

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Практикум

Збірник кейсів

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України*

УДК 005.93(076.3)
ББК 65.291.213я73
С 69

Колектив авторів

**Є. В. Прохорова, Н. М. Гаращенко, М. І. Дяченко,
М. М. Марченко, О. В. Мельник, О. В. Шиманська**

Рецензенти

В. Г. Герасимчук, д.е.н., проф.
(НТУУ «Київський політехнічний інститут»)

Н. В. Ревуцька, к.е.н., доц.
(Київський національний університет ім. Тараса Шевченка)

*Гриф надано Міністерством освіти і науки України
Лист від 20.05.13 № 1/11-8519*

Редакційна колегія факультету економіки та управління

Голова редакційної колегії О. В. Востряков, доцент, к.е.н.

Відповідальний секретар редакційної колегії Н. М. Свєдкімова, доцент, к.е.н.

Члени редакційної колегії: В. І. Кириленко, професор, д.е.н., В. В. Лавренко, доцент, к.е.н., О. М. Мельник, професор, д.е.н., Т. Є. Пенкіна, доцент, к.т.н., Є. В. Прохорова, доцент, к.е.н., В. М. Фещенко, професор, д.е.н., С. М. Чистов, доцент, к.е.н.

Стратегія підприємства. Практикум [Електронний ресурс] :
С 69 зб. кейсів / [Є. В. Прохорова, Н. М. Гаращенко, М. І. Дяченко та ін.] ; кер. кол. авт. Є. В. Прохорова. — К. : КНЕУ, 2014. — 288, [8] с.

ISBN 978-966-483-854-9

Практикум містить завдання для практичних занять з використанням кейс-аналізу, методичні поради щодо організації роботи з аналізу кейсів, кейси з досвіду формування та впровадження стратегій на вітчизняних і зарубіжних підприємствах, завдання для виконання студентами заочної форми навчання на матеріалах підприємств, на яких вони працюють.

Завдання, подані у практикумі, апробовані під час практичних занять з курсу «Стратегія підприємства» викладачами кафедри стратегії підприємств Державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».

Адресований студентам вищих навчальних закладів економічних та управлінських спеціальностей, аспірантам, викладачам, підприємцям, а також усім, хто цікавиться сучасною теорією і практикою управління стратегічними змінами на підприємстві.

**УДК 005.93(076.3)
ББК 65.291.213я73**

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

© Є. В. Прохорова, Н. М. Гаращенко,
М. І. Дяченко та ін., 2014
© КНЕУ, 2014

ISBN 978-966-483-854-9

ПЕРЕДМОВА

Практикум побудовано відповідно до нормативної програми курсу «Стратегія підприємства». Практикум містить завдання для практичних занять з використанням кейс-аналізу, методичні поради щодо організації роботи з аналізу кейсів, кейси з досвіду розробки стратегічних змін на вітчизняних і зарубіжних підприємствах, завдання для виконання студентами заочної форми навчання на матеріалах підприємств, на яких вони працюють.

Для кращого засвоєння *студентами* програмного матеріалу у практикумі по кожній темі подано план практичного (семінарського) заняття. З метою якіснішої підготовки студентів до занять у планах практичних занять наведено список літератури для поглибленого вивчення теми, а в кейсах — запитання і завдання до виконання. До кожного кейса включено короткий опис, зокрема, щодо доцільності використання додаткової (окрім викладеної у кейсі) інформації, орієнтовного часу на підготовку презентації (звіту), тривалості презентації та способу ознайомлення з інформацією кейса (самостійно або із супроводом викладача).

Викладачам, які використовуватимуть практикум, пропонується з кожної теми приблизний план організації практичного заняття, перелік запитань для дискусії, теми рефератів, есе, аналітичних робіт та анотованих звітів.

Практикум написано та підготовлено до друку авторським колективом. Окремі складові посібника підготували такі автори:

передмова, плани та завдання до практичних занять, індивідуальне практичне завдання для студентів заочної форми навчання, кейси «ПАТ „Оболонь”, м. Київ», «Розробка стратегії підприємства „Прибор”», «Завдання на основі даних бізнес-симуляції „SIGAM — Маркет”», «Східно-Кримська енергетична компанія» — Прохорова Є. В., к. е. н., доц.;

тематика доповідей та рефератів зі списком рекомендованої літератури — Мельник О. В., ст. викладач; Шиманська О. В., асистент;

методичні поради щодо організації роботи з аналізу кейсів — Гаращенко Н. М., к. е. н., доц.;

кейси «Кондитерська корпорація ROSHEN», «Компанія „Миронівський хлібопродукт”», «Київський завод безалкогольних напоїв „Росинка”», «Компанія „Рудь”», «Компанія „Сандора”», «Компанія „Чумак”» — Марченко М. М., к. е. н., доц.;

кейси «Ланцюг формування вартості компанії „ZARA”», «У майбутнє із SIEMENS», «Секрети успіху низькотарифних авіаперевізників: від Southwest Airlines до Wizz Air», «Завдання для побудови матриці життєвого циклу Артур Д. Літл» — Мельник О. В., ст. викладач;

кейси «Від концерну „Європродукт” до RedHead Family Corporation: історія компанії, яка постійно в русі», «Компанія „Лукойл” — вдалий гравець на перспективному ринку» — Шиманська О. В., асистент;

кейси «Страхова компанія „БРОКБІЗНЕС”» — Дяченко М. І., ст. викладач.

Авторський колектив висловлює вдячність усім членам кафедри стратегії підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана», які формували базу завдань для проведення практичних занять з курсу «Управління стратегічними змінами на підприємстві». Автори вдячні керівництву ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана», яке сприяло виданню практикуму.

Зауваження і пропозиції щодо поліпшення змісту практикуму просимо надсилати за адресою 03680, Київ, просп. Перемоги, 54/1, «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», к. 243, кафедра стратегії підприємств; або на електронну адресу prokhorova_sun@ukr.net

ПЛАНИ ТА ЗАВДАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Організація занять

Метою проведення семінарських і практичних занять є засвоєння студентами програмного матеріалу, набуття ними практичних аналітичних навичок формулювання стратегії підприємства. Практичні заняття проводяться в академічних групах переважно за кейс-методом, робота будується як шляхом обговорення кейсу всією групою, так і у мікрогрупах.

Нижче подано тематику та короткий зміст семінарських і практичних занять.

Зміст семінарських і практичних занять для студентів денної форми навчання

Заняття 1

Тема 1. Вступ до стратегії підприємства

Тема 3. Загальнотеоретичні питання стратегії підприємства

Мета заняття:

Ознайомлення студентів з особливостями стратегії підприємства як навчальної дисципліни та організацією роботи на практичних заняттях протягом семестру.

Організація заняття:

1. Вхідний письмовий контроль знань з тем 1 та 3.
2. Поділ студентів академгрупи на мікрогрупи для виконання аналітичної групової роботи (вимоги до роботи наведено наприкінці цього розділу).
3. Аналіз кейсу («ПАТ „Оболонь”, м. Київ»).

Питання, які виносяться на обговорення:

1. Основні характеристики стратегічних рішень.
2. Поняття стратегії підприємства: багатоаспектність визначення та використання.
3. Стратегія підприємства та стратегічний менеджмент. Мета та зміст стратегії підприємства як навчальної дисципліни.
4. Процес розробки стратегії підприємства та його теоретичне методичне забезпечення.
5. Досвідна, методична та інноваційна інтерпретації стратегічного процесу.
6. Сучасний стратегічний контекст діяльності підприємства.

7. Еволюція теорії стратегії підприємства.

У результаті студенти мають уміти:

— давати визначення стратегії підприємства;

— визначати етапи процесу розробки стратегії підприємства;

— ідентифікувати сучасний стратегічний контекст діяльності підприємства.

Теми доповідей, рефератів, есе:

1. Історичні етапи розвитку підходів до управління організацією.

2. Еволюція систем планування на підприємстві.

3. Порівняльна характеристика західних, американських і японських підходів до стратегічного планування та управління.

4. Еволюція підходів до управління на вітчизняних підприємствах.

5. Сучасні тенденції розвитку стратегічного управління в Україні та у світі.

6. Основні підходи до визначення поняття «стратегія». Множинність аспектів вживання.

7. Роль стратегії в діяльності підприємства.

8. Стратегії однобізнесових та мультибізнесових підприємств.

9. Тактика, політика, план, процедура та правила і їх роль у розробці стратегії.

10. Стратегічний аналіз у системі економічної діагностики підприємства.

11. Основні інструменти стратегічного аналізу діяльності підприємства.

Література для поглибленого вивчення теми:

1. *Зуб А. Т.* Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учеб. пособ. для вузов / А. Т. Зуб. — М.: Аспект Пресс, 2002. — 415 с.

2. *Гордієнко П. Л.* Стратегічний аналіз: Навч. посіб. — К. Алерта, 2006. — 404 с.

3. *Кіндрацька Г.* Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 336 с.

4. *Минцберг Г.* Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Кузин, С. Гошал; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001.

5. *Наливайко А. П.* Теорія стратегії підприємств. Сучасний стан та напрямки розвитку / А. П. Наливайко. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.

6. *Томпсон А., Стрикленд А.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: пер. с англ. — М.: Вильямс, 2006. — 928 с.

7. *Шершньова З. Ф.* Стратегічне управління: підручник — 2-ге вид., перероб і доповн. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

8. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб.: Питер, 1999. — 416 с.
9. *Коленсо М.* Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: пер. с англ. — М.: Инфра — М, 2002. XIV, 175 с.
10. *Кох Р.* Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2003. — 320 с.
11. *Минцберг Г.* Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лемпел; пер. с англ.; под ред. Ю. Кантуревского. — СПб.: Питер, 2001.
12. Интернет-журнал «Стратегія». [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>
13. Интернет-портал для управлінців. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.management.com.ua/>
14. Интернет-журнал «Economica.org.ua». [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://economica.org.ua>

Заняття 2

Тема 2. Досягнення та утримання конкурентних переваг як настанова довгострокового розвитку підприємства

Мета заняття:

Усвідомлення призначення стратегії підприємства як шляху досягнення та утримання конкурентних переваг у довгостроковому періоді.

Організація заняття:

1. Вхідний письмовий контроль знань з теми 2.
2. Презентація студентами мікрогруп підприємств, на матеріалах яких буде виконуватись аналітична групова робота.
3. Аналіз кейса (на вибір: «ПАТ „Оболонь”, м. Київ», «Компанія „Миронівський хлібопродукт”», «Секрети успіху низькотарифних авіаперевізників: від Southwest Airlines до Wizz Air»).

Питання, які виносяться на обговорення:

1. Поява фірми як господарського інституту та стратегізація її діяльності.
2. Використання понять теорії конкуренції у стратегії підприємства.
3. Стратегія як засіб досягнення конкурентних переваг підприємства.

У результаті студенти мають уміти:

- визначати стратегію підприємства як спосіб досягнення та утримання конкурентних переваг;
- визначати зв'язок між конкурентним контекстом і змістом стратегії підприємства.

Теми доповідей, рефератів, есе:

1. Конкурентні переваги та стратегія підприємства: взаємозв'язок та взаємозумовленість.

2. Роль інформації в досягненні конкурентних переваг.
3. Порівняльний аналіз понять «конкурентна перевага», «конкурентоспроможність», «конкурентна позиція», «ключові фактори успіху».
4. Розвиток конкурентних переваг у різних ринкових структурах.
5. Диверсифікація як основа комплексного використання конкурентних переваг.
6. Характеристика конкурентних переваг залежно від стадії життєвого циклу підприємства

Література для поглибленого вивчення теми:

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. — М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. — 256 с.
2. Белошапка В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика: учебник / В. А. Белошапка, Г. В. Загорий. — Киев: Абсолют — В, 1998. — 352 с.
3. Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П. Дженстер, Д. Хасси: пер. с англ. — М.: Вильямс, 2003. — 386 с.
4. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учеб. пособ. для вузов / А. Т. Зуб. — М.: Аспект Пресс, 2002. — 415 с.
5. Портер М. Э. Конкуренция.: Пер. с англ. — М. Вильямс, 2005. — 608 с.
6. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: пер. с англ. — М.: Вильямс, 2006. — 928 с.
7. Интернет-портал для управлінців. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.management.com.ua/>
8. Интернет-журнал «Economica.org.ua». [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://economica.org.ua>

Заняття 3

Тема 4. Стратегічна сегментація діяльності підприємства

Мета заняття:

Набуття навичок стратегічної сегментації діяльності підприємства.

Організація заняття:

1. Вхідний письмовий контроль знань з теми 4.
2. Аналіз кейса (на вибір: «ПАТ „Оболонь”, м. Київ», «Кондитерська корпорація ROSHEN», «Компанія „Миронівський хлібопродукт”», «Київський завод безалкогольних напоїв „Росинка”», «Компанія „Рудь”», «Компанія „Сандора”», «Компанія „Чумак”», «Від концерну „Свропродукт” до RedHead Family Corporation: історія компанії, яка постійно в русі», «Страхова компанія „БРОК-БІЗНЕС”»).

Питання, які виносяться на обговорення:

1. Необхідність і сутність стратегічної сегментації.
2. Основні методи та критерії стратегічної сегментації.
3. Стратегічне сегментування як специфічна компетенція.

У результаті студенти мають уміти:

— Виконувати стратегічну сегментацію діяльності підприємства та виокремлювати стратегічні напрями діяльності (СНД).

Теми доповідей, рефератів, есе:

1. Передумови виникнення стратегічної сегментації: історичний аспект.
2. Порівняльна характеристика макро- та мікросегментації діяльності підприємства.
3. Особливості проведення стратегічної сегментації залежно від поставленого завдання.
4. Фактори, критерії та принципи ефективної сегментації діяльності підприємства.
5. Методичні підходи до оцінки стратегічного напрямку діяльності підприємства.

Література для поглибленого вивчення теми:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб.: Питер, 1999. — 416 с.
2. Бутенко Н. В. Основи маркетингу: Навч. посіб. — К.: Видавництво Київського національного університету, 2003. — 160 с.
3. Гетьман О. О. Економічна діагностика. Навч. посіб. — Дніпропетровськ: ДУЕП, 2004 — 78 с.
4. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учеб. пособ. для вузов / А. Т. Зуб. — М.: Аспект Пресс, 2002. — 415 с.
5. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 336 с.
6. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: пер. с англ. — М.: Вильямс, 2006. — 928 с.
7. Інтернет-журнал «Стратегія». [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>
8. Інтернет-портал для управлінців. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.management.com.ua/>
9. Інтернет-журнал «Economica.org.ua». [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://economica.org.ua>

Заняття 4

Тема 5. Місія та цільовизначення стратегічного розвитку підприємства

Мета заняття:

Набуття навичок визначення місії та стратегічних цілей підприємства.

Організація заняття:

1. Вхідний письмовий контроль знань з теми 5.
2. Презентація студентами мікрогруп стратегічних напрямів діяльності (СНд) підприємств, на матеріалах яких буде виконуватися аналітична групова робота, за результатами стратегічної сегментації.

3. Аналіз кейса (на вибір: «ПАТ „Оболонь”, м. Київ», «Кондитерська корпорація ROSHEN», «Компанія „Миرونівський хлібо-продукт”», «Секрети успіху низькотарифних авіаперевізників: від Southwest Airlines до Wizz Air», «Київський завод безалкогольних напоїв „Росинка”», «Компанія „Рудь”», «Компанія „Сандора”», «Компанія „Чумак”», «Від концерну „Європродукт” до RedHead Family Corporation: історія компанії, яка постійно в русі», «Страхова компанія „БРОКБІЗНЕС”»).

Питання, які виносяться на обговорення:

1. Місія підприємства та його стратегічного напрямку діяльності: суть, зміст і значення.

2. Класифікація та ранжування цілей підприємства і стратегічного напрямку діяльності.

У результаті студенти мають уміти:

формулювати визначення місії та визначати стратегічні цілі підприємства.

Теми доповідей, рефератів, есе:

1. Роль та значення «місії» та «цілей» організації у стратегічному управлінні підприємством.

2. Ієрархія місій: загальнокорпоративна місія, місія стратегічного напрямку діяльності та індивідуальна професійна місія кожного працівника.

3. Вимоги до формування місії та цілей підприємства; зміна підходів.

4. Механізми формування цілеорієнтованої діяльності підприємства.

5. Особливості формування місії та цілей для компаній ринково-позиційного (адаптивного) характеру конкурентної поведінки.

6. Особливості формування місії та цілей для компаній ресурсно-компетенційного (проактивного) характеру конкурентної поведінки.

7. Порівняльний аналіз «правильно» і «неправильно» сформульованих місій вітчизняних підприємств різних галузей (узгоджується з викладачем).

8. Формування місії та цілей ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».

Література для поглибленого вивчення теми:

1. Корпоративна культура: навч. посіб. Під заг. ред. Г. Л. Хаєта. — Київ: Центр навчальної літератури, 2003. — 403 с.
2. *Тесакова Н. В.* Миссия и корпоративный кодекс. М.: РИП — Холдинг, 2003. — с. 188.
3. *Ролф Йенсен.* Общество мечты. Как грядущий сдвиг от информации к воображению преобразит ваш бизнес. — Пер. с англ. М. Аккая. — Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2003.
4. *Томпсон-мл., Артур А., Стрикленд III А., Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд.: пер. с англ. — М.: Вильямс, 2002 — 928 с.
5. *Шериньова З. Є.* Стратегічне управління. Підручник — Київ.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
6. *Ансофф И.* Стратегическое управление. Пер. с англ. М.: Экономика, 1989, с. 519.
7. *Виханский О. С.* Стратегическое управление, — М.: Изд. МГУ, 1999. — 252 с.
8. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент. — М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-синтез», 1997. — 304 с.
9. *Фаэй Л.* Курс MBA по стратегическому менеджменту / Фаэй Л., Рэнделл Р. / Пер.с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2002. — 608 с.
10. *Хамел Г., Прахалад К. К.* Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2002.

Заняття 5—6

Тема 6. Аналіз зовнішнього середовища стратегічного напряму діяльності

Мета заняття:

Набуття навичок аналізу зовнішнього середовища стратегічного напряму діяльності.

Організація заняття:

1. Вхідний письмовий контроль знань з теми 6.
2. Презентація студентами мікрогруп формулювання місії та переліку стратегічних цілей підприємств, на матеріалах яких буде виконуватись аналітична групова робота.
3. Аналіз кейса (на вибір: «ПАТ „Оболонь”, м. Київ», «Кондитерська корпорація ROSHEN», «Компанія „Миронівський хлібопродукт”», «Секрети успіху низькотарифних авіаперевізників: від Southwest Airlines до Wizz Air», «Київський завод безалкогольних напоїв „Росинка”», «Компанія „Рудь”», «Компанія „Сандора”», «Компанія „Чумак”», «Від концерну „Європродукт” до RedHead Family Corporation: історія компанії, яка постійно в русі», «Страхова компанія „БРОКБІЗНЕС”», «Компанія „Лукойл” — вдалий гравець на перспективному ринку»).

Питання, які виносяться на обговорення:

1. Послідовність і методи аналізу зовнішнього середовища стратегічного напрямку діяльності.

2. Аналіз конкурентного середовища стратегічного напрямку діяльності.

У результаті студенти мають уміти:

Виконувати аналіз зовнішнього середовища стратегічного напрямку діяльності з використанням таких методів:

прогнозування;

розробки сценаріїв;

аналізу загроз та сприятливих можливостей зовнішнього середовища;

методу структурного аналізу п'яти конкурентних сил за М. Портером;

побудови та аналізу карти стратегічних груп конкурентів;

вивчення та прогнозування поведінки конкурентів.

Теми доповідей, рефератів, есе:

1. Залежність розвитку підприємства від зовнішнього середовища.

2. Складність і невизначеність зовнішнього середовища: механізми подолання труднощів під час дослідження.

3. Інноваційні методи дослідження зовнішнього середовища.

4. Особливості аналізу зовнішнього середовища вітчизняних підприємств.

5. Методи прогнозування середовища: матричні методи аналізу тенденцій середовища, економіко-математичне або статистичне моделювання змін у середовищі, розробка сценаріїв майбутніх змін у середовищі.

6. Механізми впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організації.

7. Механізми впливу підприємства на зовнішнє середовище.

8. Актуальність використання PEST-аналізу в процесі дослідження середовища компанії.

9. Критерії для вибору показників аналізу галузі стратегічного напрямку діяльності.

10. Переваги використання методу «П'яти конкурентних сил за М. Портером» та його модифікації для аналізу зовнішнього середовища.

11. Особливості формування та аналізу карт стратегічних груп конкурентів.

12. Механізми визначення ключових факторів успіху в галузі.

Література для поглибленого вивчення теми:

1. *Наливайко А. П.* Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
2. *Коллис Д., Гемават П.* «Топографическая съёмка» бизнес-ландшафта. — В кн. — Фэйл Л., Рэнделл Р. (ред.). Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2002. — 608 с.
3. *Портер Майкл Е.* Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи, 1998. — 390 с.
4. *Шерер Ф. М., Росс Д.* Структура отраслевых рынков / Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 698 с.
5. *Омае К.* Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски / Кеничи Омае; Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 215 с.
6. *Грант Р. М.* Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с.
7. *Томпсон-мл., Артур А., Стрикленд Ш А., Дж.* Стратегический менеджмент: коцепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. — М: Вильямс, 2002 — 928 с.
8. *Фляйшер К.* Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / Фляйшер К., Бенсуссан Б. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. — 541 с.
9. *Гаращенко Н. Н.* Инструментальная адаптация модели пяти отраслевой конкуренции М. Портера на основе теории нечетных множеств // А. С. Коцюба, Н. Н. Гаращенко // Современная конкуренция. Научно-практический журнал. — 2013. — № 4. — С. 38—54.

Заняття 7—8

Тема 7. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Мета заняття:

Набуття навичок аналізу внутрішнього середовища стратегічного напрямку діяльності.

Організація заняття:

1. Вхідний письмовий контроль знань з теми 7.
2. Презентація студентами мікрогруп результатів аналізу зовнішнього середовища підприємств, на матеріалах яких виконується аналітична групова робота.
3. Аналіз кейса (на вибір: «ПАТ „Оболонь”, м. Київ», «Кондитерська корпорація ROSHEN», «Компанія „Миронівський хлібопродукт”», «Секрети успіху низькотарифних авіаперевізників: від Southwest Airlines до Wizz Air», «Київський завод безалкогольних напоїв „Росинка”», «Компанія „Рудь”», «Компанія „Сандора”», «Компанія „Чумак”», «Від концерну „Європродукт” до RedHead Family Corporation: історія компанії, яка постійно в русі», «Страхова компанія „БРОКБІЗНЕС”», «Компанія „Лукойл”»

— вдалий гравець на перспективному ринку», «Східнокримська енергетична компанія»).

Питання, які виносяться на обговорення:

1. Сутність стратегічного внутрішнього аналізу.
2. Ресурсоорієнтований підхід до діагностики внутрішнього середовища підприємства.
3. Аналіз функціональних сфер діяльності підприємства як елементу організаційних здатностей.
4. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства та побудова матриці SWOT.

У результаті студенти мають уміти:

- Виконувати аналіз внутрішнього середовища стратегічного напрямку діяльності з використанням таких методів:
- аналізу ресурсів, компетенцій та організаційних здатностей;
 - аналізу основних функціональних сфер діяльності підприємства;
 - аналізу сильних і слабких сторін підприємства та побудови матриці SWOT.

Теми доповідей, рефератів, есе:

1. Підходи до структуризації внутрішнього середовища підприємства.
2. Особливості формування об'єктів діагностування внутрішнього середовища підприємства.
3. Використання ресурсоорієнтованого підходу в процесі стратегічного внутрішнього аналізу підприємства.
4. Дослідження складових стратегічної платформи підприємства.
5. Комплементарні та синергійні ефекти використання ресурсів компанії.
6. Аналіз стратегічної цінності ресурсів — VRIO-аналіз.
7. Формування й оцінка ключових компетенцій підприємства.
8. Аналіз організаційної конфігурації за Г. Мінцбергом.
9. Особливості проведення аналізу організаційної культури підприємства.
10. Знання — найефективніший стратегічний ресурс компанії.
11. Способи проведення стратегічної оцінки розвинутості управління знаннями у компанії.
12. Переваги використання аналізу функціональних сфер діяльності підприємства.
13. Особливості SWOT-аналізу — найвідомішого інструмента діагностики середовища компанії.

Література для поглибленого вивчення теми:

1. Аакер Девид А. Стратегическое рыночное управление. Пер. с англ. С-ПБ.: Питер, 2002, с. 420.

2. *Ансофф И.* Стратегическое управление. Пер. с англ. М.: Экономика, 1989, с. 519.
3. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. — М.: Изд-во Моск. гос. ун-та, 1996. — 416 с.
4. *Грант Р. М.* Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии. Вестник С-Пб Университета, 2003 г. Вып. 3. С. 47—75.
5. *Дженстер П.* Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / Дженстер П., Хасси Д. / Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2003. — 386 с.
6. *Ефремов В. С.* Стратегическое планирование в бизнес-системах. — М.: Финпресс, 2001. — 240 с.
7. *Ефремов В. С.* Стратегия бизнеса: Концепция и методы планирования. — М.: Финпресс, 1998. — 192 с.
8. *Камерон К.* Диагностика и изменение организационной культуры / Камерон К., Куинн Р. / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 320 с.
9. *Кемпбелл Э.* Стратегический синергизм / Кемпбелл Э., Саммерс Лаче К. — пер. с англ. — СПб.: Питер, 2004. — 416 с.
10. *Коллис Д. Д.* Корпоративная стратегия. Ресурсный поход / Коллис Д. Д., Монтгомери С. А. — Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2007. — 400 с.
11. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент — СПб: Питер Ком, 1998. — 559 с.
12. *Минцберг Г.* Школы стратегий / Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. — Пер с англ. — СПб: Питер, 2000. — 336 с.
13. *Минцберг Г.* Структурирование организаций // Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. Пер. с англ. — С-Пб.: Питер, 2001, — 688 с.
14. *Прахалад К. К. и Хамел Г.* Стержневые компетенции корпорации // Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. Пер. с англ. С-Пб.: Питер, 2001, с. 420.
15. *Саати Т., Кернс К.* Аналитическое планирование. Организация систем: Пер. с англ. — М.: Радио и связь, 1991. — 224 с.
16. *Фаэй Л.* Курс МВА по стратегическому менеджменту / Фаэй Л., Рэнделл Р. / Пер.с англ. — М.: Альпина Пабlishер, 2002. — 608 с.
17. *Фляйшер К.* Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе /Фляйшер К., Бенсуссан Б. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. — 541 с.
18. *Хамел Г., Прахалад К. К.* Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.
19. *Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д.* Стратегическая гибкость / Пер. с англ. — СПб: Питер, 2005.

Заняття 9—10

Тема 8. Стратегічний аналіз у формуванні набору бізнес-напрямів

Мета заняття:

Набуття навичок аналізу формування бізнес-набору підприємства за допомогою основних моделей портфельного аналізу.

Організація заняття:

1. Вхідний письмовий контроль знань з теми 8.
2. Презентація студентами мікрогруп результатів аналізу внутрішнього середовища підприємств, на матеріалах яких виконується аналітична групова робота.

3. Аналіз кейса (на вибір: «ПАТ „Оболонь”, м. Київ», «Кондитерська корпорація ROSHEN», «Компанія „Миронівський хлібопродукт”», «Київський завод безалкогольних напоїв „Росинка”», «Компанія „Рудь”», «Компанія „Сандора”», «Компанія „Чумак”», «Від концерну „Європродукт” до RedHead Family Corporation: історія компанії, яка постійно в русі», «Страхова компанія „БРОКБІЗНЕС”», «Компанія „Лукойл” — вдалий гравець на перспективному ринку», «Розробка стратегії підприємства „Прибор”»).

4. Презентація студентами мікрогруп результатів аналізу формування бізнес-набору підприємств, на матеріалах яких виконується аналітична групова робота, за допомогою основних моделей портфельного аналізу.

Питання, які виносяться на обговорення:

1. Матричний метод як основний аналітичний інструмент формування бізнес-набору.
2. Характеристика основних моделей портфельного аналізу:
 - 2.1. Матриця Бостонської консалтингової групи, перша.
 - 2.2. Матриця Бостонської консалтингової групи, друга.
 - 2.3. Матриця консалтингової групи «Артур Д. Літл».
 - 2.4. Матриця консалтингової групи МакКінсі.
 - 2.5. Матриця Г. Хемела та К. Прахалада.

У результаті студенти мають уміти:

Виконувати аналіз формування бізнес-набору підприємства за допомогою основних моделей портфельного аналізу:

- матриці Бостонської консалтингової групи, першої версії;
- матриці Бостонської консалтингової групи, другої версії;
- матриці консалтингової групи «Артур Д. Літл»;
- матриці консалтингової групи МакКінсі;
- матриці Г. Хемела та К. Прахалада.

Теми доповідей, рефератів, есе:

1. Переваги матричних методів у процесі формування набору бізнес-напрямів.
2. Підходи до проведення портфельного аналізу.
3. Історичне значення класичної матриці Бостонської консалтингової групи для становлення моделей портфельного аналізу.
4. Особливості використання оновленої матриці Бостонської консалтингової групи.
5. Переваги моделі консалтингової групи МакКінсі порівняно з моделями, запропонованими Бостонською консалтинговою групою.
6. Методичні особливості використання матриці консалтингової групи «Артур Д. Літл».
7. Принципові відмінності матриці Г. Хемела та К. Прахалада від інших матричних моделей.
8. Формування оригінальної матриці для стратегічного аналізу бізнесової діяльності підприємства.

Література для поглибленого вивчення теми:

1. *Наливайко А. П.* Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
2. *Ефремов В. С.* Стратегическое планирование в бизнес-системах. — М.: Финпресс, 2001. — 240 с., гл. 4.
3. *Немцов В. Д., Довгань Л. Є.* Стратегічний менеджмент. К.: Видавництво ТОВ «УВПК „ЕксОб”», 2002. — 560 с., розд. 6.
4. *Томпсон-мл., Артур А., Стрикленд III А., Дж.* Стратегический менеджмент: коцепции и ситуации для анализа, 12-е изд.: Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2002 — 928 с.
5. *Шериньова З. Є.* Стратегічне управління. Підручник — Київ.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
6. *Ансофф И.* Стратегическое управление. Пер. с англ. М.: Экономика, 1989, с. 519.
7. *Фляйшер К.* Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе /Фляйшер К., Бенсуссан Б. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. — 541 с.

Заняття 11.

Модульна контрольна робота № 1

До контрольної роботи включено такі завдання:

На основі запропонованого кейсу виконати такі завдання:

1. Провести стратегічну сегментацію діяльності підприємства (2 бали).
2. Виконати аналіз окремого стратегічного напрямку діяльності (СНд) за методикою структурного аналізу п'яти конкурентних сил М. Портера (3 бали).

3. Проаналізувати конкурентне середовище підприємства або окремого СНд за допомогою карти стратегічних груп конкурентів (3 бали).

4. Провести SWOT-аналіз підприємства чи окремого СНд (3 бали).

5. Сформулювати та/або проаналізувати місію та цілі підприємства (2 бали).

6. Сформулюйте загальнокорпоративну стратегію на основі класичної матриці БКГ (2 бали).

7. Сформулюйте загальнокорпоративну стратегію на основі класичної матриці БКГ (2 бали).

8. Побудуйте матрицю «Дженерал Електрик»-«МакКінсі» з розрахунками по 2-х СНд. Сформулюйте загальнокорпоративну стратегію (3 бали).

9. Оцініть збалансованість портфеля на основі матриці життєвого циклу (2 бали).

10. Оцініть збалансованість портфеля на основі матриці Г. Хемела та К. Прахалада (3 бали).

Максимальна кількість балів — **10 балів**.

Кейси, завдання до аналізу яких виносяться на модульній контроль, подібні тим, що розглядаються на практичних заняттях.

Заняття 12

Тема 9. Базові стратегії бізнес-напряму

Мета заняття:

Ознайомлення з поняттям стратегії бізнес-напряму та основними стратегіями досягнення конкурентної переваги.

Організація заняття:

1. Аналіз результатів модульної контрольної роботи.

2. Вхідний письмовий контроль знань з теми 9.

3. Аналіз кейса (на вибір: «ПАТ „Оболонь”, м. Київ», «Кондитерська корпорація ROSHEN», «Компанія „Миронівський хлібопродукт”», «Київський завод безалкогольних напоїв „Росинка”», «Компанія „Рудь”», «Компанія „Сандора”», «Компанія „Чумак”», «Від концерну „Європродукт” до RedHead Family Corporation: історія компанії, яка постійно в русі», «Страхова компанія „БРОК-БІЗНЕС”», «Компанія „Лукойл” — вдалиий гравець на перспективному ринку»).

Питання, які виносяться на обговорення:

1. Стратегія бізнес-напряму: поняття і зміст.

2. Стратегії досягнення конкурентної переваги:

2.1. Базові стратегії за М. Портером.

2.2. Успішні конкурентні стратегії за К. Омае.

2.3. Стратегії конкуренції на різних етапах життєвого циклу стратегічного напрямку діяльності.

У результаті студенти мають уміти:

Визначати стратегії конкуренції для стратегічного напрямку діяльності (СНД), які можуть бути рекомендовані залежно від умов зовнішнього середовища.

Теми доповідей, рефератів, есе:

1. Стратегічні альтернативи на кожному етапі життєвого циклу підприємства.

2. Ефективне застосування бізнес-стратегій у діяльності вітчизняних підприємств.

3. Переваги та ризики успішних конкурентних стратегій.

4. Формування стратегій підприємства на основі матриці К. Омае.

5. Основні стратегії бізнес-напрямку: порівняння підходів різних авторів.

Література для поглибленого вивчення теми:

1. *Портер М.* Конкуренція: Учеб. пос. — М.; СПб.; К.: Вільямс, 2000. — 495 с.

2. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски / Кеничи Омае; Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 215 с.

3. Международный менеджмент. Издание 2-е, исправленное и дополненное. Серия «Учебники для вузов». Под ред.: С. Э. Пивоваров, Л. С. Тарасевич, А. И. Майзель и др., 2001 СПб: Питер, 2001.

4. *Карлофф Б.* Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991. — 239 с.

5. *Друкер П.* Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. Пер. с англ. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. — 288 с.

Заняття 13—14

Тема 10. Формування стратегії бізнес-напрямку

Мета заняття:

Набуття навичок обґрунтування вибору стратегії конкуренції для стратегічного напрямку діяльності (СНД).

Організація заняття:

1. Вхідний письмовий контроль знань з теми 10.

2. Аналіз кейса (на вибір: «Ланцюг формування вартості компанії „ZARA”», «Завдання на основі даних бізнес-симуляції „ZIGAM — Маркет”», «ПАТ „Оболонь”, м. Київ», «Кондитерська корпорація ROSHEN», «Компанія „Миронівський хлібопродукт”», «Київський завод безалкогольних напоїв „Росинка”»).

«Компанія „Рудь”», «Компанія „Сандора”», «Компанія „Чумак”», «Від концерну „Європродукт” до RedHead Family Corporation: історія компанії, яка постійно в русі», «Страхова компанія „БРОК-БІЗНЕС”»).

Питання, які виносяться на обговорення:

1. Загальнотеоретичні засади формування бізнес-стратегії.
2. Аналітичний інструментарій формування стратегії бізнес-напряму.
3. Ланцюг створення цінності за М. Портером як інструмент визначення джерел диференціації та зниження витрат.

У результаті студенти мають уміти:

Обґрунтовувати вибір стратегії конкуренції для стратегічного напряму діяльності (СНд) на основі таких аналітичних інструментів:

- матриці «продукт-ринок» І. Ансоффа;
- матриці споживача;
- матриці прибутковості споживачів;
- аналізу витрат за видами діяльності;
- бенчмаркінгу;
- ланцюга створення цінності за М. Портером.

Теми доповідей, рефератів, есе:

1. Передумови формування стратегій бізнес-напряму.
2. Моніторинг змін бізнес-стратегій: взаємозв'язок стратегії з ключовими показниками діяльності підприємства.
3. Практика формування бізнес-стратегій провідних компаній світу.
4. Бенчмаркінг як інструмент ефективного формування бізнес-стратегії.
5. Стратегія управління брендами.
6. Проектування ланцюга створення цінності на підприємстві.
7. Виявлення джерел підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу ланцюга формування вартості.

Література для поглибленого вивчення теми:

1. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд.: Пер. с англ., М.: Вильямс, — 2002.
2. Інтернет-журнал «Стратегія». [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/>
3. Інтернет-портал для управлінців. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.management.com.ua/>
4. Інтернет-журнал «Economica.org.ua». [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://economica.org.ua>

5. Сивак Р. Б. Управління ланцюгами створення цінності продукту: логістичний підхід: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Р. Б. Сивак. — Терноп. нац. екон. ун-т., 2008. — 20 с.

6. Хэндфилд Р. Реорганизация цепей поставок / Р. Хэндфилд, С. Николс Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2003. — 416 с.

Заняття 15

Тема 11. Інтеграція та диверсифікація як стратегії розвитку підприємства

Мета заняття:

Набуття навичок обґрунтування вибору стратегій інтеграції або диверсифікації діяльності підприємства.

Організація заняття:

1. Вхідний письмовий контроль знань з теми 11.

2. Презентація студентами мікрогруп результатів вибору стратегії конкуренції для різних стратегічних напрямів діяльності (СНД) підприємств, на матеріалах яких виконується аналітична групова робота.

3. Аналіз кейса (на вибір: «У майбутнє із SIEMENS», «ПАТ „Оболонь”, м. Київ», «Кондитерська корпорація ROSHEN», «Компанія „Миронівський хлібопродукт”», «Київський завод безалкогольних напоїв „Росинка”», «Компанія „Рудь”», «Компанія „Сандора”», «Компанія „Чумак”», «Від концерну „Європродукт” до RedHead Family Corporation: історія компанії, яка по-стійно в русі», «Компанія „Лукойл” — вдалих гравець на перспективному ринку», «Страхова компанія „БРОКБІЗНЕС”»).

Питання, які виносяться на обговорення:

1. Еволюція взаємозв'язку інтеграційних та диверсифікаційних стратегій підприємства.

2. Інтеграція та диверсифікація як підстратегії зовнішнього зростання підприємства.

3. Вигоди і загрози вертикальної інтеграції.

4. Конкурентні переваги від горизонтальної інтеграції підприємств.

5. Мотиви до диверсифікації діяльності підприємств.

У результаті студенти мають уміти:

Обґрунтовувати вибір стратегії інтеграції або диверсифікації діяльності підприємства.

Теми доповідей, рефератів, есе:

1. Зміцнення стратегічної стійкості підприємства внаслідок застосування стратегії диверсифікації.

2. Розвиток підприємства із застосуванням інтеграційно-диверсифікаційних стратегій: історичний підхід.

3. Види та напрями диверсифікації діяльності підприємств.
4. Передумови та види інтеграції підприємств: практика українського бізнесу.

5. Стратегія зовнішнього зростання: передумови та практика ефективного застосування.

Література для поглибленого вивчення теми:

1. Бараненко С. П. Стратегическая устойчивость предприятия./ С. П. Бараненко, В. В. Шеметов. — М.: Центр полиграф, 2004. — 493 с.

2. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. — К.: ЕксОб, 2001. — 560 с.

3. Попова С. М. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 [Електронний ресурс] /С. М. Попова; Харк. нац. екон. ун-т. — Х., 2004. — 20 с.

4. Иванов Ю. В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса. — М.: Альпина Паблшер, 2001. — 244 с.

5. Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности / Пер. с англ. под ред. Гальперина В. М. и Зенкевича Н. А. СПб.: Экономическая школа, 2000. Тт. 1, 2.

Заняття 16

Тема 12. Альтернативність стратегічного вибору підприємства

Мета заняття:

Набуття навичок формування та порівняння стратегічних альтернатив.

Організація заняття:

1. Вхідний письмовий контроль знань з теми 12.

2. Презентація студентами мікрогруп результатів обґрунтування вибору стратегії інтеграції або диверсифікації діяльності підприємств, на матеріалах яких виконується аналітична групова робота.

3. Аналіз кейса (на вибір: «У майбутнє із SIEMENS», «ПАТ „Оболонь”, м. Київ», «Кондитерська корпорація ROSHEN», «Компанія „Миронівський хлібопродукт”», «Київський завод безалкогольних напоїв „Росинка”», «Компанія „Рудь”», «Компанія „Сандора”», «Компанія „Чумак”», «Від концерну „Європродукт” до RedHead Family Corporation: історія компанії, яка постійно в русі», «Компанія „Лукойл” — вдали гравець на перспективному ринку», «Страхова компанія „БРОКБІЗНЕС”»).

Питання, які виносяться на обговорення:

1. Поняття та послідовність відбору стратегічних альтернатив.

2. Критерії вибору оптимальної стратегії.

У результаті студенти мають уміти:

Формувати, оцінювати та вибирати зі стратегічних альтернатив.

Теми доповідей, рефератів, есе:

1. Використання експертних методів у стратегічному виборі.
2. Вибір стратегічних альтернатив підприємствами залежно від специфіки галузі.
3. Вибір стратегічних альтернатив у процесі формування функціональних стратегій підприємства.
4. Особливості прийняття стратегічних рішень в умовах кризи.

Література для поглибленого вивчення теми:

1. Немцов В. Менеджмент організацій: Навч. посіб./ В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сінюк., — К.: ЕксОб, 2002. — 652 с.
2. Саєнко М. Г. Стратегія підприємств. Підручник. — Тернопіль: Економічна думка. — 2006. — 390 с.
3. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. — М.: Олимп-Бизнес, 2005. — 416 с.
4. Балдин К. В. Риск-менеджмент: учеб. пособ. / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев. — М.: Гардарики, 2005. — 285 с.

Заняття 17

Тема 13. Комплексна (корпоративна) стратегія підприємства

Мета заняття:

Набуття навичок формулювання комплексної стратегії підприємства.

Організація заняття:

1. Вхідний письмовий контроль знань з теми 13.
2. Презентація студентами мікрогруп результатів вибору стратегічних альтернатив для підприємств, на матеріалах яких виконується аналітична групова робота.
3. Аналіз кейса (на вибір: «У майбутнє із SIEMENS», «ПАТ „Оболонь”, м. Київ», «Кондитерська корпорація ROSHEN», «Компанія „Миронівський хлібопродукт”», «Київський завод безалкогольних напоїв „Росинка”», «Компанія „Рудь”», «Компанія „Сандора”», «Компанія „Чумак”», «Від концерну „Європродукт” до RedHead Family Corporation: історія компанії, яка постійно в русі», «Компанія „Лукойл” — вдалил гравець на перспективному ринку», «Страхова компанія „БРОКБІЗНЕС”», «Східнокримська енергетична компанія»).

Питання, які виносяться на обговорення:

1. Формування комплексної стратегії та роль корпоративного менеджменту.

2. Склад субстратегій комплексної стратегії підприємства.
3. Особливості комплексної стратегії різних суб'єктів господарювання.

У результаті студенти мають уміти:

Обґрунтовувати комплексну стратегію підприємства.

Теми доповідей, рефератів, есе:

1. Корпоративна стратегія: її зміст і місце в ієрархії стратегій підприємства.
2. Особливості розробки корпоративної стратегії для одного та багатопродуктових підприємств.
3. Класифікаційні підходи до визначення загальнокорпоративної стратегії підприємства.
4. Функції корпоративного центру в розробці комплексної стратегії підприємства.

Література для поглибленого вивчення теми:

1. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2007. — 928 с.
2. Коллис Дэвид Дж., Монтгомери Синтия А. Корпоративная стратегия: ресурсный подход: Пер. с англ.: Ю. Кострубов — М.: Олимп-Бизнес, 2007 — 400 с.
3. Кох Р. Стратегия: как создавать и использовать эффективную стратегию — 2-е изд. СПб.: Питер, 2003. — 320 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999. — 416 с.
5. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник / М. Г. Саєнко. — Тернопіль: Економічна думка. — 2006. — 390 с.

Заняття 18

Тема 14. Функціональні стратегії підприємства

Мета заняття:

Набуття навичок аналізу та вибору функціональних стратегій підприємства.

Організація заняття:

1. Вхідний письмовий контроль знань з теми 14.
2. Презентація студентами мікрогруп комплексної стратегії підприємств, на матеріалах яких виконується аналітична групова робота.
3. Аналіз кейса (на вибір: «У майбутнє із SIEMENS», «ПАТ „Оболонь”, м. Київ», «Кондитерська корпорація ROSHEN», «Компанія „Миронівський хлібопродукт”», «Київський завод безалкогольних напоїв „Росинка”», «Компанія „Рудь”», «Компанія „Сандора”», «Компанія „Чумак”», «Від концерну „Європро-

дукт” до RedHead Family Corporation: історія компанії, яка по-стійно в русі», «Компанія „Лукойл” — вдалий гравець на перспективному ринку», «Страхова компанія „БРОКБІЗНЕС”»).

