frac{59911,01}{59911,01 - (-7529,19)} \times (180 - 115) = 172,74\%$$

Ця цифра показує верхню границю допустимого рівня банківської процентної ставки, перевищення якої робить проект збитковим. Таким чином, проект є дуже прибутковим, тож його необхідно прийняти для реалізації.

Показник індексу рентабельності *PI* визначимо за допомогою формули:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+i)^t}}{IC}$$

PI даного проекту складає 1,16.

Цей показник характеризує величину прибутку на одиницю витрат інвестованого капіталу, тобто на 1 грн повертається 1,16 грн, тож цей проект є дуже вигідним і за цим показником.

Таким чином, розрахувавши основні показники ефективності реалізації проекту, можна констатувати, що, окрім додаткових ефектів, наприклад, залучення додаткових споживачів, поширення інформованості споживачів про продукти підприємства, побудови карти споживачів за регіонами України, ми також отримуємо значний економічний ефект від запропонованих заходів. При цьому, зважаючи на масштаби роботи заводу, ця пропозиція є недорогою та ефективною, особливо у наш час сучасних технологій і переходу до онлайн співпраці *B2B* та *B2C*. Сучасні торговельні компанії намагаються максимально виводити бізнес на інтернет-платформи, роблячи його більш доступним для широкого кола споживачів, в тому числі і за кордоном.

Додатковою опцією такого інтернет-центру може стати його переклад на англійську мову аби зробити доступним для зарубіжних партнерів. Цей крок може стати початком виходу на зовнішні ринки та шляхом до укладання нових контрактів із зарубіжними партнерами.

Створення такого інтернет-магазину дасть можливість підприємству скоротити витрати на контрактні відносини та спростить процедуру спілкування зі споживачем.

Одночасно з відкриттям нового інтернет-магазину пропонується провести часткову реструктуризацію підприємства та ввести до його структури відділ маркетингу. Це зумовлено тим, що на пострадянських підприємствах часто функції відділу маркетингу перекладають на відділ збуту, в той час як їхні функції є принципово розбіжними.

13.7. Створення нового відділу маркетингу

Відкриття нового відділу маркетингу змінить структуру підприємства таким чином: безпосередньо заступнику директора з комерційних питань буде

підпорядкований відділ маркетингу. З урахуванням його досліджень відділ збуту та відділ експедиції будуть формувати систему замовлень. При цьому система маркетингової інформації на підприємстві потребуватиме корінних змін, оскільки масив даних, що потрібний для аналізу, відділ маркетингу буде отримувати з різних відділів:

1) з економічного відділу буде стікатися інформація про наявні вільні кошти на даний момент та поточний фінансовий стан підприємства;

2) з виробничих відділів – інформація про потенційні зміни у структурі виробництва продукції;

3) з відділу збуту – інформація про поточний стан роботи зі споживачами.

На даний момент підприємство витрачає незначні кошти на маркетингові заходи, хоча воно працює з товаром масового попиту та повинно оперативно реагувати на зміни на ринку. Структура витрат на підприємстві виглядає таким чином (рис. 13.7.1).

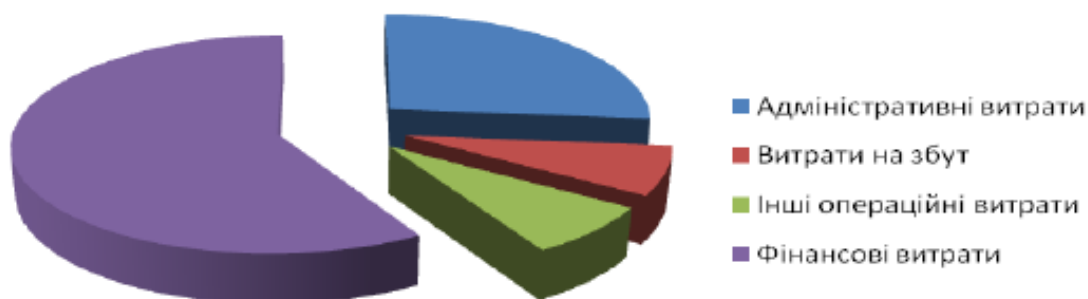


Рис. 13.7.1. Структура витрат підприємства ДП «ХЗШВ»

Така структура для підприємства, що займається товаром масового попиту, не доцільна, тож необхідно провести реструктуризацію витрат зі збільшення частки витрат на маркетинг та збут, частково скорочуючи витрати на утримання адміністративного персоналу.

Скорочення адміністративних витрат може бути здійснене за рахунок кількох заходів:

1. Оптимізація структури кадрів на підприємстві та зменшення витрат на оплату праці.

2. Перехід на нове більш енергозберігаюче обладнання.

3. Зменшення витрат на утримання адміністративних будівель та споруд, здача окремих адміністративних приміщень в оренду чи суборенду, що дозволить вивільнити додаткові кошти.

В даному підпункті розглядається маркетинговий відділ як засіб просування товару на ринок, тож зупинимося більш детально на цьому.

Так, першочерговим завданням новоствореного відділу маркетингу буде проведення ребрендингу шампанського та його позиціонування на ринку. На даний момент підприємство не застосовує агресивної маркетингової політики, використовуючи застарілі методи роботи на ринку, що використовуються для алкогольної продукції в цілому.

При цьому серед основних завдань новоствореного відділу маркетингу можна виділити такі:

1. Проведення ринкових досліджень щодо можливостей ребрендингу товару за окремими категоріями споживачів та видами шампанських вин.

2. Проведення сегментування споживачів на основі проведених досліджень (цей крок необхідний при формуванні нового бренда, адже маркетингові зусилля мають бути спрямовані на привертання уваги не аудиторії в цілому, а окремих споживачів, що можуть бути зацікавлені у придбанні продукції).

3. Визначення цільової аудиторії або цільової групи, щодо яких буде застосовуватися новий канал маркетингової інформації.

4. Проведення позиціонування на ринку, зважаючи на виявлені слабкі і сильні сторони товару та на основні характеристики цільової аудиторії.

5. Проведення «польових» досліджень щодо ефективності запропонованих заходів.

6. Вивчення потенційно можливих каналів передачі маркетингової інформації та визначення їхньої ефективності. Ранжування отриманого ефекту всіх заходів дозволить обирати найбільш ефективні та доцільні за даних умов розвитку підприємства.

7. Розробка програми впровадження маркетингових заходів та залучення працівників різних відділів до співпраці, наприклад, участі у виставках тощо.

У новостворений відділ маркетингу пропонується на першому етапі найняти два висококваліфіковані маркетологи. В подальшому пропонується збільшити штат працівників відділу до п'яти чоловік. Але, зважаючи на кризовий стан на підприємстві та брак коштів, таке збільшення можливе лише через кілька років. Тому для конкретного формування бренду продукту та проведення рекламної кампанії пропонується залучити сторонніх спеціалістів (маркетингову агенцію), яка за рахунок досвіду роботи на ринку збереже ДП «ХЗШВ» від витрат за рахунок можливих помилок при охопленні ринку.

Витрати на створення відділу маркетингу зі строками їх реалізації складуть:

1. Введення нової посади в штатний розклад – 2 місяці (такий строк зумовлений необхідністю узгодження цього кроку з вищим керівництвом, адже підприємство знаходиться у державній формі власності). Витрат практично не передбачається, адже ця робота входить до посадових обов'язків працівників відділу кадрів.

2. Пошук та найм двох кваліфікованих маркетологів – строк 2 місяці. Витрати: розміщення вакансії в системі інтернет – наприклад, на сайтах, *rabota.kh.ua*, *www.rabota.kharkov.ua*, *www.work.ua*, *job.ukr.net*. Розміщення вакансій на цьому сайті є безкоштовним, а проведення співбесід з потенційними працівниками є обов'язками відділу кадрів, тож суттєвих витрат на цей пункт також на передбачається.

3. Оформлення приміщення. Для нового відділу планується виділити одне з пустих приміщень адміністративного корпусу. Калькуляція на ремонт приміщення та його обладнання технічними засобами така (табл. 13.7.1).

Калькуляція на ремонт та обладнання приміщення

Стаття витрат	Сума, грн
Косметичний ремонт	3000
Офісне обладнання (стілці, столи, шафи тощо)	2650
Два комп'ютери та оргтехніка	12800
Всього	18450

4. Заробітна плата працівників нового відділу маркетингу повинна бути встановлена у межах середньо-ринкової, тож пропонується у розмірі 4500 грн.

Таким чином, витрати на створення відділу маркетингу складуть 18 450 грн + 9000 грн щомісячно на заробітну плату (не враховуючи витрат на ЄСВ).

Найбільш популярним брендом ДП «ХЗШВ» є «Советское шампанское», але, згідно із чинним законодавством, воно має бути перейменоване, тому потрібно дослідити можливості щодо зміни його назви та переходу від розвитку бренда продукту до створення бренда підприємства.

В очах потенційних споживачів продукції будь-яка продукція ДП «ХЗШВ» має асоціюватися з якісним та порівняно недорогим напоєм, адже на даний момент структура ринку шампанських вин показує, що більшість з виробників акцентують увагу саме на торговій марці виробника, а не продукті. Це дозволяє розширювати асортимент виробів, при цьому не витрачаючи значних коштів на позиціонування товару на ринку. Адже споживач активно відреагує на новинку від відомого йому бренда.

Тож першочерговим завданням відділу маркетингу є саме проведення досліджень та створення нового бренду продукту. За строками на це відділу маркетингу відводиться чотири місяці, після чого необхідно буде провести «польові» дослідження, вартість яких складе в середньому 16 000 грн (ціни взяті на рівні середньо-ринкових серед маркетингових агентств м. Харкова).

Ще одним комплексним заходом є боротьба з фальсифікатами, які значним чином впливають на імідж виробника. Для цього пропонується використовувати голографічні наклейки на кожній із пляшок шампанського як на рис. 13.7.2.



Рис. 13.7.2. Приклад голограми

Замість літери G на етикетці можна буде внести логотип ДП «ХЗШВ», який підтверджуватиме, що споживач отримав продукцію саме Харківського заводу шампанських вин. При цьому одночасно можна провести кілька довідкових передач про боротьбу з фальсифікатами та на прикладі пляшки шампанського

виробництва ДП «ХЗШВ» розповісти, як перевірити, що у вас у руках справжній товар, а не фальсифікат. Така непряма реклама дозволить значною мірою підвищити популярність серед покупців, які прагнуть придбати справжній товар та відчувають, що виробник також турбується про їхній добробут.

Вартість подібного голографічного рисунку становить в середньому на ринку 250 грн за 1000 штук. При цьому можна звернутися до будь-якого агентства як в Харкові, так і за його межами і замовлення буде доставлене по Україні безкоштовно. У ціну 250 грн при замовленні від 100 000 штук входить і розробка оригінального дизайну голограми. Зважаючи на обсяги роботи підприємства, укладання такого договору є цілком виправданим, адже за великих регулярних обсягів замовлення цей захід збільшить собівартість пляшки шампанського вина лише на 25 коп.