Питання, які виносяться на обговорення:

1. Функціональні стратегії та їх взаємозв'язок із корпоративною та бізнес-стратегіями.
2. Маркетингова стратегія.
3. Стратегія розвитку персоналу.
4. Виробнича стратегія.
5. Фінансова стратегія.
6. Інноваційна стратегія.

У результаті студенти мають уміти:

Аналізувати та обґрунтовувати зміст функціональних стратегій підприємства.

Теми доповідей, рефератів, есе:

1. Сутнісна характеристика функціональних стратегій, їх роль і місце в ієрархії стратегій підприємства.
2. Види функціональних стратегій підприємства та їх характеристика.
3. Основні складові та типи маркетингових стратегій підприємства.
4. Принципи формування виробничої стратегії та особливості її застосування для підприємств різних типів.
5. Показники вимірювання ефективності фінансової стратегії підприємства.
6. Приклади успішних інноваційних стратегій підприємства.

Література для поглибленого вивчення теми:

1. *Шершньова З. Є.* Стратегічне управління. Підручник — Київ.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
2. Стратегический менеджмент /Под ред. Петрова А. Н. — СПб.: Питер, 2005. — 496 с.
3. *Саєнко М. Г.* Стратегія підприємства: підручник / М. Г. Саєнко. — Тернопіль: Економічна думка. — 2006. — 390 с.
4. *Гаркавенко С. С.* Маркетинг. Підручник. — Київ: Лібра, 2004 — 712 с.
5. *Бланк И. А.* Финансовая стратегия предприятия. — К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. — 720 с.

Заняття 19

Тема 15. Формалізація стратегії підприємства через планові документи

Мета заняття:

Набуття навичок складання стратегічного плану підприємства.

Організація заняття:

1. Вхідний письмовий контроль знань з теми 15.
2. Презентація студентами мікрогруп комплексної стратегії підприємств, на матеріалах яких виконується аналітична групова робота.
3. Аналіз кейса (на вибір: «ПАТ „Оболонь”, м. Київ», «Кондитерська корпорація ROSHEN», «Компанія „Миронівський хлібопродукт”», «Київський завод безалкогольних напоїв „Росинка”», «Компанія „Рудь”», «Компанія „Сандора”», «Компанія „Чумак”», «Від концерну „Європродукт” до RedHead Family Corporation: історія компанії, яка постійно в русі», «Компанія „Лукойл” — вдалий гравець на перспективному ринку», «Страхова компанія „БРОКБІЗНЕС”»).

Питання, які виносяться на обговорення:

1. Формалізація процедур розробки стратегії.
2. Зведена оцінка стратегії підприємства на завершальному етапі її формування.
3. Характеристика основних розділів стратегічного плану.
4. Декомпозиція стратегії та використання збалансованої системи показників для контролю її реалізації.

У результаті студенти мають уміти:

Складати стратегічний план підприємства та розробляти збалансовану систему показників для контролю його реалізації.

Теми доповідей, рефератів, есе:

1. Основні планові документи для формалізації стратегічних рішень на підприємстві.
2. Критерії оцінки ефективності впровадження стратегії підприємства.
3. Зміст і призначення стратегічного плану.
4. Послідовність і принципи розробки стратегічного плану на підприємстві.
5. Використання збалансованої системи показників для оцінювання ефективності реалізації стратегії підприємства.
6. Стратегічна карта збалансованої системи показників: зміст і порядок побудови.
7. Основні помилки стратегічного планування.
8. Місце стратегічного планування в процесі стратегічного управління підприємством.

Література для поглибленого вивчення теми:

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Підручник — Київ.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
2. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. з грифом МОН — К: Знання, 2006. — 366 с.

3. *Нивен Пол Р.* Сбалансированная система показателей: шаг за шагом — максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Р. Пол Нивен; пер. с англ. — Днепропетровск: Бизнес Бизнес Букс, 2004. — 328 с.

4. *Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/ Пер. с англ. — М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2003. — 304 с.

5. *Каплан Роберт С.* Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон; пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2005. — 512 с.

Заняття 20.

Модульна контрольна робота № 2.

Перед початком заняття студенти подають на перевірку письмовий звіт з аналітичної групової роботи.

Зміст контрольної роботи.

На основі запропонованого кейса виконати такі завдання:

1. Обґрунтувати вибір стратегії конкуренції для різних СНД підприємства (3 бали).

2. Проаналізувати можливість та обґрунтувати шляхи інтеграції або диверсифікації діяльності підприємства (2 бали).

3. Сформулювати стратегічні альтернативи та обґрунтувати вибір для підприємства (3 бали).

4. Обґрунтувати комплексну стратегію підприємства (2 бали).

5. Сформулювати стратегії підприємства у двох функціональних областях (2 бали).

6. Скласти стратегічний план підприємства та розробити збалансовану систему показників для контролю його реалізації (4 бали).

Максимальна кількість балів — **10 балів.**

Кейси, завдання до аналізу яких виносяться на модульний контроль, подібні тим, що розглядаються на практичних заняттях.

Заняття 21

Аналіз модульної контрольної роботи № 2, письмових звітів з аналітичної групової роботи та підбиття підсумків вивчення дисципліни за семестр.

Вимоги до виконання групової аналітичної роботи

Групове завдання має бути виконане у відповідності до нижченаведеної структури на основі матеріалів реального підприємства, отриманих безпосередньо від нього та/або з використанням

інформації, опублікованої в спеціалізованих виданнях. Виконуючи завдання, необхідно повною мірою використовувати методичний апарат курсу, давати наукове обґрунтування висновків та рекомендацій.

Письмовий звіт з виконання групового завдання повинен мати 20—30 сторінок (додатки, таблиці та рисунки не враховуються) комп'ютерного тексту українською мовою (Times New Roman, 14 pt, полуторний інтервал) і титульний аркуш з указуванням прізвищ учасників групи та їх індивідуальних внесків у групову працю.

Структура роботи:

Вступ.

1. Коротка характеристика підприємства.
2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства.
3. Визначення місії та цілей підприємства.
4. Розробка загальнокорпоративної та бізнес-стратегій підприємства.
5. Обґрунтування вибору стратегії інтеграції або диверсифікації діяльності підприємства.
6. Формування, оцінювання та вибір із стратегічних альтернатив.
7. Визначення функціональних стратегій підприємства.
8. Розробка стратегічного плану підприємства та збалансованої системи показників для контролю його реалізації.

Висновки.

Список використаної літератури та інформаційних джерел.

Додатки.

Оцінювання групової роботи проводиться за такими критеріями:

1. Якість виконання — чіткість аргументації висновків і пропозицій, що наведені, адекватність використання теоретико-методологічного апарату курсу «стратегія підприємства» та інших дисциплін, докладне пояснення використання інструментарію дисципліни для наукового обґрунтування висвітлених позицій, дотримання регламенту виконання роботи — 8 балів.

2. Якість презентацій — стислість і чіткість доповідей членів мікрогрупи в процесі захисту роботи, адекватність і точність відповідей на поставлені запитання, творчий підхід — 6 балів.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ ДЛЯ СТУДЕНТІВ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ

Поточний контроль знань студентів заочної форми навчання включає виконання індивідуального завдання на матеріалах підприємства — бази практики (оцінюється у 10 балів за результатами захисту, що проводиться на практичному занятті) та оцінку виконання контрольної роботи (проводиться на практичному занятті, складається із п'яти завдань, максимальна оцінка — 10 балів).

Зміст і структура індивідуального завдання

Індивідуальні завдання є однією з форм організації навчального процесу, яка передбачає створення умов для якнайповнішої реалізації творчих можливостей студентів і має на меті поглиблення, узагальнення та закріплення знань, які студенти одержують у процесі навчання, а також застосування цих знань на практиці.

Аналітична робота виконується студентами самостійно з використанням інформаційних матеріалів реального підприємства, навчально-методичної літератури та публікацій у спеціалізованих періодичних виданнях, даних Держкомстату України та інших джерел.

Виконуючи завдання, необхідно повною мірою використовувати методичний інструментарій курсу, давати наукове обґрунтування висновків та рекомендацій.

Письмовий звіт з виконання індивідуального завдання повинен мати орієнтовний обсяг 25—35 сторінок (без додатків) комп'ютерного тексту українською мовою (Times New Roman, 14 pt, полуторний інтервал) та титульний аркуш, оформлений згідно з вимогами до оформлення самостійних робіт.

Структура роботи:

Вступ.

1. Коротка характеристика підприємства.
2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування підприємства.
3. Визначення місії та стратегічних цілей підприємства.
4. Розробка корпоративної та бізнес-стратегій підприємства.
5. Обґрунтування вибору стратегії інтеграції або диверсифікації діяльності підприємства.

6. Формування, оцінювання та вибір із стратегічних альтернатив.
7. Обґрунтування комплексної стратегії підприємства.
8. Визначення функціональних стратегій підприємства.
9. Розробка стратегічного плану підприємства та збалансованої системи показників для контролю його реалізації.

Висновки.

Список використаної літератури та інформаційних джерел.

Додатки.

Рекомендації щодо методів та інструментів аналізу для виконання індивідуальної роботи

1. Даючи характеристику підприємства, слід указати основні напрями діяльності, динаміку основних показників діяльності за кілька останніх років (виторг від реалізації, прибуток тощо). Виконати стратегічну сегментацію та виокремити стратегічні напрями діяльності підприємства (СНд).

2. Аналіз внутрішнього середовища має включати аналіз по функціональних областях (маркетинг, виробництво, персонал, інновації, фінанси) та по елементах стратегічної платформи підприємства (ресурси, компетенції та організаційні здатності).

Зовнішній аналіз слід проводити не по підприємству в цілому, а по двох СНд докладно: аналіз конкурентного середовища за методикою п'яти конкурентних сил, за М. Портером, побудова та аналіз карт стратегічних груп конкурентів, прогнозування поведінки конкурентів, SWOT-аналіз).

3. Якщо підприємство має сформульовані визначення місії та стратегічних цілей, проаналізувати їх з погляду вимог до змісту місії та стратегічних цілей. Якщо потрібно, запропонувати власне визначення місії та стратегічних цілей для восьми областей діяльності (за П. Друкером).

4. Загальнокорпоративну стратегію слід формулювати на основі побудови та аналізу трьох матриць портфельного аналізу: Бостонської консалтингової групи, компаній МакКінсі та Дженерал Електрик та консалтингової фірми Артур Д. Літл.

Бізнес-стратегії (конкурентні) для кожного СНд підприємства рекомендується обґрунтовувати, спираючись на класифікацію базових стратегій, запропоновану М. Портером. Можна скористатися також іншими авторськими підходами до визначення конкурентних стратегій підприємства.

5. Якщо підприємство вже використовувало інтеграційно-диверсифікаційні стратегії, слід проаналізувати передумови та результати таких дій. Якщо ні — проаналізувати досвід підприємств-конкурентів щодо застосування інтеграційно-диверсифікаційних стратегій і можливість для підприємства інтегруватися чи диверсифікувати свою діяльність.

6. На основі сформульованих стратегічних альтернатив у пунктах 4—5 порівняти, оцінити та вибрати стратегії — загальнокорпоративну та для окремих СНд.

7. Грунтуючись на виборі, зробленому в пункті 6, сформулювати комплексну стратегію підприємства.

8. Обґрунтувати функціональні стратегії як такі, що забезпечують досягнення комплексної стратегії підприємства.

9. Маючи виконаними пункти 7 та 8, розробити стратегічний план підприємства та збалансовану систему показників для контролю його реалізації.

Письмова робота здається на кафедру не пізніше, ніж за тиждень до початку сесії. Робота рецензується викладачем і захищається під час практичних занять.

Застереження! Якщо студент не може виконати індивідуальне завдання на матеріалах підприємства, на якому працює, чи під час захисту завдання виявляється, що студент не володіє матеріалом, допускається виконання індивідуального завдання на основі кейсу, який надається викладачем під час консультації перед іспитом, або студент пише дві модульні контрольні роботи.

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ З АНАЛІЗУ КЕЙСІВ

Метод кейс-аналізу — це метод навчання, суть якого зводиться до виявлення, відбору та розв'язання проблем щодо реальних або вигаданих ситуацій і подій в організації. Кейс-аналіз потребує застосування основних ідей та концепцій курсу, що вивчається, а також дуже часто знань з інших дисциплін. Кейси, що пропонуються до розгляду у курсі «Стратегія підприємства», майже завжди мають міждисциплінарний характер, тому що освоєння даної науки неможливе без володіння знаннями інших наук економіко-управлінського циклу, що розглядають підприємство під різними кутами зору. Теоретичні знання становлять базис для розв'язання ситуації, їх застосування до описаних у кейсі проблемних ситуацій дозволяє досягти глибшого розуміння теоретичних положень курсу, випрацювати певні продуктивні стереотипи діяльності, навички узагальнення та групової роботи (вслуховування та розуміння інших людей, досягнення консенсусу в узгодженні різноманітних думок). Отримані в процесі роботи над кейсами компетенції будуть у нагоді майбутнім фахівцям у реальному світі бізнесу для вирішення реальних проблем.

Робота з кейсами відрізняється від розв'язання задач та виконання завдань, які зазвичай використовуються для проведення семінарських і практичних занять, оскільки цілі використання задач та кейсів у навчанні різні. Розв'язання задач дає можливість набути окремих навичок застосування теорій, методів, принципів, тоді як аналізування кейсів допомагає розвинути вміння, здатності одночасного комплексного застосування різноманітних навичок. Задачі мають, як правило, один розв'язок і один шлях, який до нього приводить. Кейси мають багато рішень і багато альтернативних шляхів їх пошуку. Безперечною перевагою методу кейс-аналізу є не тільки набуття знань і формування практичних навичок, а й розвиток системи цінностей, професійних позицій, життєвих установок, набуття певного професійного світовідчуття та прагнення до світоперетворення.

Можна визначити такі компетенції та досвід, які можливо набути й удосконалити у процесі кейс-аналізу:

- виявлення, відбір та розв'язання проблем;
- робота з інформацією — осмислення значення деталей, описаних у ситуації;

- аналіз і синтез інформації та аргументів;
- робота з припущеннями та висновками;
- оцінка альтернатив;
- прийняття рішень;
- аналіз проблем, пов'язаних із втіленням прийнятих рішень;
- представлення результатів групової роботи;
- співвіднесення теорій та концепцій з навчальною ситуацією та реальним життям;
- узгодження цілей, що конфліктують між собою;
- взаємне навчання;
- розпредмечування;
- навички концептуалізації досвіду;
- рефлексивні навички;
- навички оперативного самовизначення у процесі розподілу праці;
- корегування самооцінки.

Слід сказати, що робота над кейсом, який ілюструє проблеми, пов'язані з реальними професійними ситуаціями, потребує використання аналітичного підходу з урахуванням багатогранності та багатofакторності описаних ситуацій. Це означає, що *рішення щодо змісту проблеми*, описаної або заданої ситуацією, можливо приймати тільки після прийняття рішення щодо способів аналізу цієї проблеми. Студент, як і менеджер, який приймає рішення та повинен упевнити своїх колег і підлеглих у тому, що воно є найкращим, обґрунтованим (тобто розробленим на основі якісного аналізу ситуації) має набути добрі комунікативні навички для досягнення такої цілі.

До початку розгляду кейсу слід ***ретельно ознайомитися з теоретичним матеріалом дисципліни.***

Щоб уникнути помилок у процесі розгляду кейсу, необхідно дотримуватися певних принципів:

- не робити висновків, прочитавши опис ситуації лише один раз; спершу слід прочитати кейс побіжно, щоб скласти загальне уявлення, потім вивчити питання та завдання до нього, а потім вже розпочати більш глибоке ознайомлення з матеріалом;
- уважно прочитати питання до ситуації та впевнитись у тому, що те, що просять зробити, є добре зрозумілим;
- повторно прочитати кейс, фіксуючи усі чинники та проблеми, які мають відношення до поставлених питань; корисним буде занотувати головне;
- опрацьовувати матеріал доти, доки не стане все зрозуміло;
- виписувати з відповідних розділів курсу ключові ідеї для того, щоб освіжити у пам'яті концепції, методи та підходи, які

доведеться використовувати в аналізі поданої ситуації. Можна зробити такий список у вигляді ментальної карти (когнітивної карти) курсу;

- визначити, які теоретичні методи, моделі, концепції співвідносяться з проблемами, що пропонується розглянути під час роботи з кейсом;

- уникати упереджених припущень, які роблять подальший аналіз безглуздим (якщо ситуація описує втрату частки ринку фірмою, не потрібно одразу ж рекомендувати їй у наступні п'ять років збільшувати ринкову частку щорічно на 10 %);

- не вдаватися до критики минулого (не потрібно визначати, що слід було робити, щоб не склалася описана ситуація); ситуація є такою, якою вона є, тому її потрібно проаналізувати і висловити думку щодо розв'язання проблем;

- не фокусувати увагу на одному аспекті проблеми, не забувати про взаємозв'язок між різними складовими ситуації;

- сформульовані альтернативи мають бути зіставними (не потрібно складати «липові» альтернативи для того, щоб вибрати вподобану);

- не виправдовувати себе браком інформації; завдання — за даного обсягу інформації подати обґрунтований варіант розв'язання проблеми; якщо кейс того вимагає, додаткову інформацію можна отримати із зовнішніх джерел;

- не боятися фіаско.

Робота над кейсом може бути як письмовою, так і усною.

Усний аналіз ситуації потребує ретельної підготовки, результати, що виносяться на обговорення, можуть бути записані на аудіоносії (чи відео-) чи занотовані, у процесі представлення результатів аналізу необхідно застосовувати риторичні вміння та різноманітні засоби презентації. Підготовка письмового аналізу потребує більшої уваги у частині представлення як розмірковувань, так і висновків та пропозицій, зроблених на їх основі. Письмовий звіт має бути чітко структурованим, достатньо деталізованим, написаним професійною, літературною мовою.

Якісній підготовці письмового звіту допоможе виконання таких правил:

- дотримуватися інструкцій, що визначають **обсяг і формат відповіді** на питання; слід ретельно підходити до поділу тексту звіту на підзаголовки та розділи для того, щоб зробити очевидною логіку аналізу;

- **уникати простого повтору інформації із тексту** — необхідно представляти інформацію в **опрацьованому** вигляді.

Це правило можна вважати золотим правилом письмового аналізу ситуації. Важливим є подання результатів роботи, які мають включати *обґрунтування відповідей* на поставлені запитання, *рекомендацій та пропозицій* щодо виконання поставлених завдань *висновками* з аналізу, представленого у кейсі матеріалу;

- корисно використовувати *схеми, діаграми, таблиці* у відповідних місцях для узагальнення інформації, ілюстрації висновків або обґрунтування рекомендацій. Громіздкі *фінансові розрахунки*, якщо такі будуть необхідні, громіздкі *масиви статистичних даних*, залучених додатково із зовнішніх джерел, мають бути представлені у табличному вигляді у *додатках* — з метою економії місця в основному тексті.

Як під час підготовки письмового звіту за результатами аналізу, так і в процесі підготовки до усного обговорення, важливо пам'ятати:

- щоб ефективно проаналізувати ситуацію, корисно *скласти модель*, на основі якої вибудовувати аналіз та обґрунтовувати рекомендації;

- аналізуючи ситуацію, слід *уникати дуже загальних висловлювань*, необхідно *давати конкретні пропозиції*. Замість простої констатації того, що необхідно здійснити певні дії, слід пояснити, чому і як їх необхідно здійснити. Наприклад, не потрібно давати рекомендацію — змінити оргструктуру підприємства, — а слід вказувати, на яку саме оргструктуру слід змінити дотеперішню та пояснити, чому саме на таку, обґрунтувати свою думку. Інколи корисно *вказати* на *потенційні* пастки та *труднощі*, пов'язані з виконанням рекомендацій;

- переходячи від оцінки ситуації до пропозицій плану дій, необхідно застосувати *критичний підхід*. Повинна бути розроблена *певна кількість альтернатив*, щодо яких необхідно розглянути *усі «за» та «проти»*. Будьте критичними щодо красивих та грандіозних рішень, які важко або неможливо виконати. *Уникайте* також *спрощеного підходу до аналізу*;

- звичайно більшість навчальних ситуацій допускає кілька різних трактувань, тому *будьте готові до невизначеності та неоднозначності*. Не зупиняйтеся після виявлення однієї з них, піклуйтеся про виявлення кількох імовірних;

- *не існує «єдиної правильної відповіді»* на питання «що необхідно зробити компанії у майбутньому?». Саме тому пропозиції повинні бути обґрунтованими, а власну позицію, власний погляд необхідно обстоювати, захищати.

Участь у груповій роботі, якщо така передбачена в розгляді кейсу, буде ефективною, якщо:

➤ стикаючись у процесі обговорення ситуації з *критикою* з боку інших колег, які обстоюють власну думку, слід *не боятися* цього, а розглядати таку критику як шанс, можливість навчитися того, що вона несе за собою, і того, як слід з нею працювати;

➤ позаяк «правильної відповіді» в аналізі кейсів не існує, дискусія та критика допомагають розвивати здібності в обстоюванні власної позиції; слід *бути готовим оспорювати думки та інтерпретацію інших*, але робити це слід *тактовно* — це не повинно видаватися запереченням, ігноруванням поглядів інших;

➤ у процесі підготовки групового письмового звіту та презентації результатів кейс-аналізу виникає необхідність *розподілу завдань* між членами групи, їх індивідуальне поглиблене опрацювання та *подальше спільне обговорення*; такий підхід дозволить отримати якісніший результат у тих випадках, коли окремі питання потребують додаткового інформаційного пошуку, але ефективним він буде лише за суворого дотримання регламенту виконання поставлених завдань, правильного «призначення» типів завдань і розподілу рольових функцій залежно від особистісних якостей та знань кожного члена групи; *процес розгляду кейсу у групі потребує самоуправління*, тож групі необхідно визначати керівника та спосіб прийняття рішень, домовлятися про методи співпраці та досягнення консенсусу всередині групи;

➤ необхідно пам'ятати, що результати групової роботи завжди більші ніж просто сума результатів індивідуальної праці. І хоча *важливість живого спілкування* важко переоцінити, за *браком часу* обмін думками та спільне обговорення можна *організувати і дистанційно*, якщо використовувати сучасні комунікаційні засоби та можливості мережі Інтернет.

Усна презентація результатів роботи над кейсом буде ефективною, якщо:

➤ *не читати з аркуша*, а бути настільки ознайомленими з матеріалами, щоб доповідаючи, дивитися на аудиторію;

➤ *використовувати наочні засоби* для ілюстрації того, що обговорюється; але не потрібно перевантажувати діаграми, таблиці, графіки (на слайдах або плакатах) деталями; на них необхідно виносити лише *головне*, і при цьому матеріал має легко читатися, *бути зрозумілим*;

➤ намагатися *захопити слухачів*, ставити питання, очікувати відповідей, обговорювати їх;

➤ для того, щоб укластися у відведений час, слід потренуватися у презентації. Це означає, що обсяг матеріалу має бути таким, який можливо розглянути протягом визначеного часу, необхідно ретельно вибудувати послідовність його подання. Слід викласти ключові позиції, і якщо аудиторія зацікавиться, то забажає дізнатися про деталі, ставлячи запитання після доповіді.

Інші принципи роботи з кейсом залежать від розуміння того, який *тип кейса* підлягає опрацюванню, що також дасть можливість правильно обрати способи та інструменти аналізу. Кейси можна поділити на типи за певними ознаками, як це подано у табл. 1.

Таблиця 1

КЛАСИФІКАЦІЯ КЕЙСІВ

№ п/п	Ознака класифікації	Типи кейсів за даною ознакою	Характеристика типу
1	складність	ілюстративний	ілюструє певну ситуацію та розв'язання проблеми. Мета — навчити студентів алгоритму прийняття правильного рішення у певній ситуації
		тренувальний	описується конкретна ситуація (некомплексного характеру) та пропонується знайти шляхи виходу з неї. Ціль — пошук шляхів розв'язання проблеми
		діагностичний	кейс із формулюванням проблеми, у якому описується ситуація у конкретний період, виявляються і чітко формулюються проблеми; ціль кейса — діагностування ситуації і самостійне прийняття рішення за вказаною проблемою
		проблемно-орієнтований	кейс, у якому описується досить складна ситуація, але проблема чітко не виявлена, а представлена у статистичних даних, оцінках громадської думки, органів влади і т.д. Мета кейса — самостійно виявити проблему та на основі аналізу наявної ситуації та ресурсів визначити альтернативні шляхи її розв'язання

Продовження табл. 1

№ п/п	Ознака класифікації	Типи кейсів за даною ознакою	Характеристика типу
2	спосіб подання інформації та/або наявність алгоритму процесу виконання завдання	структурований	інформація стосується тільки суї проблеми, незначна кількість додаткової інформації. У роботі з кейсом необхідно застосувати певну модель або формулу; існує оптимальне рішення щодо поставленого завдання
		слабоструктурований	невеликий за обсягом кейс (1—10 стор. тексту, 1—2 додатки), який знайомить лише з ключовими положеннями — розглядаючи даний кейс, студент має спиратися на власні знання та синтезувати їх як нові рішення
		неструктурований	великий складний кейс (до 50 стор.), у якому подається докладна інформація, у т.ч. і зовсім непотрібна; можуть бути відсутні необхідні для розгляду ситуації дані або вони можуть бути завуальованими, студентові необхідно розпізнати такі «каверзи» та дати їм раду
		інвент-кейс	кейс, для розгляду якого необхідно застосувати не лише засвоєні теоретичні знання та практичні навички, а й запропонувати дещо нове. У такому кейсі може бути відсутня інформація взагалі, тільки поставлено завдання. Студенти виступають у ролі дослідників
3	потреба у додатковому інформаційному забезпеченні	замкнений	кейс містить усю необхідну для аналізу інформацію
		незамкнений	кейс потребує від студента пошуку додаткової інформації
4	наявність сюжету	сюжетний	містить розповідь про події, що відбулися, описує дії осіб та організацій
		безсюжетний	не містить сюжету, або він прихований, містить лише сукупність статистичних матеріалів, розрахунків, викладок

Закінчення табл. 1

№ п/п	Ознака класифікації	Типи кейсів за даною ознакою	Характеристика типу
5	часова послідовність викладення матеріалу	від минулого до сучасності	описує природний перебіг подій від минулого до сучасного, дозволяє добре відслідковувати причиново-наслідкові зв'язки
		кейс-спогади	характеризуються тим, що час у них прокручується назад, спогади героїв при цьому несистемні, фрагментарні, що ускладнює відновлення часових ланцюгів. Робота з кейсом зводиться до реконструкції ситуації, її осмислення в аспекті тієї або іншої пізнавальної парадигми
		прогностичний	у кейсі подано описання подій недавнього минулого та сучасності, окреслюється поведінка суб'єкта кейса у майбутньому, очікується її моделювання у спрогнозованій на майбутнє ситуації
6	суб'єкт кейсу	особистісний	дійові особи, щодо яких формуються пропозиції та рекомендації, — менеджери, спеціалісти, конкретні особистості
		організаційно-інституціональний	суб'єкт розгляду — підприємство, установа, організація, мезоструктура. Рекомендації стосуються їх дій
		змішаний	суб'єктами виступають як особистості, так і організаційні утворення

Якщо кейс є **незамкненим**, тобто потребує пошуку додаткової інформації, — її можна знайти у періодичних виданнях, книжках, брошурах, інформаційних матеріалах компаній тощо. Зібрану інформацію слід систематизувати та структурувати.

Різні за **складністю** та поставленими завданнями кейси вимагають різних алгоритмів для їх розв'язання.

➤ **Ілюстративний** кейс вимагає досягнення чіткого розуміння, які теоретичні ідеї та концепції були застосовані для вирішення описаної у ньому ситуації, яким є правильний алгоритм розв'язання таких проблем;

➤ **тренувальні** кейси за своєю природою досить прості і допомагають випрацювати навички (стереотипи) професійної поведінки для того чи іншого типу проблем;

➤ у роботі з **діагностичним** кейсом слід чітко описати визначені у ньому проблеми, проранжувати їх за ступенем значущості, розробити можливі шляхи їх розв'язання (альтернативи), оцінити сильні та слабкі сторони альтернатив та обрати найбільш прийнятну з них. При цьому слід аргументувати свою думку, використовуючи теоретичні знання предмета (кількох різних дисциплін);

➤ розглядаючи **проблемно-орієнтовані** кейси, слід виявити проблеми самостійно, і далі працювати з інформацією та списком виявлених проблем так само, як і для розгляду діагностичних кейсів.

Обидва останні названі типи кейсів можуть потребувати, крім подання обґрунтованих пропозицій щодо подолання проблем, розробки планів реалізації прийнятого (запропонованого до прийняття) рішення; такі плани слід також обґрунтувати.

Розмір кейса залежить від його призначення, способу подачі інформації і впливає звичайно на час, необхідний для його опрацювання. Міні-кейс (до 2-х стор.) розглядається протягом частини заняття (до 30 хв.). Аналізування кейсу середніх розмірів потребує зазвичай цілого заняття, а кейс значного обсягу (кілька десятків сторінок) може бути розглянутий протягом кількох занять.

Для того, щоб проводити кейс-аналіз ефективно, слід чітко уявляти значення певних термінів і понять. Базові поняття кейс-аналізу — «ситуація», «проблема», «причина», «наслідок».

Ситуація може бути визначення як сукупність обставин. Термін має процесуальне забарвлення, передбачає розуміння того, що передувало ситуації, прогнозування того, що буде відтак. Будь-яку ситуацію, що описується в кейсі, можна розглядати в праксеологічному (прагматичному) аспекті та в аксіологічному.

За розгляду кейсу у **прагматичному** (праксеологічному) аспекті слід оперувати такими поняттями, як результативність та ефективність. Прагматичний аналіз передбачає визначення функцій об'єкта та системи, визначення її результативності, виявлення функцій, виконання яких є незадовільним, аналіз ефективності функціонування системи, визначення структури системи та її аналіз, виявлення структурних проблем і причин неефективності, визначення можливостей системи, її потенціалу, невикористаних

резервів, на основі чого розробляються пропозиції щодо піднесення ефективності системи.

Розгляд ситуації в *аксіологічному* аспекті передбачає аналіз того чи іншого об'єкта, процесу, явища через призму цінностей. Такий аналіз включає виявлення множини оцінюваних об'єктів, визначення критеріїв та системи оцінювання, формування групи експертів, проведення експертизи, отримання системи оцінок об'єктів, розробку рекомендацій щодо вдосконалення оцінених об'єктів.

Проблема — це стан, що характеризується невизначеністю розвитку та потребує зусиль для його зміни, тому що за відсутності втручання може спричинити втрати, збитки — тобто призвести до негативних наслідків або не привести до бажаних результатів.

Технологія проблемного аналізу базується на виокремленні основних *характеристик проблеми*, до яких належать:

- суть проблеми, її зміст;
- просторово-часова констатація проблеми, тобто визначення просторових і часових меж проблеми;
- з'ясування типу, характеру проблеми, її основних системних характеристик (структури, функцій і т. д.);
- виявлення закономірностей розвитку проблеми, її наслідків;
- діагностика принципової розв'язуваності, вирішуваності проблеми;
- визначення ресурсів, які необхідні для розв'язання проблеми;
- розробка організаційно-управлінських заходів для розв'язання проблеми;
- вирішення проблеми.

Установлення причиново-наслідкових зв'язків щодо виникнення певної проблеми є базисом для подальшої розробки рекомендацій. Основними поняттями тут є «*причина*» — сукупність дії обставин, які викликають явище, «*наслідок*» — результат дії причини. Дуже часто для встановлення взаємозв'язків «причина-наслідок» використовують таке поняття як «*симптом*» — очевидний аспект проблеми, котрий привертає до неї увагу. Причинами виникнення проблем найчастіше бувають:

- неправильні принципи чи умови діяльності;
- помилкові критерії оцінки;
- випадкові чи навмисні порушення в процесі досягнення цілей;
- непередбачені обставини (наприклад, стихійні лиха, техногенні катастрофи, політичні катаклізми);
- неповнота знань про ситуацію.

Визначення причин, симптомів і наслідків дає можливість установити тип причиново-наслідкового зв'язку, з'ясувати його місце у структурі причиново-наслідкового ланцюга. Унаочнити такі причиново-наслідкові зв'язки можна за допомогою діаграми Ісікави).

Існує певний набір *методів пошуку шляхів розв'язання проблем*. Їх можна розподілити на раціональні та евристичні. У свою чергу раціональні методи можна поділити на *емпіричні та мисленнєво-логічні*. Розгляд кейсів передбачає застосування тією чи іншою мірою різних методів залежно від поставлених завдань і способу організації роботи над кейсом.

Важливу роль у аналізі кейсів відіграє креативність — процес мислення, який допомагає генерувати ідеї. Спеціалісти в галузі когнітивної психології вважають, що для забезпечення творчого процесу необхідне поєднання конвергентного (логічного, послідовного, лінійного) та дивергентного (цілісного, інтуїтивного, релятивного) мислення. Результат такого сполучення характеристик мислення виявляється в швидкості та гнучкості розуму, а також в оригінальності, яка поєднується із точністю суджень. Точність — це вміння надавати завершеного вигляду продуктам мислення. Швидкість мислення — це здатність генерувати максимально велику кількість ідей у певний відтинок часу, а гнучкість подається як здатність до породження широкого різноманіття таких ідей.

До основних факторів, які впливають на творчість, креативність, відносять такі — емоційність, використання аналогій та метафор, застосування бачення й уяви, гумористичну налаштованість¹. Існують спеціальні техніки активізації творчого мислення (докладніше з ними можна ознайомитись у [2]). У груповій роботі важливо використовувати методи систематизації несистемної та креативної взаємодії. Найбільш поширеними методами вважають метод «мозкового штурму», метод Дельфі, метод синектики, метод колективних асоціацій, морфологічного аналізу та ін. (докладно представлені у [3]). Володіння такими методами є важливою компетенцією сучасного фахівця у галузі економіко-управлінських наук, і саме участь у груповій роботі з аналізу кейсів дозволяє набути таких компетенцій (за умови попереднього оволодін-

¹ *Беляцкий Н. П.* Интеллектуальная техника менеджмента: Учеб. пособ. — Мн.: Новое знание, 2001. — С. 253.

² *Лапыгин Ю. Н.* Системное решение проблем / Ю. Н. Лапыгин. 3 М.: Эксмо, 2008. — 336 с.

³ Там само.

ня теоретичними знаннями щодо використання методів групової взаємодії).

Дуже часто аналіз кейсів та розробка рекомендацій за результатами такого аналізу у курсі «Стратегія підприємства» потребують прогностичного підходу, який передбачає використання моделей майбутнього та визначення шляхів досягнення цілей за ситуації, що матиме місце за певний час. Виокремлюють нормативний вид прогностичного аналізу — коли майбутній стан системи задається і визначаються способи його досягнення та пошуковий (позитивний) — він передбачає попередню побудову трендових моделей, за якими визначається ситуація майбутнього.

Формулюванню рекомендацій при проведенні кейс-аналізу слід приділяти особливу увагу. Їх необхідно викладати виходячи з оцінки професійного лінгвістичного набору (термінологічного апарату), яким користується управлінець (суб'єкт кейсу). Аналітик (дослідник) має не тільки розв'язати проблему теоретично, а й деталізувати шляхи її вирішення у термінах практичного втілення, виклавши пропозиції у категоріях зрозумілої управлінцю мови. Рекомендації можна подати у вигляді програми досягнення певних цілей.

Обговорення кейса може відбуватися у вигляді відкритої дискусії або через формалізовану презентацію із заданим регламентом виступів.

Формат дискусії задається методом висловлення та опрацювання ідей (знову слід згадати про «мозковий штурм», який не передбачає критику ідей, на відміну від, наприклад, методу корабельної ради, коли після висловлення ідей та відбору їх для опрацювання відбувається їх критичне оцінювання, захист і розвиток). Ефективність дискусії забезпечується зрілістю та самостійністю мислення студентів, умінням аргументувати позицію, компетентністю (рівнем знань) і дотриманням правил доброго тону учасниками.

Формат презентації вимагає спеціальної підготовки до неї. Презентаційні навички розвиваються за умови тренування їх під час публічних виступів. Уміння публічно представити інтелектуальний продукт, зробити йому добру «рекламу», показати його переваги та можливі напрями ефективного використання, а також вистояти під шквалом критики є дуже цінною інтегральною характеристикою сучасного спеціаліста. Презентація відшліфовує такі глибинні якості особистості, як воля, впевненість, цілеспрямованість, самоповага і т. ін., вона дозволяє набути навичок публічного спілкування, формування власного іміджу.

Слід пам'ятати, що **усна презентація** більш складна для сприйняття, тому слід використовувати певні секрети, що дозволять таке сприйняття полегшити, а сам виступ зробити таким, який запам'ятовується.

По-перше, доцільно використовувати *засоби візуалізації та структуризації* матеріалу, *емоційні мовні прийоми*.

По-друге, необхідно чітко відпрацьовувати *часові межі презентації*, проводячи репетиції, а під час виступу стежити за регламентом має один з партнерів у групі (за умови групової презентації) або цю справу можна довірити технічним засобам (таймерам, убудованим у комп'ютерні програми засобам часової регламентації).

По-третє, необхідно пам'ятати, що ступінь підготовки до презентації виявляється у *дискусії*, яку вдалося *спровокувати* тому, хто виступає; необов'язково робити усі заяви очевидними та неспростовними, необхідно спровокувати бажання розібратися у суті того, що обговорюється.

По-четверте, слід урахувувати настрій, емоційне налаштування аудиторії. *Гнучкість* є однією з обов'язкових рис ефективної презентації. Промовець може відгукуватися на зміну обстановки, адаптувати свій стиль і матеріал залежно від специфіки аудиторії та групової динаміки.

У процесі аналізу кейса можуть бути заплановані проміжні та кінцева презентації. Перша пов'язана з представленням проміжного результату, кінцева — показує готове рішення.

Ефективність кейс-аналізу залежить і від розуміння системи оцінювання результатів. Робота студента над кейсом оцінюється за змістовну активність у дискусії, презентації. *Позитивне оцінювання* передбачає, що у *відповіді* (виступі) є такі елементи:

- виступ характеризує спробу серйозного попереднього аналізу (адекватність пропозицій, підготовленість, аргументованість і т. д.);

- звернення уваги на певне коло питань, які потребують поглибленого вивчення;

- володіння категоріальним апаратом, прагнення давати визначення, виявляти зміст понять;

- демонстрація вміння логічно мислити, якщо погляди, висловлені раніше, підсумовуються та приводять до логічних висновків;

- пропозиція альтернатив, які раніше залишалися без уваги;

- пропозиція певного плану дій або плану прийняття рішень;

— визначення суттєвих елементів, які повинні враховуватися в аналізі кейса;

— помітна участь в обробці кількісних даних, проведенні розрахунків;

— підбитті підсумків обговорення.

Письмовий звіт вважається задовільним, якщо:

— було сформульовано та проаналізовано більшість проблем, що описані (впливає з інформації кейса);

— проведено максимально можливу кількість розрахунків;

— були зроблені власні висновки на основі інформації кейса, які відрізняються від висновків інших студентів;

— були продемонстровані адекватні аналітичні методи для обробки інформації;

— складені документи за структурою та змістом відповідають вимогам;

— наведені за підсумками аналізу аргументи перебувають у відповідності до раніше виявлених проблем, зроблених висновків, оцінок і методів аналізу, які були використані.

Із усього, описаного вище, слід зробити такий важливий висновок: будь-яке слово, сказане студентом в аудиторії, не буде занесене йому в актив: оцінюється зміст відповіді, а не факт її наявності. У процесі аналізу кейсів можуть виставлятися поточні, проміжні та підсумкові оцінки (як за індивідуальної, так і за групової роботи). Поточна дозволяє оцінити участь студента у процесі поточного обговорення, проміжна дозволяє оцінювати прогрес студента, дозволяючи порівнювати послідовно його виступи в межах розгляду одного кейса, кінцева — підбивати підсумки успіхам студента в аналізі кейса та оволодіння дисципліною.

Резюмуючи все мовлене вище, увесь процес роботи над кейсом можна поділити на такі етапи:

— ознайомлення з текстом кейса;

— аналіз кейса, підготовка письмового звіту (якщо вимагається);

— обговорення кейса, дискусія, презентація;

— оцінювання учасників дискусії;

— підбиття підсумків.

Кожний кейс, який запропоновано у даному посібнику, містить описову пояснювальну частину, у якій зазначається:

• необхідність попереднього (позааудиторного) ознайомлення з кейсом;

• спосіб ознайомлення з інформацією кейса — самостійно або із супроводом викладача;

- доцільність використання додаткової (окрім викладеної у кейсі) інформації;
- групова або індивідуальна робота над кейсом;
- доцільність застосування інструментарію дисципліни за межами теми чи з інших дисциплін;
- орієнтовний час на підготовку презентації (звіту);
- тривалість презентації (звіту).

Крім того, може бути задано тип кейса (але частіше студентіві пропонується визначити тип кейса самостійно — див. табл. 2).

Таблиця 2

ФОРМА ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ТИПУ КЕЙСА

№ п/п	Ознака класифікації	Типи кейсів	Код типу
1	складність	ілюстративний діагностичний проблемно-орієнтований тренувальний	I Д ПО Т
2	структурованість інформації	структурований слабоструктурований неструктурований інвент-кейс	вс сс нс ік
3	потреба у додатковому інформаційному забезпеченні	замкнений незамкнений	0 1
4	наявність сюжету	сюжетний безсюжетний	* #
5	часова послідовність матеріалу	від минулого до сучасності кейс-спогади прогностичний	X Y Z
6	суб'єкт кейса	особистісний організаційно-інституційний змішаний	I II III

У процесі аналізу кейсів можна скористатися спеціально розробленими формами для заповнення, приклади яких наведено у додатках А, Б, В, Г, Д, Е.

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні параметри роботи з кейсом

Назва кейса _____

№ п/п	Параметри роботи з кейсом	Значення параметра
1	необхідність попереднього (позааудиторного) ознайомлення з кейсом	
2	спосіб ознайомлення з інформацією кейса — самостійно або із супроводом викладача	
3	доцільність використання додаткової (окрім вкладки у кейсі) інформації	
4	групова або індивідуальна робота над кейсом	
5	доцільність застосування інструментарію дисципліни за межами теми чи з інших дисциплін	
6	орієнтовний час на підготовку презентації (звіту)	
7	тривалість презентації (звіту)	

Визначення типу кейса

Назва кейса _____

№ п/п	Ознака класифікації	Тип кейса (код)
1	складність	
2	структурованість інформації	
3	потреба у додатковому інформаційному забезпеченні	
4	наявність сюжету	
5	часова послідовність матеріалу	
6	суб'єкт кейса	

№ п/п	Ознака класифікації	Типи кейсів	Код типу
1	складність	ілюстративний діагностичний проблемно-орієнтований тренувальний	I D PO T
2	структурованість інформації	структурований слабоструктурований неструктурований інвент-кейс	вс сс нс ік
3	потреба у додатковому інформаційному забезпеченні	замкнений незамкнений	0 1
4	наявність сюжету	сюжетний безсюжетний	* #
5	часова послідовність матеріалу	від минулого до сучасності кейс-спогади прогностичний	X Y Z
6	суб'єкт кейса	особистісний організаційно-інституціональний змішаний	I II III

ФОРМА ДЛЯ ПРОБЛЕМНОГО АНАЛІЗУ СИТУАЦІЇ

Назва кейса _____

Характеристика проблеми	Опис
Суть проблеми, її зміст	
Межі проблеми (часові та просторові)	
Тип і характер проблеми	
Наслідки (факти)	
Симптоми	
Причини	
Висновки щодо причинно-наслідкових зв'язків та вирішуваності проблеми	

ОЦІНКА АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ

НАЗВА KEYСА _____

ОПИС ПРОБЛЕМИ _____

Альтернатива № _____

Характеристика альтернативи	Опис
Зміст альтернативи	
Ресурси	
Організаційно-управлінські заходи	
Переваги	
Слабкості	
Загальна оцінка	

ВИБІР НАЙКРАЩОЇ АЛЬТЕРНАТИВИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ
(метод простого ранжування¹)

НАЗВА КЕЙСА _____

ОПИС ПРОБЛЕМИ _____

Альтернативи	Оцінка альтернативи за критеріями (бали)					Загальна оцінка (сума)	Пріоритет
	Критерій 1	Критерій 2	Критерій 3	Критерій n		
Альтернатива 1							
Альтернатива 2							
Альтернатива 3							
.....							
Альтернатива m							

¹ За кожним критерієм необхідно проранжувати альтернативи, виставивши бал від 1 до m, де m присвоюється кращій за даним критерієм альтернативі. Альтернатива, яка набирає найбільшу кількість балів, визнається найкращою.

ВИБІР НАЙКРАЩОЇ АЛЬТЕРНАТИВИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ
(метод зважених оцінок¹)

НАЗВА КЕЙСА _____

ОПИС ПРОБЛЕМИ _____

Критерій	Вага критерію	Оцінка альтернативи за критеріями (бали)									
		Альтернатива 1		Альтернатива 2		Альтернатива 3			Альтернатива m	
		оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка
Критерій 1											
Критерій 2											
Критерій 3											
.....											
Критерій n											
Загальна зважена оцінка											

За кожним критерієм необхідно оцінити альтернативи, виставивши бал за заданою шкалою (наприклад, від 1 до 5, де 5 — найкраща оцінка). Альтернатива, яка набирає найбільшу кількість балів як суму зважених оцінок, визнається найкращою.

КЕЙСИ

У практикумі подано кейси, які рекомендуються для опрацювання на практичних заняттях. Більшість кейсів є комплексними, наскрізними, які можна використовувати для відпрацювання навичок стратегічного аналізу за кількома (або всіма) темами курсу «Стратегія підприємства» (наприклад, кейси «Кондитерська корпорація ROSHEN», «Компанія „Миронівський хлібопродукт”», «Київський завод безалкогольних напоїв „Росинка”», «Компанія „Рудь”», «Компанія „Сандора”», «Компанія „Чумак”», «ПАТ „Оболонь”, м. Київ», «Страхова компанія „БРОКБІЗНЕС”»).

Інші кейси дозволяють набути навичок стратегічного аналізу в певних функціональних областях або відпрацювати специфічні інструменти аналізу: кейси «Ланцюг формування вартості компанії „ZARA”», «У майбутнє із SIEMENS», «Секрети успіху низькотарифних авіаперевізників: від Southwest Airlines до Wizz Air», «Завдання для побудови матриці життєвого циклу Артур Д. Літл», «Розробка стратегії підприємства „Прибор”», «Завдання на основі даних бізнес-симуляції „SIGAM — Маркет”», «Східнокримська енергетична компанія», «Від концерну „Європродукт” до RedHead Family Corporation: історія компанії, яка постійно в русі», «Компанія „Лукойл” — вдалий гравець на перспективному ринку».

Вибір конкретного кейса для роботи на практичних заняттях здійснюється викладачем, який доводить до студентів основні завдання на кожному практичному занятті, порядок організації роботи над кейсом та види звітності.

Кондитерська Корпорація Roshen

Інформація про організацію роботи над кейсом:	
Необхідність попереднього (позааудиторного) ознайомлення з кейсом	так
Спосіб ознайомлення з інформацією кейса	самостійно
Доцільність використання додаткової (окрім викладеної у кейсі) інформації	рекомендується уточнити конкурентну ситуацію на ринку по продуктових сегментах
Організація роботи над кейсом	групова
Орієнтовний час на підготовку презентації (звіту)	30 хвилин
Тривалість презентації (звіту)	15 хвилин

Міжнародна кондитерська корпорація ROSHEN — лідер національного ринку кондитерських виробів.

Під власним «солодким знаком якості» ROSHEN виробляє до 200 видів високоякісних кондитерських виробів (шоколадні та желейні цукерки, карамель, шоколад, печиво, вафлі, бісквітні рулети і торти). Загальний обсяг виробництва продукції досягає 410 тисяч тонн на рік.

До складу Корпорації входять чотири українські фабрики (Київська, Вінницька, Маріупольська та Кременчуцька); два виробничі майданчики Липецької кондитерської фабрики (Росія), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), а також масломолочний комбінат «Бершадьмолоко» та «Латинський племзавод», які забезпечують фабрики корпорації натуральною високоякісною молочною сировиною.

Для поліпшення умов зберігання сировини та готової продукції, для оптимізації постачання продукції та мінімізації затримок її на складі корпорація ввела в експлуатацію власний логістичний центр.

Виробничі об'єкти кондитерської корпорації ROSHEN сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування ISO 22000:2005. На підприємствах корпорації ROSHEN працює система управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2000, що підтверджується наявністю у кожної із фабрик корпорації «Сертифікатів відповідності».

Усі кондитерські фабрики корпорації ROSHEN забезпечені обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень. Розробкою технологій та запуском високоякісних кондитерських виробів опікуються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах.

Представлені на ринку кондитерські вироби виготовлені за найсучаснішими технологіями. Експлуатація сучасного високовиробничого обладнання, чітке дотримання технології виробництва, використання виключно високоякісної сировини та матеріалів, що застосовуються у продукуванні кондитерських виробів, є запорукою головних переваг продукції Roshen.

Ці товари представлені в Україні, Росії, Казахстані, Білорусі, країнах Кавказу, Середньої Азії, Німеччині, США, Молдові, Ізраїлі, Литві та інших державах.

Щорічно спеціалісти корпорації створюють чимало нових виробів. Новинками останнього року стали: екстрачорний шоколад ROSHEN із кусочками какао-бобів, цукерки Trufarela, Torroncini, «Турончики», CitrusBoom, Truffle ROSHEN, які зуміли досить

швидко заволодіти серцями ласунчиків, вкотре довівши споживачам, що ROSHEN — це солодкий знак якості!

За час діяльності корпорація досягла значних успіхів у розвитку і виробництві високоякісної кондитерської продукції. І сьогодні кондитерська корпорація ROSHEN продовжує динамічно розвиватися. Приходять нові кваліфіковані фахівці, вдосконалюється устаткування, розробляються нові продукти, зростає дистрибуторська мережа.

Кондитерська корпорація ROSHEN об'єднує низку кондитерських фабрик, логістичний центр та головний офіс у Києві.

Спеціалізація фабрик

Київська кондитерська фабрика ROSHEN сертифікована відповідно до міжнародних стандартів якості ISO 9001:2000 та ISO 22000:2005 і спеціалізується на виробництві шоколадної продукції (шоколадних цукерок, плиточного шоколаду) та бісквітної продукції. На сьогодні асортимент підприємства нараховує понад 100 найменувань кондитерських виробів, серед яких шоколад, цукерки, торти, печиво, мармелад.

Корпорація ROSHEN встановила на фабриці сучасне європейське обладнання:

- комплекс швейцарського обладнання для виробництва шоколадних мас;
- відливні та пакувальні німецькі лінії для виробництва плиточного шоколаду;
- італійську лінію з виробництва шоколадних плиток із начинкою (шоколадних батончиків);
- автоматизований комплекс німецького обладнання з виробництва цукерок із рідкими начинками, з вишнею та без;
- італійські лінії з виробництва шоколадних цукерок із різними видами начинок: кремовою, праліновою, з цілим та подрібненим горіхом чи без нього, хрусткими кульками та ін.;
- німецько-італійські лінії з виробництва шоколадних цукерок із різними видами начинок методом «One-Shot» та «Triple-shot»;
- італійську лінію з виробництва двошарового печива із кремовою начинкою.

Окремої уваги заслуговує модернізоване виробництво цукерок «Вечірній Київ», а також легендарних «Київських тортів», які давно вже є візитівкою Києва і корпорації ROSHEN. Завдяки інвестиціям, виділеним протягом 2002—2006 рр. на розширення і модернізацію торговельного виробництва, їх випуск було доведено до 25 тонн на добу.

Вінницька кондитерська фабрика ROSHEN сертифікована відповідно до вимог міжнародних стандартів якості ISO 9001:2000 та

ISO 22000:2005. На сьогоднішній день Вінницька кондитерська фабрика входить до п'ятірки найбільших кондитерських підприємств України. На сучасному потужному обладнанні випускається понад 100 найменувань кондитерських виробів, а загальний обсяг виробництва сягає 100 тис. тонн на рік (і більше).

Фабрика спеціалізується на виробництві вафельної і желевної продукції, глазурованих шоколадно-вафельних тортів, пористих шоколадних плиток. Крім того, Вінницька фабрика випускає бісквітну продукцію, карамель, шоколадно-пралінові, глазуровані та збивні цукерки із різними смаками.

Кременчуцька кондитерська фабрика ROSHEN сертифікована відповідно до вимог міжнародних стандартів якості ISO 9001:2000, ISO 22000:2005 та IFS.

Корпорація ROSHEN усталила на фабриці високоякісне обладнання, що не має аналогів в Україні. Фабрика орієнтована на виробництво карамельної продукції. Усього в асортименті підприємства понад 30 найменувань продукції — льодяникова, аєрована, відливна карамель з різними начинками.

Маріупольська кондитерська фабрика ROSHEN, сертифікована відповідно до вимог міжнародних стандартів якості ISO 9001:2000 та ISO 22000:2005, спеціалізується на виробництві бісквітної продукції.

Загальний обсяг виробництва кондитерських виробів фабрики становить близько 20 тис. тонн на рік. Асортимент включає понад 50 найменувань солодоців, серед яких глазуровані цукерки з помадними корпусами, печиво, вафлі, бісквітні тістечка та рулети. У 2010 р. фабрика була доукомплектована новою лінією з випуску глазурованих цукерок на основі нуги.

Ліпецька кондитерська фабрика спеціалізується на виготовленні карамелі, цукрового печива та шоколадно-вафельних цукерок. Фабрика випускає також глазуровані цукерки з праліновими, помадними, желейними та збивними корпусами, помадні неглазуровані цукерки та ін.

Клайпедська кондитерська фабрика спеціалізується на виробництві льодяникової карамелі «Лимонні й апельсинові часточки», «Барбарис», «М'ятна», «Анісова» і т. ін., перешарованої карамелі «Краби» й «Халвова», карамелі типу «Рокс», а також кількох видів драже й ірису.

Логістичний центр ROSHEN

Загальна площа комплексу — 60 000 кв. м., з них площа складських приміщень — 57 000 кв. м. Загальна місткість до 45 000 тонн, з них 20—25 000 тонн продукції і 20 000 тонн сировини.

Логістичний центр ROSHEN забезпечує поліпшені умови зберігання продукції, оптимізацію постачань продукції, ідеальні умови для зберігання сировини та мінімальну затримку продукції на складі.

Логістичний комплекс відповідає всім вимогам, що пред'являються до логістичного комплексу класу «А». Він забезпечений новітньою системою управління товарними потоками Warehouse Management System. WMS — це інтелектуальна система, яка не тільки все враховує, а й оптимізує логістичні процеси, що виникають із моменту прийняття і аж до відвантаження товару зі складу. До моменту прибуття автомобіля на склад документація на його заповнення вже передана, врахована та оброблена. Це дає можливість заздалегідь сформувати замовлення, тому безпосередньо завантаження забирає 30—35 хвилин. Тож загальний час перебування вантажного транспорту на території центру не перевищує однієї години.

Довкола логістичного центру створено нові транспортні розв'язки, підведено три залізничні гілки й вісім залізничних під'їздів. У приміщенні постійно підтримується спеціальний кліматичний режим, незалежно від пори року температура становить +18 градусів (припустимі відхилення +/- 2 градуси), постійна вологість — 30—40 %. Підтримка мікроклімату особливо важлива у зв'язку з розмірами складів і специфікою продукції. Оскільки продукція «Roshen» виробляється з натуральних інгредієнтів, вона особливо чутлива до температурних перепадів. За висоти приміщень 12 метрів необхідно ретельно стежити, щоб тепле повітря не піднімалося вгору, запобігати перепадам температури по всій вертикалі. Для забезпечення кліматичного режиму, в логістичному центрі використовується устаткування американської фірми «Lennox».

Крім готової продукції в комплексі зберігаються і харчові інгредієнти: кондитерські жири, какао, горіхи, соки і т. д. — усього близько 200 найменувань. Для зберігання кожного з них необхідні свої умови. Працюють холодильники з індивідуальними температурними режимами від +3 до +14 градусів, для соків передбачено морозильники.

Для бездоганного функціонування логістичного комплексу куплено і встановлено складне програмне забезпечення. Функціонує інноваційне транспортне складське устаткування. Для оптимізації транспортування створено ідеально рівну підлогу: погрішність не перевищує 0,3 см на 300 кв. см. Для оснащення логістичного центру використовується лише новітнє устаткування передових світових компаній.

Логістичний центр корпорації «Roshen» є універсальним інноваційним логістичним комплексом, еталонним для всіх галузей промисловості, що використовують палети для складування своєї продукції. Досвід створення в Яготині логістичного центру може бути прикладом для низки національних компаній.

Функціональні напрями діяльності корпорації ROSHEN

Кондитерська корпорація ROSHEN — найбільший український виробник кондитерських виробів. У її асортименті понад 200 видів цукерок, шоколаду, карамелі, печива, вафель, мармеладу і тортів за загального обсягу виробництва 410 тис. тонн на рік. На сьогодні корпорації ROSHEN належить приблизно 25,2 % вітчизняного ринку з виготовлення кондитерських виробів, що є найбільшою часткою серед інших компаній. Цей результат переважно досягнутий за рахунок високої якості кондитерських виробів та проведення широкої рекламної кампанії. Досягненнями маркетингового відділу можна безумовно вважати те, що споживачі ROSHEN не бояться новинок, адже вони переконані, що в будь-якому випадку на них очікує дивовижний смак.

Від початку діяльності компанії відділ маркетингу невпинно розвивався, і нині компанія проводить широку рекламну кампанію. На телебаченні можна постійно бачити рекламні ролики підприємства, є велика кількість плакатів на вулицях міста, друкованих матеріалів. Рекламодавці впевнені у стабільності компанії, тому вже тепер можна розраховувати на певні пільгові умови та вибір кращих варіантів розміщення інформації про продукцію.

Збутова політика ROSHEN також перебуває на відповідному рівні. На сьогодні корпорація співпрацює з понад 50 дистриб'юторами в Україні, в країнах СНД — близько 100. Було забезпечено можливість швидкої доставки продукції замовникам, відділ маркетингу має унікальні індивідуальні відносини з кожним дистриб'ютором.

На Київській кондитерській фабриці створено аналітичний центр корпорації ROSHEN, покликаний контролювати якість продукції усіх чотирьох кондитерських фабрик корпорації. З цією метою проведена реконструкція приміщення відділу контролю якості та переобладнано його сучасними вимірювальними комплексами, результати вимірювань систематично накопичуються в комп'ютерній базі даних. У центрі розробляються і впроваджуються надійні методи контролю сировини, напівфабрикатів і готової продукції, що відповідають вимогам та стандартам України та країн ЄС.

За роки існування компанії відділ накопичив досвід прийняття швидких рішень при виникненні форс-мажорних обставин. Існують роками напрацьовані схеми діяльності компанії в разі виникнення будь-яких умов як на підприємстві, так і за його межами, в країні в цілому.

Відділ маркетингу має досвід проведення різноманітних акцій та марафонів, у чому виграє порівняно з компаніями-новачками. На сьогодні мінімальними є матеріальні витрати та витрати часу на підготовку різноманітних заходів, пов'язаних із просуванням продукції компанії.

Одним з найважливіших доробків відділу є досконале вміння визначення очікуваного рівня цін на продукцію, зокрема, з урахуванням рівня витрат на виробництво та якості продукції, а також товарного асортименту з розрахунками обсягів випуску кожного виду продукції з наголосом на новій.

Служба маркетингу на сьогодні цілком спроможна виконувати завдання з визначення характеру впливу нових продуктово-товарних стратегій на обсяги продажу тих виробів, що вже виготовляються, оцінювання тривалості «життєвого циклу» товару та його експортних можливостей, аналізу конкурентоспроможності товару та можливостей виготовлення аналогічних кондитерських виробів конкурентами, розрахунку обсягів прибутків за різних варіантів витрат на маркетинг.

Річний обіг корпорації з продажу кондитерських виробів складає (у млн грн): 2002 р. — 1200; 2003 р. — 1420; 2004 р. — 1690,51; 2005 р. — 1900,27; 2006 р. — 2248,77; 2007 р. — 2872,48; 2008 р. — 3745,07; 2009 р. — 4302,98; 2010 р. — 4942,56. З показників видно: щороку грошовий обіг корпорації збільшується, спостерігається певна тенденція, яка передбачається і на майбутнє.

Основним джерелом фінансування діяльності ROSHEN є переважно власні кошти корпорації. Передбачається проект збільшення потужностей Вінницької кондитерської фабрики, вартість якого 100 млн грн, для цього корпорація планує витратити власні кошти. Для інших масштабних змін і модернізації корпорація братиме кредити строком на 5—8 років.

Основними напрямками використання прибутку корпорації є вкладення в основний капітал, а також на благодійність, що полягає у побудові дитячих майданчиків у таких містах України, як Бровари, Обухів (Київська область), Суми, Чернівці тощо. У модернізацію найбільшого в Європі плавучого світломузичного Фонтана ROSHEN, розташованого у Вінниці в руслі річки Пів-

денний Буг, корпорація ROSHEN і Фонд Петра Порошенка інвестували понад 6,5 млн грн.

У корпорації працює понад 8000 осіб. Безпосередня кількість працівників на фабриках: Київська КФ — 3000 чол., Вінницька КФ — 2270 чол., Маріупольська КФ — 1160 чол., Кременчуцька КФ — 985 чол.

На фабриках діє жорстка система відбору персоналу, під час проведення якої на роботу зараховуються люди з нестандартним, ринковим мисленням. Весь персонал корпорації є висококваліфікованим. Для тих, хто прагне ефективно працювати, проводяться спеціальні тренінг-курси для кращого ознайомлення з діяльністю корпорації. Система нарахування заробітної плати базується не на застарілих принципах, а на принципі взаємозв'язку обсягів продажу та рівня винагороди, можливі також премії за високо-ефективну працю. Перед кожним працівником відкриваються великі перспективи щодо кар'єрного просування, можливість прийняття для кожного власних рішень, підвищення кваліфікації.

Компанія ROSHEN на сьогодні має міцну команду, яка працює разом вже не перший рік, а тому має надзвичайний досвід і потенціал. Звичайно, компанії, як і будь-якому іншому підприємству, притаманна плинність кадрів, однак цей показник є незначним, тому суттєво не впливає на результати діяльності компанії.

ROSHEN щорічно впроваджує нові елементи асортименту продукції, отже, з'являються вакантні місця, найдоцільнішим вважається залучення на них вже перевірених працівників з метою збереження цінних кадрів, а також запобігання витоку інформації.

За роки діяльності компанія сформувала склад персоналу, який досяг неабияких успіхів для компанії на ринку, отже, тепер це питання винагороди за багаторічні зусилля та мотивації до подальшого вдосконалення і розвитку.

Економічна характеристика кондитерської галузі України

Український ринок кондитерських виробів — один із найрозвинутіших у вітчизняній харчовій промисловості. Зростання доходів населення, підвищення його купівельної спроможності та попиту на продовольчі товари, посилення вимог покупців до якості й безпеки харчових продуктів є основними факторами збільшення виробництва в кондитерській галузі. Наявність високої конкуренції між провідними виробниками на внутрішньому ринку кондитерської продукції сприяє активізації інвестиційних процесів, спрямованих на розширення й введення в експлуатацію нових виробничих потужностей. Можливості здійснення інвес-

тиційної діяльності українських промислових підприємств обмежені низькою рентабельністю продукції, що зумовлює жорсткі вимоги до обґрунтування необхідних обсягів виробничої потужності й відповідних інвестиційних ресурсів. Водночас спостерігаємо об'єктивний процес скорочення терміну експлуатації виробничих потужностей, викликаний прискореними темпами створення й освоєння виготовлення нових видів продукції. Це потребує формування якісно нових конкурентоспроможних виробництв, здатних оперативної й гнучко реагувати на зміну споживчого попиту.

Кондитерська галузь є однією з найбільших у харчовій промисловості з часткою в продажі продукції близько 11 % і річним оборотом у відпускних цінах 16,5 млрд грн (\$2,06 млрд, № 4 у харчовій галузі після м'ясної промисловості — 17 %, молочної — 16 %, масло-жирової — 12 %). Річний обсяг виробництва кондитерських виробів в Україні становить 1—1,2 млн тонн (за різними оцінками, залежно від того, які товарні групи включаються).

У 2010 р. експорт кондитерських виробів становив 437 тис. тонн — \$973 млн у грошовому вираженні (7,78 млрд грн), імпорт — 64 тис. тонн, або \$209 млн у грошовому виразі (1,67 млрд грн). На країни СНД припадає 80,7 % загального обсягу експорту, на країни Європи — 7,3, Азії — 11,5 %.

Кондитерська галузь характеризується стабільним розвитком (+ 3—9% на рік, в окремих групах + 5—15 %) і порівняно низькою чутливістю до кризових ситуацій в економіці.

Велика ємність, позитивна динаміка і низький рівень держрегулювання (порівняно з іншими сегментами харчової промисловості) визначають високий інтерес до кондитерських виробів великих гравців і їх активний розвиток.

Наявність в Україні місцевої сировини — борошна та цукру — стала передумовою для створення та розвитку протягом ХХ ст. потужної кондитерської промисловості. Нині український ринок кондитерських виробів майже нічим не відрізняється від європейського — асортимент налічує майже 1000 найменувань, і 90 % його належить вітчизняній продукції.

На думку експертів, кондитерський ринок в Україні характеризується низькою особливостей, зокрема: матеріалоемність — більша частина витрат спрямована на придбання сировини; коливання цін на сировину (цукор, борошно, какао-боби) протягом року; сезонність виробництва — восени та взимку попит на кондитерські вироби збільшується, а отже зростають і обсяги виробництва.

Близько 70 % ринку і 3/4 експорту контролюють 11 компаній: «АВК», «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі», «Лагода», «Конті», «Крафт Фудз Україна», «Одесакондитер», «Полтавакондитер», Roshen, «Світ ласощів» і «Світоч» (остання належить швейцарській компанії Nestle). Решта 30 % ринку ділять понад 800 дрібних кондитерів, які або печуть продукцію, що швидко псується (торти і тістечка), або роблять дорогі «ручні» солодоші (цукерки, шоколадні фігурки).

Таблиця 1

**ВИРОБНИЦТВО КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ
КОМПАНІЯМИ УКРАЇНИ, тис. т**

Назва компанії	2009 р.	2010 р.
Roshen	262,1	279,9
Конті	153,5	169,4
АВК	107,2	128,9
Бісквіт-Шоколад	59,6	64,2
Житомирські ласощі	59,1	56,6
Полтавакондитер	35,4	30,9
Лагода	19,0	21,9
Крафт Фудз Україна	18,5	18,6
Одесакондитер	20,1	18,0
Світ ласощів	17,5	17,5
Світоч	15,6	17,5
Інші	296,8	287,9
<i>Усього</i>	<i>1064,5</i>	<i>1108,2</i>

Великим національним кондитерським компаніям вдалося не тільки зберегти загальні обсяги виробництва, а й збільшити їх у 2009—2010 рр. завдяки особливому контролю асортиментного портфеля, а також зростанню частки великих компаній на ринку за рахунок зменшення невеликих виробників у період кризи. Наприклад, корпорація «Бісквіт-Шоколад» у 2009 р. збільшила обсяги виробництва на 4 % порівняно з 2008 р., а в 2010 р. — ще на 7,7 %. У грошовому виразі обсяг виробництва зріс майже на 20 %. Обсяг виробництва компанії «Конті» в 2010 р. зріс на 8,4 % порівняно з 2009 р., а реалізація у фінансовому виразі за цей пе-

ріод — на 27 % (до 4,2 млрд грн). Кондитерська корпорація Roshen у 2009 р. виготовила на 7 % продукції більше, ніж у 2008 р., у 2010 р. — ще на 7,9 %. Реалізація кондитерських виробів у 2009 р. на 4 % перевищила аналогічні показники 2008 р., а в 2010 р. продаж зріс до 1 млрд доларів США, що на 32 % перевищило показник 2009 р.

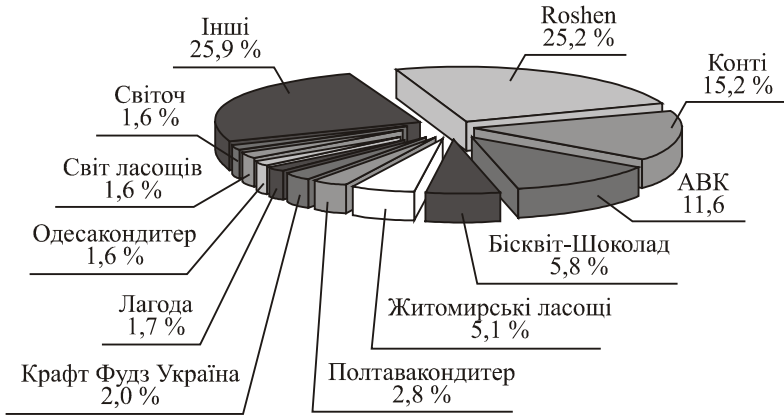


Рис. 1. Розподіл ринку кондитерських виробів в Україні основними операторами в 2010 р., %

Галузь характеризується широким асортиментом, у якому виділяють наступні сегменти: какао-група (350 тис. тон, 34 % кондитерського виробництва), цукриста група (250 тис. тон, 24 %), борошніста група (440 тис. тон, 42 %).

Лідери галузі (Рошен, Конті, АВК) забезпечують близько 65 % виробництва виробів какао-групи, 55 % — цукристої групи, 45 % — борошністої групи. Ще 8 великих підприємств є ключовими гравцями на внутрішньому ринку з річним обсягом виробництва 17—64 тис. тонн (частка в галузі 1—6 %). Галузь включає 60 середніх підприємств з виробництвом 1—10 тис. тонн, представлених як новими висхідними й агресивними компаніями, так і компаніями, які щорічно втрачають ринкову частку.

У східному регіоні зосереджено понад 60 % кондитерського виробництва. У регіоні розміщені потужності 2 лідерів ринку — Конті і АВК, низки великих компаній, а також переважна більшість середніх і малих виробників. У центральному регіоні зосереджено близько 30 % виробництва. У регіоні розміщені основні потужності Рошен, 4 великі компанії, а також десяток середніх і

малих підприємств. У західному регіоні виробляється близько 6 % кондитерської продукції України, на півдні — 4 %.

Серед стратегічних планів кондитерів слід виділити: модернізацію виробництва для виготовлення якісної продукції, установку високотехнологічного обладнання, яке дає змогу розширювати асортимент; інноваційні кроки в сфері асортименту й маркетингової політики; активізацію рекламної діяльності; вдосконалення системи розподільної логістики; розширення каналів збуту й відносин із роздрібними торговельними мережами; зближення виробника зі споживачем (промозаходи, участь у ціннових акціях, розміщення свого торгового обладнання в залах магазинів); а також переорієнтація з виробництва продукції преміум класу (дорогих шоколадних цукерок у коробках) на збільшення обсягів вагових шоколадних цукерок, оскільки цей сегмент практично не зазнав впливу фінансової кризи й досі залишається бажаним.

Запитання та завдання до кейса:

До теми 2. Досягнення та втримання конкурентних переваг як настанова довгострокового розвитку підприємства

1. Визначте конкурентні переваги компанії та джерела їх формування.

2. Оцініть конкурентоспроможність підприємства та конкурентоздатність продукції на ринку.

3. Оцініть ресурси компанії як елемент стратегічної платформи підприємства.

До теми 4. Стратегічна сегментація діяльності підприємства

1. Здійсніть стратегічну сегментацію діяльності підприємства та виділіть СНд за різними критеріями.

До теми 5. Місія та цілевизначення стратегічного розвитку підприємства

1. Визначить місію та візію компанії.

2. Виокремте та охарактеризуйте стратегічні цілі підприємства.

3. Розробіть цілі для восьми ключових областей діяльності за П. Друкером.

4. Розробіть ієрархію цілей підприємства.

До теми 6. Аналіз зовнішнього середовища стратегічного напрямку діяльності

1. Проведіть маркетингове сегментування ринку і визначте зовнішні ключові фактори успіху підприємства (СНд).

2. Побудуйте та проаналізуйте карти стратегічних груп конкурентів.

3. Проведіть аналіз зовнішнього середовища підприємства або окремих (СНд) за методом «П'яти конкурентних сил за М. Портером».

До теми 7. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

1. Виокремте та оцініть складові стратегічної платформи підприємства.

2. Визначте й оцініть стратегічну ефективність ресурсів компанії.

3. Визначте й оцініть ключові компетенції компанії.

4. Проведіть аналіз організаційних здатностей підприємства.

6. Оцініть інформаційні системи та технології, системи управління знаннями на підприємстві.

7. Проведіть аналіз функціональних сфер діяльності підприємства.

8. Визначте сильні та слабкі сторони підприємства.

До теми 8. Стратегічний аналіз у формуванні набору бізнес-напрямів

1. Побудуйте матрицю Бостонської консалтингової групи (класична версія) та оцініть збалансованість портфеля.

2. Побудуйте матрицю Бостонської консалтингової групи (оновлена версія) та сформулюйте загальнокорпоративну стратегію.

3. Побудуйте матрицю консалтингової групи «Артур Д. Літл», оцініть збалансованість портфеля та сформулюйте загальнокорпоративну стратегію.

4. Побудуйте матрицю Г. Хемела та К. Прахалада і зробіть висновки.

5. Побудуйте матрицю консалтингової групи МакКінсі, оцініть збалансованість портфеля та сформулюйте загальнокорпоративну стратегію.

До теми 9. Базові стратегії бізнес-напрямку

1. Побудуйте матрицю «якість-ціна» та визначте конкурентні переваги для кожного стратегічного напрямку діяльності.

2. Обґрунтуйте застосування бізнес-стратегій за М. Портером.

3. Визначте та проаналізуйте чинники, які визначають перевагу підприємства за рівнем витрат.

4. Оцініть вплив ефекту досвіду та ефекту масштабу на економію витрат.

5. Проведіть аналіз ланцюжка створення вартості по конкретних продуктах для визначення шляхів диференціювання продукції.

6. Оцініть можливість використання конкурентних стратегій за К. Омає: використання ключових факторів успіху, відносної переваги, агресивних ініціатив та стратегічних ступенів свободи.

7. Проаналізуйте можливість використати конкурентні стратегії, визначені на основі «стратегічного трикутника»: орієнтовані на споживачів, які враховують дії конкурентів, що виходять з можливостей підприємства.

8. Обґрунтуйте використання стратегій конкуренції на різних етапах життєвого циклу стратегічного напряму діяльності.

До теми 10. Формування стратегії бізнес-напряму

1. Побудуйте матрицю «продукт-ринок» І. Ансоффа та зробіть висновки.

2. За рахунок використання матриці споживача оцініть реальне сприйняття споживачами ціни і цінності продукту.

3. Побудуйте матрицю прибутковості споживачів і зробіть висновки.

4. Проведіть бенчмаркінг підприємства, товару.

5. Побудуйте ланцюг створення цінності за М. Портером за одним продуктом і зробіть висновки.

До теми 11. Інтеграція та диверсифікація як стратегії розвитку підприємства

1. Оцініть можливість застосування компанією стратегії інтеграції (вертикальної, горизонтальної).

2. Проаналізуйте можливість застосування компанією стратегії диверсифікації (спорідненої, неспорідненої).

До теми 12. Альтернативність стратегічного вибору

1. Запропонуйте стратегічні альтернативи для загальнокорпоративної та бізнес-стратегій компанії.

До теми 13. Комплексна (корпоративна) стратегія підприємства

1. Розробіть комплексну (загальнокорпоративну) стратегію підприємства.

До теми 14. Функціональні стратегії підприємства

1. Сформулюйте функціональні стратегії підприємства: маркетингову, виробничу, інноваційну.

До теми 15. Формалізація стратегії підприємства через планові документи

1. Розробіть збалансовану систему показників для реалізації стратегії компанії.

Компанія «Миронівський хлібопродукт»

Інформація про організацію роботи над кейсом	
Необхідність попереднього (позааудиторного) ознайомлення з кейсом	так
Спосіб ознайомлення з інформацією кейса	самостійно
Доцільність використання додаткової (окрім викладеної у кейсі) інформації	Рекомендується уточнити конкурентну ситуацію на ринках комбікормів, фруктів, яловичини, ковбас і копченостей, фуа-гра тощо
Організація роботи над кейсом	групова
Орієнтовний час на підготовку презентації (звіту)	30 хвилин
Тривалість презентації (звіту)	10 хвилин

ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП) — вертикально інтегрована компанія. Щоб стати незалежною від постачальників та коливань цін на сировину, компанія вирощує аграрні культури для забезпечення власних комбікормових заводів, виробляє корми для власних двох батьківських та чотирьох бройлерних птахофабрик. МХП контролює повний виробничий цикл, від маленького курчати до дорослої птахи та кінцевого продукту; застосовує власний парк вантажівок. Компанія розвиває мережу фірмових франчайзингових магазинів, через яку продає половину виробленої продукції.

МХП — одна з провідних агропромислових компаній України. Основною діяльністю групи, заснованої 1998 року, є розведення птиці, виробництво та продаж продуктів із м'яса курки — переважно під маркою «Наша ряба», яка в останні 9 років досягла рівня 97 % пізнаваності бренду серед споживачів і суттєво обігнала найближчих конкурентів.

У МХП три основні напрями діяльності:

- птахівництво і супутні виробництва (охолоджена курятина, продукти швидкого приготування, соняшникова олія);
- рослинництво (вирощування кукурудзи, соняшника, пшениці, ріпаку);
- інші сільськогосподарські операції (виготовлення свіжої яловичини преміум-класу, фуа-гри, ковбасних виробів і копченини, фруктів).

Як провідний виробник курятини в Україні, згідно з даними Держкомстату України, МХП у 2011 році виробив близько 50 % промислової курятини в країні.

Можливості компанії дозволяють щотижня вирощувати понад 3,6 млн бройлерів для подальшого виробництва близько 29 тис. тонн м'яса птиці на місяць.

МХП — вертикально інтегрована компанія, ця унікальна і стійка модель бізнесу дозволяє контролювати видатки.

Керуючись принципом «якщо прагнеш зробити щось добре, зроби це сам», МХП контролює повний виробничий цикл отримання товарного м'яса курки. Самостійно вирощує зерно для постачання до заводів з виробництва комбікормів; виготовляє корми для своїх птахофабрик з вирощування батьківського поголів'я і фабрик з виробництва м'яса птиці. Завдяки власному парку вантажівок-рефрижераторів у кількості понад 450 машин, МХП доставляє свою продукцію в дистрибуційні центри та франчайзингові точки по всій території України. Більша частина виробів реалізовується через мережу фірмових франчайзингових точок продажу.

МХП — перша українська агропромислова компанія, чії акції котируються на основному майданчику Лондонської фондової біржі.

До складу ПАТ «Миронівський хлібопродукт» входять 20 підприємств, розташованих у Київській, Черкаській, Дніпропетровській, Донецькій, Вінницькій, Івано-Франківській, Херсонській областях і АР Крим. Незважаючи на відстань, усі підприємства функціонують як єдиний організм, доповнюють один одного, створюючи замкнений цикл м'ясного виробництва: вирощування зернових, виготовлення комбікормів, вирощування батьківського поголів'я і племінного яйця, виробництво і переробка м'яса. Крім цього, деякі підприємства «Миронівського хлібопродукту» виробляють соняшникову олію, а також вирощують овочі та фрукти.

Більшість підприємств компанії — це реставровані, модернізовані та розвинуті господарства, діяльність яких була відроджена після тривалого простою й занепаду. Серед абсолютно нових підприємств, створених компанією, — Миронівський напівфабрикатний завод, введений в експлуатацію наприкінці 2005 року, і Миронівська бройлерна птахофабрика, запуск першої лінії якої відбувся в 2007 році.

Птахофабрики, що входять до складу «Миронівського хлібопродукту», — одні з найбільших в Україні за обсягами виробництва, завдяки чому компанія є вітчизняним лідером на ринку м'яса птиці. Загальна потужність птахофабрик компанії, що за-

ймаються виробництвом м'яса бройлерів, становить 3,6 млн курей на тиждень. Ці птахофабрики обслуговуються двома племінними фермами (включаючи потужності з виробництва інкубаційних яєць), двома комбікормовими заводами (із загальною річною потужністю близько 660 тис. тонн), одним складським комплексом для збереження насіння соняшнику і зерна та сімома центрами збуту. Така інтегрована структура дозволяє максимально контролювати якість і зменшувати витрати завдяки координації різних етапів виробництва.

Усі підприємства «Миронівського хлібопродукту» працюють за сучасними європейськими технологіями на всіх рівнях виробництва. Загалом підприємства нараховують понад 15 тисяч співробітників.

Історія компанії

Історія компанії починається зі створення в 1998 р. АТЗТ «Миронівський хлібопродукт» з ініціативи Голови Правління «Миронівського хлібопродукту» Юрія Косюка. У 1998 АТЗТ «Миронівський хлібопродукт» одержало контрольний пакет акцій у ВАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» («ЗВКК»). Створений ЗВКК став першим важливим виробничим членом групи «Миронівського хлібопродукту», зробивши компанію одним з провідних вітчизняних зерноторговельних підприємств в Україні в 1999—2000 роках.

З моменту заснування компанії одним з основних напрямів її роботи було виробництво м'яса птиці, розпочате на виробничих потужностях ДП «Перемога Нова».

2000 рік був переломним для українського птахівництва. Уперше після дев'ятирічного періоду спаду статистика показала зростання обсягів виробництва курячого м'яса. У 2001 році «Миронівський хлібопродукт» припиняє свою діяльність як зернотрейдер і зосереджується на виробництві м'яса птиці з поступовою інтеграцією усього виробничого процесу в межах компанії.

У 1999—2001 роках сфера діяльності «Миронівського хлібопродукту» була значно розширена в результаті придбання і створення українських компаній, що функціонують у різних сегментах комерційного виробництва м'яса птиці. У цей період до групи компаній «Миронівський хлібопродукт» приєдналися птахофабрики ЗАТ «Дружба Народів Нова» і ЗАТ «Орель-Лідер».

Для створення повного інтеграційного комплексу до «Миронівського хлібопродукту» також приєдналися виробничі потужності двох племінних птахофабрик (ТОВ «Старинська птахофабрика» і ТОВ «Шахтарська Нова»).

Завдяки інвестиціям і реконструкції «Миронівський хлібопродукт» відновив, модернізував і ввів до експлуатації виробничі потужності багатьох своїх компаній. З 2001 року всі птахофабрики «Миронівського хлібопродукту» обладналися сучасним устаткуванням, впроваджувалася єдина технологія вирощування птиці, до готових продуктів застосовувалися єдині стандарти якості. Напочатку 2002 р. «Миронівський хлібопродукт» почав упроваджувати на всіх своїх птахофабриках інвестиційний проєкт з розширення потужностей, спрямований на подвоєння обсягів випуску готової продукції.

У грудні 2001 року «Миронівський хлібопродукт» створив торгову марку «Наша Ряба» для продажу свіжої курятини, що з'явилася на ринку вже в лютому 2002 р. Через рік компанія впровадила франчайзингову програму для ТМ «Наша Ряба». До кінця 2003 р. було відкрито близько 900 фірмових торгових точок «Миронівського хлібопродукту» в усіх регіонах України винятково для продажу свіжої курятини під ТМ «Наша Ряба». У 2005—2006 роках на частку франчайзингу в компанії припадало 70 % продажу м'яса птиці (на супермаркети — 23 %, інші канали продажу — 7 %).

У грудні 2003 року «Миронівський хлібопродукт» одержав від МФК кредит на суму близько 30 мільйонів доларів США для розширення і модернізації своїх виробничих потужностей. У травні 2004 був укладений другий кредитний договір на суму близько 60 мільйонів. Кошти, отримані в 2003 році, були спрямовані на фінансування інвестиційних проєктів зі збільшення виробничих потужностей птахівництва на нових об'єктах.

2003 рік став важливою віхою в історії компанії, оскільки створені виробничі потужності дозволили структурувати її підприємства в інтегрований комплекс із замкненим циклом м'ясного виробництва, що дало можливість максимально контролювати якість продукції та її собівартість.

Зокрема, «Миронівський хлібопродукт» безупинно збільшував свою економічну самостійність завдяки власному виробництву комбікормів. Через те, що комбікорму належить істотна частка в собівартості продукції, компанія намагалася постійно зменшити вартість його виробництва. Важливим етапом у цьому напрямі став 2004 рік, коли «Миронівський хлібопродукт» почав експлуатацію заводу з переробки соняшникового насіння, що перебувало у власності ЗВКК. Метою будівництва цього заводу було одержання власного протеїну рослинного походження, що у значній кількості міститься в соняшникових макухах. Це дозволило по-

збутися залежності від імпортованої продукції, а також зменшити собівартість комбікорму.

У грудні 2004 року до «Миронівського хлібопродукту» приєдналося ТОВ «Таврійський комбікормовий завод» із потужністю виробництва 220 тис. т комбікормів на рік. 2005 року «Миронівський хлібопродукт» створив і почав модернізацію виробничих потужностей ТОВ «Зернопродукт», що спеціалізується на вирощуванні кукурудзи, пшениці, ячменю і соняшнику, придбав ТОВ «Катеринопольський елеватор» — потужності для збереження зерна. На цьому підприємстві вже почалося будівництво комбікормового заводу.

«Миронівський хлібопродукт» дав старт кільком новим підприємницьким ініціативам, спрямованим на диверсифікацію своєї діяльності. Зокрема компанія відкрила ЗАТ «Птахофабрика „Снятинська Нова”», що спеціалізується на вирощуванні гусячої печінки і гусячого м'яса, а також ТОВ «Агрофірма „Київська”», що спеціалізується на вирощуванні картоплі, пшениці, жита, кукурудзи і на розведенні чистопорідної племінної великої рогатої худоби. 2003 року було відкрито СХ ТОВ «Дружба народів» — комплексний проект з виробництва яловичини преміум-сегмента, а також свинини і ковбасних виробів. Тож 2004 року на український ринок були виведені нові торгові марки: ТМ «Сертифікований Ангус» (делікатесна яловичина) і ТМ «Фуа Гра» (гусяче м'ясо та печінка). Крім того, у 2006 році «Миронівський хлібопродукт» придбав ТОВ «Дружба народів Фрукти» і почав вирощувати і продавати фрукти.

У січні 2006 року на території ЗВКК завершилося будівництво «Миронівського напівфабрикатного заводу» — найбільшого сучасного вітчизняного підприємство з виробництва м'ясних напівфабрикатів, які реалізуються із січня 2006 року під ТМ «Легко».

У цьому ж році МХП завершив випуск єврооблігацій на суму 250 мільйонів дол. США.

У середині 2007 року почала працювати перша лінія виробництва ЗАТ «Миронівська птахофабрика». З виходом лінії на повну потужність обсяг виробництва групи був збільшений на 70 %.

Стратегічні плани з нарощування виробництва і пов'язаної з ними потребою в ресурсах спонукали менеджмент «Миронівського хлібопродукту» в 2008 році розмістити свої акції на одній зі світових бірж.

В умовах світової фінансової кризи ВАТ «Миронівський хлібопродукт» у рамках ІРО вдалося залучити 322,5 млн доларів

США. Усього на продаж на Лондонській фондовій біржі (ЛФБ) у формі глобальних депозитарних розписок (1 ГДР = 1 акція) агропромислова компанія «Миронівський хлібопродукт» (торгова марка (ТМ) «Наша Ряба») виставила 19,41 % акцій — 10,75 млн нових і 10,75 млн дотеперішніх. Компанія продала ГДР по 15 доларів за штуку за встановленого напередодні ІРО діапазоні на рівні 14—18,5 долара за ГДР. Тож її капіталізація у ході ІРО становила 1,66 млрд доларів — рекордний показник для українських агропромислових підприємств, які до того виходили на біржу.

Цього ж року група придбала 80 % акцій компанії «Український бекон» — виробника м'ясоковбасної продукції.

У червні 2009 р. закінчено будівництво другої лінії Миронівської птахофабрики — підприємство почало працювати на повну потужність — близько 200 тисяч тонн курятини на рік. На даний момент Миронівська птахофабрика — найпотужніше підприємство на українському ринку промислового виробництва курятини та одне з найпотужніших підприємств цього спрямування в Європі.

У вересні 2012 р., втілюючи стратегію вертикальної інтеграції, Миронівський хлібопродукт доповнив наявні потужності з переробки соняшнику на Миронівському ЗВКК запуском нових потужностей на Катеринопільському елеваторі. Це дозволяє МХП задовольнити збільшений попит на соняшниковий протеїн, потрібний для виробництва комбікормів. Крім того, одним із видів діяльності Катеринопільського елеватора є виготовлення олії для експорту. На даний момент підприємство працює на повну потужність (620 тонн соняшникового насіння на добу). Це дозволяє МХП збільшити загальну потужність виробництва соняшника на 50 %.

У квітні здійснено успішний рестайлінг бренду «Наша Ряба» — його оновлений образ відтепер об'єднує ще більшу кількість споживачів.