Також необхідно розглянути можливість диференціації продукції та випуску нового виду шампанського – сидру у кегах. Але для даної пропозиції повинен бути розроблений окремий бізнес-план та проведені масштабні маркетингові дослідження, адже введення нового виду упаковки потребує значних втрат як на просування товару, так і на внесення змін до технологічної лінії, тому необхідно дуже обережно, зважаючи на кризовий стан підприємства, підходити до такої пропозиції.

З метою широкого охоплення ринку пропонується після розробки нового бренду товару провести агресивну маркетингову кампанію з метою просування харківського шампанського на ринок.

Для цього пропонується використати такі маркетингові канали:

АТЛ-заходи – заходи щодо розміщення реклами у прямих джерелах інформації, таких як:

1. Телебачення (Атв/к, використовуючи НТН новини, Харківські новини.) Для зйомки відеоролика пропонується скористатися послугами Харківського агентства *TV Indoor*: створення рекламного ролика у цій агенції коштує від 3000 грн. Пропонується зняти три такі відеоролики різної спрямованості для різної цільової аудиторії. Тож загальна їх вартість становитиме близько 10 000 грн. Розміщення на телебаченні – близько 9500 грн на місяць.

2. Преса. Видання – Азакциз (тираж 24 600), «Виноfest» (тираж 25 200), «ВиноГрад» (тираж 15 700), «Галерея напитуков» (тираж 18 500), газета «Харьковна ладонях» (тираж 264 700 безкоштовної розсилки). Вартість однієї статті становить близько 2000 грн. Таких статей пропонується розмістити близько 12, тож кошторис становитиме 24 000 грн.

3. Рекламні ролики на радіо (Європа-плюс, Авто-радіо, Алла-радіо, Ретро FM, які є найбільш популярними серед населення старше 25 років). Середня вартість ролика (20 сек, шість розміщень на день – пакет на місяць) коштує в середньому 6000 грн.

4. Найбільш популярним є також розміщення рекламного ролика на *Youtube*. Таке розміщення безкоштовне.

Загальна сума рекламної кампанії на рік становитиме (табл. 13.7.2).

Вартість рекламної кампанії

Стаття	Вартість на місяць, грн	Сума за рік, грн
Створення роликів	10 000	10 000
Розміщення на телебаченні	9500	114 000
Преса	24 000	24 000
Ролики на радіо	6000	72 000
Розміщення на <i>Youtube</i>	безкоштовно	безкоштовно
Всього		220 000

Також пропонується участь у виставках та різноманітних заходах з одночасною дегустацією товару. При цьому одним з найбільш ефективних способів реклами для шампанських вин є спонсорська участь у різних заходах, що супроводжуються фуршетами, на яких п'ється шампанське. Це гарний спосіб привернути увагу споживачів таким методом і якщо їм сподобається шампанське, вони з радістю придбають це шампанське в магазині.

Калькуляцію участі в такому заході наведено в табл. 13.7.3.

Таблиця 13.7.3

Кошторис участі у виставці-дегустації

Стаття витрат	Сума, грн
Пошук партнерів для участі у виставці	1500
Укладання договору (супутні витрати)	1000
Витрати на перевезення	від 300
Вартість шампанського (50 пляшок)	від 3500 (залежно від марки та типу заходу)
Виготовлення кольорових буклетів про продукцію ХЗШВ	від 3000 за 1000 шт.
Всього	9300

Планується брати участь у трьох таких дегустаціях на місяць, тож сукупні витрати на рік складуть – 334 800 грн.

Ще одним заходом в запропонованому комплексі є залучення до співпраці нових дистриб'юторів. Для розширення обсягів реалізації продукції в цих регіонах проводиться пошук якісних дистриб'юторів, які повинні відповідати таким критеріям:

1. Платоспроможність (наявність позитивної платіжної історії при роботі з іншими виробниками).

2. Наявність у «портфелі» у дистриб'ютора провідних виробників алкогольної продукції, що дозволяє їм працювати з максимальною кількістю торгових точок.

3. Наявність сильної торговельної команди.

4. Робота з широкою активною клієнтською базою, яка має оптово-роздрібні ліцензії на торгівлю алкогольною продукцією.

Одним з прикладів ефективно організації роботи з дистриб'ютором є раціональна політика просування продукції ДП «ХЗШВ» на споживчий ринок за

рахунок концентрації вагової частки відвантажень на ТОВ «Землемір-проект». Воно відбувається в обмін на проведення даним покупцем ряду заходів щодо організації збуту продукції заводу за свій рахунок, а саме:

- дослідження ринку (одержання платних висновків компаній, які надають аналітичні дані по ринку алкоголю за вказаними територіями (активна клієнтська база, наявність якісних дистриб'юторів, їх фінансова стабільність, наявність ефективної торговельної команди);

- організація ефективної логістики продукту і несення ризиків, пов'язаних з нею (утримання складських приміщень, найм автотранспорту, списання бою при транспортуванні);

- несення ризиків фінансових втрат або затримки платежів при роботі з національними мережами, яким притаманний факт наявності значної дебіторської заборгованості та значних термінів відстрочки;

- підбір та утримання ефективної торговельної команди регіональних і територіальних менеджерів у всіх регіонах України (виплата заробітної плати з гнучкою системою бонусування за виконання поставлених завдань);

- проведення маркетингової підтримки продукту на ринку (надання знижок дистриб'юторам на територіях, що «розвиваються», підтримка проведення акцій в торгових точках, плата за «вхід» в мережі, надання спеціальних цін для мереж, «оплата полиці»). Таким чином, загальний кошторис маркетингової кампанії становитиме (табл. 13.7.4).