У травні 2010 року почалося будівництво Вінницького птахокомплексу, до якого входять: птахофабрики, комбікормовий комплекс та інфраструктура. Нова птахофабрика будується біля міста Ладижин. Загалом комплекс розрахований на чотири виробничі лінії, що удвічі перевищує виробничі потужності Миронівської птахофабрики — найбільшої на сьогодні в Україні та однієї з найбільших у Європі. Майбутній комплекс складатиметься з бройлерної птахофабрики (інкубатор, 38 майданчиків вирощування, забійний цех), комбікормового заводу, олійнопресового заводу та інфраструктури, що обслуговуватиме підприємство.

Очікується, що перша черга буде запущена в експлуатацію на початку 2013 року (перша лінія на 110 тис. тонн), а на повну потужність — у 220 тис. тонн курятини на рік вийде до 2015 року.

Будівництво цього комплексу має велике значення для краю, адже призведе до розвитку всіх сфер діяльності та активізації життя, збільшення кількості і якості робочих місць, розвитку інфраструктури, зупинить відтік кадрів з України та спричинить важливе на сьогоднішній день для України омолодження населення області. На першому етапі розбудови комплексу МХП планує в обов'язковому порядку будувати дитсадки, гуртожитки та житлові будинки, а також дороги для успішного й ефективного функціонування виробництва.

Напрями діяльності

Птахівництво

Застосовуючи модель вертикальної інтеграції бізнесу, МХП є одним з найконкурентоздатніших підприємств не лише в Україні, й у світі, що розводять і переробляють м'ясо птиці. У сегменті птахівництва група виробляє й продає курятину, продукти швидкого приготування з неї, соняшникову олію, комбікорми, а також іншу продукцію.

Виробництво курятини

МХП володіє чотирма бройлерними птахофабриками, двома фермами з розведення батьківського поголів'я та виробництва інкубаційних яєць, має три комбікормові заводи та низку елеваторів для зберігання насіння соняшника, зернових та олійних культур. У кожній з птахофабрик працює переробний завод, їх сумарна потужність понад 3,6 млн голів курчат-бройлерів на тиждень для виробництва 29 тис. тонн м'яса на місяць.

До складу найбільшого в Україні та Європі сучасного комплексу «Миронівська птахофабрика» входять інкубатор і переробний завод, потужністю переробки близько 220 тис. тонн курятини на рік.

Широкий асортимент охолодженої курятини продається під преміальною торговельною маркою «Наша Ряба», найпопулярнішим брендом курятини в Україні. У компанії 11 розподільних центрів і власний парк вантажівок-рефрижераторів, які дозволяють поставляти охоложену й заморожену продукцію клієнтам якнайшвидше.

Виробництво комбікормів

Комбікорми виготовляються з кукурудзи, соняшнику та бобових на власних комбікормових заводах. До того ж використовується унікальний процес і запатентована технологія отримання

соняшникової макухи. Рослинна олія та лузга, побічні продукти переробки соняшникового насіння, експортуються для отримання валютної виручки.

Продукція з доданою вартістю

Готові заморожені страви — відносно нововведення для України. Компанія продає їх під маркою «Легко!». МХП є провідним виробником інноваційних продуктів швидкого приготування в Україні. Сучасні виробничі лінії на Миронівському м'ясопереробному заводі у 2010 році випускали 21 тис. тонн виробів на рік (2009 рік: 10,5 тис. тонни на рік), починаючи від сирого маринованого м'яса, до цілком готових страв. Близько 60 % готових виробів, які заморожуються для збереження смакових якостей, продаються через дистриб'юторів, решта реалізовується в супермаркетах та через сервісні компанії.

Рослинництво

Діяльність сегмента «рослинництво» спрямована на обробку сільськогосподарських земель, виробництво зернових і олійних культур для власних потреб компанії та на продаж. Станом на 01.01.2011 МХП культивує 280 тис. гектарів родючого чорнозему. Вирощує кукурудзу, соняшник, пшеницю та ріпак. Кукурудза й насіння соняшнику використовуються на власних комбикормових заводах, пшениця та ріпак продаються третім особам.

Чорноземи України надзвичайно родючі. Помірний клімат забезпечує велику кількість світла та вологи. Ті зернові культури, які не використовуються для фуражу, вирощуються для потреб сівозміни. Основне завдання компанії полягає в самодостатності виробництва сільськогосподарських культур. Від 2005 року МХП постійно збільшує площу земель, придбали або збудували комбикормові заводи й елеватори. Починаючи з урожаю 2008 року, компанія самодостатня щодо зерна кукурудзи — головного компонента в комбикормах.

Інша сільськогосподарська діяльність

Сегмент інших видів сільськогосподарської діяльності включає виробництво та продаж ковбас і копченини (підприємства «Дружба народів» та «Український бекон», гусячого м'яса й фуагра («Снятинська птахофабрика»), фруктів та інших агропромислових продуктів.

Ковбаси й копченина

Група виробляє різні типи свинячих та яловичих ковбас, копчених і напівкопчених м'ясопродуктів, шинки на підприємствах «Дружба народів» у Криму та «Український бекон» у Донецькій області.

«Дружба народів» — інтегроване підприємство з виробництва м'яса — було введено в експлуатацію й вийшло на повну потужність у 2007 році. На території комплексу «Дружба народів» розводиться приблизно 11 тис. голів великої рогатої худоби і 45,2 тис. свиней на рік, на 15 тис. га сільськогосподарських земель вирощується зерно для власних кормових потреб. На спеціалізованому комбінаті «Дружби народів» переробляється м'ясо. Потужність виробництва приблизно 40 тонн ковбас і копченини на день. У цілому завод виробляє 90 видів свинячих та яловичих сосисок, копчених і напівкопчених ковбас, а також бекону.

«Український бекон» на сьогодні виготовляє близько 50 тонн ковбас і м'ясопродуктів на день під марками «Бащинський» та «Європродукт». Компанія розраховує збільшити сумарний випуск продукції до 200—250 тонн на день. За 2011 рік у результаті використання потужностей підприємства «Український бекон» збільшилися обсяги виробництва і, відповідно, продажу на 53,8 % до 24,6 тонн (2008: 16 тис. тонн).

Яловичина

Група продає яловичину під брендом «Сертифікований Ангус». Охолоджена, упакована у вакуумі, вона доставляється до ресторанів та супермаркетів. Велику рогату худобу породи абердино-ангус, яка використовується для бренду, компанія розводить на територіях комплексу «Дружба народів».

Гусяче м'ясо та фуа-гра

МХП — єдиний промисловий виробник гусятини і фуа-гра в Україні. На виробництві цих продуктів профілюється комплекс у м. Снятині (Івано-Франківська область). Підприємство включає потужності з вирощування батьківського поголів'я, інкубатор, 53 пташники і переробний завод. Батьківське поголів'я породи «баболна грей ландес» спочатку було імпортоване з Франції та Угорщини. Гусятина продається через супермаркети й продовольчі магазини. Печінка фуа-гра реалізується охолодженою чи замороженою під брендом «Фуа Гра». Вивчається можливість експорту «фуа-гра» до Європи.

Фрукти

«Кримська фруктова компанія» пропонує різноманітний асортимент фруктів (яблука, груші, суниці, персики, виноград, порічки, сливи й вишні). Плантації компанії розташовані в Криму, де клімат подібний до клімату Північної Італії. Приблизно 50 % з 2110 гектарів землі підприємства відведені під яблуневі сади. Більша частина садів була посаджена 2007 року. Перші прибутки

від урожаю очікуються через 5—7 років після посадки. Компанія розуміє важливість цього господарства для місцевої економіки і продовжує його розвивати і підтримувати.

Погляд у майбутнє

Стратегія МХП — це збереження своєї позиції лідера агропромислового ринку України за допомогою розширення бізнесів із виробництва курятини та вирощування зернових, а також подальшого посилення вертикальної інтеграції.

Компанія приділяє особливу увагу розвитку її основного бізнесу — виробництву м'яса курятини, джерелу високоякісного протеїну, який виробляється і продається за доступними цінами на ринку України.

Запуск і вихід на повну потужність Миронівської птахофабрики надало можливість компанії виробити у 2010 році 360 тис. тонн м'яса птиці.

У 2010 році в Вінницькій області розпочато будівництво нового комплексу замкненого циклу з виробництва м'яса птиці. Загальна потужність виробництва 2017 року складатиме близько 440 тис. тонн курячого м'яса на рік.

2010 року врожайність зернових та олійних культур (кукурудза, соняшник, пшениця, ріпак, ячмінь та ін.) у компанії «Миронівський хлібопродукт» була вища майже вдвічі, ніж середня врожайність по Україні. Компанія має намір до 2015 року збільшити площі оброблюваних земель до 500 тис. га, що забезпечить МХП високий прибуток у рослинницькому сегменті бізнесу. На сьогодні на підприємствах МХП використовуються джерела альтернативної енергії, а саме технології конгенерації.

Також у компанії прагнуть досягти збільшення частки на ринку продуктів з високою доданою вартістю — таких, як продукти швидкого приготування та ковбаси.

МХП ставить перед собою такі цілі:

- просування власних брендів продуктів;
- розширення мережі дистрибуції з метою покриття більшості областей і міст України;
- зниження залежності від торговельних мереж шляхом продажу приблизно 40 % асортименту через власну мережу фірмових франчайзингових магазинів.

Аналіз галузі

В Україні нараховується понад 600 підприємств, що спеціалізуються на виробництві м'яса птиці і яєць, зокрема близько 50 підприємств з виробництва м'яса бройлерів, також багато птиці вирощується в домашніх господарствах.

Поголів'я птиці має тенденцію до зростання, поголів'я збільшилося 2010 року порівняно з 2000 роком на 64,8 %, до 200 млн голів. Розвитку потенціалу ринку м'яса птиці сприяє фактор зростання попиту на цю продукцію на внутрішньому ринку. У цілому по Україні в 2012 році прогнозується зростання виробництва на 9,2 %, до 1318 тис. тонн, у минулому році випуск продукції галузі збільшився на 13,2 % — до 1088 тис. тонн, у 2010 р. на 4 % — до 961 тис. тонн, а ще роком раніше — на 8,1 %.

Характерною рисою 2011 року було продовження монополізації ринку м'яса птиці. Тепер на ринку працює біля двох десятків великих птахівницьких комплексів, що нарощують обсяги виробництва. Провідними можна назвати ПАТ «Миронівський хлібопродукт», який займає 53,2 % ринку, ТОВ «Комплекс „Агромарс”» — 19,6 %, ПАТ «Птахокомбінат „Дніпровський”» — 6,5 %, ТОВ «Руби Роз Агрикол Ко, Лтд» — 4,5 %, ПАТ «Ландгут-Бройлер» — 3,1 %, ПАТ «Володимир-Волинська птахофабрика» — 1,9 %, ТОВ «Агро-Овен» — 1,7 % (рис. 1). Невеликі птахофабрики забезпечують лише незначну частку ринку на регіональному рівні.

Практично усі великі компанії або розширили, або мають намір розширити виробничі потужності. При цьому за підсумками роботи 2011 року понад 70 % усього м'яса птиці, виробленого промисловим способом (без обліку продукції радгоспів і господарств населення), виробили два великих підприємства даної галузі — ПАТ «Миронівський хлібопродукт» і ТОВ «Комплекс „Агромарс”». У 2012 р. компанія «Агромарс» планує збільшити виробництво до 300 тис. тонн м'яса бройлерів на рік; 2011 року вона збільшила випуск продукції на 3,2 %, в 2010 — на 2,4 %, в 2009 році — на 4,3 % і в 2008 році — на 14,5 %.

Тенденція на ринку спостерігається така, що кількість виробників, які не мають вертикальної інтеграції, може скоротитися, оскільки ціни на курятину з початку року знизилися, тоді як собівартість її виробництва продовжує зростати.

Український ринок уже не зможе забезпечити такі обсяги споживання курятини, тож основний розрахунок виробники роблять на зростання експорту. Україна досягла рівня Європи за обсягами споживання м'яса птиці.

У 2011 році експорт м'яса птиці сягнув 33 тис. тонн порівняно з 19 тис. тонн у 2010 році і 9 тис. тонн у 2009 році.

Одночасно імпорт м'яса птиці в Україні торік скоротився до 157 тис. тонн з 193 тис. тонн у 2010 році і 256 тис. тонн у 2009 році.

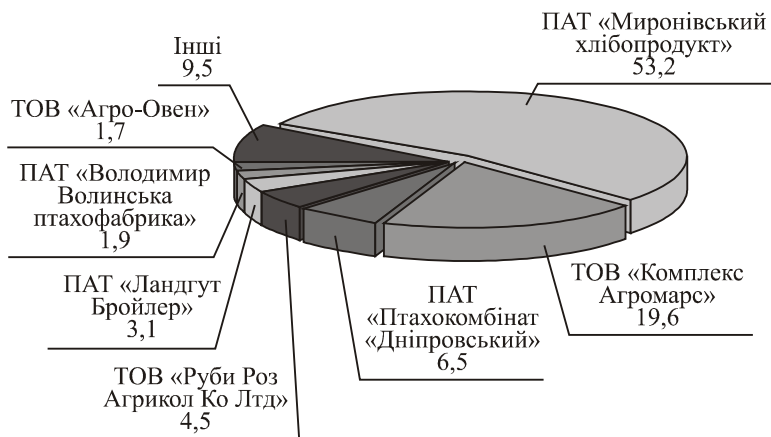


Рис. 1. Розподіл ринку між виробниками птиці в Україні у 2011 р., %

Використані джерела:

1. Офіційний сайт «Миронівського хлібопродукту». [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.mhp.com.ua/>

Запитання та завдання до кейса:

До теми 2. Досягнення та утримання конкурентних переваг як настанова довгострокового розвитку підприємства

1. Визначте конкурентні переваги компанії та джерела їх формування.

2. Оцініть конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність продукції на ринку.

До теми 4. Стратегічна сегментація діяльності підприємства

1. Здійсніть стратегічну сегментацію діяльності підприємства та виділіть СНД за різними критеріями.

До теми 5. Місія та цілевизначення стратегічного розвитку підприємства

1. Визначте місію компанії.

2. Виділіть та охарактеризуйте стратегічні цілі підприємства.

3. Розробіть цілі для восьми ключових областей діяльності за П. Друкером.

4. Розробіть ієрархію цілей підприємства.

До теми 6. Аналіз зовнішнього середовища стратегічного напрямку діяльності

1. Проведіть маркетингове сегментування ринку і визначте зовнішні ключові фактори успіху підприємства (СНД).

2. Побудуйте та проаналізуйте карти стратегічних груп конкурентів.

3. Проведіть аналіз зовнішнього середовища підприємства (СНД) за методом «п'яти конкурентних сил за М. Портером».

До теми 7. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

1. Виділіть та оцініть складові стратегічної платформи підприємства.

2. Визначте та оцініть стратегічну ефективність ресурсів компанії.

3. Визначте та оцініть ключові компетенції компанії.

4. Проведіть аналіз організаційних здатностей підприємства.

5. Визначте оргструктуру підприємства та оцініть її відповідність умовам функціонування компанії.

6. Оцініть інформаційні системи та технології, системи управління знаннями на підприємстві.

7. Проведіть аналіз функціональних сфер діяльності підприємства.

8. Виконайте аналіз сильних і слабких сторін підприємства та побудуйте матрицю SWOT-аналізу.

До теми 8. Стратегічний аналіз за формування набору бізнес-напрямів

1. Побудуйте матрицю Бостонської консалтингової групи (класична версія) та оцініть збалансованість портфеля.

2. Побудуйте матрицю Бостонської консалтингової групи (оновлена версія) та сформулюйте загальнокорпоративну стратегію.

3. Побудуйте матрицю консалтингової групи «Артур Д. Літл», оцініть збалансованість портфеля та сформулюйте загальнокорпоративну стратегію.

4. Побудуйте матрицю Г. Хемела та К. Прахалада та зробіть висновки.

5. Побудуйте матрицю консалтингової групи МакКінсі, оцініть збалансованість портфеля та сформулюйте загальнокорпоративну стратегію.

До теми 9. Базові стратегії бізнес-напряму

1. Побудуйте матрицю «якість-ціна» та сформулюйте конкурентні переваги стратегічного напрямку діяльності.

2. Розробіть бізнес-стратегії підприємства за М. Портером та обґрунтуйте їх.

3. Визначте та проаналізуйте чинники, які визначають перевагу за рівнем витрат.

4. Оцініть вплив ефекту досвіду та ефекту масштабу на економію витрат.

5. Проведіть аналіз ланцюжка створення вартості для визначення шляхів диференціювання продукції.

6. Оцініть успішність конкурентних стратегій за К. Омас: використання ключових факторів успіху, відносної переваги, агресивних ініціатив та стратегічних ступенів свободи.

7. Оцініть конкурентні стратегії, визначені на основі «стратегічного трикутника: орієнтовані на споживачів, які враховують дії конкурентів, що виходять з можливостей підприємства».

8. Розробіть стратегії конкуренції на різних етапах життєвого циклу стратегічного напрямку діяльності.

До теми 10. Формування стратегії бізнес-напрямку

1. Побудуйте матрицю «продукт-ринок» І. Ансоффа та зробіть висновки.

2. За рахунок використання матриці споживача оцініть реальне сприйняття споживачами ціни і цінності продукту.

3. Побудуйте матрицю прибутковості споживачів та зробіть висновки.

4. Проведіть бенчмаркінг підприємства, товару.

5. Побудуйте ланцюг створення цінності за М. Портером і зробіть висновки.

До теми 11. Інтеграція та диверсифікація як стратегії розвитку підприємства

1. Оцініть можливість застосування компанією стратегії інтеграції (вертикальної, горизонтальної).

2. Оцініть можливість застосування компанією стратегії диверсифікації (спорідненої, неспорідненої).

До теми 12. Альтернативність стратегічного вибору

1. Запропонуйте стратегічні альтернативи для загальнокорпоративної та бізнес-стратегій компанії.

До теми 13. Комплексна (корпоративна) стратегія підприємства

1. Розробіть комплексну (загальнокорпоративну) стратегію підприємства.

До теми 14. Функціональні стратегії підприємства

1. Сформулюйте функціональні стратегії підприємства.

До теми 15. Формалізація стратегії підприємства через планові документи

1. Розробіть збалансовану систему показників для компанії.

Київський завод безалкогольних напоїв «Росинка»

Інформація про організацію роботи над кейсом	
Необхідність попереднього (позааудиторного) ознайомлення з кейсом	так
Спосіб ознайомлення з інформацією кейса	самостійно
Доцільність використання додаткової (окрім викладеної у кейсі) інформації	ні
Організація роботи над кейсом	групова
Орієнтовний час на підготовку презентації (звіту)	20 хвилин
Тривалість презентації (звіту)	10 хвилин

Київський завод безалкогольних напоїв «Росинка» — одне з найбільших в Україні підприємств із виробництва безалкогольних напоїв, квасу та мінеральної води. Завод веде відлік своєї історії з 1960 року і входить до першої десятки виробників безалкогольних напоїв і мінеральних вод України.

Солідні позиції «Росинки» на ринку, широкий асортимент продукції, якість напоїв — усе це зумовлено професіоналізмом працівників та любов'ю до роботи. «Росинка» постійно оновлює асортимент продукції. В останні роки розроблено та запущено у виробництво двадцять сім нових напоїв. Тільки завдяки невпинному оновленню технологій і розробці нових високоякісних продуктів, що відповідають вимогам ринку, можливо втримати ті високі позиції, якими пишається завод.

Етапи розвитку компанії «Росинка»

Відлік своєї біографії Київський завод безалкогольних напоїв «Росинка» веде із серпня 1960 року, коли були введені в експлуатацію перші виробничі лінії єдиного на той час у Києві експериментального заводу безалкогольних напоїв (як тоді називалася «Росинка»). Підприємство одразу ж заявило про себе, розпочавши масштабний випуск мінеральної води «Київська». Вона розливалася на п'яти напіваавтоматичних лініях потужністю до 30 тисяч пляшок на добу. 1962 року були введені 4 автоматичні лінії: одна з них, як і раніше, випускала «Київську», а три — переобладнані під виробництво фруктових напоїв. 1969 року розпочався випуск напоїв у скляній пляшці місткістю 0,33 літра, а роком пізніше було встановлено нову автоматичну лінію розливу

німецького виробництва потужністю 24 тис. пляшок на годину. У цехах заводу випускалися «Ситро», «Лимонад», «Тархун», «Крем-Сода», а також власний винахід — «Буратіно».

1965 рік — налагоджено виробництво квасу. Хлібний квас «Український» виробництва «Росинки» — це продукт натурального процесу бродіння з використанням квасного сусла та цукру з додаванням чистих культур дріжджів та молочнокислих бактерій. У 2009 році на Всеукраїнському фестивалі квасу «Агро-2009» хлібний квас «Український» отримав Почесний диплом за високу якість.

1970 року вводилися легендарні смаки, такі як «Ситро», «Лимонад», «Буратіно», «Тархун».

1980 року Київський експериментальний завод безалкогольних напоїв отримав нову назву «Росинка». Тоді ж відбувся черговий етап технічного переозброєння підприємства. Протягом п'яти років було встановлено кілька нових автоматичних виробничих ліній: одна — з розливу напоїв у півлітрові пляшки потужністю 36 тис. пляшок на годину, і три — з випуску фруктових напоїв та сиропів по 24 тис. пляшок на годину. 1983 рік — завод стає ключовим партнером з розливу напоїв компанії Кока-Кола в Україні. 1987 року на «Росинці» впроваджено лінію з випуску концентратів для напоїв, розфасованих у пакетах по 16 та 20 грамів.

До 1990 року «Росинка» залишалася єдиним заводом на Київщині, що спеціалізувався на виробництві безалкогольних напоїв.

«Поворотним» для підприємства став 1996 рік. Розпочалася модернізація виробничих потужностей та розширення асортименту продукції. Освоєно випуск напоїв у новій фігурній пляшці місткістю 0,33 літра, крім того, розроблено ексклюзивну пляшку «0,4 літра під гвинт», яка на той час не мала аналогів на українському ринку. Введено в дію лінію з виробництва напоїв у поліетиленовій пляшці по 1 л, 1,5 та 2 літри.

Фахівці «Росинки» розробили рецептури і впровадили понад 50 найменувань нових видів напоїв, сиропів, квасу. Серед них — газовані «Росинка-апельсин», «Росинка-лимон», «Росинка-персик», «Крюшон», «Супер-кола», «Водка-лимон», «Водка-клюква», «Мікс-виноград», «Мікс-апельсин»; напої з вмістом вітамінів А, С та Е — «АСЕ Тропік-морква», «АСЕ Ананас-морква», «АСЕ Мультифрут». Відновлено «ностальгійну» серію — «Буратіно», «Крем-Сода», «Тархун», «Лимонад».

У 1998 році завдяки співпраці з німецькою фірмою «Wild» була впроваджена лінія з випуску негазованих напоїв із вмістом на-

турального соку «Capri-Sonne» — до 10 тис. пакетиків на годину по 0,2 л кожний.

За цей час обсяги виробництва продукції заводу «Росинка» постійно зростають. Так, у 1996 році було вироблено більше 26 млн літрів різних напоїв, у 1998 — понад 65 млн, у 2000 — більше 79 млн, у 2001 — майже 92 млн л. Загальний приріст виробництва в 2001 році порівняно з 2000 роком становив 15 %. З 92 млн літрів майже половина — близько 45 млн (+ 4 %) — припала на безалкогольні напої, більше 25 млн (+ 28 %) — на мінеральну воду, 9 млн (+ 36 %) — на квас, 8 млн (+ 35 %) — на слабоалкогольні напої, майже 4 млн (+ 15 %) — на «Capri-Sonne».

2001 року «Росинка» отримала сертифікат ISO 9001:2001, що є доказом високих стандартів виробництва та якості напоїв, які виробляються компанією.

У 2002—2006 рр. для збільшення виробничих потужностей заводу було введено в експлуатацію лінію з випуску безалкогольних напоїв, мінеральної води та слабоалкогольних напоїв продуктивністю 15 тисяч пляшок на годину та нову лінію потужністю 20 тисяч пляшок місткістю ПЕТ 1 л на годину.

У 2006 році власником підприємства стала Київська Інвестиційна Група і відбулася зміна форми власності на Відкрите акціонерне товариство.

У липні 2007 року ВАТ КЗБН «Росинка» увійшло до складу провідної європейської групи «ORANGINA SCHWEPPE GROUP». Компанія провела репозиціонування брендів та представила новий, більш сучасний дизайн етикетки та пляшки. ТМ «Росинка» стала лідером ринку солодких газованих вод у місті Києві та увійшла до ТОП-5 лідерів солодкої та мінеральної води в національних масштабах.

З липня 2010 року Київська інвестиційна група знову стає власником ВАТ КЗБН «Росинка»

У жовтні 2010-го — відбулася зміна організаційної форми та назви підприємства на Приватне Акціонерне Товариство «Київський завод безалкогольних напоїв «Росинка»

«Росинка» є інноваційною компанією, що пропонує споживачеві широкий вибір — понад 85 найменувань продукції, яка випускається на сучасних виробничих лініях з дотриманням найвищих стандартів якості. В асортименті продукції напої, різноманіття смаків яких задовольнить усіх споживачів: безалкогольні, слабоалкогольні, сокові, а також мінеральні води різного ступеня газациї на будь-який смак.

За час свого існування завод отримав понад 100 нагород, золотих медалей і гран-прі як в Україні, так і за кордоном. Це свідчить про високі виробничі стандарти «Росинки» і про безумовно лідерські позиції в галузі.

Враховуючи, що «Росинка» працює без залучення інвестицій, виключно за рахунок власних прибутків чи кредитів, важливим є той факт, що частина коштів регулярно скеровується на благодійність — для допомоги дитячим садкам, школам-інтернатам, багатодітним сім'ям, а також потерпілим від аварії на ЧАЕС.

Керівництво «Росинки» вбачає основу подальшого успіху в:

- постійному оновленні виробничої бази;
- вивченні світових тенденцій розвитку галузі;
- вдосконаленні системи збуту та ефективному менеджменті.

Технологія виробництва

На сьогоднішній в арсеналі заводу сім сучасних ліній, які забезпечують випуск усього широкого асортименту напоїв, загальна виробнича потужність заводу сягає 250 млн літрів на рік. Виробничі лінії оснащені обладнанням провідних виробників ЄС, таких, як «Krones», «KHS», «Klinger», «SIPA» та ін.

В асортименті підприємства понад 85 найменувань безалкогольних, слабоалкогольних, сокових напоїв і мінеральної води.

Для виготовлення напоїв застосовується вода, що добувається з артезіанської свердловини. Спочатку вода проходить спеціальну підготовку — пом'якшення та фільтрування, після чого подається до сироповарильного та купажного відділень, а також до цехів розливу.

Не менш важливою складовою для приготування доброго напою є цукор. Без нього неможливо приготувати сироп, який у виробництві є концентрованим водним розчином цукру з масовою часткою сухих речовин 65—70 %. Для цього на заводі існує сироповарильне відділення. Після термообробки та фільтрації готовий сироп направляється до купажного відділення.

Окрім підготовленої води та сиропу, для приготування смачних напоїв необхідно ще багато компонентів. Це соки, концентрати, лимонна кислота, ароматичні композиції та ін. У купажному відділенні всі складові з'єднуються в необхідній пропорції, утворюючи так званий купа-сироп, і подаються в цех розливу на синхронно-змішувальну установку. Там вода також деаерується та насичується діоксидом вуглецю («бульбашками»). Так суміш стає справжнім напоєм.

У цехах розливу напій розливається в ПЕТ- та скляні пляшки різної місткості. Однак у виробництві різних груп продукції і-

нують технологічні відмінності. Неважко зрозуміти, що для виготовлення слабоалкогольних напоїв потрібен спирт. У водно-спиртову рідину, міцність якої не перевищує 20 %, спочатку додається цукровий сироп, потім — розчин лимонної кислоти. Після цього змішуються всі необхідні компоненти згідно з рецептурою. Тоді напій охолоджується до 8—10°C і подається на розлив.

Особливим методом готуються негазовані напої «Сapri Sonne». Для їх виробництва потрібен натуральний сік. Його концентрат, а також оригінальну м'яку упаковку постачає німецька фірма «Wild». У купажному відділенні змішуються концентрат, сироп і мінеральна вода. Далі розпочинається етап пастеризації, коли суміш нагрівається до температури 85 С + 3°C. Готовий гарячий напій розливається в ексклюзивні пакетики. Після запаювання пакетики їх охолоджують до 40—45°C. Далі до пакетиків приклеюються соломинки і напої упаковуються.

Мінеральна вода добувається з глибини 315 метрів, зі свердловини, яка проникає у водоносний горизонт у відкладеннях юрської системи. Пройшовши кілька ступенів фільтрації та звільнившись від залишків зважених речовин, прозора і бактеріально чиста «Софія Київська» після охолодження та насичення діоксидом вуглецю подається на розлив.

Дещо відмінною є технологія виробництва квасу. Чисті культури дріжджів та молочнокислих бактерій надаються Національним університетом харчових технологій та Інститутом мікробіології та вірусології НАН України. Для виготовлення квасу також потрібна вода, цукор і концентрат квасного суслу. Квасне сусло готується шляхом змішування концентрату з водою та пастеризації при температурі 75—80°C. Після цього вноситься комбінована закваска і цукровий сироп, згідно з особливостями технології. Потім починається етап бродіння, яке відбувається за температури 28—30°C. Далі відбувається охолодження напою, купажування (в цьому випадку — додавання сиропу, що залишився), а відтак — розлив.

На підприємстві існує експериментальна лабораторія, працівники якої мають основною метою розробку рецептур смачних напоїв, що повинні стати новинкою на ринку.

Контроль якості

Система управління якістю у виробництві напоїв відповідає вимогам ДСТУ «ISO 9001—2001». У квітні 2002 року завод отримав відповідний сертифікат від Українського центру стандартизації, метрології та сертифікації.

Лабораторія контролю якості обладнана всіма необхідними сучасними приладами для проведення вхідного контролю сировини та допоміжних матеріалів, якості безалкогольних, слабоалкогольних напоїв, мінеральної води, квасу та сиропів.

Інженери з якості перевіряють готову продукцію на відповідність органолептичним і фізико-хімічним показникам щогодинно — безпосередньо на лінії розливу та вибірково — на дільницях готової продукції. Мікробіологи також контролюють потрібні показники кожної партії.

Основою забезпечення якості продукції є узгоджені і врегульовані технологічні та виробничі процеси. До цього відносяться також консультації та обслуговування клієнтів на професійному рівні, вдосконалення рішень технічних завдань, виважений підхід до процесу виробництва продукції з урахуванням побажань споживачів.

Напої заводу розливаються в оригінальні ПЕТ- та скляні пляшки з логотипом «Росинки», захищені від підробки. На пробках також нанесено логотип і вказано дату виготовлення продукту. Одна з пляшок — скляна 0,4 л — є власним винаходом заводу і запатентована «Росинкою».

Досягнення та нагороди

Понад 100 нагород і 9 премій гран-прі за вищу якість продукції свідчать про високі стандарти компанії:

- «Росинку» тричі було визнано «Кращою торговельною маркою» (2002, 2003, 2004 рр.);
- мінеральна вода «Софія Київська» стала переможцем конкурсу «100 найкращих товарів України» у 2003 році та отримала Золоту медаль;
- 2006 року на Всеукраїнському конкурсі «Кращий вітчизняний товар 2006 року» завод «Росинка» став переможцем — «Виробник кращих вітчизняних товарів 2006 року»;
- у червні 2008 року «Росинка» отримала золоту медаль за високу якість хлібного квасу «Український» на Всеукраїнському фестивалі квасу в рамках 10-ї ювілейної міжнародної агропромислової виставки-ярмарку «Арго-2008»;
- напій «Лимонад» було нагороджено дипломом «За високу якість виробництва та значний вклад у розвиток галузі» на всеукраїнському конкурсі якості «100 найкращих товарів України» в 2008 році;
- 2009 року мінеральна вода «Софія Київська збагачена йодом та селеном» і безалкогольний напій «Росинка Байкал» були нагороджені Золотою медаллю за високу якість продукту. Того ж ро-

ку на Всеукраїнському конкурсі якості продукції «100 кращих товарів України» безалкогольний соковий напій «Сapri-Sonne» «Яблуко» визнано переможцем конкурсу на регіональному рівні, а напій «Лимонад» — Лауреатом конкурсу на регіональному рівні;

- 2010 року безалкогольні напої «Росинка Апельсин», «Росинка Лимон», «Сapri-Sonne» «Містичний дракон» та мінеральна вода «Софія Київська сильногазована» та «Софія Київська негазована» нагороджені золотою медаллю за високу якість на міжнародному конкурсі пива, безалкогольних напоїв і мінеральних вод «Свято пива».

Широкою є географія міст, де проводилися виставки та ярмарки за участю заводу «Росинка» — Київ, Москва, Мінськ, Суздаль, Сочі, Санкт-Петербург та ін.

Але в славній колекції заводу «Росинка» є не тільки медалі. Так, 1996 року в Парижі мінеральна вода «Софія Київська» була нагороджена X золотим призом Європи за якість. 2000 року Державна податкова адміністрація України в м. Києві висловила заводу подяку за високий рівень податкової культури та виконання податкових зобов'язань. Тоді ж Український центр стандартизації, метрології та сертифікації вручив «Росинці» диплом за досягнення значних успіхів у виробництві і реалізації високоякісної та конкурентоспроможної продукції. В активі «Росинки» є багато дипломів та почесних відзнак від організацій споживачів з оцінкою продукції заводу за системою «ціна/якість» на рівні «відмінно» та «дуже добре».

Керівництво та персонал

Нині на «Росинці» працює більше 500 осіб. Набір працівників здійснюється на конкурсній основі. На підприємстві проходять виробничу та післядипломну практику студенти Національного університету харчових технологій, Львівського державного коледжу харчової та переробної промисловості та Лохвицького філіалу Полтавського технікуму харчових технологій.

У літній період штат заводу збільшується на 30—35 %. Сезонні працівники користуються всіма пільгами, які передбачені у колективному договорі.

Керівництво заводу приділяє значну увагу соціальній сфері. На заводі є тренажерний зал, сауна, басейн, перукарня, буфет-їдальня, фірмовий магазин, кімната відпочинку, медпункт, відбуваються оздоровчі заходи.

З метою вдосконалення знань, умінь і навичок роботи організуються семінари, наради, «круглі столи» за участю фахівців Ін-

ституту підвищення кваліфікації Держдепартаменту продовольства, Української економічної студії, Інституту підвищення кваліфікації Академії муніципального управління.

Маркетингова та логістична діяльність

Для досягнення значних економічних результатів компанією протягом кількох років будувалася мережа дистрибуції по Україні. В неї входять усі шляхи просування продукції: від використання послуг регіональних дистрибуторів, які знаходяться в найбільш вдало розташованих містах з погляду повноти охоплення конкретного регіону, до прямої доставки продукції зі своїх складів у роздрібну торгівлю.

Останніми роками комерційна служба заводу активно розвиває мерчандайзинг не тільки в Києві, а й по всій території України. Окрім того, доставка партій продукції більше 20 тонн в усі регіони України відбувається за кошти заводу, який має фірмово оформлений та надійний власний транспорт.

Для довготривалих і взаємовигідних відносин з посередниками передбачена гнучка система заохочень.

З моменту виходу на міжнародний ринок експорт напоїв під ТМ «Росинка» значно збільшився. Нині завод постачає напої до багатьох країн світу. Так, пляшки з фірмовим логотипом «Росинка» можна зустріти в магазинах і супермаркетах США, Канади, Німеччини, Англії, Чехії, Естонії, Ізраїлю та інших країн, де вони користуються стабільним попитом. Заслужено популярною продукція стає і в країнах СНД — Росії, Молдові, Придністров'ї, Туркменістані, Білорусі.

Успішному продажу напоїв на експорт сприяє той фактор, що якість продукції підтверджена не тільки дипломами та нагородами українських конкурсів. Щороку напої «Росинки» отримують золоті медалі на міжнародних конкурсах і дегустаціях за кордоном.

Окрім того, якість продукції та технологічні досягнення фахівців заводу відзначені і сертифікатами міжнародних організацій. Адже 2001 року завод отримав сертифікат ISO 9001, що гарантує відповідність продукції критеріям міжнародних стандартів якості.

Окремо необхідно відзначити зважену політику підприємства в питаннях співробітництва та дотримання вимог і особливостей ринку кожної конкретної країни. Експортний відділ заводу працює за принципом індивідуального підходу до кожного клієнта. Фахівці відділу підкреслюють той факт, що завод може співпрацювати з іноземними партнерами на будь-яких умовах Інкотермс

та для країн Європи надає сертифікат форми «А», що спрощує процес подолання митних кордонів.

Однак співпраця з закордонними партнерами обумовлюється кількома вимогами також і з боку заводу. Так, існує обмеження по обсягу мінімальної партії продукції, яка не може сягати нижче 10 тонн. Ексклюзивні умови поставок покупець може отримати тільки за умови гарантованих обсягів та участі в просуванні напоїв на власному ринку.

Економічна характеристика галузі безалкогольних напоїв України

Об'єм внутрішнього ринку виробництва безалкогольних напоїв оцінюють у 180 млн дал. у рік, з яких 1 % належить імпорту. Масштаб конкуренції можна розглядати як національний для більшості видів продукції та регіональний для виробів, термін реалізації яких — незначний (бочковий квас). Темпи зростання ринку не є стабільними. У галузі діють 10 великих компаній, яким належить від 2 до 17,5 % ринку, та значна кількість малих вітчизняних виробників. Споживачами продукції є переважна більшість населення України. Технології, що використовуються підприємствами, постійно вдосконалюються. Також постійно розширюється асортимент продукції за рахунок інноваційних нововведень. Результатом цього є зростання та розширення галузі. На ринку існує високий рівень стандартизації продукції, товари різних виробників схожі, оскільки не можна надто диференціювати процес виробництва. Вибір споживачів більшою мірою ґрунтується на довірі до торгової марки та прагненні придбати якісний продукт за помірною ціною. Прибутковість галузі перебуває на середньому чи вищому рівні: через характер продукції при зниженні попиту на певний товар його, найшвидше, знімуть з виробництва та замінять новим, аніж знизять ціну.

У даний час вітчизняними заводами та цехами з виробництва безалкогольних напоїв випускаються:

— напої безалкогольні газовані з низькою калорійністю, а також для хворих на цукровий діабет із застосуванням аспартама, ксиліту, сорбіту та інших цукрозамінників. Їх відносять до напоїв спеціального призначення;

— напої газовані, що являють собою насичені двоокисом вуглецю водні розчини цукру з додаванням продуктів переробки плодово-ягідної сировини (соків, екстрактів тощо), пряно-ароматичної, зокрема рослинної (настоїв трав, коріння, цедри цитрусових і т. ін.) сировини, ароматичних речовин (есенцій, ефірних олій), барвників, органічних кислот;

— напої на зерновій сировині, що являють собою насичені діоксидом вуглецю розчини концентрату квасного сусла, сахарози, харчових кислот та інших ароматичних і смакових речовин;

— напої бродіння, до яких відносять хлібний квас, плодово-ягідні кваси;

— води штучно мінералізовані, виготовлені із сумішей солей і насичені діоксидом вуглецю;

— напої негазовані, зокрема сухі напої, шипучі і не шипучі, виготовлені з цукру, виннокам'яної кислоти, соди, есенцій, екстрактів і барвників.

На всьому ринку безалкогольних напоїв сегмент солодкої газованої води є найбільш ємним. За наявними оцінками за 2010 рік, середньодушове споживання газованих ароматизованих напоїв перевищило 35 літрів. І зростання ринку триває — в останні роки приріст продажу становив приблизно 8 % на рік. Однак середнє споживання газованої води в Україні залишається помітно нижчим порівняно з іншими країнами Східної Європи, де середній споживач протягом року випиває 40—45 літрів таких напоїв і більше.

Водночас хоча споживання газованої води стабільно збільшується, можна відзначити, що в останні кілька років темпи зростання її продажу помітно відстають від аналогічних показників в інших категоріях безалкогольних напоїв, зокрема, соків або мінеральної та питної води. Іншими словами, незважаючи на збільшення обсягів продажу газованих напоїв, у структурі продажу безалкогольних напоїв у цілому їх частка поступово скорочується. Очевидно, значною мірою це зумовлено тенденцією збільшення числа споживачів, що орієнтуються на більш здорові напої, до яких газовану воду, що містить, як правило, велику кількість цукру, а також різні синтетичні добавки та ароматизатори, безумовно, віднести складно.

Інша причина полягає в розширенні асортименту безалкогольних напоїв, що пропонуються українському споживачу: в останні роки тут з'явилися цілі нові категорії, наприклад, холодні чай і кава. І хоча ці напої поки що недостатньо поширені в Україні, їх розвиток також загострює конкуренцію на безалкогольному ринку.

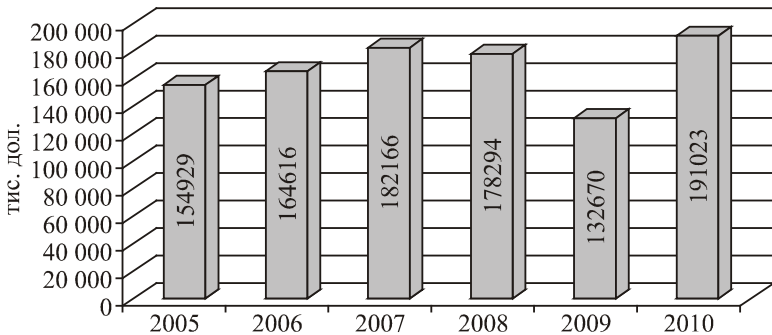
Для ринку газованих безалкогольних напоїв характерна яскраво виражена сезонність. На ємному столичному ринку влітку щомісячний продаж збільшується на 20—25 % порівняно із середньорічним рівнем. В інших містах, де в цілому споживання менш

розвинуте, в сезон сплеск продажу ще більш відчутний і досягає 30—40 %.

Виробництво, імпорт, експорт

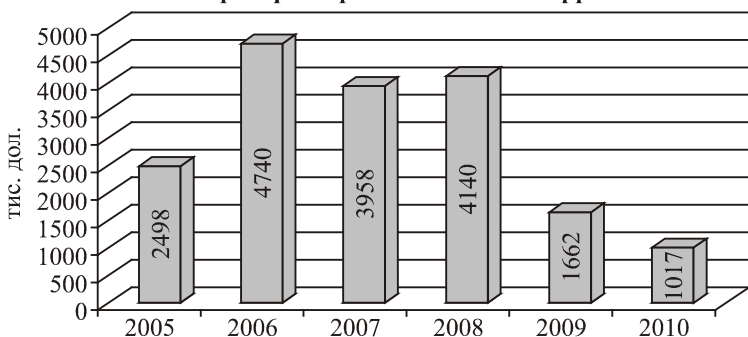
У динаміці обсягу виробництва солодкої газованої води з 2005 по 2007 рр. спостерігалася чітко виражена тенденція до зростання. Якщо в 2006 р. по відношенню до 2005 р. темп приросту становив 6 %, то в 2007 р. порівняно з 2006 р. його значення сягнуло 11 %. У 2008 р. відносно 2007 р. спостерігається незначне скорочення обсягу виробництва солодкої газованої води (на 2 %), а в 2009 р. темп скорочення показника досяг 26 %. Проте в 2010 р. порівняно з 2009 р. спостерігався досить значний приріст показника, що вивчається, темп якого досяг 44 %. Отже, за весь досліджуваний період обсяг виробництва солодкої газованої води на території України зріс на 23 %.

Динаміка обсягу виробництва солодкої газованої води на території України в 2005—2010 рр.



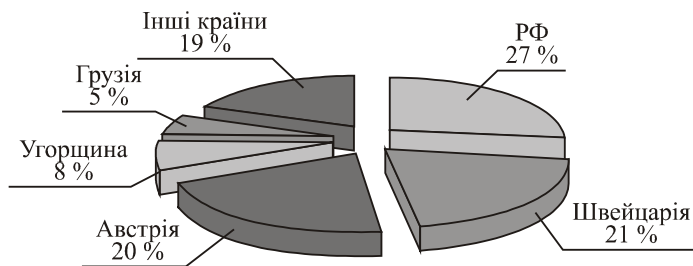
Імпорт солодкої газованої води на територію України у 2005 р. становив близько 2,5 млн дал. У 2006 р. цей показник зріс практично в 2 рази (на 90 %) по відношенню до попереднього року, набувши максимального значення протягом усього досліджуваного періоду. Але починаючи з 2007 р. спостерігається практично незмінна тенденція до скорочення досліджуваного показника. Винятком був 2008 рік, у якому обсяг імпорту продукції по відношенню до 2007 р. продемонстрував незначний приріст (5 %). Найбільше скорочення імпорту було в 2009 р. по відношенню до 2008 р. (60 %). Темп скорочення показника в 2010 р. відносно 2009 р. дорівнював 39 %. Тобто в досліджуваний період обсяг імпорту солодкої газованої води на територію України скоротився на 59 %, становивши в 2010 р. лише 1017 тис. дал.

Динаміка обсягу імпорту солодкої газованої води на території України в 2005—2010 рр.



Основним постачальником солодкої газованої води на територію України є Російська Федерація, частка якої в загальному обсязі імпорту продукції за 2010 рік становила 27 %. Трохи поступають їй за обсягом імпортованого продукту Швейцарія та Австрія, частка яких становить, відповідно, 21 % і 20 %. Менш значними країнами-постачальниками є Угорщина і Грузія (8 % і 5 %, відповідно). У складі інших постачальників солодкої газованої води налічуються 23 країни, сукупна питома вага яких у загальному обсязі імпорту продукту в 2010 р. дорівнювала 19 %.

Регіональна структура імпорту солодкої газованої води на території України в 2010 р.



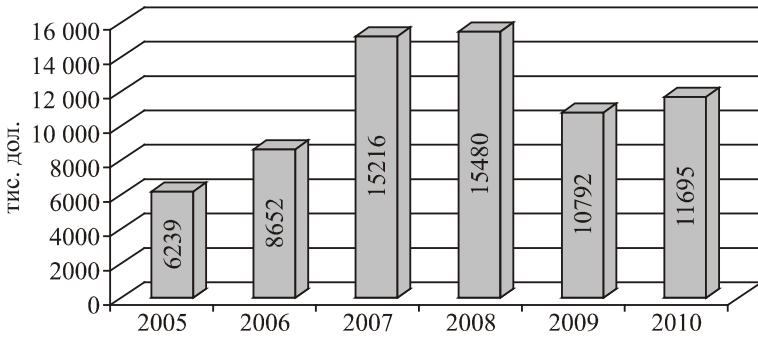
Експорт солодкої газованої води з України в інші країни в 2005 р. становив 6,2 млн дал., що в 2,5 разу перевищило обсяг імпорту продукту. До 2007 р. цей показник зріс у 2,5 разу по відношенню до 2005 р. У 2008 р. відзначається його незначний приріст порівняно з 2007 р. (на 2 %), після чого в 2009 р. обсяг експорту продукції значно скоротився (темп скорочення перевищив

30 %). У 2010 р. обсяг експорту солодкої газованої води за межі України становив 11,7 млн дал., що на 8 % більше аналогічного показника 2009 р. і на 87 % перевищило значення 2005 р.

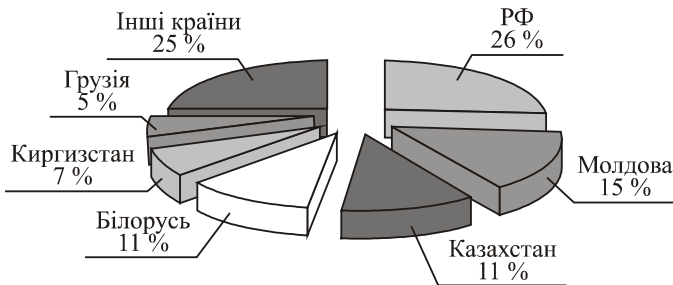
Необхідно також зазначити, що обсяг експорту солодкої газованої води в 2010 р. в 11,5 разу перевищив обсяг імпорту даного виду продукції.

Основним напрямом експорту солодкої газованої води за межі України є Російська Федерація, частка якої дорівнювала 26 % у загальному обсязі експорту продукції в 2010 р. Досить значні обсяги експорту спрямовуються до Молдови (15 %), Казахстану (11 %) і Білорусі (11 %). Усього налічується близько 65 країн, до яких Україна експортує солодку газовану воду. При цьому сукупна частка країн, питома вага експорту до яких у загальному обсязі досліджуваного показника не перевищує 5 %, становить 25 %.

Динаміка обсягу експорту солодкої газованої води за межі України в 2005—2010 рр.



Регіональна структура експорту солодкої газованої води за межі України в 2010 р.



Основні учасники ринку

У галузі існує досить інтенсивна конкуренція. Це зумовлено наявністю в ній кількох великих компаній та значної кількості малих, що тим не менш намагаються посилити свої позиції, їх кількість зростає, особливо у регіональних масштабах. На інтенсифікацію конкуренції також впливає використання компаніями різних способів підвищення продажу продукції. Наприклад, Кока-Кола та Оболонь досить часто влаштовують різні акції, лотереї, за участь у яких можна отримати цінні подарунки, а компанія «Росинка» найчастіше розширює асортимент. Ще одним фактором посилення конкуренції є легкість і доступність зміни торгової марки. Це означає, що споживач без значних втрат у ціні чи витратах часу може перейти на купівлю продукції інших компаній, адже їх виробни досить стандартизовані.

Можливість появи нових конкурентів у галузі залежить від двох факторів — вхідних бар'єрів та очікуваної реакції компанії, що діють на ринку, на появу нового суперника. У галузі безалкогольних напоїв наявні певні бар'єри для нових компаній. Наприклад, невигідне становище по витратах, що не залежить від розмірів нової фірми, оскільки у підприємств є переваги у вигляді наявності виробничих потужностей, що вже функціонують, ефекту навчання, налагоджених відносин з постачальниками. Певний ефект на появу нових конкурентів справляє і той факт, що споживачі надають перевагу торговим маркам, які вже давно наявні на ринку. Мало хто купуватиме продукцію невідомого невеликого підприємства, якщо поруч будуть продаватися напої таких брендів, як Кока-Кола, Оболонь, Росинка. Щодо товарів-замінників, то не можна сказати, що існують прямі заміники.

Центральною фігурою українського ринку CSD (газованих безалкогольних напоїв) є Coca-Cola Beverages Ukraine Ltd (ТМ «Coca-Cola», ТМ «Coca-Cola light», ТМ «Vanilla Coca-Cola», ТМ «Sprite», ТМ «Fanta смак апельсина», ТМ «Fanta смак лимона», ТМ «BonAqua», ТМ «Schweppes тонік», ТМ «Фруктайм», ТМ «Burn» та ін), яка на сьогоднішній день позиціонує на ринку більше 10 торгових марок.

За даними операторів ринку, у 2010 році компанія продовжувала контролювати найбільшу частину українського ринку CSD, що дорівнює 17,4 % (2009 р. — 18,3 %, 2008 р. — 13,6 %).

За інформацією операторів, за вказаний період 2010 року на потужностях української компанії було вироблено понад 210 млн л газованих напоїв. Цей показник ще не перевершив резуль-

татів попереднього року, поступаючись їм майже на 5 % (2009 р. — 221 млн л).

Усі основні торговельні марки Соса-Сола представлені в категорії «преміум», з них три провідні бренди компанії («Coca-Cola», «Fanta», «Sprite») входять до першої п'ятірки за популярністю газованих безалкогольних напоїв.

Друге місце у рейтинговому списку належить суто національній компанії — ЗАТ «Оболонь» (ТМ «Оранж А.С.Е.», ТМ «Живчик», ТМ «Живчик Груша», ТМ «Живчик Лимон», ТМ «Крем-Сода», ТМ «Дюшес», ТМ «Лайм», ТМ «Кола Нова», ТМ «Квас Богатирський справжній», ТМ «Джетт гранат», ТМ «Джетт вишня», ТМ «Джетт тонік-лимон»).

За даними операторів, за підсумками 2010 року оболонська БАН-команда здійснювала контроль над 15,8 % вітчизняного ринку БАН (2009 р. — 13,09 %, 2008 р. — 13,06 %). При цьому «оболонці» зуміли істотно (на 21 %) збільшити виробництво безалкогольних напоїв, довівши показник 2010 р. до 192 млн л (2009 р. — 158,4 млн л).

Наступний великий гравець — ТОВ «Аквапласт» (ТМ «Фрутс») з Дніпропетровська. У 2010 році дніпропетровцям належало близько 10,5 % ринку (2009 р. — 10,13 %, 2008 р. — 8,5 %). Якщо порівнювати обсяги виробництва компанії в натуральному виразі, то за період із січня по вересень 2010 року підприємством було випущено стільки ж напоїв, скільки за весь 2009 рік — 127 млн л. Підприємство до кінця 2010 року значно поліпшило результати. І поки що — стабільно утримує третє місце протягом останніх років.

У 2010 році прорив у вітчизняному ринку газованої води здійснила українська дочірня компанія PepsiCo — ТОВ «Сандора» (ТМ Sanday, ТМ Pepsi, ТМ Pepsi-Light, ТМ 7UP, ТМ Lipton Ice Tea, ТМ «ФруТонус», ТМ Adrenaline Rush, ТМ Lays, ТМ «Сандора», ТМ «Сандора Ексклюзив», ТМ «Сандора Мультиактив», ТМ «Сандора Класика», ТМ «Сандорик», ТМ «Дар», ТМ «Садочок», ТМ «Миколаївський соковий завод» тощо)

Українська PepsiCo поліпшила свої показники 2009 р. більше ніж на 360 % (!) випустивши тільки за три квартали 2010 року близько 120 млн л газованих напоїв (2009 р. — 25,6 млн л).

За даними операторів, протягом 2010 р. компанія змогла завоювати 9,8 % українського ринку БАН (2009 р. — 1,72 % 2008 р. — 1,34 %). Це поки що четверте місце, але потенціал компанії дуже високий.

Дніпропетровське ПП Агенція «Малбі», що входить до складу ТПГ Rainford (ТМ «Бон Буассон», ТМ «Pilot», ТМ «Лимонад»,

ТМ «Байкал», ТМ «Ситро», ТМ «Золотий Горіх», ТМ «Тархун», ТМ «Дюшес», ТМ «Крем-сода», ТМ «Black»), зовсім небагато відстає від PepsiCo. У 2010 році «Агентство» зуміло домогтися відмінних результатів. За даними операторів, протягом 2010 року «Агентство» утримувало більше 7 % ринку (2009 р. — 5,3 %, 2008 р. — 4 %). Результат перевершив очікування навіть самих підопічних Rainford. Протягом досліджуваного періоду дніпропетровчани бутілювали понад 85 млн л газованої води, тоді, як у попередньому році цей результат був куди скромнішим — 62,4 млн л. Такі успіхи дають можливість ПП замкнути першу п'ятірку рейтингу БАН.

Дніпропетровське ЗАТ «Ерлан» спільно з київським «Орланом» (ТМ «Знаменівська», ТМ «Два океани», ТМ «Каліпсо», ТМ «Газовані напої „Біола”», ТМ «Газовані напої „Ретро”», ТМ «Газовані напої „Бриз”», ТМ «Газовані напої „Прем'єра”», ТМ «Isu-Cola» ТМ «Квейк», ТМ «Smile», ТМ «Соки Біола», ТМ «Соки Літо», ТМ «Холодний чай») у 2010 р. контролювали 6,6 % ринку України (2009 р. — 6,9 %, 2008 р. — 9,5 %).

Якщо говорити про обсяги виробництва компанії в натуральному вираженні, то показники 2010 року трохи поступаються торішнім підсумковим цифрам. За 2010 р. тут було випущено майже 80 млн л. газованих напоїв, тоді як після закінчення минулого року підприємство рапортувало про видачу «на-гора» 85 млн л газованої води. Такі результати забезпечили компанії шосте місце в рейтингу.

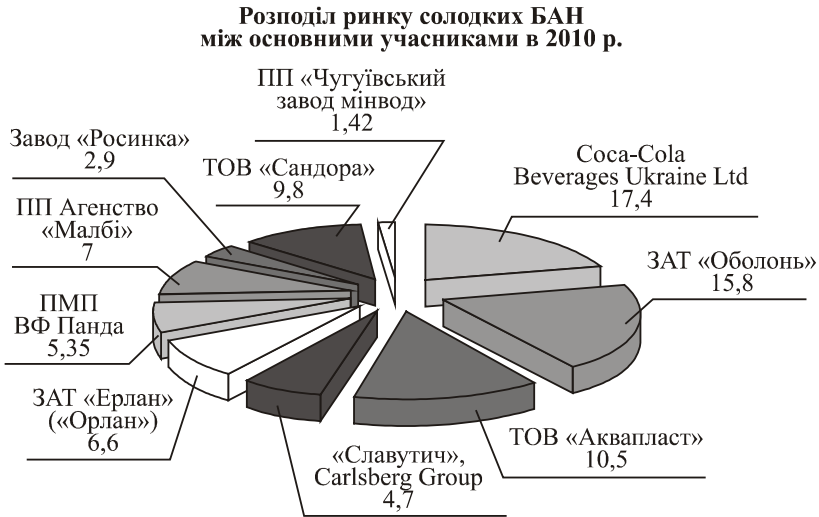
Останнім часом відчуває падіння обсягів виробництва один з лідерів вітчизняного ринку БАН — Вінницьке ЧМП ПФ «Панда» (ТМ «Караван»). Так, згідно з інформацією операторів, у 2010 р. компанія змогла утримати лише 5,35 % вітчизняного ринку (2009 р. — 6,7 %, 2008 р. — 7,15 %). Негативна динаміка виробництва тут, на жаль, теж поки що засмучує. За 2010 р. у компанії було бутільовано близько 65 млн л БАН, що на 21 % менше торішнього підсумкового результату — 82 млн л. ПМП ВФ «Панда» — сьома.

Єдина поки що ТМ безалкогольного напрямку «Квас Тарас» представила можливість компанії «Славутич», Carlsberg Group контролювати в 2010 році 4,7 % (2009 р. — 7,9 %, 2008 р. — 6,35 %) українського ринку безалкогольних напоїв. Восьмий щабель п'єдесталу.

Завод «Росинка» (ТМ «Росинка», ТМ «Софія Київська», ТМ «Capri-Sonne», ТМ «Orangina», ТМ «San Benedetto» та ін.) теж здав позиції: у 2010 році компанії дісталось лише 2,9 % українсь-

кого ринкового «пирога» CSD (2009 р. — 4,5 %, 2008 р. — 5 %). Дев'ята позиція.

Замикає топову десятку 2010 ПП «Чугуївський завод мінвод» (ТМ «Себек»), який протягом 2010 року забезпечував наповнення вітчизняного ринку газованої води на рівні 1,42 %. За останній час це приватне підприємство трохи додало «у вазі».



Перспективи розвитку ринку

В останні роки ринок безалкогольних напоїв України розвивається стрімкими темпами: протягом 2002—2007 рр. його обсяг зріс більше ніж удвічі. Проте з 2007 р. по 2010 р. приріст ринку становив усього 5 %. Необхідно зазначити, що в кризові 2008—2009 рр. ємність цього ринку піддалася скороченню. Водночас справедливою є думка операторів ринку про те, що даний ринок поступово наближається до насичення. Щорічний приріст у 15—20 % залишився позаду, тепер показники в 5—6 % стануть абсолютно нормальним явищем. Проте безалкогольні напої завжди були продуктом високої сезонності (особливо в умовах ринку, що розвивається) і з відхиленням погодних умов від норми всі прогнози втрачають силу.

Вихід на ринок відразу двох гігантів світової безалкогольної індустрії — PepsiCo і Orangina Group дають підстави припускати, що триватимуть досить серйозні зміни в розстановці сил серед лідерів. Продукція PepsiCo вже давно представлена на українсь-

кому ринку, але ось власної виробничої бази в Україні в компанії ніколи не було. У будь-якому випадку виграє споживач, передусім за рахунок витіснення з ринку неякісної продукції.

З подальшим розвитком ринку в Україні дедалі більше з'являтиметься нішової продукції. Українцям вже добре відомі холодні чаї, енергетичні напої. Але водночас широке розмаїття функціональних продуктів, яким вже не здивуєш споживачів Західної Європи і США, українцям поки що недоступне.

Ринок мінеральних вод України

Мінеральна вода, не будучи товаром першої необхідності, в кризу помітно втратила частку в продуктовому кошику середньозначущого українського споживача. Якщо в 2008 році виробництво становило майже 201 млн дал. мінеральної води, то в 2009 було розлито трохи більше 171 млн дал. води (дані Держкомстату). Тобто спад виробництва сягнув 15 %, ставши несподіванкою для більшості аналітиків, чії прогнози коливалися в межах 5—10 % зниження виробництва. Ринок питної води в пляшках України в 2009 році становив за різними оцінками від 167 до 170 млн дал., а річне споживання на душу населення — 39 літрів. Усього у 2009 році в Україні було продано бутильованої води на суму 1,29 млрд грн.

За 6 місяців 2010 року було розлито майже 94 млн дал. бутильованої води — це на 5 % більше, ніж у відповідний період 2009 року. Продажі липня через аномальну спеку перевищили прогнози аналітиків. Але навіть така позитивна динаміка навряд чи введе ринок на докризові обсяги.

Лідери водного ринку поступово нарощують обсяги продажу лише за рахунок збільшення промислових потужностей майже без інновацій у галузі реклами та маркетингу, що свідчить про незаперечний авторитет і масове визнання цих брендів на ринку. Щодо новітніх тенденцій ринку, спостерігаємо поступовий відхід українських брендів від виробництва суто мінеральних і лікувально-мінеральних вод і переведення основних виробничих потужностей на питну столову воду. Така ситуація підтримується ще одним важливим чинником — зростанням культури споживання мінеральних вод, адже споживач швидко адаптується до наявного асортименту, віддаючи перевагу продукції з найкращим співвідношенням ціни-якості. Ще одна особливість ринку — поступове зменшення виробництва газованої води та надання переваги столовій негазованій, що зумовлене загальноєвропейськими тенденціями та пріоритетами здорового способу життя.

На думку експертів, важливу роль у збільшенні споживання мінеральної води відіграло погіршення екологічної ситуації в

країні та низька якість водопровідної води. Ці негативні чинники зумовили помітне поліпшення культури споживання води середньостатистичним українцем. З іншого боку, зростає купівельна спроможність населення.

Сегментація ринку по виробниках

Найбільші виробники мінеральної та питної води України в 2010 році, згідно з даними Держкомстату: IDC (ТМ «Моршинська», «Миргородська», «Трускавецька Аква-Еко», «Трускавецька кришталева», «Старий Миргород», «Сорочинська»); Соса-Сола (ТМ Bon Aqua і «Юрське Джерело»); ПФ «Галс» (ТМ «Роганська»); корпорація «Ерлан/Біола» (ТМ «Біола Знаменська», «Два океани»); корпорація «Українські мінеральні води» (ТМ «Куяльник», «Куяльник-Лайт», «Свалява», «Поляна Квасова», «Лужанська», «Поляна Купель»); корпорація «Оболонь» (ТМ «Оболонська», «Прозора»); «Росинка» (ТМ «Софія Київська», «Доктор»); філія «Карпатські мінеральні води» (ТМ «Карпатська Джерельна»), корпорація «Рейнфорд / Малбі» (ТМ «Bon Boisson») (у порядку зниження частки в загальному виробництві). На інших виробників припадає трохи більше третини загального розливу води в країні. Збільшили свої частки в загальноукраїнському виробництві за 2009 рік лідери галузі IDC, Соса-Сола, і ПФ «Галс», а також Корпорація «Українські мінеральні води» та Філія «Карпатські мінеральні води».

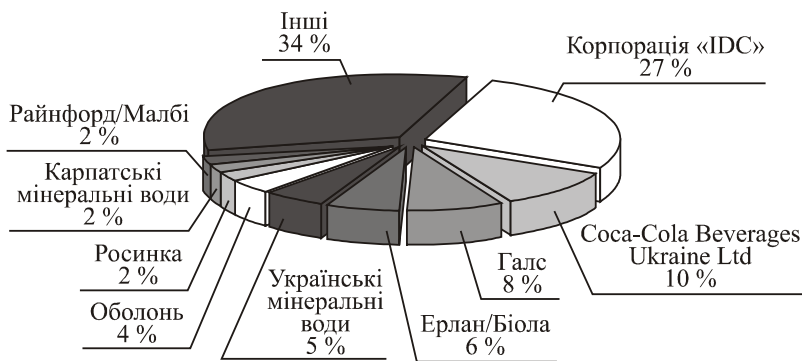


Рис. 2. Розподіл ринку мінеральної води в Україні в 2009 р.

Але навіть ті компанії, яким у 2009 році вдалося збільшити свою частку всередині ринку, все ж знизили обсяги розливу бутильованої води порівняно з 2008 роком. Винятком стала харківська виробнича фірма «Галс», якій навіть вдалося трохи збільши-

ти розлив, у результаті компанія збільшила свою частку в загальному виробництві на 1,3 п. п.

Утім, незважаючи на зниження виробництва, обидва лідери також змогли в цей непростий рік збільшити охоплення українського ринку води: частка ІДС сягнула 27,3 % додавши 0,65 п. п., а наступна за ним компанія Соса-Сола набрала 0,86 п. п., збільшивши свою частку до 8,4 %. А ось наступна за ними «Ерлан Біола», навпаки, трохи здала свої позиції, втративши 0,89 п. п. частки ринку, тим самим скоротивши розрив з «Оболонню», чия частка в 4 % залишилася практично незмінною.

Лідеру українського ринку, компанії ІДС належить більше чверті ринку (ТМ «ІДС Group»: «Моршинська», «Миргородська», «Трускавецька Аква-Еко», «Трускавецька кришталева», «Старий Миргород», «Сорочинська»). Крім цього, компанія «ІДС Group» є ексклюзивним імпортером грузинської мінеральної води «Боржомі» в Україні.

2009 року обсяг продажів групи компаній «ІДС Group» становив близько 46 млн дал. За даними компанії «Nielsen Ukraine», група компаній ІДС Group збільшила свою частку ринку до 27,6 % у натуральному вираженні порівняно з 26,7 % у 2008 році. У грошовому вираженні частка становила 35,7 % (33,4 % у 2008 році).

Найбільші обсяги реалізації у всіх категоріях бутильованих вод припадають на ТМ «Моршинська». У 2009 році її частка дорівнювала 12,9 % у натуральному вираженні і 16,1 % — в грошовому (у 2008 році — 12 % і 14,2 %, відповідно). А в сегменті негазованих вод частка «Моршинської» становила 24,5 %.

На другому місці з 10 % ринку в натуральному вираженні — компанія Соса-Сола зі своїм брендом BonAqua. На українському ринку бутильованих вод поки що відсутня компанія PepsiCo — світовий конкурент Соса-Сола, в тому числі і в сегменті бутильованих вод. Наприклад, у Росії саме цим двом компаніям з їх брендами BonAqua (Coca-Cola) і Aqua Minerale (PepsiCo) належить частка ринку в чверть усіх продажів бутильованих вод у Росії. При цьому, компанія PepsiCo на російському ринку води лідирує.

PepsiCo має в своїх стратегічних планах і водний ринок України. Так, у 2009 році про намір вийти на український ринок мінеральних вод (мінеральна вода «Ессентуки») офіційно повідомило керівництво української «Сандори» (PepsiCo). Чи буде «Сандора» купувати український бренд, чи створювати новий або виводити на український ринок російську марку PepsiCo (Aqua Minerale), поки що невідомо.

Ринок питних і мінеральних вод України ще далекий від консолідації. Йде перерозподіл між середніми і невеликими виробниками. Наприклад, досить несподівано в десятку найбільших компаній з виробництва бутильованих вод у 2009 році увійшла компанія ТОВ «Ліа», збільшивши своє виробництво на 1 млн дал., або на 67 % порівняно з 2008 роком.

Потенціал для зростання продажу, з одного боку, закладений у посткризовому відновленні і зростанні споживання бутильованої води. З іншого ж, у виробників з'явилася можливість вдало перерозподілити ринок. На українському ринку можливі нові придбання і поглинання.

Корпорація «Росинка» (частка у виробництві України до 2 %) повернулася у власність своїх попередніх власників. Японський холдинг «Suntory» всього через три роки після купівлі компанії вирішив продати її колишньому власникові — «Київській інвестиційній групі» (КІГ). Нові власники не виключають повторного продажу підприємства. Таким чином, і цей безалкогольний актив виявився дещо в «підвішеному» стані.

Майже всі компанії-лідери мають по кілька торгових марок, їм належать у магазинах сучасних форматів дві третини «мінеральних» полиць, і вони є в даному сегменті основними рекламодавцями для телевізійних каналів.

З іншого боку, ситуація не така однозначна, якщо розглядати рейтинги торгових марок в розрізі регіонів. Залежно від області торговим маркам вказаних лідерів буквально на п'яти наступають сильні локальні виробники. Найбільш ця тенденція характерна для ринку газованої мінеральної води. За винятком Києва в кожному з регіонів в Топ-10 торгових марок входить продукція місцевих гравців. При цьому в більшості випадків з року в рік вони тільки зміцнюють свої позиції. Наприклад, у Центральному регіоні України, до якого належать Київська, Житомирська, Черкаська, Чернігівська і Сумська області, на восьмому місці в рейтингу брендів — вода «Гальнівська» виробництва ТОВ «Гальнівській завод мінеральної води» (Черкаська область). За підсумками 2009 року її частка в загальній структурі марок регіону становила 4 % проти 3,1 % у 2010 році.

Криза 2008 року серйозно вплинула на гравців ринку. В основному процес скорочення відбувається у регіональних виробників, які займають до 35 % ринку мінеральних вод. Крім падіння споживчого попиту і банківської кризи, по них особливо сильно «вдарило» зростання вартості перевезень, посилення вимог постачальників корків, преформ і етикеток (за даними операторів,

витрати на транспорт і витратні матеріали становлять близько 30 % собівартості продукції), а також криза платежів усіх каналів збуту: мережових, оптових і роздрібних. Було помічено, що практично всі дистриб'юторські компанії почали жорсткіше контролювати платежі клієнтів. У свою чергу, виробники посилюють вимоги до регіональних дилерів, і все це, зрештою, зменшує обсяг реалізації продукції.

Частка мінералки, що завозиться до України, незначна і становить, за різними оцінками, 2—5 % від продажів у країні. Порівняно з 2009 р., у 2010 р. імпорт мінеральних вод у натуральному виразі виріс на 2,3 млн дал. і сягнув 21,4 млн дал. Більше всього води 2010 року «приїхало» з Грузії (3,388 млн дал.); Росії (2,163 млн дал.), Франції (1,028 млн дал.).

Преміальний сегмент мінеральних вод в Україні представлений переважно імпортною продукцією, але вона не робить погоди на ринку. Найбільш дорогими є води європейських торгових марок, наприклад, Evian і Perrier, ціна яких в 4—6 разів перевищує середній показник по українському ринку. Розширенню імпорту перешкоджають збільшення потужності вітчизняних виробників, а також чималі митні перепони у вигляді 30 % ввізного мита (але не менше EUR 0,6 за 1 л).

Вітчизняних виробників мінеральних вод теж не назвеш активними експортерами. Закордонний ринок важко освоювати, особливо виступаючи в ролі імпортера. На даний момент усі сили вітчизняних виробників вкладені в освоєння українського ринку. Експорт найбільшого гравця на ринку — компанії «IDS Group» не перевищує 5 % його виробництва.

Щодо особливостей ринку, то оператори відзначають, що попит на лікувальні мінеральні води практично не піддатний впливу сезонних чинників і економічної нестабільності. Стан водопровідних мереж, якість питної води «з-під крана» і ситуація з водопостачанням населених пунктів з кожним роком тільки погіршуються. Тож попит навіть на елементарно чисту воду в перспективі знижуватися не повинен.

На сьогоднішній день, за даними досліджень маркетингових компаній, найбільш важливими критеріями у виборі мінеральної води для українців є смак — його відзначають близько 60 % респондентів. Упевненість у якості важлива для 45 % споживачів і лікувальні властивості — для 35 % опитаних. Практично однаково на вибір впливають ціна і популярність торгової марки — на них спираються 32 і 30 % українців, відповідно. Меншою мірою покупці цікавляться мінеральним складом — на нього звертають

увагу 20 % респондентів, а приваблива упаковка має значення тільки для 5 % опитаних.

Той факт, що вартість товару перебуває аж на четвертому місці рейтингу чинників, що впливають на вибір продукції, дозволяє виробникам планомірно підвищувати ціни. Експерти звертають увагу на динамічне останнім часом зростання цін негазованої мінеральної води. Так, до кінця літа 2010 року негазована мінеральна вода за вартістю практично наздогнала газовану продукцію. Такий феномен аналітики пояснюють зростанням популярності і введенням негазованої мінералки в лінійки основних торгових марок. У більшості випадків практикується єдина ціна для продукції всієї лінійки незалежно від різновиду води.

У цілому подорожчання води експерти пояснюють комплексом причин, у який входять зростання цін на енергоносії, транспортні послуги, рекламу і маркетинг. При цьому такі витратні статті, як реклама і маркетинг, з кожним роком стають все більш значущими, оскільки серед каналів збуту дедалі впевненіше себе почувають сучасні формати роздрібно́ї торгівлі — супер- і гіпермаркети.

Вільні ніші

Окремою нішею, про яку давно говорять аналітики, але яка ще не отримала належного поширення в Україні, є ніша ароматизованих вод. Цей продукт позиціонується, з одного боку, як корисна альтернатива солодкої безалкогольної води, але водночас залишається сегментом мінеральної води цінового сегмента вище середнього і преміум. Цей продукт додає до своєї цінності функціональністю і новизною категорії — орієнтується насамперед на споживача, який стежить за новими віяннями ринку.

Майже всі з п'ятірки найбільших виробників мають у своєму арсеналі продукцію, яка наближається до цієї ніші, але ще не завжди маркетингова комунікація цих брендів забезпечує їм правильне позиціонування. Але деяким маркам усе ж вдалося повністю відійти від сегмента солодкої газованої води. На українському ринку найкраще це вдалося компанії «Вітмарк» з її брендом Aquarte.

IDC Group випускає ароматизовану воду під ТМ «Миргородська Фреш-Актив», яка розливається на ЗАТ «Миргородський завод мінеральних вод» у Полтавській області. У портфелі компанії «Оболонь» це вода «Оболонська + лимон».

IDC Group і «Оболонь» дуже уважно ставляться до цих нішевих брендів у своїх портфелях, вкладаючись у маркетинг і рекламу. На ці дві ТМ припадає 1,1 % ринку бутильованих вод Украї-

ни, або 1,06 дал. Це немало, якщо врахувати, що, наприклад, у Росії всього на ароматизовані мінеральні води припадає близько 2 % ринку.

Але і ці бренди ще не вийшли за рамки мінеральної води зі смаком. Їм не до кінця вдалося відійти, з одного боку, від мінеральних вод, а з іншого — від солодких безалкогольних напоїв. Вирішальну роль у позиціонуванні має дизайн упаковки, її ємність і матеріал. Так, за кордоном така вода продається, як правило, в дрібній упаковці 330 і 500 мл. Преміальність підкреслюється матеріалом пляшки — це скло або дорогий ПЕТ. Ці води займають значну частку ринку в Європі. Наприклад, у Шотландії на ароматизовані мінеральні води припадає до 25 % загальних обсягів продажу.

Ринок квасу

Квас, мабуть, єдиний безалкогольний напій, який можна назвати споконвічно слов'янським. За популярністю його не можна порівняти з жодним іншим безалкогольним напоєм.

Утім, за роки незалежності нашої країни популярність квасу помітно знизилася. І це, загалом, не дивно: поява величезної кількості продуктів-субститутів — солодких газованих напоїв, мінеральних вод та соків — не могло не вплинути на споживача, який отримав широкий вибір напоїв для втамування спраги.

1985 року виробництво квасу в УРСР оцінювалося в 19 млн дал., а його частка на ринку безалкогольних напоїв сягала 20 %. Але з розпадом СРСР багато виробників збанкрутувало і зникло з ринку, а виробництво квасу скоротилося більше ніж у 7 разів.

Нині ринок квасу починає поступово виходити з тривалої кризи. Останні шість років він демонструє стійкі тенденції зростання. 2006 року в Україні було вироблено близько 6,3 млн дал. квасу, що на 13,1 % більше, ніж у попередньому році. Але точно визначити обсяги ринку квасу досить складно; так, за даними ТОВ «Акваріус систем менеджмент», 2010 року він був майже в два рази більшим — 14,2 млн дал.

Якщо ще в 2000 році споживання квасу на одну людину ледве дотягало до півлітра на рік, то вже 2006-го на одного жителя України припадало приблизно 1,4 літра напою, у 2009 році — приблизно 2 літри. По відношенню до 2009 року у 2010-му ринок квасу виріс на 19 %. За різними даними, нині понад 40 % населення України споживає квас.

Ще оптимістичніші прогнози фахівці дають на 2013 рік. На їхню думку, виробництво квасу виросте до 16, а за деякими оцінками і до 18 млн дал. При цьому споживання квасу зросте до

4 літрів на людину в рік, у 2010 році річне споживання квасу на душу населення в Україні становить 3,2 л, для порівняння і в Росії — 7 л, а в СРСР цей показник дорівнював 18 л. Вже нині багато виробників, зокрема і транснаціональні компанії, виявляють серйозний інтерес до квасу і розглядають можливість виходу на цей ринок.

В Україні тепер під назвою «квас» випускається «живий» квас (квас натурального бродіння) і квасний напій. До слова, у нашого найближчого сусіда — Росії — «квасом» має право називатися виключно напій натурального бродіння, що закріплено відповідним ДСТУ, який був прийнятий більше восьми років тому.

Основна відмінність між квасом натурального бродіння і квасним напоєм полягає в технології виробництва: якщо «живий» квас є 100 % натуральним продуктом і виробляється з житнього та ячмінного солоду шляхом природного зброджування квасного сусла, то технологія виробництва квасного напою більше нагадує «лимонадну». Вона передбачає змішування квасного сусла та/або ароматичної основи, цукру, лимонної кислоти, консерванту, вуглекислого газу і води в мікст сатураторе з наступним розливом у пляшки.

Тим часом, заради справедливості варто відзначити, що наразі звичайний український споживач неохоче вникає в нюанси квасного виробництва і не бачить особливих відмінностей між квасом натурального бродіння і квасним напоєм. Споживач передусім орієнтується на смак напою, а не на його натуральність. Утім, різниця між цими двома напоями, безперечно, є. Це не тільки технологія виробництва, смакові якості, а й система збуту, терміни реалізації продукту, його корисність.

«Живий» квас найчастіше продається на розлив з бочки і кегів, які, особливо останнім часом, дедалі більше витісняють трохи застарілу бочку. Безперечною перевагою використання кегу є збільшення терміну зберігання квасу, збереження продукту в початковому вигляді без домішок і розбавлення, як це трапляється з квасом у бочці, а також наявність системи охолодження напою. Крім «живого» квасу у кегу можна також розливати і квасний напій. Виробників бочкового і кегового квасу натурального бродіння в Україні не досить багато, зовсім недавно, у 2007 році, всього дві компанії — ЗАТ «БАН» та ККЗ «Росинка» утримували спільними зусиллями близько 60 % ринку, але відтоді ринок суттєво змінився.

Виробництво і реалізація бочкового квасу — справа досить клопітна. Крім тривалого періоду виробництва, а це від трьох

днів до тижня, бочковий квас натурального бродіння має дуже маленький термін зберігання — не більше двох-трьох діб. Це створює додаткові труднощі для його реалізації. Також під час продажу бочкового квасу потрібно дотримуватися всіх вимог сан-епідемстанції, виконати які реалізаторам інколи не під силу.

У зв'язку зі складнощами з реалізацією бочкового квасу натурального бродіння виробники задумалися про розлив «живого» квасу не лише в бочки та кеги, а й у пляшки. У 2007 році в Україні розливом квасу натурального бродіння в пляшки займалися лише три компанії: запорізьке ЗАТ «БАН» (ТМ «Ярило»), львівське підприємство «Перша приватна browарня» (ТМ «Львівський»), а з квітня 2007 року і житомирський ПБК «Радомишль» (ТМ «Древлянський»), який належить корпорації «Рідна марка».

Перед розливом у пляшки «живий» квас проходить флеш-пастеризацію, за якої вбиваються залишкові дріжджові клітини, а корисні речовини й амінокислоти зберігаються. Це дозволяє продовжити термін зберігання квасу бродіння з 3 до 60 діб, не застосовуючи консерванти і зберігаючи його корисність.

Квасний напій найчастіше розливається в пляшки. Серед виробників квасного напою варто виокремити ТОВ «Монастирський квас» (ТМ «Монастирський квас»), ЗАТ «Оболонь» (ТМ «Богатирський»), ККЗ «Росинка» (ТМ «Давньокиївський») і компанію «СЕСА» (ТМ «Добрий пан»). Технологія виробництва квасного напою передбачає застосування консервантів, тому строк його зберігання значно більший — у середньому до півроку.

Ринок квасу в останні п'ять років досить сильно змінився. У 2008 р. компанія Carlsberg Ukraine почала виробляти квас під ТМ «Квас Тарас» і на сьогоднішній день є лідером на ринку, у цьому ж — 2008 році — корпорація Coca-Cola купила ЗАТ «БАН» (ТМ «Ярило»), у 2010 році компанія Оболонь відмовилася від виробництва квасного напою і почала виробляти квас ТМ «Богатирський».

Дистрибуція бутильованого квасу та інших прохолодних напоїв мало чим різниться. У магазинах квас займає 5—7 % загального простору полиць із продукцією, але за рахунок мерчендайзингу цю цифру іноді можна збільшити до 15 %. У роздріб квас виставляють, як правило, на верхні полиці. У сезон роздрібні магазини часто-густо самі виділяють додаткові місця під квас. У мережах із травня по серпень квас виставляють на додаткові піддони. Щодо осінньо-зимового періоду, коли попит на квас різко падає, — магазини вимагають додаткової плати, щоб поставити квас на полицю.

Незважаючи на безліч відмінностей у продукті, способах і термінах реалізації, виробництво як розливного квасу бродіння, так і бутильованого дуже сильно залежить від погодних умов. Споживання квасу завжди мало яскраво виражену сезонність. В Україні, як і в інших країнах пострадянського простору, квас завжди асоціювався зі спекою, з літом. Тому й основні обсяги продажу припадають на «спекотний» період — з травня по вересень. І якщо для інших прохолодних напоїв фактор сезонності поступово знижується, то квас, як і раніше, залишається напоєм літа. Це особливо актуально для бочкового і кегового квасу, тоді як для бутильованих напоїв фактор сезонності поступово знижується.

Квас завжди був народним, доступним для широкого споживача напоєм. Тому всі виробники, так чи інакше, намагаються підтримувати таке реноме квасу, позиціонуючи свою продукцію в нижньому і середньому цінових сегментах. Преміальних квасних продуктів в Україні в даний час не існує.

Основні гравці ринку квасу

В Україні не існує нормативного акта, подібного до російського, який розділяв би квас бродіння і квасні напої. Його прийняття вже не перший рік домагається виробник «живого» квасу ЗАТ «БАН», але поки що його старання не увінчалися успіхом. До прийняття відповідного законодавчого акта розглядати ринок квасу в контексті поділу квасу натурального бродіння і квасного напою буде некоректним, оскільки споживач далеко не завжди проводить такий поділ. Тому нижче будуть описані лідери виробництва всіх напоїв зі смаком квасу.

За даними ACNielsen, за 2010 рік на п'ятірку лідерів продажу квасу припадає 80,7 % ринку. Однак про жодну консолідацію ринку поки що говорити не випадає. Порівняно з попереднім роком частка лідерів зменшилася на 6,8 пп., що можна пояснити виходом на ринок нових гравців, які досить успішно конкурують зі старожилами за увагу і прихильність споживачів.

Сезонність, до якої схильне споживання напоїв зі смаком квасу, диктує виробникам свої умови. Чимало з них, зокрема дніпропетровське ЗАТ «Ерлан», завантажує потужності під виробництво квасу лише у «високий» сезон, із завершенням якого виробництво квасу припиняється.

У даний час безумовним лідером ринку є компанія Carlsberg Ukraine з ТМ «Квас Тарас», частка на ринку якого сягає 34,1 %. По відношенню до 2009 року у 2010 році бренду вдалося вирости на 12,1 %.

ТМ «Квас Тарас» з'явився на ринку в 2008 році і в найкоротші терміни стала лідером у сегменті квасу. Смак і якість цього напою живого бродіння високо оцінюють як експерти, так і споживачі.

Запорізький завод безалкогольних напоїв, більш відомий як ЗАТ «БАН», у 2008 році придбала корпорація Coca-Cola, частка ринку квасу «Ярило» у 2010 році становила 24,7 %, у 2007 році — 42,5 %.

Запорізький завод безалкогольних напоїв був створений у травні 1946 року, і до початку 90-х років був основним виробником, який забезпечував Запоріжжя та область безалкогольними напоями (до 70 % споживання таких напоїв). 1994 року він був приватизований і перетворений на закрите акціонерне товариство. Безпосередньо виробництвом квасу ЗАТ «БАН» почало займатися з травня 2001 року. Підприємство виробляє виключно квас бродіння, розливаючи його як у бочки, кеги, так і ПЕТ-тару. При цьому завод першим почав розливання квасу бродіння в ПЕТ-тару, супроводивши вихід свого бренду ТМ «Ярило» активною рекламною підтримкою.

На даний час підприємство випускає п'ять видів квасу «Ярило» — «Справжній», «Зимове сонце», «Окрошка», «Степовий» і «Похмільний», а також розливний квас під ТМ «Хлібний». Крім квасу ЗАТ «БАН» також виробляє мінеральні води, солодкі газовані напої та сиропи.

Третє місце в рейтингу вітчизняних виробників квасної продукції з часткою ринку в 12,3 % належить ТОВ «Монастирський квас». У 2010 році підприємство випустило трохи більше 1,7 млн дал. квасного напою.

ТОВ «Монастирський квас» було засновано 1996 року, виробничі потужності підприємства були спроектовані бельгійською компанією «Seva Engineering», встановлені і налагоджені англійською компанією «Central Bottling International Ltd». Завод обладнаний двома лініями з розливу напоїв сумарною продуктивністю 6000 пляшок на рік.

Нині ТОВ «Монастирський квас» випускає напої під одноійменною торговою маркою шести видів — «Класичний», «Окрошка», «Медовий», «Смородиновий», «Журавлинний», «Яблучний». Популярність цих напоїв у споживача досить значна — майже 28 % українців пили їх хоча б раз за останній рік (згідно з дослідженням ММІ Україна).

Крім бутильованого квасного напою, який у структурі виробництва компанії має близько 60 %, підприємство також випускає

мінеральні води та солодкі газовані напої. За словами керівництва, 50 % обсягу продажу квасу припадає на мережеву торгівлю, 10 % продукції реалізується через оптовиків, решта 40 % — через роздріб. Крім ТМ «Монастирський квас», ТОВ «Акваріус систем менеджмент» також займається дистрибуцією квасу ТМ «Данило» і ТМ «Пан Іван».

За підсумками 2010 року на четвертому місці — київське ПАТ «Росинка». Його частка ринку оцінюється на рівні 7,6 %, при цьому підприємством було вироблено 1,17 млн дал. квасу. За останні п'ять років темпи збільшення продажу зросли майже вдвічі.

Київський завод безалкогольних напоїв був заснований у 1960 році і тривалий час залишався єдиним підприємством у цьому регіоні, що спеціалізується на виробництві безалкогольних напоїв.

Виробництво квасу і квасних напоїв для «Росинки» є тільки одним з напрямів діяльності. Крім квасної продукції підприємство також випускає безалкогольні та слабоалкогольні напої, мінеральну воду, соковмісні напої та сиропи.

Випускає квас «Росинка» вже давно. У даний час на заводі налагоджено виробництво як квасу натурального бродіння під ТМ «Український», який розливається в бочки та кеги, так і квасного напою під ТМ «Давньокиївський» трьох видів: безпосередньо «Давньокиївський», «Давньокиївський цілющий», і «Давньокиївський медовий».

П'ятим за величиною виробником квасу є львівська компанія «Перша приватна броварня». У 2010 році підприємство виробило 0,7 млн дал. квасу, а його частка на ринку становила 2,1 %.

«Перша приватна броварня» розпочала свою роботу напочатку 2004 року. Нині компанія має міцні позиції на пивному і квасному ринках Західної України і є одним з лідерів у Львові та області. У даний час компанія випускає бутильований квас натурального бродіння під ТМ «Львівський квас» двох марок: «Хлібний» і «Бочковий». Виробництво квасу для компанії є одним з напрямів діяльності. Основні ж сили підприємства зосереджені на виробництві пива. На думку керівництва підприємства, секрет успіху компанії у відсутності єдиного позиціонування продукції, її адаптації до регіональних особливостей, а також у взаємодії з власною дистрибуційною компанією.

Крім уже усталених лідерів на ринку квасу з'являються і нові виробники. Так, у квітні 2007 року до виробників квасу натурального бродіння приєдналася корпорація «Рідна Марка», яка почала випуск «живого» квасу під ТМ «Древлянський». Він

розливається в ПЕТ-упаковку ємністю 0,5 л, 1 л та 2 л, а також у кеги.

Виробляється напій на житомирському пивобезалкогольному комбінаті «Радомишль», загальна потужність якого 10 млн дал. на рік. Там же налагоджено виробництво і пивних брендів корпорації. До початку виробництва власного квасу корпорація «Рідна Марка» вже багато років опікувалася просуванням і розвитком на ринку України ТМ «Ярило».