Таблиця 13.7.4

Загальний кошторис маркетингової кампанії

Стаття витрат	Сума, грн на рік
Витрати на створення відділу маркетингу	126 450
Голограми (на 1 млн пляшок)	250 000
Рекламна кампанія	220 000
Участь в дегустаціях	334 800
Всього	931 250

13.8. Відкриття нового торговельного відділу

Також для роботи з дистриб'юторами безпосередньо на заводі пропонується впровадити новий торговельний відділ. Його структура наведена нижче (рис. 13.8.1).

На рис. 13.11 позначено:

NSM – національний менеджмент з продажів;

RSM – регіональний менеджмент з продажів;

DSM – дивізіональний менеджмент з продажів;

TMM – територіальний менеджмент з продажів;

ASM – трейд-маркетинговий менеджер.

Процес створення та роботи нового відділу також буде проводитися в кілька етапів:

1. Створення повноцінного торговельного відділу з чисельністю не менше 34 чоловік з висококваліфікованих менеджерів з продажів з досвідом роботи не менше п'яти років.

Набір торговельного персоналу проводитиметься на конкурсній основі. Для створення умов, які б допомогли залучити висококваліфікованих фахівців у сфері торгівлі, необхідно надати їм умови оплати праці (в рамках середньої заробітної плати для аналогічних категорій працівників нинішнього ринку праці даної сфери діяльності) в розмірі:

- не менше 6 тис грн. для ASM;
- не менше 10 тис. грн для RSM, КАМ;
- не менше 12 тис. грн для DSM;
- не менше 15 тис. грн для NSM.

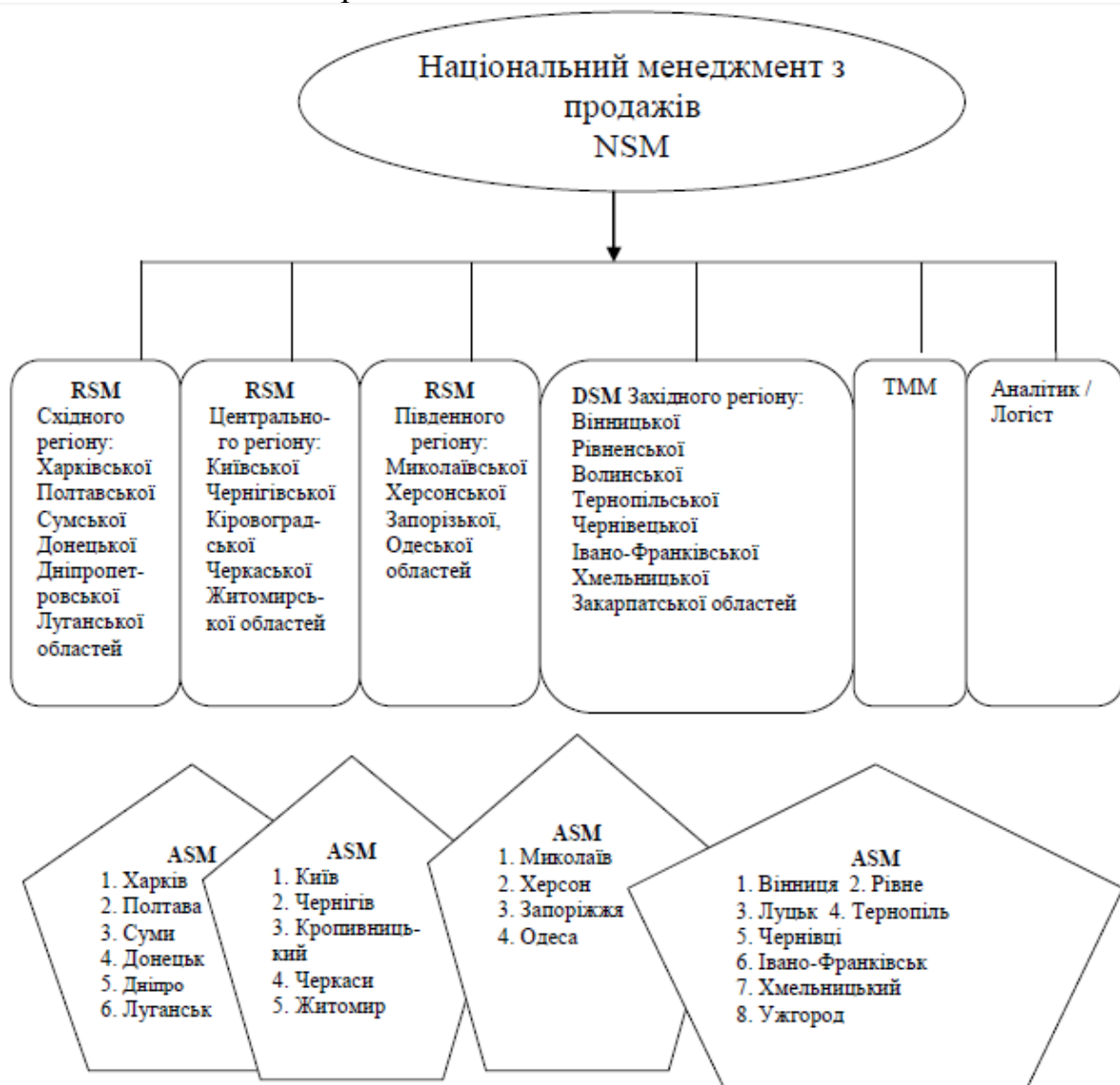


Рисунок 13.8.1. Структура торговельного відділу ДП «ХЗШВ»

Необхідно розробити гнучку систему мотивації для торговельної команди, яка матиме декілька рівнів бонусування за поставлені цілі, – від мінімально фіксованої ставки – до здобуття максимально можливого розміру заробітної плати.