Використані джерела:

1. Офіційний сайт Київського заводу безалкогольних напоїв «Росинка». — [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.rosinka.ua/>
2. Валерія Зенькович. PepsiCo получила награду Стокгольмского международного института воды на Всемирной неделе воды. — [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.rtkorr.com/news/2012/08/30/319489.new>
3. Carlsberg Ukraine в 2012 году увеличит продажи кваса в Украине на 30 %. Международной аналитический журнал «Пивное дело». — [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.pivnoe-delo.info/2012/06/06/carlsberg-ukraine-v-2012-godu-uvelichit-prodazhi-kvasa-v-ukraine-na-30/>

Запитання та завдання до кейсу:

До теми 2. Досягнення та утримання конкурентних переваг як настанова довгострокового розвитку підприємства

1. Визначте конкурентні переваги компанії та джерела їх формування.
2. Оцініть конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність продукції на ринку.
3. Оцініть ресурси компанії як елемент стратегічної платформи підприємства.

До теми 4. Стратегічна сегментація діяльності підприємства

1. Здійсніть стратегічну сегментацію діяльності підприємства та виокремте СНД.

До теми 5. Місія та цілевизначення стратегічного розвитку підприємства

1. Визначіть місію компанії.
2. Виділіть та охарактеризуйте стратегічні цілі підприємства.
3. Розробіть цілі для восьми ключових напрямів діяльності за П. Друкером.
4. Розробіть ієрархію цілей підприємства.

До теми 6. Аналіз зовнішнього середовища стратегічного напрямку діяльності

1. Проведіть маркетингове сегментування ринку і визначте зовнішні ключові фактори успіху підприємства (СНд).

2. Побудуйте та проаналізуйте карти стратегічних груп конкурентів.

3. Проведіть аналіз зовнішнього середовища підприємства (СНд) за методом «П'яти конкурентних сил за М. Портером».

До теми 7. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

1. Виділіть та оцініть складові стратегічної платформи підприємства.

2. Визначте та оцініть стратегічну ефективність ресурсів компанії.

3. Визначте та оцініть ключові компетенції компанії.

4. Проведіть аналіз функціональних сфер діяльності підприємства.

5. Визначте сильні та слабкі сторони підприємства.

До теми 8. Стратегічний аналіз для формування набору бізнес-напрямів

1. Побудуйте матрицю Бостонської консалтингової групи (класична версія) та оцініть збалансованість портфеля.

2. Побудуйте матрицю Бостонської консалтингової групи (оновлена версія) та сформулюйте загальнокорпоративну стратегію.

3. Побудуйте матрицю консалтингової групи «Артур Д. Літл», оцініть збалансованість портфеля та сформулюйте загальнокорпоративну стратегію.

4. Побудуйте матрицю Г. Хемела та К. Прахалада та зробіть висновки.

5. Побудуйте матрицю консалтингової групи МакКінсі, оцініть збалансованість портфеля та сформулюйте загальнокорпоративну стратегію.

До теми 9. Базові стратегії бізнес-напрямку

1. Побудуйте матрицю «якість—ціна» та визначте конкурентні переваги для кожного стратегічного напрямку діяльності.

2. Обґрунтуйте застосування бізнес-стратегій за М. Портером різними СНд.

3. Визначте та проаналізуйте чинники, які визначають перевагу підприємства за рівнем витрат.

4. Оцініть вплив ефекту досвіду та ефекту масштабу на економію витрат.

5. Проведіть аналіз ланцюжка створення вартості по конкретному продукту для визначення шляхів диференціювання продукції.

6. Оцініть можливість використання конкурентних стратегій за К. Омає: використання ключових чинників успіху, відносної переваги, агресивних ініціатив та стратегічних ступенів свободи.

7. Проаналізуйте можливість використати конкурентні стратегії, визначені на основі «стратегічного трикутника»: орієнтовані на споживачів, які враховують дії конкурентів, що виходять з можливостей підприємства.

8. Обґрунтуйте використання стратегій конкуренції на різних етапах життєвого циклу стратегічного напрямку діяльності.

До теми 10. Формування стратегії бізнес-напрямку

1. Побудуйте матрицю «продукт-ринок» І. Ансоффа та зробіть висновки.

2. За рахунок використання матриці споживача оцініть реальне сприйняття споживачами ціни і цінності продукту.

3. Побудуйте матрицю прибутковості споживачів і зробіть висновки.

4. Проведіть бенчмаркінг підприємства, товару.

5. Побудуйте ланцюг створення цінності за М. Портером по одному продукту та зробіть висновки.

До теми 11. Інтеграція та диверсифікація як стратегії розвитку підприємства

1. Оцініть досвід (можливість) застосування компанією стратегії інтеграції (вертикальної, горизонтальної).

2. Проаналізуйте досвід(можливість) застосування компанією стратегії диверсифікації (спорідненої, неспорідненої).

До теми 12. Альтернативність стратегічного вибору

1. Запропонуйте стратегічні альтернативи для загальнокорпоративної та бізнес-стратегій компанії.

До теми 13. Комплексна (корпоративна) стратегія підприємства

1. Розробіть комплексну (загальнокорпоративну) стратегію підприємства.

До теми 14. Функціональні стратегії підприємства

1. Розробіть функціональні стратегії підприємства.

До теми 15. Формалізація стратегії підприємства через планові документи

1. Розробіть збалансовану систему показників для реалізації стратегії компанії.

Компанія «Рудь»

Інформація про організацію роботи над кейсом	
Необхідність попереднього (позааудиторного) ознайомлення з кейсом	так
Спосіб ознайомлення з інформацією кейса	самостійно
Доцільність використання додаткової (окрім викладеної у кейсі) інформації	Рекомендується уточнити конкурентну ситуацію на ринках переробки молока, виробництва масла, кисломолочної продукції та сухого молока
Організація роботи над кейсом	групова
Орієнтовний час на підготовку презентації (звіту)	20 хвилин
Тривалість презентації (звіту)	10 хвилин

Публічне акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» — компанія «Рудь» — лідер серед українських виробників морозива. «Морозиво № 1» — це не лише рекламний слоган, а й мета існування компанії. Саме тому продукція підприємства не лише задовольняє потреби, а й перевершує сподівання споживачів. Навіть найвибагливіші з них можуть знайти те, що їм смакує, в асортименті продукції.

У компанії працює команда висококваліфікованих менеджерів найвищої ланки, які мають профільну освіту і великий досвід роботи. Зважена стратегія, надійна команда та високий рівень менеджменту дозволяють компанії досягати значних результатів.

Традиційне прагнення компанії «Рудь» до високих стандартів забезпечило підприємству розробку, впровадження та сертифікацію систем екологічного менеджменту, якості і харчової безпеки. Освоєні працівниками підприємства сучасні методи управління, що покладені в основу цих міжнародних стандартів, дозволяють планомірно працювати над удосконаленням діяльності компанії, що в кінцевому підсумку веде до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Компанія «Рудь» має безліч нагород: дипломи, медалі, відзнаки, що є переконливим доказом високої ефективності застосування сучасної філософії бізнесу.

ПАТ «Житомирський маслозавод» отримав такі звання та нагороди:

- володар сертифіката EFQM «Визнання досконалості в Європі» (2004 р.);
- переможець 9-го Українського національного конкурсу якості в номінації «Великі підприємства»;
- лауреат 8-го Українського національного конкурсу якості в номінації «Великі підприємства»;
- член Української асоціації якості з 2003 року.

Місія компанії

Як національний товаровиробник компанія «Рудь» вважає своєю місією не тільки виробництво продукції, яка задовольняє смаки найвибагливіших споживачів, а й зміцнення позитивного іміджу України в світі.

Бачення компанії

Бути законодавцем моди серед виробників морозива в Україні та кращим підприємством зі створення якісної дистрибуції морозива в Україні.

Цінності компанії

1. Задоволення потреб і очікувань споживачів у високоякісних та екологічно чистих молочних продуктах.
2. Цінування творчої ініціативи.
3. Моральне та матеріальне задоволення персоналу.

Житомирський маслозавод створено 1981 року. До 1976-го на його території був Житомирський м'ясокомбінат. З 1976 по 1981 рр. відбулася комплексна реконструкція приміщень. Починаючи з 1981 року, поетапно були введені в дію цехи з виробництва тваринного масла, сухого знежиреного молока, морозива. 1996 року «Житомирський маслозавод» шляхом приватизації перетворився у ВАТ «Житомирський маслозавод».

З 1 квітня 1998 року ПАТ «Житомирський маслозавод» почав виробляти продукцію під торговою маркою «Рудь» — таке рішення прийняли на загальних зборах трудового колективу, вшановуючи свого керівника, його знання й організаторські здібності. Спочатку розглядали більше 60 варіантів назв торгової марки, але все таки дали бренду ім'я директора. Особисті амбіції тут ні до чого, просто хотілося, щоб за назвою марки споживачі бачили конкретну людину, яка бере на себе відповідальність за дії компанії і пов'язані з продукцією обіцянки.

В історії про те, як Житомирський маслозавод вийшов за межі свого регіону, немало роль зіграв випадок. У середині 90-х років конкуренцію українському морозиву справляла продукція з

Польщі. Саме цією продукцією був заповнений весь вітчизняний ринок. Але нововведення з в'їзного мита практично в один момент зупинили поставки цієї продукції, і для українських виробників відкрилася велика, ніким не заповнена частина ринку. Великих вітчизняних виробників морозива на той момент було небагато (2—3 роки в Україні навіть спостерігався дефіцит цього холодного скарбу), до того ж потужності більшості компаній не дозволяли розраховувати на статус загальнонаціональних виробників. Але Житомирському маслозаводу в той час було вже тісно в своєму регіоні. Утворений на ринку вакуум відкрив для компанії нові території збуту — всі регіони України, а згодом і європейські країни, Ізраїль, Японію та США.

Секрет цього успіху простий — висока якість, оригінальність і постійне оновлення асортименту, який би відповідав сучасним тенденціям ринку, поєднуючи в собі передові технології і традиції.

За організаційно-правовою структурою публічне акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» має дочірні підприємства. Це, зокрема: «Рудь — 3» (с. Мартинівка Червоноармійського р-ну Житомирської області) і «Рудь — 4» (с. Паромівка Володар-Волинського р-ну Житомирської області). У складі підприємства є переробні цехи, склади та ін. Торгова марка «Рудь» виробляє не тільки величезний асортимент масломолочних продуктів, а ще й виготовляє заморожені продукти (заморожені овочі та фрукти, заморожені картопляні продукти, а також заморожені хлібобулочні вироби). Це свідчить про широкий формат техніко-технологічного підрозділу, якісну діяльність інноваційного підрозділу та відділу маркетингу, який слідкує за новими тенденціями на ринку.

Виробнича база ВАТ «Житомирський маслозавод»:

- 300—350 т на добу — переробка молока;
- 150 т на добу — виробництво морозива;
- 20 т на добу — виробництво масла;
- 25 т на добу — виробництво кисломолочної продукції;
- 17 т на добу — виробництво сухого молока.

2010 року валові капітальні інвестиції товариства сягнули 51 725,0 тис. грн (у 2009 році їх обсяг дорівнював 40 700,0 тис. грн). Інвестиції в матеріальні активи становили 51 703,0 тис. грн, що на 11 131,0 тис. грн більше, ніж у попередньому періоді. Інвестиції в нематеріальні активи Товариства у 2010 році становили 22,0 тис. грн.

Продукція ПАТ «Житомирський маслозавод» реалізується в основному в Україні та частково в країнах СНД, а морозиво і в далекому зарубіжжі. Головним принципом конкурентноспроможності продукції ТМ «РУДЬ» є стабільно висока якість продукції завдяки впровадженню систем управління якістю, безпечності продукції та екологічного менеджменту на рівні міжнародних стандартів. Основними конкурентами торгової марки «РУДЬ» є ТМ «Ласунка», ТМ «Геркулес», ТМ «Ажур», ТМ «Ласка», ТМ «Лімо». Кожна компанія намагається не лише зміцнити сталі ринкові позиції, а й відвоювати ринкову частку. Це здійснюється не тільки завдяки поглинанню часток невеликих виробників, а й за рахунок невикористаних ринкових можливостей лідерів. Тож компанії намагаються вдаватися до таких систем реалізації та програм маркетингових заходів, які б максимально підходили для реалізації обраної стратегії. Що стосується дистрибуторських компаній, то вони також оптимізують свою роботу, здійснюють активний пошук нових підходів для просування продукції на висококонкурентному ринку.

Слід зазначити, що торгова марка «Рудь» зорієнтована на виробництво не тільки якісної продукції, а й екологічно чистої. За якість відповідає кілька відділів. За допомогою сучасного обладнання та інноваційних технологій було поліпшено спосіб санітарної обробки трубопроводів та обладнання. Правлінням компанії було обрано правильний напрям розвитку, який зміг максимально виправдати себе: у процесі реконструкції цехів підприємства відбувся перехід на сучасне та високопродуктивне обладнання. Цей крок забезпечив якісне миття та дезинфекцію всього устаткування без втручання людини. Зважаючи на вимоги щодо впровадження системи харчової безпеки на підприємстві, дотримання працівниками техніки безпеки у роботі зі шкідливими речовинами та зменшення впливу людського фактора технічним відділом була розроблена конструкторська документація та алгоритм роботи. Комерційним відділом було придбано обладнання та матеріали, а механічна частина була змонтована бригадою відділу головного механіка.

Після запуску в експлуатацію оновленого устаткування працівники вже не мають необхідності особисто втручатись у процес мийки, розбирати труби, відкривати пробкові крани, перебувати серед гарячої пари — за ними залишається лише контроль. Результатом нововведень на підприємстві стало вдосконалення робочого процесу та поліпшення умов праці.

Система менеджменту компанії «Рудь» базується на вимогах міжнародних стандартів серії ISO. Система управління якістю розроблена і впроваджена в квітні 2002 р. відповідно до вимог ISO 9001:2000, система управління природоохоронною діяльністю — в серпні 2004 р. згідно з вимогами ISO 14001:2004. У 2011 р. за результатами проведених ресертифікаційних аудитів було подовжено дії сертифікатів до 2014 року.

Система управління якістю спрямована на забезпечення ефективного управління бізнес-процесами та випуск якісної продукції, яка задовольняє вимоги споживачів.

З метою вдосконалення менеджменту з 2008 року впроваджено систему управління безпекою харчових продуктів (ХАССП) згідно ISO 22000:2005 на виробництві морозива.

Система безпеки харчових продуктів — це система організації та забезпечення безпеки у виробництві та переробці харчових продуктів по всьому операційному ланцюжку: від сировини та пакувальних матеріалів до постачання продукції кінцевому споживачу.

Принципи та механізми, на яких базується система ХАССП, дозволяють підвищити довіру споживача до якості морозива за рахунок упровадження новітніх технологій у виробництві та управлінні компанією і, як результат, зростання конкурентоспроможності продукції.

Компанія «Рудь» піклується про зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. З цією метою ВАТ «Житомирський маслозавод» узяв участь у Міжнародному проекті «Впровадження систем екологічного менеджменту на підприємствах України», який здійснювався за ініціативи програми ТАСІС (програма співробітництва Європейського Союзу з Україною). Саме цей проект спрямував підприємство на впровадження у 2004 році екологічного менеджменту згідно з ISO 14001.

Нові економічні та організаційні механізми управління в природоохоронній діяльності дають можливість розробити ефективну програму управління природоохоронною діяльністю з метою зменшення негативного впливу процесів і робіт на навколишнє середовище.

За результатами роботи у 2010 р. компанія «Рудь» — ПАТ «Житомирський маслозавод» утримує позицію лідера на ринку морозива України.

Такого результату вдалося досягнути завдяки рівню підготовки всіх служб підприємства до сезону. Великий внесок в отрима-

ному результаті належить команді дистриб'юторів ТМ «Рудь» та спеціалістам відділу продажу. Завдяки їхнім спільним зусиллям і винахідливості вдалося забезпечити присутність морозива ТМ «Рудь» у максимальній кількості торгових точок.

Ще яскравішим цей результат бачиться на тлі трирічного спаду обсягів реалізації морозива в Україні. Незважаючи на ці складні макроекономічні умови, компанія «Рудь» — ПАТ «Житомирський маслозавод» демонструвала постійне зростання обсягів продажу. Так, у 2007 р. обсяг проданого морозива ТМ «Рудь» становив 19,90 тис. т, у 2008 р. — 20,40 тис. т, а у 2009 р. він сягнув 21,4 тис. т, що становить майже 17 % від загального обсягу реалізованого морозива в Україні.

Аналіз галузі

Ще 1965 року інститутом харчування Академії медичних наук СРСР була встановлена оптимальна норма споживання морозива, вона становила 5 кг на рік на душу населення. Нині середньостатистичний українець споживає на рік близько 2,5 кг морозива (табл. 1). Як бачимо, ми не досягли оптимальної величини споживання цього продукту і після 48 років. В Україні споживається морозива приблизно в чотири рази менше, ніж у Європі і в шість разів менше, ніж у США.

Нині на українському ринку морозива виділяються три групи виробників — операторів ринку. Першу групу можна назвати загальнонаціональними. Вони виробляють від 4 до 10 тис. т морозива на одному або кількох підприємствах і реалізують його на всій території країни.

До таких гігантів належать ПАТ «Житомирський маслозавод» з його торговою маркою «Рудь», що займає 17 % ринку України; ТОВ «Ласунка» (м. Дніпропетровськ), що займає 14 % ринку; ПАТ «Ласка» (м. Кіровоград) — 13,0 % ринку; ПАТ «Геркулес» (м. Донецьк) — 9,0 %; ПАТ «Луганськхолод» — 8 %; ПАТ «Львівський холодокомбінат» — 7,5 %; ТОВ «Троянда» (головний офіс у Києві, виробництво в Луцьку, Макіївці, Полтаві) — 6,0 %. Названі виробники випускають понад 75 % усього морозива в Україні.

Друга група виробників у своєму розпорядженні має потужності для виробництва морозива до 4 тис. т на рік і реалізує свій продукт у своєму регіоні та прилеглих областях. До цієї групи можна віднести ПАТ «Київський холодокомбінат № 2», ВАТ «Кременчуцький маслозавод», ПрАТ «Хладпром» (м. Харків).

Таблиця 1

**ДИНАМІКА ВИРОБНИЦТВА
І СПОЖИВАННЯ МОРОЗИВА В УКРАЇНІ**

Роки	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Виробництво моро- зозива, тис. т	111,6	116,5	120,9	118,7	129,4	120,5	107,3	117,0
Експорт, тис. т	0,876	2,735	4,428	1,858	2,232	1,829	2,253	2,20
Імпорт, тис. т	0,614	0,765	0,730	0,724	0,695	0,330	0,315	0,30
Загальний обсяг споживання, тис. т	111,338	114,530	117,202	117,566	127,861	119,00	105,362	115,10
Обсяг споживання 1 чол., кг/на рік	2,32	2,40	2,48	2,51	2,74	2,56	2,28	2,50

Третю, більш численну групу, складають виробники, що володіють потужностями для виробництва морозива не більше 1 тис. т на рік. У цю групу входять підрозділи (цехи) молокозаводів і холодокомбінатів, самостійні малі та приватні підприємства.

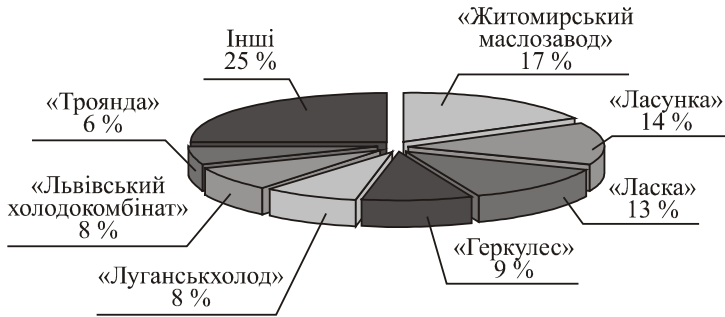


Рис. 1. Основні виробники морозива в Україні в 2010 р., %

Зрозуміло, що такий розподіл виробників морозива на групи — доволі умовний. Існують підприємства, які не вписуються в конкретні рамки, що займають прикордонне положення в цій градації.

У попередні (2007—2010) роки, як зазначають деякі оператори, відбувся невеликий перерозподіл ринку, змінилися частки тих чи інших підприємств. На думку фахівців, це сталося головним чином за рахунок падіння обсягів виробництва у дрібних регіональних виробників морозива. Тобто лідери впевнено оволодівають ринком, залишаючи дедалі менше простору дрібним виробникам.

Новою тенденцією у виробництві та продажу морозива є спільні дії в цьому напрямі підприємств — виробників морозива і барів, ресторанів, кафе, їдалень, буфетів, коли виробники морозива готують стаканчики, ріжки і суміш для виробництва морозива, постачають усе це в громадське харчування, а там безпосередньо виготовляється і споживається сам продукт — морозиво.

В останні 3—4 роки ціни на морозиво на ринку України зростають, як і на всі продовольчі товари. Однак темпи цього зростання значно нижчі. Зростання цін на морозиво зумовлено дворазовим підвищенням цін на молоко, сухе молоко, масло, вершки, шоколад — сировину, а також значним подорожчанням електроенергії, газу, нафтопродуктів, транспортних, логістичних і маркетингових послуг.

Якщо раніше ціни на морозиво збільшувалися щорічно на 7—8 %, то нині, за нинішнього рівня інфляції і збільшення всіх витрат на виробництво холодного десерту ціни необхідно піднімати на 25—30 %, щоб зберегти рентабельність і сенс виробництва.

Рівень позитивної рентабельності залежить від кон'юнктури ринку, дій конкурентів і собівартості продукції.

Витратам на сировину і матеріали в складі собівартості продукції належить у даний час близько 70 %, тоді як 1991 року їх рівень становив 61 %. Витрати на допоміжні матеріали зросли за аналізований період з 4 до 15 %, на холод — з 2,2 до 5,1 %. Якщо зростання витрат на матеріали і холод можна пояснити зовнішніми чинниками, то збільшення витрат на заробітну плату з 13 % у 1991 році до 21 % у 2009 році, коли вони перевищили темпи зростання обсягів виробництва, можна пояснити лише бажанням підвищити рівень доходів виробників морозива, хоча об'єктивно визнається необхідність дотримуватися співвідношення, коли темпи зростання обсягів виробництва перевищують темпи зростання зарплат.

Зниження рентабельності до критичного рівня вимагає пошуку виходу із ситуації. На думку експертів, таким виходом може бути створення на базі кількох різнопрофільних підприємств інтеграційної структури, в якій виробники сировини, виробники морозива, транспортники і торговельні мережі працювали б на загальний результат і отримували дохід від власного внеску в цей результат. Тільки в складі інтеграційної структури можна оптимізувати витрати і податки, акумулювати ресурси на інновації, модернізацію, рекламу, вирішення соціальних проблем.

Деякі підприємства — виробники морозива почали інтеграційний процес, але він іде поки що тільки як процес консолідації активів виробників, без залучення до складу об'єднання виробників сировини, транспортників і торговців.

Морозиво заведено ділити на «літнє» і «зимове», тобто порційне і вагове. Основна відмінність полягає у формі: так звані «літні» (ескімо, ріжки, «стаканчики») і «зимові» (рулети, ванночки, торти) види морозива.

До літніх видів належить морозиво вагою не більше 150 г — це імпульсний асортимент (рішення про купівлю споживач приймає спонтанно), морозиво, яке купується в спекотну (літню) погоду і споживається в основному на вулиці.

До зимових видів належить морозиво вагою понад 150 г., призначене для домашнього споживання. Основний сезон для цих видів морозива — зима.

Також прийнятий і традиційний ціновий поділ на преміальний, середній і економічний сегменти. Преміальний і середній сегменти представлені як великими вітчизняними, так і іноземними виробниками.

У цілому по ринку морозива є сильною частка локальних виробництв, що пропонують продукцію в низькому ціновому сегменті. Ці виробники балансують на межі рентабельності — 1—3 %, але через порівняно дешеву місцеву сировину зовсім з ринку не йдуть. Ураховуючи, що таке морозиво виробляють численні малі підприємства, внесок локальних гравців у формування споживчих переваг залишається істотним. У сільських населених пунктах і малих містах основними постачальниками морозива залишаються дрібні виробники, які працюють досить упевнено.

30—35 % ринку припадає на дешевий, але далеко не завжди якісний вафельний «стаканчик». Практично всі провідні виробники воліли б припинити його виробництво — він дуже дешевий, користується попитом, на ньому майже ніхто не заробляє, водночас присутня маса виробників, які часто роблять цей продукт неякісним і демпінгують на ринку. На думку виробників, проблема полягає в тому, що існує дуже багато виробників, які виробляють тільки вафельний стаканчик і нічого іншого виробити не можуть або не хочуть.

Друге за популярністю та кількістю купівель — порційне морозиво ескімо, якому належить близько 22—25 % ринку.

На третьому місці закріпилося сімейне (домашнє) морозиво — 25—30 % ринку.

Четверте місце належить вафельному різьку — 10 % ринку.

Працівники торгівлі визнають, що ринок морозива «важкий»: у край низька ціна продукту, багато виробників, далеко не завжди якісний товар, багато видів морозива, що присутні на ринку, інколи і морозивом назвати складно: продукт дешевий і дуже дешевий — це, як правило, некондиційний товар.

За останні 10—15 років рентабельність виробництва морозива впала в два рази. Якщо раніше вона була однією з найвищих у світі, досягаючи 30—50 %, то тепер навіть у великих виробників вона становить не більше 15 %. У середніх компаній рентабельність тримається на рівні 5—10 %, а у дрібних виробників — на рівні 1—3 %.

Ураховуючи те, що морозиво традиційно вважається доступним за ціною продуктом, збільшення вартості серйозно позначається на попиті.

Тому таке підвищення цін, яке дозволяють собі виробники товарів-замінників (соки, пиво, снеки і т. д.), виробники морозива дозволити собі не можуть. Так, наприклад, у 2007 році ціни на морозиво зросли на 7—8 %, тоді як інфляція дорівнювала 20 %.

Для утримання цін виробникам доводиться заощаджувати. Однак знизити ціни можна тільки за рахунок сировини. Енергія, транспорт, податки, земля — витрати, які знизити не можна. Тож доволі часто в морозиві використовують для зниження собівартості, наприклад, рослинні жири, які впливають на його якість, смак і ціну.

Особливості вітчизняного ринку морозива, природно, позначаються і на можливостях просування продукту. Найефективніша реклама — телевізійна — для цього ринку виявляється не таким уже безперечним інструментом збільшення продажу. За даними компанії Nestle, 75 % телевізійної реклами морозива йде на просування морозива як продукту і лише 25 % — на просування бренду. В цьому випадку для виробників морозива було б логічним робити спільну рекламу морозива як такого, що сприяло б зростанню продажу усіх учасників і збільшило б ємність ринку. На жаль, до спільного рішення про колективне рекламування морозива виробники України поки не прийшли, хоча такі спроби робилися неодноразово.

Продавати морозиво не через кіоски, магазини, а через мережу фірмових кафе, як це роблять в усьому світі Baskin Robbins, поки що виходить тільки у небагатьох.

Стимулювання продажів морозива йде здебільшого за допомогою «брендованих» автомобілів, кіосків, морозильних прилавоків — це найдешевший і при цьому ефективний інструмент просування товару до покупця.

Для успішної боротьби з конкурентами необхідне високоефективне обладнання, що дозволяє виготовляти широкий асортимент морозива за виглядом, формою, кольором, смаком і обсягом. На жаль, таке обладнання в Україні не виробляється, тому купується в Європі.

Найбільш повно проблемам підвищення ефективності та конкурентоспроможності морозива на ринку відповідає універсальна автоматизована високопродуктивна лінія «Стрейтлайн», що випускається фірмою «Тетра Лаваль Фуд Хойер» у Данії. Обладнання лінії дозволяє виробляти на ньому до 30 видів морозива, включаючи багатобарвне ескімо, морозиво в кусках, брикетах, ріжках, стаканчиках, тістечка, торти, рулети і кекси з морозива, морозиво — малятка «на зубок», у вигляді шайб, ко-

рон, кульок, вазочок та ін. Лінії «Стрейтлайн» випускаються шести модифікацій. Мінімальна продуктивність лінії по морозиву на паличці і порціями 50 г. становить 700 кг/год. Є й інші автоматичні лінії, які добре зарекомендували себе в роботі, але вони орієнтовані на один-два види продукції і для випуску 30 видів морозива треба було б встановити 10—15 ліній, що зрозуміло, менш ефективно.

Нове високопродуктивне обладнання, що дозволяє виготовляти популярне малопорційне морозиво у вигляді трюфелів, кульок, таблеток, шайб, корон, звірів, птахів, риб з тонкими ароматами тропічних і місцевих фруктів, ягід і овочів дозволяє передовим виробникам виводити свій конкурентоспроможний товар не тільки на вітчизняний, а й на закордонні ринки.

У морозива є одна перевага, яка досі погано використовується. Воно може бути корисним для здоров'я за рахунок введення до його складу йоду, цинку, кальцію, селену, амінокислот, різних мікроелементів і вітамінів для живлення мозку, нервової системи, збільшення працездатності організму. Перші кроки в цьому напрямі зроблені, але до масового виробництва функціонального морозива вони поки не привели.

Дослідниками були проведені деякі розрахунки для визначення, скільки грошей із зарплати наші співвітчизників витрачають на купівлю морозива. Так, знаючи обсяг продажу морозива та величину середньої заробітної плати, можна визначити, скільки приблизно витрачає пересічний українець на морозиво. Ці розрахунки показують, що витрати на морозиво становлять менше 0,5 % його середньої зарплати.

Очевидно, що для абсолютної більшості жителів України такі витрати не є обтяжливими. У зв'язку з цим відносно низький дохід жителів нашої країни не можна сприймати як фактор, що стримує зростання ринку. Морозиво є одним з найдоступніших продуктів для українського споживача. Як правило, порція морозива коштує дешевше інших товарів «для задоволення». Наприклад, дешевше більшості кондитерських виробів, чіпсів, соків, напоїв — незважаючи на їх більш високу ціну ринку названих продуктів розвиваються інтенсивніше на відміну від ринку морозива.

Використані джерела:

1. Офіційний сайт Публічного акціонерного товариства «Житомирський маслозавод» — компанія «Рудь». [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://rud.ua>

Запитання та завдання до кейса:

До теми 2. Досягнення та утримання конкурентних переваг як настанова довгострокового розвитку підприємства

1. Визначте конкурентні переваги компанії та джерела їх формування.
2. Оцініть ресурси компанії як елемент стратегічної платформи підприємства.

До теми 4. Стратегічна сегментація діяльності підприємства

1. Здійсніть стратегічну сегментацію діяльності підприємства та виділіть СНд за різними критеріями.

До теми 5. Місія та ціле визначення стратегічного розвитку підприємства

1. Визначте місію компанії.
2. Виділіть та охарактеризуйте стратегічні цілі підприємства.
3. Розробіть цілі для восьми ключових областей діяльності за П. Друкером.
4. Розробіть ієрархію цілей підприємства.

До теми 6. Аналіз зовнішнього середовища стратегічного напрямку діяльності

1. Проведіть маркетингове сегментування ринку і визначте зовнішні ключові фактори успіху підприємства (СНд).
2. Побудуйте та проаналізуйте карти стратегічних груп конкурентів для різних СНд.
3. Проведіть аналіз зовнішнього середовища підприємства (СНд) за методом «П'яти конкурентних сил за М. Портером».

До теми 7. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

1. Виокремте та оцініть складові стратегічної платформи підприємства.
2. Визначте та оцініть стратегічну ефективність ресурсів компанії.
3. Визначте та оцініть ключові компетенції компанії.
4. Проведіть аналіз функціональних сфер діяльності підприємства.
5. Визначте сильні та слабкі сторони підприємства.

До теми 9. Базові стратегії бізнес-напрямку

1. Побудуйте матрицю «якість-ціна» та визначте конкурентні переваги для кожного стратегічного напрямку діяльності.
2. Обґрунтуйте застосування бізнес-стратегій за М. Портером різними СНд.

3. Визначте та проаналізуйте чинники, які зумовлюють перевагу підприємства за рівнем витрат.

4. Оцініть вплив ефекту досвіду та ефекту масштабу на економію витрат.

5. Проведіть аналіз ланцюжка створення вартості по конкретному продукту для визначення шляхів диференціювання продукції.

6. Оцініть можливість використання конкурентних стратегій за К. Омає: використання ключових факторів успіху, відносної переваги, агресивних ініціатив та стратегічних ступенів свободи.

7. Проаналізуйте можливість використати конкурентні стратегії, визначені на основі «стратегічного трикутника»: орієнтовані на споживачів, які враховують дії конкурентів, що виходять з можливостей підприємства.

8. Обґрунтуйте використання стратегій конкуренції на різних етапах життєвого циклу стратегічного напрямку діяльності.

До теми 10. Формування стратегії бізнес-напрямку

1. Побудуйте матрицю «продукт-ринок» І. Ансоффа та зробіть висновки.

2. За рахунок використання матриці споживача оцініть реальне сприйняття споживачами ціни і цінності продукту.

3. Побудуйте матрицю прибутковості споживачів та зробіть висновки.

4. Проведіть бенчмаркінг підприємства, товару.

5. Побудуйте ланцюг створення цінності за М. Портером по одному продукту та зробіть висновки.

До теми 11. Інтеграція та диверсифікація як стратегії розвитку підприємства

1. Оцініть досвід (можливість) застосування компанією стратегії інтеграції (вертикальної, горизонтальної).

2. Проаналізуйте досвід (можливість) застосування компанією стратегії диверсифікації (спорідненої, неспорідненої).

До теми 12. Альтернативність стратегічного вибору

1. Запропонуйте стратегічні альтернативи для загальнокорпоративної та бізнес-стратегій компанії.

До теми 13. Комплексна (корпоративна) стратегія підприємства

1. Розробіть комплексну (загальнокорпоративну) стратегію підприємства.

До теми 14. Функціональні стратегії підприємства

1. Сформулюйте функціональні стратегії підприємства: маркетингову, виробничу, інноваційну.

До теми 15. Формалізація стратегії підприємства через планові документи

1. Розробіть збалансовану систему показників для реалізації стратегії компанії.

Компанія «Сандора»

Інформація про організацію роботи над кейсом	
Необхідність попереднього (позааудиторного) ознайомлення з кейсом	так
Спосіб ознайомлення з інформацією кейса	самостійно
Доцільність використання додаткової (окрім викладеної у кейсі) інформації	ні
Організація роботи над кейсом	групова
Орієнтовний час на підготовку презентації (звіту)	30 хвилин
Тривалість презентації (звіту)	15 хвилин

Компанія «Сандора» створена у 1995 році і вже більше ніж 15 років залишається лідером вітчизняного сокового ринку. За даними незалежних досліджень, на продажі компанії «Сандора» припадає понад 46 % усіх обсягів роздрібного продажу соків, нектарів та напоїв в Україні.

Промислові потужності компанії включають промисловий комплекс № 1 з переробки та виробництва сокової продукції у с. Миколаївське Миколаївської області, два сезонні заводи з переробки овочів та фруктів у Херсонській області і Криму, а також промисловий комплекс № 2 з виробництва продукції в с. Мішково-Погорілово Миколаївської області. Проектна сукупна потужність підприємств — близько 1,5 млрд пакетів соків і сокової продукції на рік. Загальна добова продуктивність компанії «Сандора» — понад чотири мільйони пакетів. Штат працівників компанії перевищує 3,2 тисячі осіб.

На сьогоднішній день «Сандора» є провідним виробником соків, нектарів і газованих напоїв. Це результат інноваційного розвитку компанії, вдосконалення виробничих процесів, розробки нових видів продуктів, а також використання передових технологій.

До продуктового портфеля компанії нині входить 17 торгових марок:

соки:

- ТМ «Сандора»;
- ТМ «Сандора Ексклюзив»;
- ТМ «Сандора Мультиактив»;
- ТМ «Сандора Мікс»;
- ТМ «Сандорик»;
- ТМ «Садочок» і «Садочок» Морс;
- ТМ «Миколаївський соковий завод».

Холодний чай:

ТМ LIPTON ICE TEA.

Газовані безалкогольні напої:

- ТМ Pepsi
- ТМ Pepsi Light
- ТМ Pepsi MAX
- ТМ 7UP
- ТМ «ФруТонус».

Вина:

- ТМ «Святкова Колекція»;
- ТМ «Золота Ольвія».

Енергетичний напій:

ТМ Adrenaline Rush.

Чіпси:

ТМ Lay's

Для компанії «Сандора» пріоритетними залишаються смакові переваги споживачів. Асортимент продукції ТОВ «Сандора» представлений більше ніж 200-ма позиціями, що може задовольнити очікування будь-якого споживача, який з усього розмаїття смаків і їх комбінацій вибере саме свій.

Торгові представництва ТОВ «Сандора» обслуговують більшу частину території України. ТОВ «Сандора» експортує 20 % своєї продукції, що становить понад 60 % усеукраїнського експорту соків. Продукція компанії представлена в понад 20-ти країнах світу: США, Великої Британії, Німеччині, Швеції, Ізраїлі, Греції, Польщі, Канаді, а також у Росії, Білорусії, Молдові, Литві, Латвії, Естонії, Азербайджані, Вірменії, Грузії, Казахстані, Киргизстані, Туркменії та Таджикистані.

Індекс упізнання продукції компанії «Сандора» у споживачів сягає 90 %. Це найвищий показник серед усіх виробників соків і сокової продукції в Україні. Продукція ТОВ «Сандора»

представлена в усіх цінових категоріях і доступна споживачеві з будь-яким рівнем доходу.

Місія компанії:

Ми пропонуємо нашим споживачам та клієнтам найздоровіші і найкращі напої, тим самим збільшуючи акціонерну вартість компанії та рівень задоволеності наших співробітників.

Бачення:

Ми хочемо бути КОМПАНІЄЮ № 1, Лідером:

- зберегти і закріпити свої лідерські позиції на соковому ринку України;
- посісти лідерське місце на ринку безалкогольних напоїв, розширюючи асортимент видів виготовленої продукції;
- бути лідером у інноваціях та технологіях, якості та ефективності, неперевершеній майстерності та професійності, сервісі для клієнтів та споживачів.

Цінності компанії:

чесність: ми йдемо до перемоги правильним шляхом!

- Ведемо чесний бізнес та завжди виконуємо свої зобов'язання;
- говоримо прямо і чесно;
- діємо на підставі етичних принципів, що так само важливі, як економічні.

Результативність: ми ставимо мету і досягаємо її!

- Скеруємо себе на виконання довгострокових та амбіційних цілей і концентруємося на їх досягненні;
- беремо на себе ініціативу задля досягнення компанією успіху;
- беремо на себе відповідальність за особистий та загальний результат.

Командна робота: ми перемагаємо разом!

- Однаково цінуємо внесок усіх наших співробітників у загальну справу;
- впевнені, що персонал і партнери — наш основний капітал;
- спрямовані на постійний розвиток і самовдосконалення;
- розвиваємо комунікації для злагодженої командної роботи;
- тримаємося лінії взаємної підтримки та відкритості, яка забезпечує наш успіх.

Повага: ми відповідальні перед громадськістю та толерантні з усіма!

- Створюємо атмосферу взаємоповаги та підтримки;
- виділяємо якість як наш пріоритет і піклуємося про здоров'я та безпеку споживача;

- ділимося планами на майбутнє з нашими партнерами, спільно розробляємо шляхи досягнення нашої мети та підтримуємо їх у розвитку;

- створюємо робочі місця і безпечні умови праці, сплачуємо податки та беремо участь у благодійних акціях, додаючи свій внесок у відродження України та примноження добробуту нашого суспільства.

Прихильність: ми любимо свою справу та світ навколо нас!

- Захоплені загальною справою, яка дає нам радість;
- горді за наші продукти, які оздоровлюють людей і створюють добрий настрій;
- тримаємо високі стандарти охорони здоров'я та захисту навколишнього середовища;
- піклуємося одне про одного, а також про світ, у якому живемо.

Проектна сукупна потужність підприємств компанії «Сандора» — близько 1,5 млрд пакетів соків і сокової продукції за рік. Промислові потужності компанії включають 3 заводи.

- Промислово-переробний комплекс № 1 площею 157 тис. м кв. Завод розташований у с. Миколаївське Миколаївської області. На ньому встановлено 18 ліній розливу виробництва Tetra Pak, на яких виробляються соки в упаковках 0,2, 0,25, 0,5, 1, 1,5 і 2 літри. Середньодобова продуктивність усіх ліній 2,5 млн пакетів (1,8 млн л). На заводі працює цех пюре та концентрованих соків, ділянка асептичного зберігання продукції. Склад напівфабрикатів площею 12 тис. м кв. дозволяє зберігати річний запас пюре та концентрованих соків для потреб виробництва. На промислому комплексі № 1 також ведеться переробка фруктів та овочів.

- Завод в с. Козачі Лагері (Херсонська обл.) спеціалізується на переробці томатів та яблук. Середньодобова потужність заводу 480—500 тонн. На підприємстві встановлена лінія з переробки овочів та фруктів продуктивністю 20 тонн за годину.

- Виробничий комплекс № 2 відкритий у 2006 році. Завод розташований у с. Мішково-Погорілово Миколаївської області. Площа заводу — 60 тис. кв. м. На сьогоднішній день потужності виробничого комплексу № 2 — 3,75 млн одиниць продукції на добу. На заводі встановлено 6 ліній з виробництва соків в упаковці Tetra Pak, лінія розливу вин ТМ «Святкова колекція» і «Золота Ольвія» в упаковку 1 л Square, і 2 лінії асептичного розливу соків, сокових напоїв та холодного чаю в PET-упаковку. В 2009 році на виробничому комплексі стали до ладу дві нові виробничі

лінії, призначені для випуску газованих напоїв (CSD) у форматах упаковки 0,5 л, 1 л, 2 л і 2,5 л.

На заводі працює єдиний в Україні автоматизований купажний цех. Рецептúra соку, а також повна інформація про кожну одиницю випущеної продукції зберігається в пам'яті комп'ютера, що необхідно для контролю якості та подальшого аналізу готової продукції. Відмітною особливістю нового заводу є унікальний цех готової продукції, відвантажування з якого ведеться безпосередньо в залізничні вагони, що заїжджають на міні-перон, розташований на складі готової продукції.

З української сировини виготовляється 30 % продукції. Закупувати більше вітчизняної сировини було б добре, але її, на жаль, не завжди вистачає для промислового виробництва. Наприклад, 2008 року врожай томатів був не дуже добрим. 2007-го не вистачало вітчизняних яблук, абрикосів і персиків, це пов'язано з погодними умовами, неврожаєм, а також поганим станом українського садівництва. Вітчизняна сировина для виробництва купується у Миколаївській, Одеській, Херсонській областях та в Криму, а це скорочує транспортні витрати. Сировину для екзотичних фруктів постачає компанія Cargill.

За підсумками 2010 року компанія наростила продаж до понад 1 млрд грн, рівень рентабельності був на рівні 20 %. З часу придбання «Сандори» компанія Pepsi інвестувала у виробництво і технології понад 35 мільйонів доларів. На виробничих комплексах компанії у 2008 році були встановлені дві нові лінії з виробництва сокової продукції в упаковці Тетра Пак. Також велика інвестиція 2008-го року — забезпечення торгових точок України фірмовим холодильним обладнанням.

Новітні технології товариства забезпечують повне збереження у концентраті вітамінів і корисних мікроелементів, а також максимально мінімізують рівень шкідливих викидів в атмосферу. Не так давно у компанії значно вдосконалили технологічний процес, зокрема концентрований сік отримують за допомогою переробки соку прямого віджиму під час випаровування чи заморожування води. На спеціалізованих виробництвах концентрованому соку повертають максимально очищену воду в асептичних умовах, тобто у вакуумній установці за повного захисту від впливу зовнішнього середовища — повітря, світла і т. ін. Відновлений таким чином сік не відрізняється (чи відрізняється мінімально) від свіжовитиснутого як за зовнішнім виглядом, так — і це головне — за лабораторними показниками якості. До початку літнього сезону 2010 р. науково-дослідний та

«збутовий» персонал компанії «Сандора» розробив і вивів на ринок нові для України продукти — напій з високим вмістом соку Sanday Ice Fruit і фруктову воду Sanday Ice Water. Розвиток нових для українського ринку категорій напоїв є утвердженням тенденції до споживання здорових продуктів.

Із перших років існування компанія «Сандора» зробила свій вибір на користь якості. Стабільність якості продукції стала візитною карткою компанії. Удосконалюючись із кожним роком, компанія набула величезного досвіду з контролю якості продукції і не збирається зупинитися на вже досягнутих результатах. Адже якість продукції — це основа успіху будь-якого підприємства.

1998 рік — у рамках розвитку підприємства розпочато розробку та впровадження системи вдосконалення якості продукції, що випускається на базі моделі ділової досконалості Європейського фонду управління якістю.

1999 рік — компанія «Сандора» стала членом клубу лідерів якості України і фіналістом 4-го Українського національного конкурсу якості.

2000 рік — «Сандора» — переможець 5-го українського національного конкурсу якості.

2001 рік ознаменувався для компанії «Сандора» розробкою і впровадженням системи управління якістю на підставі вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2000 (системи управління якістю). Цього ж року підприємство стало фіналістом Європейського конкурсу якості.

2004 рік — впроваджена система HACCP (міжнародний стандарт харчової безпеки) відповідно до вимог ДСТУ 4161-2003 Системи управління безпекою харчових продуктів. У квітні цього ж року підприємство успішно пройшло аудит системи управління якістю за міжнародним стандартом ISO 9001:2000 і сертифіковане в трьох органах: — двох міжнародних: TGA і CobAcK (СНД) і одному національному УКРСЕПРО.

2006 рік — у м. Миколаєві успішно завершений ще один аудит виробничих комплексів ТОВ «Сандора». За результатами аудиту було ухвалене рішення видати сертифікати найвищого рівня на відповідність вимогам BRC (British Retail Consortium) Global Standard — Food усім виробничим комплексам компанії «Сандора». British Retail Consortium створений 1998 року Британським Консорціумом Роздрібних Торговців, на основі якого був розроблений і впроваджений Технічний Стандарт і Протокол для компаній, що постачають харчову продукцію. Компанії «Сандора» це дало можливість реалізувати свою продукцію в крупних мере-

жах британських супермаркетів — таких, як: Sainbury, Asda, Tesco, Waitrose, а також у Фінляндії, Норвегії, Швеції і Нідерландах.

На сьогоднішній день «Сандора» — єдиний виробник не тільки в Україні, а й у Східній Європі, що отримав сертифікат BRC — Загальний стандарт з харчових продуктів.

У цьому ж році Компанія «Сандора» стає переможцем 2-го міжнародного турніру з якості серед країн Центральної і Східної Європи, отримавши найвищу оцінку — п'ятибальний Сертифікат якості. Організатором турніру є Європейський Фонд Управління Якістю (European Foundation for Quality Management — EFQM).

Сертифікат підтвердження переможця Європейського турніру «Сандора» отримала і на 11-му Українському національному конкурсі якості, де була відзначена нагородою «За найвищу якість» у номінації «Великі підприємства».

2008 рік — «Сандора» вперше пройшла аудит, ініційований компанією «Макдональдз Україна» спільно з міжнародною компанією SGS, що займається незалежною експертизою, сертифікацією і лабораторними дослідженнями.

Відмінні результати, які «Сандора» показала під час аудиту, дають право постачати продукцію в мережу ресторанів «Макдональдз».

2009 рік — Виробничий комплекс № 2 компанії «Сандора» пройшов «на відмінно» аудит виробничих потужностей, який проводила незалежна компанія «AIB International» згідно з вимогами глобальних стандартів PepsiCo та AIB International щодо забезпечення безпечності харчових продуктів (напоїв).

Якість і безпечність продукції, що випускається компанією «Сандора», контролюється на всіх етапах виробництва — від сировини до готового продукту в пакеті.

У компанії діє п'ятиступінчаста система контролю виробництва продукції:

- фрукти й овочі перевіряються на предмет виключення плодів, що не відповідають стандартам якості;

- якість виготовленого з плодів пюре контролюється до і після фасування в асептичну упаковку;

- перед приготуванням соків уся сировина перевіряється на відповідність прийнятним стандартам компанії і вимогам ДСТУ;

- під час розливу продукції кожні 20 хвилин з виробничої лінії знімається пакет готової продукції для аналізу її якості;

- продукція відстоюється на складах протягом 10-ти днів і проходить останній тест для гарантії 100 % якості готової продукції.

Підрозділ продажу ТОВ «Сандора» надає весь спектр послуг, пов'язаних з реалізацією продукції компанії як на території України, так і за її межами. У структурі цього підрозділу працює понад 800 осіб. У ньому виділено три основні напрями діяльності: прямі продажі, продажі через дилерів, експорт. Відділи прямих продажів є в 9-ти областях України: Київській, Дніпропетровській, Донецькій, Харківській, Львівській, Рівненській, Миколаївській, Одеській, Запорізькій та Кривому Розі, а також у Херсоні та Луцьку.

Територія України розбита на 5 дивізіонів, у кожному з яких працюють дилери та філіали компанії «Сандора». Також у компанії створені профільні бюро для роботи з каналом ОТ (організованою торгівлею) і каналом КаБаРе (Кафе, Бари, Ресторани), які розробляють стратегію та здійснюють продаж і сервіс у даних каналах збуту.

Усвідомлюючи повною мірою, що в сучасному суспільстві довгостроковий успіх можливий лише за умови соціальної стабільності, компанія «Сандора» не тільки прагне забезпечити належний рівень життя своїх співробітників, а й бере активну участь у соціальних програмах. Соціальна відповідальність у розумінні компанії полягає в безперечній пріоритетності соціальних, етичних та правових норм.

Ставши частиною міжнародної корпорації «Пепсі» у 2007 році, співробітники компанії «Сандора» отримали доступ до великої бази бізнес-інформації і багатого досвіду професіоналів цієї організації. Кращі спеціалісти і консультанти PepsiAmericas і PepsiCo International регулярно приїждять до «Сандори» для спільної роботи з українськими колегами.

Окрім того, одним із привілеїв системи навчання у компанії є компетентний підхід до розвитку персоналу. Такий підхід допомагає виявити сильні і слабкі сторони співробітника і розвинути його потенціал у рамках процесу TIP (talent identify process — процес ідентифікації талантів), що діє в компанії.

У 2010 році на навчання співробітників було витрачено понад 500 тис. грн. У компанії вважають, що кожен цикл навчання тут же приводить до зменшення кількості браку. Крім того, зменшується плинність персоналу. Адже, по суті, навчання — це перший, якщо не єдиний засіб мотивації персоналу і виховання лояльності до компанії. Якщо співробітник бачить, що сьогодні він прийшов на підприємство вантажником, завтра його навчили працювати на електрокарі, підвищивши при цьому зарплату, а післязавтра перевели в оператори, то це сприймається як турбота компанії, що дуже прив'язує до місця роботи.

З початку 2011 року «Сандора» перейшла на нову сітку зарплат. Формуючи її, кадровики розробили по 10 критеріїв для кожної посади (освіта, досвід роботи, умови праці та ін.) і на їх підставі присвоїли вакансіям оцінку, яка відображає цінність того або іншого фахівця для компанії. Для кожної позиції професійного ранжиру була запропонована певна зарплата. Другий «зарплатний» показник для цих же вакансій кадровики сформували, виходячи із ситуації на ринку праці. Ці дві цифри дали вилку окладів для фахівців.

Шлях від мінімальної до максимальної ставки був розділений на кілька кроків, які і пропонується пройти фахівцеві. Нововведення має сприяти зміцненню довірливих відносин між співробітниками та працедавцями, на які давно робиться ставка.

Оскільки «Сандора» працює в законодавчому полі, штрафів, які, як відомо, заборонені КЗПП, тут не існує. Зате практикується вельми широка система заохочень. Наприклад, співробітники отримують 13-у зарплату, матеріальну допомогу, можуть розраховувати на пільгове кредитування і безкоштовні путівки на курорт. У компенсаційний пакет входить службовий транспорт, безплатні обіди, мобільний зв'язок тощо. Наявність пакета складно переоцінити. На відміну від грошей, його наповнення сприймається співробітником як турбота про нього з боку компанії, що є ще однією цеглинкою у формуванні лояльності.

Перелік благ для всіх фахівців — від некваліфікованих працівників до топ-менеджерів практично не відрізняється. Але це не недоробка, а стратегічний розрахунок компанії, яка в такий спосіб ще раз підкреслює кадрову рівність на підприємстві і чітко порівнює фінансові витрати з результативністю тих або інших методів роботи з кадрами.

Аналіз галузі

Дослідницькі компанії дають різні оцінки обсягу ринку соку в Україні у 2011 році — від 510 до 560 тис. тонн. За даними Держстату, в 2011-му ємність сокового ринку становила 592 тис. тонн. При цьому обсяг виробництва натуральних відновлених соків (включаючи апельсиновий) зменшився порівняно з 2010-м на 5,6 %, а купажованих (міксів з різних соків) — на 12,1 %. Виробники вважають, що падіння було ще значнішим — 15—20 %. А до кризи наш соковий ринок щорічно давав приріст у 10—20 %, досягнувши за підсумками 2008-го рекордних 950 тис. тонн.

А ось у грошовому вираженні ринок зростає. Це очевидно, адже сокова продукція подорожчала в 2011-му в середньому на третину. У 2011 році ринок досяг обсягу 6,2—6,3 млрд гривень проти 5,4 млрд гривень роком раніше. Перспектива 2012 року біль-

шості компанії бачиться не надто оптимістичною. Зростання обсягів у натуральному вираженні вони точно не чекають, а от ціни на соки через несприятливі погодні умови в основних країнах — виробниках фруктів можуть вирости ще на 10—15 %.

Імпортований товар на українському соковому ринку ледь помітний. За даними проекту «АПК-інформ: овочі та фрукти», частка імпорту становить не більше десяти відсотків. В «Сандорі» називають ще більш скромні цифри — один-два відсотки ринку. А експортує Україна близько 15 % готових соків. Причому 65 % усього експорту припадає на «Сандору», яка 2011 року експортувала соків і нектарів на суму близько 40 млн доларів.

Український ринок соків і напоїв далекий від насичення й має потенціал зростання як мінімум на 30—35 відсотків. Питання в тому, як поведуть себе основні гравці, чи готові вони вкладати кошти в розвиток бізнесу, розширення лінійки вироблених продуктів, роблячи переорієнтацію на платоспроможну частину населення або знижуючи ціну за рахунок якості.

Основні учасники ринку

Український ринок соків, соковмісних напоїв і нектарів доволі консолідований. Чотирьом найбільшим виробникам — компаніям «Сандора» (ТМ «Сандора», «Сандорик», «Садочок», Миколаївський соковий завод), «Вітмарк» (Jaffa, «Наш сік», «Джусик», «Соковита»), СосаСолa (ТМ Rich, «Добрий», BotaniQ) і «Ерлан» (ТМ «Біола», «Соки літо») — належить понад 90 % ринку (рис. 1). І великих змін найближчим часом не передбачається.

Криза негативно позначилася на українському соковому ринку. У нашій країні сік не є продуктом першої необхідності, річне споживання його не перевищує 11—12 літрів на рік на людину проти 40—50 в Європі і 22 літрів у Росії. В останні роки українці переорієнтувалися на дешевші напої — мінеральну воду і чай.

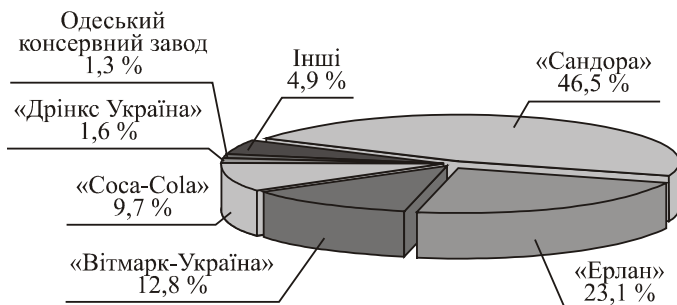


Рис. 1. Структура ринку соку за виробниками в Україні в 2011 р.

Найпопулярніші соки

За даними виробників, найбільш популярними соками в Україні є апельсиновий, яблучний і томатний соки, а також мікси з екзотичних фруктів. Європейці віддають перевагу моносокам, зокрема апельсиновому та з червоних ягід (вишні, смородини). Смакові переваги в кожній країні свої. Наприклад, німці більше п'ють кислих соків, українці та італійці — солодких, основною відмінністю українського сокового ринку від закордонних є ширший асортимент. У Європі виробники пропонують 8—12 смаків, в Україні — до 16. Крім того, у нас томатний сік більш популярний, ніж у Європі та Росії. Користуються попитом у наших покупців також овочево-фруктові мікси (наприклад, морквяно-яблучний).

Продажі соків не відрізняються настільки яскраво вираженою сезонністю, як продажі пива і газованих напоїв. Щоправда, виробники зазначають, що восени і взимку продажі все-таки трохи вищі.

За час кризи найбільше постраждали преміальні соки вартістю від 7,50 гривні за літр, а частки середнього і нижнього цінових сегментів, за спостереженнями компанії «Ерлан», зросли. Тому виробники, щоб зацікавити споживача, виводять на ринок новинки, в основному мікси в нижньому ціновому сегменті.

Пастеризовані соки прямого віджиму

Ніша пастеризованих соків прямого віджиму залишається в Україні незаповненою. Нині в цьому сегменті в основному представлена продукція німецьких і австрійських виробників, але ціни на неї вдвічі вищі, ніж на українську. Проте українські соки прямого віджиму однаково в 2—2,5 разу дорожчі, ніж концентратні: літр яблучного соку коштує від 20 гривень. Є і маркетингові, і технологічні причини такої ситуації. Для такого виробництва необхідно застосовувати спеціальне устаткування, більш дороге, ніж для простого розведення концентрату. Потрібні склади для сировини, що швидко псується, потрібна особлива логістика. Нарешті, традиційно свіжовіджатий сік розливають у дорожчу скляну тару.

Працювати в сегменті соків прямого віджиму пробують найбільший виробник соків в Україні — компанія «Сандора» (входить у міжнародну групу PepsiCo) і компанія «Яблуневий дар» (належить до групи компаній TBFruit). Восени 2011 року «Сандора» випустила пробну партію томатного соку прямого віджиму під ТМ «Садочок», щоправда, про комерційний успіх говорити наразі рано. 2011 року компанія «Яблуневий дар» почала випус-

кати пастеризовані соки прямого віджиму без цукру і консервантів під торговою маркою Galicia. Запуск проекту обійшовся в три-чотири мільйони євро. І, здається, компанія «Яблуневий дар» не прогадала: на українському ринку в основному представлені соки та нектари, відновлені з концентрату.

Якість соків і нектарів

Експерти зазначають, що нині на ринку соків України переважно представлені соки і нектари, відновлені з концентрату. Відновлені соки є натуральними — за умови, що нічого, крім видаленої раніше води, виробник у них не додав (є кілька кислих плодів, для виробництва соків з яких регламент дозволяє додавання цукру).

Більшість соків і нектарів в Україні пастеризують, нагріваючи до 70—75 °С, томатний сік стерилізують (100 °С). На жаль, часто багато відновлених соків містить лимонну або аскорбінову кислоту, цукор, ароматизатори. Найнебезпечніше — додаткова вітамінізація, адже в цьому разі покупець набуває «хімічний коктейль». Лукавлять виробники і в тому випадку, коли називають соком напій з м'ясистих (наприклад, банан, манго) або дуже кислих плодів (лайм, лимон). Це максимум нектар, а то і зовсім соковмісний напій.

На думку експертів ринку, з початком кризи якість соків і нектарів в Україні погіршилася в багатьох брендів: підприємства стали закуповувати дешевшу сировину, в міксах знизилася частка дорогих соків (наприклад, апельсинового на користь ананасового, яблучного). Виробники з цими звинуваченнями не згодні.

Щоб стримати зростання цін на соки в Україні, компанії стали економити і на упаковці, передусім на ПЕТ-пляшках (у структурі собівартості витрати на тару становлять близько десяти відсотків, на сировину припадає близько 50 %). Деякі стали розливати свою продукцію в дуже тонкі ПЕТ-пляшки, які погано тримають форму. Крім того, така тара «дихає», тобто випускає назовні вуглекислоту і пропускає всередину кисень. Чим тонша стінка, тим швидше окислюється напій.

Канали дистрибуції соків

Криза змусила виробників соків звернути увагу на нові для них канали дистрибуції в Україні на PrivateLabel (приватна марка). У сприятливі часи великі виробники стверджували, що їм цей напрям нецікавий, а тепер вони охоче освоюють такий сегмент. Адже це дозволяє завантажити потужності, розраховані на обсяги часів 2007 року, а коштує така продукція на 15—20 % дешевше, ніж аналогічні соки під власними брендами компаній.

Що стосується такого каналу дистрибуції соків як HoReCa (готелі, ресторани, кафе), то тут виробники одностайні: великого продажу він не дає, але для іміджу безцінний, оскільки дозволяє залучити лояльних споживачів.

Останнім часом експерти відзначають відродження інтересу до соків, розлитих у трилітрові банки. Як правило, їх виробляють компанії, що вирощують овочі та фрукти. За даними компанії «Сандора», на цей сегмент припадає близько двох відсотків ринку. В основному невеликий ренесанс соків в трилітровій тарі викликаний охолодженням довіри споживача до великих імен.

Ціни на соки

Близько 40 % асортименту всіх виробників припадає на напої з екзотичних фруктів (з літра концентрату виходить близько п'яти літрів відновленого соку). Валютна складова досі залишається значущою у собівартості продукції. Світовий ринок диктує ціни на сировину. Приміром, за рік ціна на заморожений концентрований апельсиновий сік на нью-йоркській біржі виросла майже на 30 %, досягнувши 12 січня 2012 року 34-річного максимуму — 4700 доларів за тонну. Одна з причин: у США може бути введена заборона на поставки соку й апельсинів із Бразилії через використання фунгіцидів.

Найімовірніше, в Україні зростання ціни на апельсиновий сік буде не таким помітним завдяки наявним у виробників запасам. Багато компаній просто скоротить обсяги його виробництва на користь інших. Для порівняння: ананасовий концентрат коштує близько двох тисяч доларів за тонну, український яблучний — близько 1600 євро.

При цьому цінова політика виробників соків в Україні передбачає, що вся продукція в рамках однієї лінійки коштує більш-менш однаково. Це принцип ринку країн СНД. У Європі, США та інших країнах такої практики немає і не було. Там ціна визначається складовими, тобто на полиці стоїть продукція однієї лінійки, бренду, але кожен продукт за своєю ціною. Останнім часом українські виробники теж почали встановлювати ціни на кожен продукт окремо.

Сокові компанії, борючись із постійним підвищенням цін, намагаються закуповувати більше вітчизняної сировини. Але імпорт однаково домінує (до кризи частка імпортової сировини була 70 %). Досить часто через неврожай ціни на вітчизняну сировину бували настільки високими, що вигідніше було закуповувати імпортний концентрат, ніж виробляти його всередині країни з власних фруктів і ягід.

Сировина

На ринку соків України фіксується дефіцит концентрованого соку з традиційних овочів і фруктів (крім яблучного). А найбільшою проблемою для наших переробників залишаються кісточкові та ягоди. Так, потреби країни у вишні для виробництва концентрованих соків і заморожених фруктів оцінюються в 180—200 тис. тонн на рік, а аграрії щорічно вирощують не більше 15 тис. тонн. Виробники соків також змушені імпортувати персикове й абрикосове пюре (в останні роки в Україні маємо неврожай цих фруктів). Зате овочеві соки роблять в основному з вітчизняної сировини.

Сильні експортні позиції у нас хіба що по яблуку. Споживання населенням земної кулі свіжих фруктів збільшується (наприклад, у Китаї за останні три роки споживання свіжих яблук зросло на 40 %). За даними проекту «АПК-інформ: овочі та фрукти», уже тепер Україна експортує 80 % усього яблучного концентрату, з них близько 40 % припадає на Європу. В останні два роки вітчизняний яблучний концентрат коштує на 30—40 % дешевше китайського, хоча наша країна за сезон збирає близько мільйона тонн яблук, а в КНР щорічно вирощують приблизно 30 млн тонн (на виготовлення тонни концентрату йде 7,5 тонн яблук).

На жаль, мало хто з вітчизняних виробників соків готовий рухатися шляхом компанії «Яблуневий дар», власник якої заклав власні сади та ягідні плантації. За словами керівника компанії, на закладку гектара саду потрібно близько семи тисяч євро. «Ми пробували завозити дешевші польські яблука на переробку, але через митні і бюрократичні перепони це занадто дорого», — відзначає виробник. Він розраховує, що біля кожного його заводу буде не менше тисячі гектарів садів (у даний час компанія обробляє близько 500 га). Проте це дозволить забезпечити підприємства компанії власною сировиною не більше, ніж на 20 %. Крім того, в 2012 році компанія збрала перші 900—1000 тонн власної полуниці (восени нею засадили 60 гектарів). В Україні ця культура також у величезному дефіциті.

Через девальвацію гривні частка вітчизняних концентратів у виробництві соків зросла. Але вибір виробників залежить не лише від ціни. Наприклад, важливою характеристикою яблучного концентрату, який є основою не тільки готового яблучного соку, а й багатьох інших купажованих фруктових і навіть овочевих соків, є кислотність. Український концентрат завжди цінувався за високу кислотність, оскільки європейський і китайський солодші.

І вітчизняні, і зарубіжні виробники змішують наш концентрат з китайським або європейським.

По інших видах фруктових концентратів (персиковий, абрикосовий, сливовий, ягідний, виноградний) усе залежить від ціни, яка, в свою чергу, залежить від урожаю. Тому й до кризи, і нині у виробництві соків використовують як імпорتنний, так і вітчизняний концентрати. Виняток становлять концентрати екзотичних фруктів — вони, зрозуміло, тільки імпортні.

Для українського ринку соків дуже гостро стоїть питання сировини, вартість якої на 60 відсотків формує собівартість готової продукції. У 2011 р. в Україні, за даними Міністерства аграрної політики і продовольства, зібрано більше двох мільйонів тонн плодово-ягідної продукції, що на 400 000 тонн перевищило прогноз. Наша країна вийшла на четверте місце в Європі з виробництва яблук. Так що в тому році в сегменті яблучного концентрованого соку українська сировина повністю забезпечила потреби вітчизняних виробників соків.

Але щодо сировини, виготовленої з плодів, які у нас не ростуть або є в недостатній кількості, то наша країна її активно імпортує. Так, за даними Держстату, 2011 року імпорт цитрусових становив 263,6 тисячі доларів, вишні та черешні — 2784,4 тисячі доларів, персиків — 1070,3 тисячі доларів. При цьому будь-яка нестабільність на валютному ринку здійснюватиме прямий вплив на вартість готової продукції.

Розвиток сокової галузі в Україні неможливий без державної підтримки, збільшення витрат на закладку садів, будівництво фруктосховищ.

Холодний чай

Виробники холодного чаю збільшують доходи на бажанні українців пити корисні безалкогольні напої. За останні п'ять років (2006—2010 рр.) ринок виріс майже в п'ять разів з 4,5 млн л до 26 млн л і продовжує зростати.

Ринок холодного чаю, який почав формуватися лише кілька років тому, вже завоював місце для своєї продукції на полицях. У 2010 р. ринок холодного чаю, за підрахунками експертів, досяг ємності 26—30 млн л у натуральному вираженні і 300—320 млн грн у вартісному вираженні. Частки ринку основних гравців такі: Coca-Cola (ТМ Nestea) — 60—62 %, PepsiCo (ТМ Lipton) — 15—18 %, «Біола» (ТМ «Біола Ice Tea») — 8—9 %, Артемівський ВКО здорового харчування «Екопродукт» — 7—8 %, Vitmark (ТМ Jaffa Ice Tea) — 3—4 % (рис. 2).

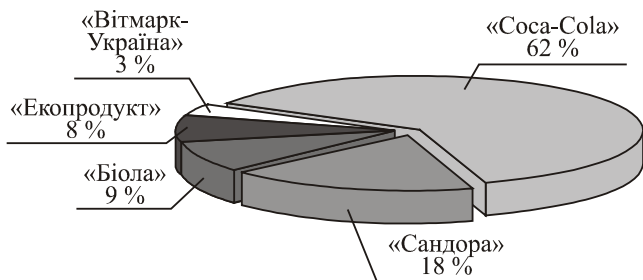


Рис. 2. Структура ринку холодного чаю за виробниками в Україні в 2011 р.

У 2004 р. частка ринку продукту дорівнювала близько 5 % сумарного обсягу ринку безалкогольних напоїв. Щорічно приріст становив близько 50 %. У 2006 р. обсяг сегмента становив 4—4,5 млн л, у 2007 р. — 6 млн л, а вже в 2008 р. — близько 10 млн л. У 2009 р. ринок холодних чаїв становив орієнтовно 20,5—23 млн л, а в 2010 р. він показав зростання на 12,3 % і дорівнював 26 млн л.

2004 року піонер ринку холодного чаю, компанія «Кока-Кола» вивела на український ринок холодний чай ТМ Nestea. Задовго до «Кока-Коли», в кінці минулого століття, українські компанії намагалися освоїти сегмент холодного чаю, однак висока вартість продукції тоді відлякувала споживача.

У 2006 р. на ринок холодного чаю вийшли горілчана корпорація «Олімп» з ТМ «Ювента» і компанія «Росинка» з чаєм під однойменною торговою маркою. Також у 2006 р. група підприємств «АВІ» почала випуск холодного чаю на занедбаному у вересні того року заводі в Артемівську під ТМ Top Tea. У 2007 р. великий виробник соків компанія «Сандора» вивела на ринок холодний чай в середньому ціновому сегменті в ПЕТ-упаковці під ТМ Sanday Ice Tea.

Навесні 2008 р. компанія «Вітмарк-Україна» почала випуск холодного чаю під ТМ Jaffa ice tea. А влітку 2008 р. компанія «Сандора» почала виробництво і дистрибуцію міжнародного бренду Lipton Ice Tea. Також «АВІ», крім власної торгової марки Top Tea, робить холодний чай для Coca-Cola Beverages Ukraine під брендом Nestea. Виробники намагаються випускати холодний чай без барвників і консервантів, з додаванням натуральних соків і позиціонують його не тільки як смачний, але і як корисний напій.

Імпорт і експорт

Холодний чай в Україну поставляється як у вигляді готового до вживання продукту, так і у вигляді екстракту для приготування холодного чаю. 2010 року в країну було ввезено близько 50,2 т

готового холодного чаю на загальну суму 26,7 млн дол. Найбільше готового холодного чаю постачається з Росії, на частку якої припадає 82,15 % обсягу імпорту в грошовому вираженні і 78,52 % — в натуральному.

Основним імпортером готового холодного чаю до України в 2010 р. була компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна», нею було завезено більше третини всієї готової продукції.

Екстракт для виробництва холодного чаю в основному поставлявся до нас із Нідерландів. Екстракти для виробництва холодного чаю в 2010 р. імпортували компанії «Сандора», «Кока-Кола Беверіджиз Україна» і «Ерлан».

Загальний обсяг експорту готового холодного чаю з України сягав 2,5 тис. т продукції на суму 1,27 млн дол. При цьому помісячна динаміка експорту підтверджує чітку сезонність споживання цього продукту.

У 2010 р. з України холодний чай експортувався здебільшого до країн колишнього СРСР. Основним експортером готового холодного чаю з України в 2010 р. була компанія «Сандора», вона вивезла більше половини всієї готової продукції.

Екстракт для виробництва холодного чаю в 2010 році експортувала з України в Канаду тільки компанія «Скіф».

Цінова політика

Станом на початок 2010 р. діапазон цін на холодний чай складав 3,6—5 грн за 0,5 л, 6—7 грн за 1 л, від 9 грн за 1,5 л. Продукція більшості операторів ринку представлена в середньоціновому сегменті. Проте деякі бренди позиціонують себе як преміумний продукт і при цьому мають своїх прихильників. До них належить бренд «Pfanter» компанії «Герман Пфантер Гетранке ГмбХ», яка є однією з небагатьох західних фірм з виробництвом у Європі, яка міцно закріпилася на українському ринку.

Привабливість бізнесу

Виробництво холодного чаю вимагає значних інвестицій. Наприклад, групі компаній «АВІ» запуск ТМ Тор Теа коштував \$ 11 млн. А компанія Ahmad Tea після певних роздумів відмовилася від виробництва холодного чаю в Україні на користь Росії. З іншого боку, ринок холодного чаю тривалий час показував зростання 50—100 % на рік. Це приваблює виробників. Адаже за такого темпу навіть дуже великі інвестиції можна повернути в короткий термін.

Одна з головних проблем для виробників холодного чаю та сама, що і для виробників безалкогольних напоїв у реалізації продукції, — хронічне недотримання рекомендованих роздріб-

них цін, коли торгова націнка перевищує 40 %. Від цього знижується темп продажу. Наслідки негативні — від невинуватених збитків потерпають і товаровиробники, і кінцевий споживач.

Також під час кризи виробники холодного чаю зіткнулися з проблемою неплатежів. Тобто роздрібні торговельні оператори в зв'язку з падінням рівня продажу не могли вчасно розраховуватися з виробниками за продукцію.

Прогноз розвитку ринку

Ринок холодного чаю в Україні активно розвивається, незважаючи на гальмівні кризові фактори в економіці. Однак він все ще далекий від насичення порівняно зі світовим ринком, де склалася певна культура споживання цього напою. У 2010 р. в світі було продано близько 30 млрд л бутільованого чаю. Споживання холодного чаю в таких країнах, як Угорщина, Словенія, Хорватія, становить понад 10 л на душу населення в рік, а в західноєвропейських країнах, таких, як Швейцарія, Австрія, Португалія, — більше 15 л на душу населення на рік. Найсильніше потреба в цьому продукті відчувається в чотирьох країнах світу — Китаї, Японії, США та Індонезії.

В Україні даний показник перебуває на рівні 0,7 л на душу населення в рік, що в три рази менше, ніж у Росії, і в шість разів нижче, ніж у Польщі.

У 2012 р. обсяг ринку холодного чаю в Україні практично подвоївся — з показника в 26 млн л у 2010 р. до 40 млн л у 2012 р. Отже, вітчизняний ринок холодного чаю поки що перебуває на етапі становлення і має великий потенціал для подальшого розвитку.

Газовані безалкогольні напої

Обсяг внутрішнього ринку безалкогольних напоїв оцінюють у 180 млн дал. на рік, з яких 1 % — це імпорт. Масштаб конкуренції можна розглядати як національний для більшості видів продукції та регіональний для виробів, термін реалізації яких — незначний (бочковий квас). Темпи зростання ринку нестабільні. У галузі діють 10 великих компаній, які мають від 2 до 17,5 % ринку, та значна кількість малих вітчизняних виробників (рис. 3). Споживачами продукції є переважна більшість населення України. Технології, що використовуються підприємствами, постійно вдосконалюються. Також постійно розширюється асортимент продукції за рахунок інновацій. Результатом цього є зростання та розширення галузі. На ринку існує високий рівень стандартизації продукції, товари різних виробників схожі, оскільки не можна надто диференціювати процес виробництва. Вибір споживачів більшою мірою ґрунту-

ється на довірі до торгової марки та прагненні придбати якісний продукт за помірною ціною. Прибутковість галузі перебуває на середньому чи вищому рівні: через характер продукції при зниженні попиту на певний товар його, швидше, знімуть з виробництва та замінять новим, аніж знизять ціну.

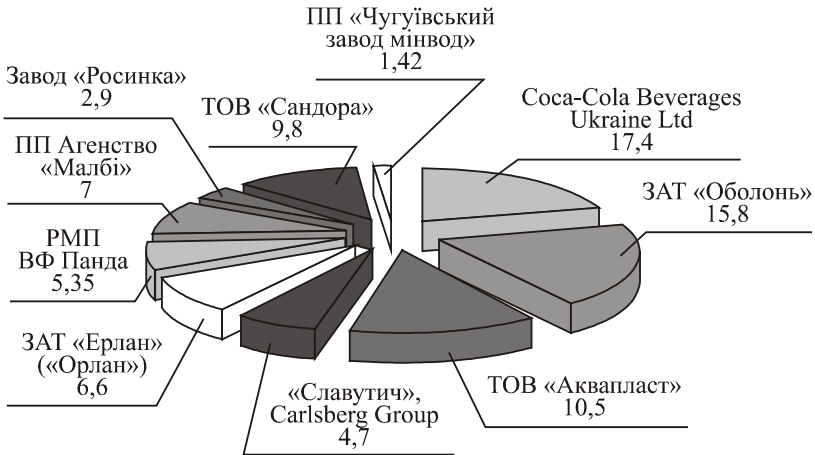


Рис. 3. Розподіл ринку солодких безалкогольних напоїв між основними учасниками в 2010 р.

В останні роки ринок безалкогольних напоїв Україні розвивався стрімкими темпами: протягом 2002—2007 рр. його обсяг збільшився більш ніж удвічі. Проте з 2007 р. по 2010 р. приріст ринку становив лише 5 %. У кризові 2008—2009 рр. ємність цього ринку піддалася скороченню. Водночас справедливою є думка операторів ринку про те, що він поступово наближається до насичення. Щорічний приріст у 15—20 % залишився позаду, тепер показники в 5—6 % стануть абсолютно нормальним явищем. Проте безалкогольні напої завжди були продуктом високої сезонності (особливо в умовах ринку, що розвивається) і з відхиленням погодних умов від норми всі прогнози втрачають силу.

Докладніше про ринок безалкогольних напоїв України див. у кейсі «Київський завод безалкогольних напоїв „Росинка”».

Вина

Винний ринок України оцінюється експертами приблизно в 23 млн декалітрів, або 11 млрд грн у грошовому вираженні, 85 % вин виробляються українськими компаніями, 15 % — імпортуються.

2010 року ринок вина показав зростання на 30 % порівняно з 2009 р. Прямий продаж вина впав, але в грошовому еквіваленті ринок виріс. Тобто люди купують стільки ж вина, але за більш високими цінами. 2010 року імпорт вина і виноматеріалів дорівнював 3,2 мільйона декалітрів, тобто всього сьому частину споживання, експорт становив приблизно 5,4 мільйона декалітрів.

Якщо говорити про імпорт, то тут на першому місці Грузія, з 34,3 %. На другому місці — Молдова 33,4 %, третє місце, 8,7 % — Франція, 7,9 % — Італія. Замикає п'ятірку найбільших імпортерів Чилі — рівно 7 %. Майже весь експорт іде до Росії.

На відміну від ринків горілки і пива, де погоду роблять по чотири найбільші гравця, вітчизняний ринок вина не настільки монополізований. 87 % ринку належать 33 підприємствам, а всього у вітчизняній виноробній галузі — близько 40 компаній. Лідер тут не стійкий і може змінитися в будь-який момент. Найбільшу частку на ринку вина і виноматеріалів має Інкерманський завод марочних вин. А ця найбільша частка — лише 3,9 %. На другому місці — «Массандра» (3,3 %), на третьому — «Кримський Винний Дім» ТМ «Oreanda» з 2,5 %, далі «Коблево» — 2,2 %; «Котнар» ТМ Vinia — 1,9 %, «Алеф Віналь» ТМ «Золота Амфора» — 1,9 %, «Шабо» — 1,7 %, «Сандора» ТМ «Святкова колекція» — 1,4 %.

Україна, збираючи приблизно 300—350 тис. т винограду, виробляє на рік близько 23 млн декалітрів вина. Тобто продукції випускається значно більше, ніж вирощується сировини, і цей факт змушує покупців насторожено ставитися до якості вітчизняного вина.

Поширюються чутки про те, що 80 % від усього українського вина — це підробки. Експерти стверджують, що причин засилля фальсифікату декілька, але основною є відсутність сировинної бази. Загальна площа виноградних угідь в Україні становить приблизно 90 тис. га. Невелика кількість якісної сировини, а також прагнення виробників до максимального зниження витрат зумовили те, що в Україні велика частка вина (до 60 %) виготовляється з вичавок. Ця проблема особливо характерна для тих підприємств, які спеціалізуються на виробництві кріплених напоїв.

Крім того, останнім часом дедалі більше говорять про «порошкові вина». Винороби стверджують: «Порошкові вина — нова ера українського виноробства». Нині ж справжнє вино коштує занадто дорого, а 80 % українських виробників використовують ненатуральні компоненти.

Прогнози розвитку ринку

Нова асоціація «Національне бюро винограду і вина», в яку об'єдналися кілька українських виноробів, стверджує, що за 10 років (до 2020 року) вони мають намір збільшити споживання вина в Україні в 5 разів, насамперед — вина вітчизняного виробника.

У рамках програми планується збільшити в рази і виробництво. Таке сильне зростання виробництва планується досягти за допомогою розширення площ під виноградниками. У даний час в країні виноградникам належать 90 тис. гектарів, а до 2020 року їх площу необхідно довести до 200 тис. га.

Дуже важливий момент, що стосується структури споживання вина. У 2010 році 58,7 % вин, реалізованих на внутрішньому ринку, належали до категорії натуральних (сухих). Ще років шістьсім тому 80 % споживання припадало на кріплені вина. Тенденція очевидна — українці переходять до європейської структури споживання, переключаючись на натуральні вина.

Результати проведених досліджень дозволяють зробити висновки, що за всіма характерними ознаками життєвий цикл української виноробної галузі перебуває на початковій фазі етапу зрілості, у зв'язку з чим можна твердити, що ринок вина України досить перспективний для українських виробників. Отже, головним завданням вітчизняних виноробних підприємств є активізація маркетингових програм розвитку з метою збереження ринкової частки, а також збереження і посилення лояльності наявних споживачів.

Чіпси

У сегменті натуральних картопляних чіпсів ситуація стабільна, сегмент чітко структурований, є явні лідери. На ринку лідирує компанія Kraft Foods, якій належить близько 60 % даного ринку. Друге місце у ТМ «Lays» (компанія Сандора, дочірня компанія Pepsi) — близько 30 %. У 2010 році активізувалася компанія «Голден Фудс» («Топ чіпс») однак її показники досить низькі.

У сегменті чіпсів помітним є поступове насичення ринку. 2010 року споживання чіпсів зменшилося на 10 %, проте на прибутковості сегмента це не позначилося — в грошах ринок навіть трохи зріс (близько 5 %). Це свідчить про те, що чіпси — це сегмент, який не дуже залежить від цінових коливань і є одним з найстабільніших грошових сегментів на ринку закусок.

Використані джерела:

1. Офіційний сайт компанії «Сандора». [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.sandora.ua/>

Запитання та завдання до кейса:

До теми 2. Досягнення та утримання конкурентних переваг як настанова довгострокового розвитку підприємства

1. Визначте конкурентні переваги компанії та джерела їх формування.
2. Оцініть конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність продукції на ринку.
3. Оцініть ресурси компанії як елемент стратегічної платформи підприємства.

До теми 4. Стратегічна сегментація діяльності підприємства

1. Здійсніть стратегічну сегментацію діяльності підприємства та виокреміть СНд за різними критеріями.

До теми 5. Місія та цілевизначення стратегічного розвитку підприємства

1. Визначіть місію компанії.
2. Виділіть та охарактеризуйте стратегічні цілі підприємства.
3. Розробіть цілі для восьми ключових сфер діяльності за П. Друкером.
4. Розробіть ієрархію цілей підприємства.

До теми 6. Аналіз зовнішнього середовища стратегічного напрямку діяльності

1. Проведіть маркетингове сегментування ринку і визначте зовнішні ключові фактори успіху підприємства (СНд).
2. Побудуйте та проаналізуйте карти стратегічних груп конкурентів.
3. Проведіть аналіз зовнішнього середовища підприємства (СНд) за методом «П'яти конкурентних сил за М. Портером».

До теми 7. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

1. Виділіть та оцініть складові стратегічної платформи підприємства.
2. Визначте та оцініть стратегічну ефективність ресурсів компанії.
3. Визначте та оцініть ключові компетенції компанії.
4. Проведіть аналіз функціональних сфер діяльності підприємства.
5. Визначте сильні та слабкі сторони підприємства.

До теми 8. Стратегічний аналіз для формування набору бізнес-напрямів

1. Побудуйте матрицю Бостонської консалтингової групи (класична версія) та оцініть збалансованість портфеля.

2. Побудуйте матрицю Бостонської консалтингової групи (оновлена версія) та сформулюйте загальнокорпоративну стратегію.

3. Побудуйте матрицю консалтингової групи «Артур Д. Літл», оцініть збалансованість портфеля та сформулюйте загальнокорпоративну стратегію.

4. Побудуйте матрицю Г. Хемела та К. Прахалада та зробіть висновки.

5. Побудуйте матрицю консалтингової групи МакКінсі, оцініть збалансованість портфеля та сформулюйте загальнокорпоративну стратегію.

До теми 9. Базові стратегії бізнес-напрям

1. Побудуйте матрицю «якість-ціна» та визначте конкурентні переваги для кожного стратегічного напрямку діяльності.

2. Обґрунтуйте застосування бізнес-стратегій за М. Портером різними СНД.

3. Визначте та проаналізуйте чинники, які визначають перевагу підприємства за рівнем витрат.

4. Оцініть вплив ефекту досвіду та ефекту масштабу на економію витрат.

5. Проведіть аналіз ланцюжка створення вартості по конкретному продукту для визначення шляхів диференціювання продукції.

6. Оцініть можливість використання конкурентних стратегій за К. Омає: використання ключових факторів успіху, відносної переваги, агресивних ініціатив та стратегічних ступенів свободи.

7. Проаналізуйте можливість використати конкурентні стратегії, визначені на основі «стратегічного трикутника»: орієнтовані на споживачів, які враховують дії конкурентів, що виходять з можливостей підприємства.

8. Обґрунтуйте використання стратегій конкуренції на різних етапах життєвого циклу стратегічного напрямку діяльності.

До теми 10. Формування стратегії бізнес-напрям

1. Побудуйте матрицю «продукт-ринок» І. Ансоффа та зробіть висновки.

2. За рахунок використання матриці споживача оцініть реальне сприйняття споживачами ціни і цінності продукту.

3. Побудуйте матрицю прибутковості споживачів і зробіть висновки.

4. Проведіть бенчмаркінг підприємства, товару.

5. Побудуйте ланцюг створення цінності, за М. Портером, по одному продукту та зробіть висновки.

До теми 11. Інтеграція та диверсифікація як стратегії розвитку підприємства

1. Оцініть досвід (можливість) застосування компанією стратегії інтеграції (вертикальної, горизонтальної).

2. Проаналізуйте досвід (можливість) застосування компанією стратегії диверсифікації (спорідненої, неспорідненої).

До теми 12. Альтернативність стратегічного вибору

1. Запропонуйте стратегічні альтернативи для загальнокорпоративної та бізнес-стратегій компанії.

До теми 13. Комплексна (корпоративна) стратегія підприємства

1. Розробіть комплексну (загальнокорпоративну) стратегію підприємства.

До теми 14. Функціональні стратегії підприємства

1. Розробіть функціональні стратегії підприємства.

До теми 15. Формалізація стратегії підприємства через планові документи

1. Розробіть збалансовану систему показників для реалізації стратегії компанії.

Компанія «Чумак»

Інформація про організацію роботи над кейсом	
Необхідність попереднього (позаавдиторного) ознайомлення з кейсом	так
Спосіб ознайомлення з інформацією кейса	самостійно
Доцільність використання додаткової (окрім викладеної у кейсі) інформації	ні
Організація роботи над кейсом	групова
Орієнтовний час на підготовку презентації (звіту)	25 хвилин
Тривалість презентації (звіту)	10 хвилин

«Чумак» — компанія національного рівня, одне з найбільших підприємств харчової галузі в Україні. Основна діяльність компанії — виробництво продуктів харчування. «Чумак» пропонує споживачам кетчупи, соуси, майонези, томатну пасту, соки, соєняшникову олію, консервовані овочі та макаронні вироби. Ком-

панія була серед тих, хто формував новий український ринок, тож багаторічний досвід і розуміння потреб споживачів роблять її експертом у сфері виготовлення продуктів харчування.

Корпоративний слоган «Чумака» — «З лану до столу». І це не просто слова — виробничі потужності компанії розташовані на ланях, тож щойно зібране вже за годину може дістатися до заводу для переробки. Унікальне розташування компанії на півдні України, в екологічно чистій місцевості, гарантує високу якість товарів. На підприємстві не додають консервантів у готову продукцію, і всі вироби «Чумака» абсолютно безпечні та корисні для здоров'я.

Компанія лише трохи є молодшою від держави — протягом сімнадцяти років вона зростає та розвивається разом з Україною. Нині продукція компанії експортується до Канади, Росії, США, Казахстану, Грузії, Ізраїлю, Іспанії, країн Балтики та на інші світові ринки. Чумак — це вже легенда!

Центральний офіс компанії — в м. Каховці Херсонської області. Також «Чумак» володіє виробничими потужностями у Скадовську, має офіси у Києві, Мінську та Москві.

Історія підприємства

В історії світового бізнесу існують компанії, створення яких більше схоже на захоплюючу пригоду, ніж на жорстку економічну статистику. Книги про такі компанії користуються попитом не гірше детективних романів. «Чумак» має всі шанси увійти до підручників з історії бізнесу та підприємництва як приклад сміливості й інноваційних рішень, які ведуть компанію до успіху та перемог.