2. Побудова мережі дистриб'юційних компаній по регіонах, які відповідатимуть таким критеріям:

- платоспроможність;
- наявність в «портфелі» провідних виробників алкогольної продукції;
- наявність сильної торговельної команди;
- робота з клієнтами, які мають ліцензії для оптової і роздрібною торгівлі алкогольними напоями й максимальне покриття території.

3. Підписання контрактів з національними торговельними мережами: АТБ, МЕТРО, Сільпо, ФОЗЗІ, Брусничка, Альянс-маркет, Велмарт, Велика Кишеня, Екомаркет, Новус, Варус, Амстор, Білла, Ашан, Караван, Наш Край, Фуршет, Вopak, Таврія В.

Для проведення даного обсягу робіт необхідно ввести в штат торговельного відділу менеджера по роботі з крупними ритейлерами національного і локального значення, який повинен мати досвід роботи в даній сфері, а також володіти необхідними комунікаціями в таких мережах, знати специфіку роботи з ними.

4. Пошук можливостей проведення різноманітних трейд-маркетингових заходів, що спрямовані на збільшення обсягів та якості продажів, виведення на ринок нових торговельних марок та нових видів продукції.

Для реалізації даного заходу необхідно закласти у фінансовий план підприємства таку статтю витрат, як витрати на просування продукції і збут не менше 15 % від планового обсягу реалізації продукції. Дані кошти витрачатимуться на проведення трейд-маркетингових заходів, які розроблятимуться ТММ спільно з RSM, КАМ, DSM і після узгодження з NSM і керівництвом заводу (директор, заступник директора з комерційних питань, заступник директора з фінансових питань):

- акція у форматі «x + 1»;
- мотивація торговельної команди дистриб'юторів;
- цінні акції;
- створення та участь у фінансуванні фокусної команди на дистриб'юторах;
- оплата введення нових SKU в значимий роздріб, мережі локальні і національні;
- оплата ретробонусів (рібейта) при роботі з торговельними мережами і т. д.

Буде встановлений багаторівневий і всесторонній контроль за цільовим використанням маркетингового бюджету.

5. Розробка якісно нових видів продукції, які раніше не випускалися заводом, захоплення нових ніш в торговельному просторі харчових продуктів України.

Починаючи з квітня 2015 року, завод ввів в асортимент продукції, що випускалася, кардинально нові види – безалкогольні сильногазовані напої (лимонад, мохіто) і сидр яблучний в кегах. У стадії розробки випуск сидру

яблучного в пляшці 0,75 л у трьох кондиціях (напівсолодкий, солодкий, напівсухий).

У стадії реєстрації і здобуття дозвільних документів знаходяться на-пій винний 6 % обертів, який теж планується вивести на ринок та активно розвивати в найближчі 3–5 років.

Також планується установка лінії для розливу столової води різного ступеня газациї, безалкогольних сильногазованих напоїв в ПЕТ пляшки, що забезпечить рівне завантаження виробничих потужностей, персоналу, надходження оборотних коштів, дозволить відійти від сезонності попиту на продукцію заводу і забезпечить рівну роботу підприємства протягом року, а також істотно розширить ринок збуту продукції у різних напрямках.

6. Інтенсивне освоєння зовнішньоекономічного простору, вихід на зарубіжний ринок з новими видами продукції, продовження співпраці з уже існуючими партнерами і пошук нових.

Планується переорієнтація з ринку Російської Федерації на ринок Євросоюзу, США й інших країн далекого зарубіжжя. Для цього вже зроблені перші кроки з розробки і реєстрації нових видів продукції, як наприклад, винний напій, запит на який отриманий від нашого партнера із США *Black Sea Imports Inc. (USA)*.

Таким чином, загальна структура нагальних заходів щодо реформування підприємства наведена на рис. 13.8.2.

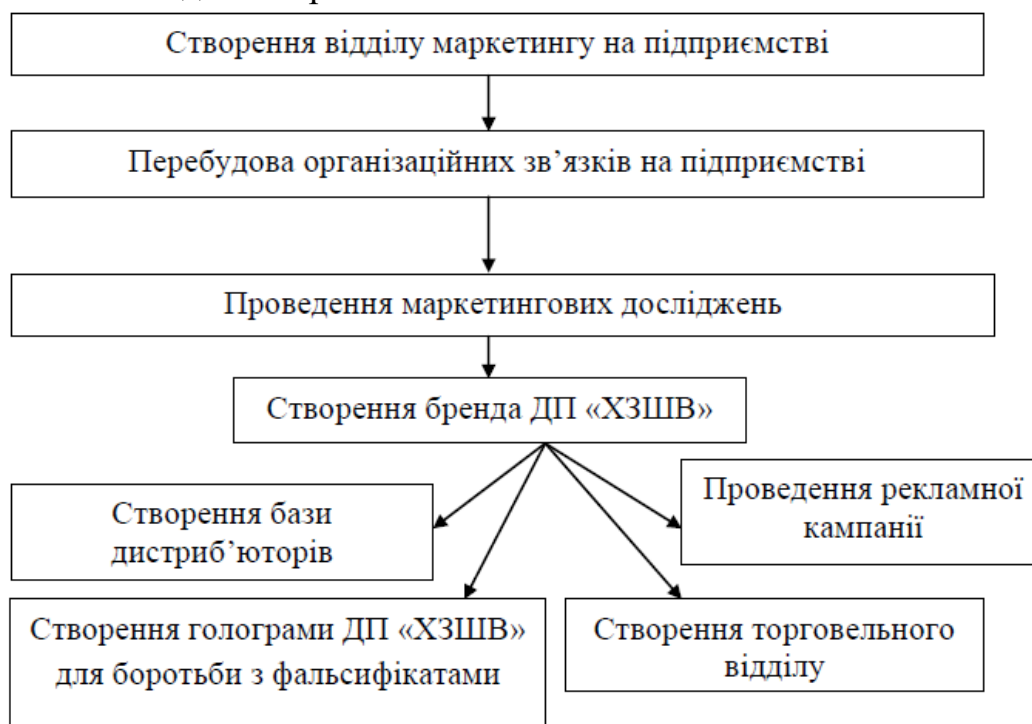


Рис. 13.8.2. Складові реформування підприємства

Створення такого торговельного відділу потребує окремих додаткових розрахунків, оскільки його бюджет залежить від багатьох факторів. Але, зважаючи на запропоновану раніше маркетингову кампанію, підприємству все

одно необхідно буде створювати нову мережу дистрибуторів та торговельний відділ для забезпечення швидкого обслуговування зростання обсягів продажів.

Зважаючи на можливості підприємства, запропоновані заходи можна реалізувати протягом року. Нижче наводимо розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів.

У середньому прогнозується приріст доходу у розмірі 0,5 % від реального обсягу реалізації минулого року, що складе 381,75 тис. грн. Відповідно зростуть і видатки на ПДВ на акцизний збір (98,25 тис. грн.), тож чистий дохід складе: 283,5 тис. грн. При цьому цілком закономірно прогнозується і збільшення витрат на виробництво 189,46 тис. грн. Всі розрахунки було проведено за результатами 2015 року. Таким чином, загальний приріст доходу становитиме 94,04 тис. грн.

Порівнюючи з кошторисом витрат на рекламну кампанію, за найпесимістичнішим прогнозом ми через рік повертаємося до точки безбитковості маркетингової кампанії. Але, за прогнозами експертів, довгостроковий ефект від реалізації цих заходів дозволить значним чином підвищити популярність продукції ХЗШВ на ринку України та за кордоном, особливо у поєднанні з інтернет-центром. В майбутніх періодах прогнозується значно більший приріст обсягів продукції, що дасть можливість частково погасити кредиторську заборгованість, а додаткові кошти, які перевищуватимуть обсяг безбитковості, будуть спрямовані на погашення відсотків за кредитом в кожному періоді.

Порівнюючи отримані дані, можна зробити висновок, що запропоновані заходи щодо маркетингової стратегії є виправданими.

13.9. Оптимізація структури основних фондів

Наступною пропозицією є оптимізація структури основних фондів підприємства.

Так, на даний момент, як вже вказувалося вище, однією з основних проблем підприємства є те, що на капітальне переобладнання йдуть переважно кошти, що вивільняються завдяки амортизації обладнання та споруд.

Знос будівель з кожним роком стає все більшим, однак при цьому підприємство продовжує нести постійні витрати на утримання цих основних фондів.

Так, на балансі підприємства знаходяться основні фонди, чия вартість з урахуванням зносу становить 18 613 тис. грн. Та на даний момент з урахуванням недовиконання плану з виробництва продукції та недозавантаженості виробничих потужностей на підприємстві, на балансі підприємства є основні фонди, якими воно не користується:

1. Будинок по вул. Сериковська (гуртожиток).
2. Головний корпус, чия споруда використовується неповністю.
3. Адміністративний корпус цеха розливу.
4. Головний корпус цеха розливу.
5. Депо.

6. Бомбосховище.
7. Бензоколонка.
8. Бензоколонка.
9. Заправка.

Зважаючи на це, пропонується оптимізувати структуру основних фондів, але для кожної з позицій вжити окремі заходи.

Гуртожиток пропонується продати (але це можливо лише за переходу підприємства в приватну власність) або здати в оренду окремі приміщення першого поверху під офіси або інші об'єкти нежитлового фонду. На даний момент в Харкові вартість 1 м² приміщення становить в середньому 110 грн на місяць. Однак це ціни для приміщень з ремонтом, тож пропонується встановити ціну оренди на рівні 70 грн за 1 м², але з вказівкою того, що приміщення потребує ремонту та пропонувати ці приміщення в довго-строкову оренду – мінімум 1,5–2 роки. Лише у цьому випадку орендарі будуть зацікавлені у проведенні ремонту у приміщенні.

Для цього пропонується здавати в оренду 15 кімнат площею від 15 до 23 м², загальна корисна площа в такому випадку становитиме: 254 м², у грошовому вираженні щомісячні платежі за оренду будуть становити 17780 грн. Річний орендний дохід складе – 213360 грн. Враховуючи масштаби роботи підприємства, такий дохід не є високим, однак це дозволить покрити витрати на утримання гуртожитку на балансі підприємства протягом року. У разі ж продажу будівлі підприємство може розраховувати на значний одноразовий дохід, адже 1 м² жилої площі в будівлі на даний момент в м. Харкові коштує не менше 6000 грн.

Аналізуючи потенційні можливості підприємства щодо модернізації основних фондів, найбільш актуальним є переведення в житловий фонд адміністративного корпусу цеху розливу загальною площею 4737 м². На даний момент на 5-му поверсі цієї будівлі знаходиться лабораторія, всі інші поверхи є незадіяними. При цьому, зважаючи на те, що ця будівля є адміністративною, то її утримання значним чином переобтяжує статтю «Адміністративні витрати», про що вже згадувалося вище. Тому її реалізація та виведення з нежитлового фонду у житловий дозволить вивільнити достатню частину грошових коштів, аби частково погасити кредиторську заборгованість, відсотки за якою є однією з вагомих статей витрат підприємства, через які воно не працює достатньо прибутково. Переведення будівлі з нежитлового фонду у житловий пропонується згідно з діючим законодавством.

Зважаючи на складнощі у процедурі оформлення документів з переведення будівлі з нежитлового фонду у житловий, пропонується реалізувати будівлю на аукціоні або самостійно знайти покупця на дану будівлю серед будівельних компаній, що працюють на ринку Харківського регіону.

На даний момент, як вже вказувалося вище, витрати фірм на оренду приміщень складають від 70 до 100 грн за м² на місяць. Підприємство може здавати в оренду приміщення площею 4052,7 м². Загальний щомісячний дохід

від такої площі становитиме 283689 грн (у розрахунок береться найнижча ціна оренди за квадратний метр у місті Харкові).

Витрати на ремонт приміщення потребують більш детальної калькуляції, та за розрахунковою вартістю ремонт будівлі не становитиме більше 600 000 грн. При цьому ці витрати можуть бути не одноразовими, тож можна спочатку відремонтувати перший поверх та вивчити попит на таку оренду. Можливо, потенційний орендар забажає платити меншу орендну плату, але за умови здійснення ним ремонту приміщення самостійно.

Впроваджуючи ці два заходи паралельно з проведенням маркетингових заходів, можна констатувати, що навіть з урахуванням витрат на пошук орендарів та оформлення договірних відносин можна повністю окупити весь бюджет маркетингової кампанії.

Всі ж інші споруди, зважаючи, що вони знаходяться на території державного підприємства, буде достатньо важко здати в оренду, тому необхідно поступово виводити їх з балансу підприємства та віддати за договором на демонтаж, аби скоротити витрати на їх утримання, або продати у разі, якщо підприємство вийде з державної форми власності.

13.10. Впровадження логістичної системи на основі аутсорсингу

Ще однією пропозицією є оптимізація логістичних процесів на підприємстві. Однак цю функцію пропонується віддати на аутсорсинг, аби скоротити витрати на створення власної логістичної служби. Організовуючи відносини з постачальниками, підприємству з кожним роком треба все більше орієнтуватися на сучасні форми співпраці (табл. 13.10.1).

Таблиця 13.10.1

Форми співпраці з постачальниками

Сфера співпраці	Форми співпраці	
	традиційні	сучасні
Організація взаємовідносин	Усунення протиріч	Конструктивна співпраця
Строки постачань	Короткий цикл обслуговування	По мірі готовності
Згода про постачання	Нерегулярні одиничні замовлення	Ексклюзивні контракти
Ціна ресурсів	Ставка на разове погодження (разова ціна)	Пріоритет довгострокової співпраці (глобальні ціни)
Якість придбаних цінностей	Невизначені фільтри при прийманні	Довіра, самосертифікація
Доставка вантажу	Рідкі крупні партії	Часті партії невеликих розмірів
Канали зв'язків	Пошта, телефон	Комп'ютерні мережі, мобільний зв'язок
Взаємний обмін інформацією	Рідкий	Спільні проекти, візити на підприємства

Аналіз діяльності підприємств, які зробили ставку на сучасні форми співпраці з постачальниками, дозволяє спрогнозувати ефективність впровадження даного заходу:

- скорочення часу між замовленням товару і його вивантаженням на складі завдяки довірі і наявності мобільного зв'язку і комп'ютерної мережі;
- покращення системи знижок для підприємства за рахунок довгострокової співпраці;
- можливість скорочення запасів за рахунок доставок частими невеликими партіями.

Логістична служба допоможе удосконалити процеси зберігання товарів і вдосконалення менеджменту матеріалів.

Основний принцип раціонального складування – ефективне використання обсягу зони зберігання, забезпечення оптимального вибору системи складування і насамперед складського обладнання.

Функціонування складу супроводжується витратами трудових і технічних ресурсів. Знизити ці витрати можна шляхом розділення всього асортименту на групи, що потребують більшої кількості переміщень, і групи, до яких звертаються досить рідко. Розміщення названих груп товарів в різноманітних зонах складу дозволить мінімізувати кількість переміщень на складі.

За кожною товарною групою на складі треба закріпити постійне місце зберігання, пристосоване до даного різновиду. Це додасть чіткості роботі складу, дозволить встановити строгий порядок розташування товарних груп, а також дозволить швидко маневрувати вантажній техніці під час відвантаження продукції. Штабелі пустої тари слід зберігати на відкритій території біля складу. За оцінкою органів контролю складських відвантажень це дозволить уникнути зайвих перевезень на складі і прискорити час вантажно-розвантажувальних робіт на 10–15 %.

Для прискорення процесу відвантаження рекомендується домовитися з постійними клієнтами про збір і зворотні доставки (можливо під час наступного замовлення) порожніх товароносіїв (піддонів ящиків). Відвантаження складських вантажних одиниць разом з піддоном без перекладки ящика (листа, бухти) на машину дозволить скоротити на 50–60 % час для таких вантажних робіт і зменшити витрати на завантаження машини приблизно на 30–40 %. Це приведе до загального прискорення процесу відвантажень на 20–30 % і загальної економії на вантажних роботах на 10–15 % (не кожне замовлення можна відвантажити разом з тарою). Для удосконалення логістичних процесів, пов'язаних з доставкою матеріалів на склад і їх подальшим відвантаженням на замовлення клієнтів, рекомендується використовувати віртуальне складування. Суть стратегії віртуального складування полягає в здійсненні прямих поставок від постачальника, обходячи склад нашої організації. Виконання цієї стратегії можливе тільки у випадку володіння точною інформацією про кількість і місце розташування запасів товарів у постачальників і наявності замовлень клієнтів. Це дозволить підприємству заощадити на складських вантажно-розвантажувальних роботах і виключити з собівартості витрати на доставку

товарів на наш склад. Окрім цього, знизиться завантаженість вантажних процесів на складі.

Для уникнення простоїв автотранспорту у другій половині дня і часткового розвантаження першої половини дня (на яку припадає майже 70 % замовлень з доставкою) рекомендується ввести на підприємстві окремий тариф оплати доставок: на оплату замовлень до 12-ї години і після 12-ї. Якщо трохи знизити тарифи на доставку товарів в менш завантажену частину робочого дня, то це дозволить замовникам заради економії коштів заздалегідь планувати інтервали і строки поставок, намагаючись замовляти доставки в більш дешеву частину дня. Наявність двох тарифних планів дозволить не тільки розвантажити процес відвантаження товарів і виконання замовлень з доставками в першу половину дня, але й задовольнити і зберегти клієнтів, котрі віддали перевагу знижкам перед замовленнями «раніше».

Укладаючи договір з фірмою, що надає логістичні послуги, підприємство може користуватися всіма перевагами аутсорсингу: економія витрат на власний відділ, побудова логістичних каналів професіоналами, що мають досвід у цій сфері, запобігання помилок у логістичних каналах, можливість користування транспортними коридорами, через які вже працює агенція, та ін. Але серед найбільших переваг необхідно виділити те, що у будь-який момент можна відмовитися від послуг цієї фірми, якщо виявиться, що ДП «ХЗШВ» не отримує очікуваного ефекту. Переваги оптимізації логістичних операцій також очевидні, особливо з урахуванням одночасного впровадження їх до системи інтернет-центру для контролю за переміщенням запасів.

Пропонується користуватися послугами компаній, що надають послуги з логістики операцій на підприємстві на основі системи аутсорсингу. Цілком очевидно, що найбільшою перевагою використання подібного роду системи є можливість укладання контракту лише на певний період часу, тож у разі виявлення неефективності логістичних операцій компанія може відмовитися від послуг аутсорсера. Оцінювати ефективність логістичних операцій достатньо важко, оскільки спершу необхідно визначитися з обсягами робіт, що будуть передані аутсорсеру.

На поточний момент на українському ринку аутсорсинг стрімко розвивається, особливо серед підприємств, що займаються виробництвом та торгівлею товарами широкого збуту. Аналіз ринку аутсорсингу логістичних операцій показав, що на даний момент надаються такі послуги:

- транспортно-експедиційні послуги (включають повну координацію вантажних перевезень);
- послуги з митного оформлення (передбачають роботу безпосередньо з митними органами у регламентованому правовому полі);
- послуги складу (організація складського комплексу, обладнання складу відповідно до необхідних норм, ведення всіх складських операцій від імені клієнта);
- координація процесу закупівель (пошук постачальників, упаковка / перепакування товарів, складування);

- комплексні послуги (комплексний аутсорсинг, в ролі компанії-підрядника виступає єдиний логістичний оператор, що виконує всі перелічені функції).

У нашому випадку пропонується використати аутсорсинг у сфері транспортно-експедиційних послуг та у сфері митного оформлення товарів.

Зважаючи на збільшення цін на паливо, використання транспортно-експедиційних послуг може дати суттєвий ефект за рахунок використання кривої досвіду та кривої масштабу. Так, утримання власного автопарку вимагає суттєвих витрат на утримання приміщення автопарку, забезпечення справної роботи машин, їх періодичний техогляд, штат працівників-водіїв та експедиторів. Порівнюючи витрати на обслуговування власної системи транспортно-експедиційних послуг з аутсорсингом, можна стверджувати, що в перспективі такі послуги можуть дати значну економію не лише за рахунок економії витрат на утримання автопарку, але й за рахунок використання більш ефективних методів та шляхів транспортування.

При цьому під контроль компанії будуть передані дані про обсяги замовлень через інтернет-центр компанії, тож логістична компанія зможе контролювати переміщення товарів та витрати на перевезення. Це є дуже актуальним, оскільки експерти свідчать, що витрати на транспортне обслуговування українських компаній можна скоротити в середньому до 24 % за рахунок використання логістичного аутсорсингу.

Структура роботи з аутсорсером на всіх етапах здійснення процесу перевезення буде виглядати таким чином:

1. До системи в інтернет-центрі надходить замовлення на поставку певної партії товару.
2. Оператор центру уточнює дату, коли партія буде готова.
3. Оператор відправляє відповідь представнику аутсорсера щодо очікуваної дати виготовлення замовлення та кінцеву точку доставки товару.
4. Аутсорсер розраховує маршрут та надає транспорт для завантаження, враховуючи час, необхідний для відвантаження товару.
5. Відбувається безпосередня доставка товару.

Аналогічно відбувається процедура з використання послуг митного оформлення. Маючи доступ до загальної бази даних замовлень, аутсорсер самостійно підготовляє пакет документів для митного оформлення товарів, маючи на руках всі відомості про партію товару. Оцінити кількісно ефект в рамках даної пропозиції достатньо важко, оскільки використання лише експертних оцінок не дасть суттєвого ефекту. Причому на перших місяцях роботи подібна співпраця навряд чи покаже високий коефіцієнт ефективності через стратегічну спрямованість заходу. Послуги логістичних компаній відносно недешеві на українському ринку, однак за рахунок якості на-даних послуг і швидкості виконання замовлень з урахуванням синергетичних ефектів та можливості відмовитися від послуг аутсорсера в будь-який момент, пропозиція заслуговує на більш детальний розгляд та прийняття у комплексі з організацією

інтернет-центру. Адже для багатьох зарубіжних компаній подібний комплексний захід вже довів свою ефективність.