Як усе починалося

Коли засновники компанії «Чумак», молоді шведські підприємці Йохан Боден та Карл Стурен, уперше приїхали до України у 1993 р., їм було тільки 21 та 19 років, відповідно. Обидва вони вели сімейний бізнес з виробництва овочів у Швеції. Обставини склалися так, що низький врожай огірків того року в Естонії, де вони закуповували сировину, примусив підприємців розпочати пошук заміни втраченому естонському врожаю. Коли потрапили до України, то зрозуміли, що знайшли значно більше, ніж просто заміну своєму врожаю — вони знайшли нові можливості та плацдарм для створення власної компанії.

Йохан та Карл повернулися до України, щоб знайти місце для майбутнього виробництва. Вони проїхали всією країною, відвідали 32 харчові фабрики та зупинились у Каховці в Херсонській області. 1995 року Йохан та Карл зрозуміли необхідність наявності вла-

сного виробництва. У пошуках інвесторів вони знайшли розуміння та підтримку у професора Ханса Раузінга — засновника компанії «Тетра Пак», компанії—лідера з виробництва пакування для продуктів харчування. Їх перша ж зустріч привела до партнерства, тим більше, що професор Раузінг доброзичливо ставився до Росії та України: професор вивчав російську в університеті та зробив свій перший бізнес на території СРСР. Спочатку Каховка не могла запропонувати чогось більшого, ніж полів з перезрілими огірками та застарілого, занедбаного консервного заводу. Молодим бізнесменам потрібно було будувати компанію та виробництво «з нуля», що вони успішно й виконали. Спершу компанія називалася «South Food, Inc» — спільне підприємство шведських партнерів та Фонду Державного Майна (ФДМ) України.

Поява «Чумака»

Поступово народилася ідея назви компанії «Чумак». Ця назва має коріння в українській історії та тісно пов'язана із краєм, де розташована компанія. Чумаки були мандрівними торговцями, які продавали сіль та інші товари. У 17-му сторіччі чумаки купували сіль на українському узбережжі Чорного моря та подорожували Росією та Західною Європою, обмінюючи сіль на гроші та товари.

Відомі своєю миролюбивою вдачею та далекими подорожами, чумаки залишили після себе в українській мові нову назву для Молочного Шляху. На небі він нагадував довгий-предовгий шлях, рясно вкритий сіллю. Нині українці так і називають його — Чумацький Шлях. Чумаки подорожували «караванами» на візках, запряжених волами, тож стилізована під колесо візка емблема стала символом бренду «Чумак».

Так історичні образи дістали своє втілення в сучасності. «Чумак» відмічає свій день народження 29 травня 1996 року, тому що у цей день була заснована українська компанія ЗАТ «Чумак» із стартовим капіталом у 4,1 мільйона доларів США. Подальша історія — це історія постійного вдосконалення та динамічного руху вперед.

Роки становлення

1996

Компанія «Чумак» уперше представила свій кетчуп українським споживачам. Раніше у нормативних документах Державного департаменту контролю за якістю, у реєстрі харчових продуктів не використовували термін «кетчуп» — найближчим аналогом була назва «томатний соус». Компанія «Чумак» успішно пролобіювала введення терміна «кетчуп» і стала виробляти перший кетчуп в Україні.

До цього періоду відноситься і початок участі компанії у суспільному житті. «Чумак» став генеральним спонсором «Таврійських ігор», які на той час були найбільшим музичним фестивалем України. Це був вираз вдячності Південному краю, який за давніх часів називали Таврією.

1997

Мережа дистрибуції компанії «Чумак» вкрила всю Україну. Компанія купила другу виробничу базу — стару консервну фабрику у Скадовську (Херсонська область).

Після повної реновації компанія «Чумак» отримала змогу переробляти стиглі херсонські томати вже через кілька годин після збирання. Також компанія створила перший майонез європейської якості в Україні. Майонез «Справжній» мав великий успіх у споживачів. Цей рік став початком співпраці з McDonalds: компанія стала їх першим постачальником у країнах СНД. Спочатку огірки, а потім кетчуп і майонез — продукти, які «Чумак» постійно поставляє у McDonalds.

1998

Компанія «Чумак» придбала ще дві фабрики в Каховці — цього разу для виготовлення соняшникової олії. Одна з них, покинута фабрика з виробництва залізобетонних конструкцій, була перетворена на завод з виробництва олії та її розливу протягом шести місяців. Це був перший завод з виробництва соняшникової олії такого рівня у регіоні.

1999

«Чумак» запропонував нову екологічно чисту упаковку «Еколін», яка поєднує природний карбонат і пластик. Було випущено першу пляшку соняшникової олії «Чумак», і компанія швидко посіла друге місце на ринку бутильованої соняшникової олії в Україні.

Компанія зробила великий внесок у поліпшення технології вирощування овочів усього Херсонського краю, вперше представивши в Україні систему крапельного зрошення. Із Швеції було привезено труби для системи зрошення, щоб вкрити 20 гектарів землі. Систему було встановлено на полі, яке компанія взяла в оренду. Результати були приголомшливі: місцеві фермери змогли зібрати 80 тонн томатів з гектара. Це вдвічі перевищило рекорд радянських часів і було в 5 разів більше, ніж родило раніше до встановлення системи зрошення.

Наприкінці року за опитуванням, проведеним газетою «Киевские Ведомости», «Чумак» було названо одним з найвідоміших брендів в Україні. На цей час компанія виробляла близько 80

продуктів у різних категоріях, які відображали смаки та звички українських споживачів.

2000

Цього року, на зламі двох сторіч, компанія виросла на 78 % — як результат вдалої роботи команди продажу та правильного позиціонування продукції. «Чумак» володіє найбільшим у Європі полем огірків. Того ж року обидві фабрики з переробки соняшникової олії злилися в одну — «Chumak Oil».

«Чумак» також розпочав співпрацю з провідною аргентинською харчовою компанією «Molinos de la Plata», виробляючи соняшникову олію під брендом «Molinos».

2001

Компанія запустила найбільший завод з переробки томатів на місці старого консервного заводу у Скадовську. Це була єдина фабрика в Україні з повним циклом виробництва — від свіжих томатів до кінцевого продукту. «Чумак» став єдиним виробником томатного соку зі свіжих томатів, а не з томатного концентрату.

«Чумак» створив свою другу торгову марку — «Дарина», у якій поєдналися добра якість і розумна ціна. З «Дариною» «Чумак» увійшов на ринок м'яких «дой-паків» — популярного формату в Україні.

Високий рівень якості виробництва компанії було ще раз підтверджено тим фактом, що вона виграла тендер на виробництво кетчупа «Calve» для компанії «Unilever».

2002

Протягом 2002-го кетчуп «Чумак» двічі виграв конкурс «Вибір року». Того ж року уряд нагородив «Чумак» медаллю «За відродження України» першого ступеня за «Визначний вклад компанії в економіку України». У цей період компанія знайшла кілька значних партнерів. Співробітництво з «Оркла Фудз» стало початком нового етапу в розвитку харчового виробництва «Чумак», додавши компанії цікавого досвіду в царині маркетингу та продажу.

2003

Компанія «Чумак» запропонувала споживачам томатну пасту в новій зручній упаковці Tetra Classic. «Томатна пірамідка» стала найпопулярнішою упаковкою томатної пасти в Україні, тому що є оптимальною одноразовою порцією томатної пасти для багатьох українських страв. Пізніше було запущено лінійку консервованих продуктів преміум — якості, яка включала аджику, солодкий перець і чері-томати.

У грудні «Чумак» запустив кетчупи у м'якій упаковці (дой-пак), які швидко здобули популярність серед українців завдяки високій якості та неперевершеному смаку.

У Києві створено офіс компанії, де працюють відділ маркетингу та відділ продажу.

2004

Обсяг продажу компанії значно зросли, а бренд «Чумак» став відомим більш широкій аудиторії завдяки зростанню мережі продажу та випуску нових продуктів.

«Чумак» запустив у виробництво майонези «Справжній» та «Прованс» у 200 мл. м'яких упаковках, що виявилось вдалим конкурентним кроком. Лінійка продуктів була розширена двома смаками: «Справжній легкий» та «Апетитний». Пізніше майонези «Справжній легкий» та «Апетитний» було представлено ще й у відерцях 1 кг і 2 кг, що зробило ці продукти цікавішими для закладів громадського харчування.

У травні стартувала оновлена лінійка кухарських соусів «Чумак». Споживачам було запропоновано чотири різні смаки: класичний, з овочами, зі спеціями, з травами. Соуси мали успіх на ринку України.

2005

У 2005 році «Чумак» отримав значні частки ринку по всіх основних категоріях продуктів. Головними новинами стали нові різновиди кетчупу та майонезу, а також цільові пропозиції для організації громадського харчування.

«Чумак» узяв участь у розробці ринку соусів-приправ: запустив дві лінійки нових продуктів: соуси-приправи та салатні заправки «Салат+».

2006

Рік початку нової рекламної кампанії, що була сфокусована на тому факті, що кетчупи «Чумак» — єдині українські кетчупи без консервантів і барвників, доступні у м'якій упаковці.

2007

«Чумак» вводить до експлуатації у Каховці найбільший у Центральній та Східній Європі завод з переробки свіжих томатів. У зв'язку із запуском нового заводу з метою підвищення ефективності переробки томатів та поліпшення якості продукції компанія «Чумак» прийняла рішення завершити переробку томатів на Скадовському консервному заводі.

Для переробки томатів на заводі «Чумак» використовуються обладнання та технології провідних європейських виробників,

що забезпечує виключну ефективність переробки томатів та високу якість продукції.

2008

2008 року потужність заводу з переробки томатів зросла вдвічі та сягнула 2 500 000 кг томатів щорічно. Крім того, компанія «Чумак» впровадила нову технологію з виробництва майонезу без консервантів. У березні 2008 р. інвестиційна компанія Dragon Capital та East Capital Bering Ukraine Fund разом придбали 70 % акцій компанії «Чумак» в одного з її засновників — професора Ганса Раузинга.

Цього ж року було завершено будівництво нового офісу в Каховці.

2009

Компанія «Чумак» будує у Каховці завод з виробництва макаронів.

2010

Компанія «Чумак» ввела в експлуатацію нову фабрику з виробництва макаронів. На підприємстві виготовляються найбільш популярні в українських споживачів види макаронів: «Трубочки», «Пера», «Спіральки», «Черепашки», «Вермішель», «Ріжки». В асортименті ТМ «Чумак» макаронні вироби з'явилися у 2006 році, але до цього часу продукція цієї товарної категорії вироблялася виключно в Росії. Інвестиції в проект становили \$ 3 млн. Також з'явився абсолютно новий для українського ринку продукт — спагеті-соуси для макаронів. Усього існує чотири види соусів: «Італійський Болоньез», «Наполітана з оригано та базиліком», «Боскайола з грибами», «Арабіата з гострим перцем». Усі соуси мають інформативну упаковку, яка розповідає про склад продуктів, а також про найкращий спосіб подання. Чергова новинка поповнила лінійку майонезів: на прилавках з'явився один з найпопулярніших видів цього соусу — «Провансаль». «Провансаль» — класичний майонез із гострими нотками у смаку і 67-процентною жирністю, вироблений на основі традиційних рецептів кухарів з Провансу. Крім того, користувачам запропоновано нові кетчупи: «З паприкою» та «З часником», а також популярні томатні соуси «Гострий» і «Краснодарський».

На сьогодні Чумак посідає одну з позицій лідерів у продукуванні кетчупів та інших томатних виробів. Помірна ціна і тривале перебування на ринку дає ТМ «Чумак» великі переваги відносно вибору споживачів.

«Чумак» випускає диверсифіковану продукцію: кетчупи; соуси-приправи; майонез; салатні заправки «салат+»; соняшникову

олію; соуси «кухарські»; макарони; томатну пасту; консервовані овочі; овочеву ікру; кукурудзу, горошок, квасоллю; аджикку; томатний сік.

Дистрибуційна система «Чумака» покриває всю Україну, що дає великі переваги у впровадженні нової продукції.

У 2007 р. «Чумак» підписав угоду з компанією Кернел, котра надає право випускати бутильовану соняшникову Кернел-олію під торговельною маркою «Чумак». Оскільки «Чумак» не має такого великого досвіду та устаткування з виробництва соняшникової олії, ця угода дозволяє розширити даний сегмент ринку. Так само за допомогою цієї угоди і розгалуженості системи «Чумака» Кернел намагатиметься вийти на міжнародний ринок. Частка «Чумака» на ринку бутильованої соняшникової олії, за даними Gf Ukraine, — 15 %.

В останні кілька років посилилася конкуренція на ринку соусів, і отримати значну частку ринку буде важче, але після зміни власників ТМ «Чумак» посилився контроль за виробництвом і розширився асортимент продукції, що дозволить компанії не втратити основні позиції та освоїти нові сегменти аграрного ринку.

Важливим кроком у диференціації продукції є вихід на ринок макаронів. ТМ «Чумак» випускає макарони преміум-сегменту — з твердих сортів пшениці, що є першим вітчизняним виробом даного типу. Власники наголошують на тому, що в них є готова програма вирощування твердої пшениці, але процес її реалізації забере три-чотири роки.

Придбання Dragon Capital та East Capital Bering Ukraine Fund акцій «Чумака» було розраховане на підвищення його капіталізації, що так само спонукатиме до капіталовкладень в ТМ і розширення асортименту продукції та частки на ринку. ТМ «Чумак» має не таке диверсифіковане виробництво як «Верес», котрий є одним з основних конкурентів, що становить більшу зацікавленість для інвесторів.

Візія компанії

Ми вкладаємо душу у вдосконалення смаку ваших улюблених страв.

Місія компанії

Ми ставимося до нашого бренду як до носія унікальних переваг і завжди пропонуємо його «з лану до столу».

Ми використовуємо наші унікальні знання та досвід для вирощування і відбору для наших продуктів найкращих врожаїв з родючих південно-українських ланів.

Ми прагнемо постійно перевершувати себе у виготовленні натуральних харчових продуктів на основі внутрішнього професійного розуміння потреб і вподобань споживачів.

Ми віддані ідеї постійного розвитку наших співробітників — ми сприяємо їх лідерству та визнаємо їхні досягнення.

Ми застосовуємо найкращі менеджерські методи та технології, щоб забезпечити ринок інноваціями і якістю.

Ми завжди прагнемо встановлювати відмінні довгострокові відносини з нашими споживачами. Ваше задоволення від продуктів «Чумак» — це наша гордість та винагорода!

Ми будуємо та розвиваємо стабільні відносини з нашими партнерами по бізнесу. Ми поважаємо одне одного та прагнемо вчитися на наших спільних досягненнях, зберігаючи постійно високу конкурентну спроможність.

Дохід підприємства у 2011 р. становив 575,2 млн грн, збільшившись на 23,6 % відносно 2010 року. Середня облікова чисельність працівників у 2011 році становила 849 осіб. Кадрова програма підприємства спрямована на забезпечення відповідності рівня кваліфікації працівників операційним потребам компанії. На підприємстві організовано внутрішнє навчання з питань підвищення кваліфікації працівників та зовнішнє навчання щодо надання допусків на виконання робіт підвищеної небезпечності, робіт на висоті, навчання нової професії (варники, апаратники). Спеціалісти та керівники беруть участь у зовнішніх тренінгах, семінарах з питань підвищення кваліфікації.

Аналіз галузі

Соуси є важливим продуктом харчування для багатьох українців. Так, більшість споживачів розуміє, що соуси менш корисні для організму, ніж овочі або фрукти, але все ж соуси дешевші овочів, не вимагають витрат часу на приготування і зручні в зберіганні. Дані переваги дозволяють ринку соусів України розвиватися незважаючи на фінансову кризу та вповільнення зростання доходів споживачів.

При цьому, розглядаючи ринок соусів, варто зазначити, що він складається з досить різних продуктів, які показують різну динаміку на ринку. Так, наприклад, обсяг виробництва і споживання майонезів в Україні постійно скорочується. Майонез асоціюється в споживачів з нездоровою їжею, яка шкодить здоров'ю, саме тому значна частина споживачів намагається скоротити споживання даного продукту. У свою чергу споживання кетчупів і соусів в Україні зростає.

Місткість ринку

Розглядаючи місткість ринку соусів в Україні, варто зазначити, що вітчизняні виробники практично цілком забезпечують внутрішні потреби в соусах. В Україну імпортується лише незначна частина кетчупу і майонезів, а також деякі «екзотичні» соуси, якісні аналоги яких в Україні не виробляються.

Таблиця 1

ОБСЯГИ ВИРОБНИЦТВА ОСНОВНИХ ВИДІВ СОУСІВ В УКРАЇНІ в 2009—2011 роках, т

Найменування	2009 р.	2010 р.	2011 р.	Темп приросту у 2011 р.
Кетчуп і томатні соуси	70 625	78 747	90 952	15,5 %
Гірчиця	7758	8704	9461	8,7 %
Соуси (інші, крім томатних)	181 471	176 211	172 687	– 1,2 %
Майонез	162 471	161 509	150 203	– 0,7 %

Розглядаючи динаміку розвитку ринку, варто звернути увагу на дві тенденції. По-перше, це відновлення зростання виробництва кетчупу і гірчиці, яке скоротилося під час кризи, при цьому виробництво зростало як у 2010 році, так і в першій половині 2011 року.

Другою тенденцією є скорочення в Україні виробництва соусів і майонезів. Скорочення обсягів виробництва майонезів пов'язане з асоціацією більшості споживачів майонезу зі «шкідливими» продуктами, які ведуть до збільшення ваги і проблем зі здоров'ям. Тому більшість споживачів прагне обмежити споживання даної продукції. Якщо говорити про соуси, то нині основною тенденцією даної групи є не тільки скорочення споживання, а й також зміна структури даного напрямку. З ринку йдуть невеликі підприємства, які випускали продукцію сумнівної якості. Натомість зростає частка виробництва та споживання соусів із сучасною рецептурою і високої якості. Так, більшість великих виробників соусів в останні роки запустила виробництво лінійки соусів, які повинні задовольнити попит покупців на «нові смаки». Так, великі виробники випускають як соуси з класичними смаками (наприклад, соус із хрінном), так і нові для вітчизняного ринку соуси (наприклад, соус тартар).

Значна частина виробленої в Україні продукції експортується. Так, 2010 року з України було експортовано 18,8 % виробленого

кетчупу і 29,4 % гірчиці. Експорт інших соусів і майонезів був значно менший, на рівні 2,9 % і 1,7 %, відповідно.

Якщо говорити про імпорт продукції, то варто зазначити, що обсяги імпорту істотно поступалися обсягам експорту, що пов'язано з самодостатністю вітчизняного ринку соусів. Так, імпортна продукція становила тільки 3,7 % ринку. При цьому найбільша частка імпортної продукції припадає на складні соуси, в цій категорії імпортна продукція становить 6,9 %. Найменша частка імпорту на вітчизняному ринку майонезів. Так, імпортна продукція становить лише 0,39 % ринку майонезів, при цьому єдиним великим постачальником цієї продукції до України є компанія Unilever, яка поставляє майонези Calve з Росії.

Виходячи з наданої інформації, можна говорити про те, що на ринку домінує вітчизняна продукція, а іноземні виробники можуть конкурувати з вітчизняними компаніями в «середньому +» і «високому» цінових сегментах.

Гравці ринку

В останні роки на вітчизняному ринку соусів спостерігалася стала тенденція до його концентрації та розширення асортименту продукції. У цілому в Україні майонезну продукцію, кетчупи та складні соуси виробляє понад 100 підприємств. При цьому великих виробників (обсяги виробництва понад 1 тис. т на рік) не більше 10 компаній, решта середні та дрібні компанії.

Більшість великих операторів ринку крім основної продукції (майонез, кетчуп, соуси) почали випускати іншу продукцію. Це дозволяє компаніям диверсифікувати свій бізнес і розширити упізнаваність бренду на ринку. Такі компанії, як «Чумак», «Волинь Холдинг» або «Агрокосм» випускають повний асортимент продукції: кетчуп, майонез і складні соуси.

Значні фінансові ресурси, продумані маркетингові кампанії та новітні технології виробництва продукції дозволяють крупним гравцям поступово витіснити з ринку невеликих виробників, а також нарощувати обсяги експорту продукції. Висока конкуренція на внутрішньому ринку й оптимальне співвідношення ціни та якості продукції дозволяють вітчизняним виробникам практично повністю контролювати український ринок.

При цьому в кожному з напрямів ринку існують свої лідери. Так, основними виробниками кетчупу в Україні є ПАТ «Волинь Холдинг» і ЗАТ «Чумак».

При цьому лідером ринку є ПАТ «Волинь Холдинг» — компанія, яка належить міжнародній корпорації «Нестле», вдало використала переваги першопрхідця на ринку і за допомогою до-

свіду материнської компанії впевнено утримує лідерство на вітчизняному ринку кетчупу і майонезів.

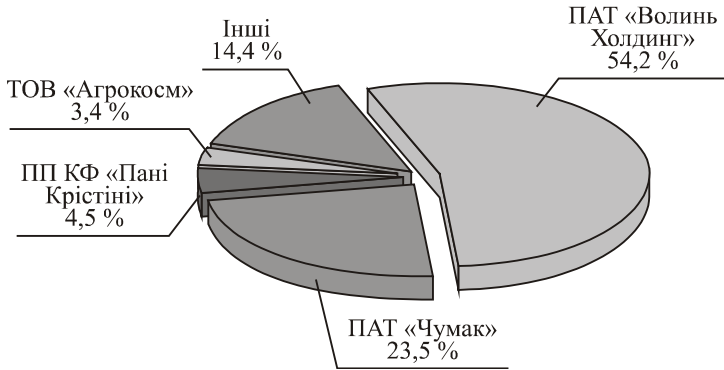


Рис. 1. Частки ринку основних виробників кетчупу в Україні в 2010 році, %

«Волинь Холдинг» є найбільшим виробником соусів в Україні. Так, на ринку кетчупів частка компанії — 54,2 %, при цьому під час кризи компанія змогла наростити частку ринку за рахунок витіснення конкурентів.

Друге місце належить компанії «Чумак» з часткою в 23,5 % ринку. Дана компанія в минулому є лідером ринку кетчупів України, припустилася низки стратегічних промахів і втратила лідерство. Так, наприклад, однією зі стратегічних помилок компанії був пізній вихід на ринок з продукцією в пластиковій тарі. Компанія «Волинь Холдинг» змогла випередити компанію «Чумак» саме пропонуючи продукцію в зручнішій упаковці. Також однією з помилок компанії було розширення асортименту продукції, що випускається під ТМ «Чумак», що знижувало впізнаваність і індивідуальність бренду «Чумак» як виробника основного продукту — кетчупу.

Також на ринку працює кілька великих регіональних виробників кетчупів, це такі компанії, як: ПП КФ «Пані Крістіна», ТОВ «Агрокосм» або ПАТ «Луцьк Фудз». Дані компанії змогли зайняти свою нішу на ринку, але при цьому в середньостроковій перспективі у них немає можливості потіснити двох лідерів ринку.

Учасників українського ринку майонезів умовно можна розділити на три групи: традиційні масложирові комбінати, які працюють ще з радянських часів; нові вітчизняні виробники, що ведуть досить агресивну маркетингову політику; дрібні регіонали зі

слабкими торговими марками. Частка першої та другої груп на даному ринку — більше 80 %, але при цьому нові гравці поступово нарощують свою частку як за рахунок дрібних гравців, так і за рахунок великих масложирових комбінатів.

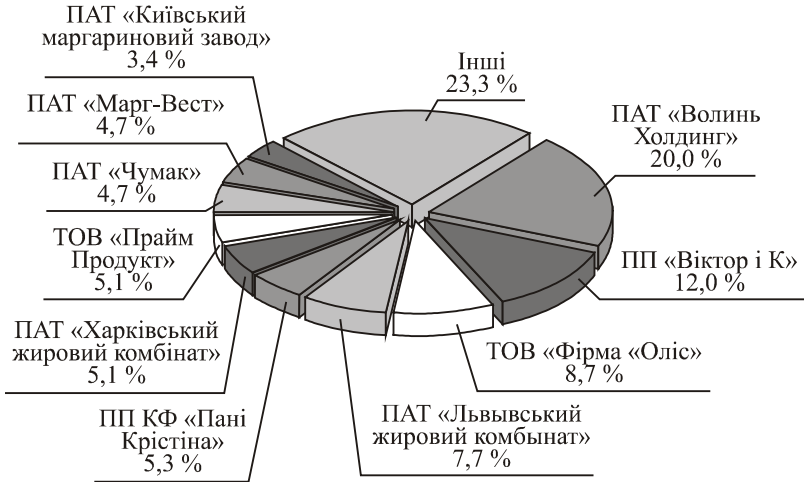


Рис. 2. Частки ринку основних виробників майонезу в Україні в 2010 році, %

Сьогодні на ринку майонезів України спостерігається досить висока конкуренція. Так, на тлі скорочення галузі на ринку працює близько 10 великих операторів. При цьому явним лідером є ПАТ «Волинь Холдинг» з часткою в 20 %, далі ПП «Віктор і К» — 12 % і ще 8 компаній з частками від 3,4 % до 8,7 % ринку. При цьому на ринку широко представлена тільки одна іноземна ТМ — це Calve (виробляється в Росії).

Споживання продукції на ринку

Соуси є важливою складовою споживчого кошика багатьох українців. При цьому останнім часом намітилося кілька основних тенденцій розвитку споживчих переваг в Україні. По-перше, в Україні поступово знижується споживання майонезу, а також знижується калорійність даного продукту. Так, у багатьох покупців майонез асоціюється з «нездоровою їжею» і «поганим холестерином», тому споживачі намагаються рідше споживати майонез і дедалі частіше віддають перевагу майонезу зі зниженим вмістом жирів. Другою тенденцією у споживанні соусів в Україні є прагнення до споживання більш різноманітних соусів. В остан-

ні кілька років суттєво зріс попит на складні соуси, які частково замінили споживачам як звичайний кетчуп, так і майонез. Останньою тенденцією змін переваг споживачів є зростання інтересу до екологічно чистих і максимально корисних соусів. При цьому висока вартість такої продукції не дозволяє трансформуватися інтересу споживачів в реальний попит на екологічну продукцію.

Якщо розглядати частоту придбання соусів, то найчастіше споживачі купують соуси один раз на місяць.

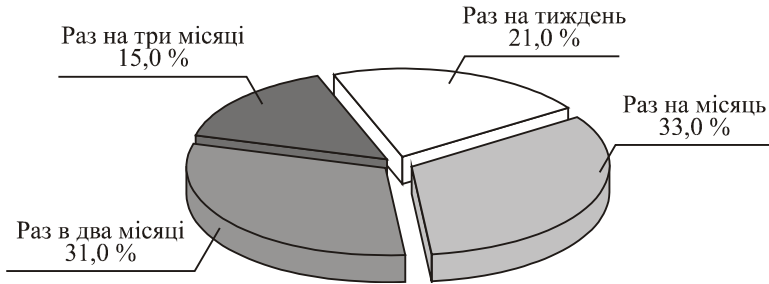


Рис. 2. Частота купівлі кетчупів, майонезів, соусів в Україні в 2010 році, %

Один раз на тиждень соуси купує 21 % споживачів, один раз на місяць — 33 % споживачів. 31 % покупців купує дану продукцію раз на два місяці, а 15 % споживачів — один раз на три місяці. При цьому частота споживання пов'язана як з інтенсивністю споживання продукту окремими споживачами, так і з кількістю соусів, придбаних за один раз.

Розглядаючи сезонність споживання продукції, варто зазначити, що значна частина кетчупу та інших соусів не мають сезонності, споживання лише трохи збільшується перед святами і в літній «період пікніків». Тоді як ринок майонезу є достатньо гнучким.

Традиційно продажі майонезу збільшуються перед святами. Найбільший обсяг виробництва і реалізації майонезу припадає на листопад — грудень. У цей період виробництво в 2 рази перевищує середньомісячний показник. Після свят, на другу половину січня і весь лютий припадає мінімум продажу, середньомісячний показник знижується на 25—30 %. Наступне збільшення середньомісячного попиту на 20—25 % відбувається в березні—квітні. З настанням літа обсяги реалізації майонезу значно скорочуються і залишаються стабільно низькими аж до жовтня. При цьому во-

сени та взимку великим попитом у споживачів користуються майонези з високою жирністю, а навесні і влітку — навпаки, з пониженим вмістом жирів. Це пов'язано з тим, що майонези переважно використовуються для приготування салатів, пік споживання яких припадає саме на свята.

Ринок майонезів, кетчупу та інших соусів в Україні висококонкурентний, при цьому основна боротьба розгортається між вітчизняними виробниками, оскільки імпортерам належить незначна ніша ринку. Виходячи з цього основним завданням як наявних, так і нових гравців ринку є пошук вільних або швидкозростаючих ніш на ринку. При цьому великі гравці за допомогою реклами та маркетингових ходів можуть фактично створювати нові ніші, виводячи на ринок нові продукти, тоді як для дрібних гравців просування нового продукту ускладнено. Крім того, висока конкуренція на ринку робить актуальним питанням досягнення високої якості продукції за збереження конкурентоспроможної ціни.

Також для великих компаній важливим питанням є оптимізація асортименту продукції, що випускається, і підвищення ефективності збуту. З другої половини 2009 р. після кризи почалося поживлення попиту на соуси, і багато виробників намагається поліпшити свою позицію на ринку за рахунок розширення клієнтської бази.

Висока конкуренція на ринку протягом наступних 2—3 років призведе до подальшого зростання часток ринку великих гравців і витіснення слабших конкурентів. Це пов'язано з тим, що витрати на збут і маркетинг зростатимуть, рентабельність бізнесу буде знижуватися, і на ринку залишаться лише ті компанії, які зможуть забезпечити великі обсяги виробництва і продажів або запропонувати споживачам унікальний продукт.

Ринок плодоовочевої продукції

Лідерами української плодоовочевої галузі самі вітчизняні «консерватори» традиційно називають групу компаній «Верес» і ПАТ «Чумак». У 2001 році на вітчизняному консервному ринку з'явився ще один гравець — ПАТ «Ніжинський консервний комбінат». Комбінат робив консерви і раніше, але лише з приходом нового власника — компанії «Фоззі» — активніше розгорнув свою діяльність завдяки забезпеченню стабільного збуту продукції. Необхідно зазначити, що самі передовики галузі сприйняли Ніжинський консервний як гідного конкурента. Але жоден із названих виробників не є лідером по всіх товарних групах плодоовочевої консервації, тому порівнювати «гігантів» одного з од-

ним (а іноді — і з дрібнішими фірмами) некоректно. «Чумак» — лідер по томатних консервах, «Верес» — по грибах, «Ніжинський консервний» — по огірках. Білоцерківський, Кам'янець-Подільський, Бродівський, Бережанський, Богуславський консервні заводи спеціалізуються на виробництві консервованого зеленого горошку.

Таблиця 2

**ВИРОБНИЧІ ПОТУЖНОСТІ НАЙБІЛЬШИХ УКРАЇНСЬКИХ
ВИРОБНИКІВ ПЛОДООВОЧЕВОЇ КОНСЕРВАЦІЇ у 2010 р.**

Компанія (торговельна марка)	Сумарна потужність заводів, муб ¹ на рік
Група компаній «Верес» (ТМ «Верес», «Шість соток», «Грибочки з бочки», «Котигорошко»)	28
ПАТ «Чумак» (ТМ «Чумак», «Дарина»)	26
ТОВ «Сиверфуд» (ТМ «Ніжин»)	23
Консервний завод Univer (ТМ Univer)	20
ПАТ «Крафт» (ТМ «Золотодар»)	14
СП «Мікаленд» (ТМ «Мікадо», «Саїленд»)	13

Отже, найбільшу сумарну потужність заводів має група компаній «Верес» (28 муб/рік), потужності ПАТ «Чумак» становлять 26 муб/рік, ТОВ «Сиверфуд» — 23 муб/рік. Від них відстають консервний завод Univer, ПАТ «Крафт» і СП «Мікаленд».

Вивчаючи особливості переробки та маркетингу сільськогосподарської продукції, аналітики Міжнародної фінансової корпорації (МФК) 2010 р. досліджували різні ринки. 20 % респондентів МФК були представниками овочепереробних підприємств. На думку цих представників, найкрупнішими брендами на ринку плодоовочевої консервації можна вважати ТМ «Верес», ТМ «Чумак», ТМ «Ніжин», ТМ «Гайсин». Більше двох третин опитаних «консерваторів» найбільш наболілою вважають проблему зношеності основних фондів підприємств. Понад три чверті респондентів вважає, що потреба підприємств галузі у залученні інвестицій нині є вельми високою.

Оскільки аграрному виробництву притаманне таке явище як сезонність виробничого процесу, то це не може не позначатися

¹ Муб — мільйон умовних банок. Умовна банка дорівнює 400 г, або 0,4 л.

на діяльності переробних аграрних підприємств. З іншого боку, для переробників фруктів та овочів існує також сезонність попиту на продукцію. Отже, вони мають так спланувати свої дії, щоб якнайменше відчувати на собі (і своїх прибутках) вплив сезонності у постачанні сировини та реалізації виробленої продукції.

Групі компаній «Верес» у боротьбі із сезонністю попиту передусім допомагає розвиток всесезонних напрямів, а точніше — продукції соусної групи: майонезів, гірчиці, соусів, кетчупів. Окрім того, виручає основний продукт «Вересу» — гриби, виробництво та попит на які меншою мірою залежать від сезонності, тому виробляти їх можна цілий рік.

Загалом, спеціалісти стверджують, що «рятувальному» продукту повинна бути притаманна певна ексклюзивність, він має відповідати наявній на підприємстві асортиментній групі, позиціонуватися як позасезонний. І, звичайно, необхідна наявність виробничих потужностей. Це дозволить, істотно не змінюючи технологічну організацію виробничого процесу, значно подовжити сезон продажу.

Щоб забезпечити випуск стабільно якісної продукції, деякі великі виробники починають займатися сільським господарством. «Верес» вирощує сировину на 1,5 тис. га, не враховуючи власного шампінйонного комплексу, і з 2002 року на 100 % забезпечує своє виробництво гірчицею, зеленим горошком і кукурудзою. На ВАТ «Ніжинський консервний комбінат» опанували вирощування власної сировини, зокрема, огірків на шпалері в агроцеху «Переяславка».

Майже усі «консерватори» з року в рік налагоджують взаємовигідні відносини з фермерами-постачальниками, забезпечуючи їх насінням, засобами захисту рослин, збиральною технікою; привчаючи до чіткої системи поставок та оплати. За даними виробників плодоовочевих консервів, собівартість огірків, вирощених на власних площах, у 2,5—3 рази дешевша.

Створення власного грибного «колгоспу» (ЗАО «Укршампінйон», що входить до групи компаній «Верес» і виробляє 10 % українських шампінйонів) дозволило «Вересу» на 62 % знизити вартість сировини для шампінйонно-консервного виробництва.

Ураховуючи тенденції, що склалися на плодоовочевому ринку, можна спрогнозувати його подальший розвиток та насичення. Спостерігається загальна тенденція до зростання виробництва плодоовочевої продукції, що є досить позитивним явищем і свідченням відродження галузі. В останні роки галузь розвивається переважно інтенсивним шляхом. Так, площі під плодоовочевими

посівами і насадженнями у 2010 р. порівняно із 2000 р. зменшилися на 10,4 %, а обсяги виробництва продукції зросли на 50,3 %. Найбільше така тенденція стосується капусти, моркви, цибулі, баклажанів, зеленого горошку та більшості плодово-ягідних насаджень, а особливо яблук. Це пояснюється зростанням частки виробництва плодоовочевої продукції у професійних виробників і відмовою частини населення від вирощування овочів і фруктів на непродуктивних присадибних ділянках. Зростання реальних доходів населення приводить до збільшення попиту на якісну плодоовочеву продукцію і збільшує в свою чергу ціни на неї, що робить дану галузь сільського господарства привабливою для інвесторів.

Тож у найближчій перспективі галузь розвиватиметься інтенсивно, хоча площі під плодоовочевими культурами і насадженнями також будуть зростати переважно у професійних виробників.

Використані джерела:

1. Офіційний сайт компанії «Чумак». [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.chumak.com/>

Запитання та завдання до кейса:

До теми 2. Досягнення та утримання конкурентних переваг як настанова довгострокового розвитку підприємства

1. Визначте конкурентні переваги компанії та джерела їх формування.

2. Оцініть конкурентоспроможність підприємства та його продукції на ринку.

3. Оцініть ресурси компанії як елемент стратегічної платформи підприємства.

До теми 4. Стратегічна сегментація діяльності підприємства

1. Здійсніть стратегічну сегментацію діяльності підприємства та виокремте СНд за різними критеріями.

До теми 5. Місія та цілевизначення стратегічного розвитку підприємства

1. Визначте місію компанії.

2. Виділіть та охарактеризуйте стратегічні цілі підприємства.

3. Розробіть цілі для восьми ключових сфер діяльності за П. Друкером.

4. Розробіть ієрархію цілей підприємства.

До теми 6. Аналіз зовнішнього середовища стратегічного напрямку діяльності

1. Проведіть маркетингове сегментування ринку і визначить зовнішні ключові фактори успіху підприємства (СНд).

2. Побудуйте та проаналізуйте карти стратегічних груп конкурентів.

3. Проведіть аналіз зовнішнього середовища підприємства (СНд) за методом «П'яти конкурентних сил за М. Портером».

До теми 7. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

1. Виділіть та оцініть складові стратегічної платформи підприємства.

2. Визначте та оцініть стратегічну ефективність ресурсів компанії.

3. Визначте та оцініть ключові компетенції компанії.

4. Проведіть аналіз функціональних сфер діяльності підприємства.

5. Визначте сильні та слабкі сторони підприємства.

До теми 8. Стратегічний аналіз для формування набору бізнес-напрямів

1. Побудуйте матрицю Бостонської консалтингової групи (класична версія) та оцініть збалансованість портфеля.

2. Побудуйте матрицю Бостонської консалтингової групи (оновлена версія) та сформулюйте загальнокорпоративну стратегію.

3. Побудуйте матрицю консалтингової групи «Артур Д. Літл», оцініть збалансованість портфеля та сформулюйте загальнокорпоративну стратегію.

4. Побудуйте матрицю Г. Хемела та К. Прахалада та зробіть висновки.

5. Побудуйте матрицю консалтингової групи МакКінсі, оцініть збалансованість портфеля та сформулюйте загальнокорпоративну стратегію.

До теми 9. Базові стратегії бізнес-напрямку

1. Побудуйте матрицю «якість-ціна» та визначте конкурентні переваги для кожного стратегічного напрямку діяльності.

2. Обґрунтуйте застосування бізнес-стратегій за М. Портером різними СНд.

3. Визначте та проаналізуйте чинники, які визначають перевагу підприємства за рівнем витрат.

4. Оцініть вплив ефекту досвіду та ефекту масштабу на економію витрат.

5. Проведіть аналіз ланцюжка створення вартості по конкретному продукту для визначення шляхів диференціювання продукції.

6. Оцініть можливість використання конкурентних стратегій за К. Омае: використання ключових факторів успіху, відносної переваги, агресивних ініціатив та стратегічних ступенів свободи.

7. Проаналізуйте можливість використати конкурентні стратегії, визначені на основі «стратегічного трикутника»: орієнтовані на споживачів, які враховують дії конкурентів, що виходять з можливостей підприємства.

8. Обґрунтуйте використання стратегій конкуренції на різних етапах життєвого циклу стратегічного напряму діяльності.

До теми 10. Формування стратегії бізнес-напряму

1. Побудуйте матрицю «продукт-ринок» І. Ансоффа та зробіть висновки.

2. За рахунок використання матриці споживача оцініть реальне сприйняття споживачами ціни і цінності продукту.

3. Побудуйте матрицю прибутковості споживачів та зробіть висновки.

4. Проведіть бенчмаркінг підприємства, товару.

5. Побудуйте ланцюг створення цінності за М. Портером по одному продукту та зробіть висновки.

До теми 11. Інтеграція та диверсифікація як стратегії розвитку підприємства

1. Оцініть досвід (можливість) застосування компанією стратегії інтеграції (вертикальної, горизонтальної).

2. Проаналізуйте досвід (можливість) застосування компанією стратегії диверсифікації (спорідненої, неспорідненої).

До теми 12. Альтернативність стратегічного вибору

1. Запропонуйте стратегічні альтернативи для загальнокорпоративної та бізнес-стратегій компанії.

До теми 13. Комплексна (корпоративна) стратегія підприємства

1. Розробіть комплексну (загальнокорпоративну) стратегію підприємства.

До теми 14. Функціональні стратегії підприємства

1. Розробіть функціональні стратегії підприємства.

До теми 15. Формалізація стратегії підприємства через планові документи

1. Розробіть збалансовану систему показників для реалізації стратегії компанії.

ПАТ «Оболонь», м. Київ

Інформація про організацію роботи над кейсом	
Необхідність попереднього (позааудиторного) ознайомлення з кейсом	так
Спосіб ознайомлення з інформацією кейса	самостійно
Доцільність використання додаткової (окрім викладеної у кейсі) інформації	Рекомендується уточнити конкурентну ситуацію на ринку пива за цінovими сегментами
Організація роботи над кейсом	групова
Орієнтовний час на підготовку презентації (звіту)	30 хвилин
Тривалість презентації (звіту)	15 хвилин

Київський завод «Оболонь» є одним з лідерів на ринку пива в Україні. Крім того, до продуктового портфеля підприємства входять мінеральні води, безалкогольні та слабоалкогольні напої.

Місія компанії

як основа для діяльності всіх підрозділів полягає в забезпеченні:

1. Споживачів — смачними, якісними та корисними напоями, виготовленими з натуральної сировини, за доступними цінами.
2. Держави — стабільними сплатами податків для зростання та стабільності економіки.
3. Акціонерів і співробітників — стабільним збільшенням заробітної платні, дивідендів; зростанням добробуту.
4. Клієнтів і партнерів — високою якістю і культурою обслуговування, стабільним зростанням доходів від реалізації продукції ЗАТ «Оболонь».

Стратегія ЗАТ «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і за рахунок цього на утримання позиції лідера на ринку пива та безалкогольних напоїв за постійної уваги до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін.

Невід'ємною складовою даної стратегії є постійне вдосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів, та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку.

Спрямованість ЗАТ «Оболонь» на вдосконалення системи управління означає, що:

«Ми є надійним партнером для наших постачальників і замовників за безумовного виконання нормативних, законодавчих вимог та договірних зобов'язань.

Наголошуємо, що завтра ми повинні бути кращими в сфері якості, безпеки продукції та ставленні до довкілля і зменшення професійних ризиків для персоналу та людей, які перебувають на території.

Ми вважаємо, що нашим обов'язком є постійне задоволення очікувань замовників щодо смакових якостей, зовнішнього оформлення, асортименту продукції та обслуговування.

Дії керівництва спрямовані на підвищення результативності системи управління.

Забезпечується підвищення мотивації співробітників і задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін».

Історія компанії у датах

До відкриття Олімпіади 1980 року радянське керівництво поставило завдання побудувати броварню, пиво якої б відповідало високим європейським стандартам.

1974 рік

У новому районі Києва Оболоні, на березі річки Почайної, що є притокою Дніпра, проводиться намив майданчика для будівництва майбутнього Київського пивзаводу № 3. Місце закладання підприємства було обрано не випадково. Проектування заводу здійснювали спеціалісти з Чехії. Вони ж і визначили, що м'яка та кришталево чиста вода юрського горизонту, величезні запаси якої було знайдено в цій місцевості, ідеально відповідає всім критеріям успішного пивоваріння. Цей фактор став вирішальним, і відтоді провідне українське харчове підприємство для виробництва своєї продукції використовує воду з власних артезіанських свердловин, що розташовані на території заводу.

1980 рік

Відбувається офіційне відкриття Київського пивзаводу № 3, що було приурочено до 22 Олімпійських ігор, та випуск першої партії пива. На підприємстві вводиться у дію ***цех розливу безалкогольної продукції***.

1982 рік

На Київському пивзаводі № 3 випускає свою першу продукцію новий ***цех розливу мінеральної води***.

1986 рік

На базі Київського пивзаводу № 3 ***створено Пивобезалкогольне об'єднання «Оболонь»***, до якого ввійшли також Київський

пивзавод № 1, Київський пивзавод № 2 (нині пивзавод на Подолі) та Фастівський пивзавод.

1990 рік

Колектив за ініціативи Генерального директора Олександра Слободяна бере підприємство *в оренду з правом викупу*.

1992 рік

«Оболонь» отримує *приватизаційне свідоцтво Фонду Держмайна України № 1*, тим самим входить в історію як перше недержавне підприємство незалежної України. Відтепер уся продукція цього виробника випускається під торговою маркою «Оболонь». Налагоджується випуск нового сорту пива «Оболонь темне».

1993 рік

Приватизоване підприємство отримує юридичний статус *Закритого акціонерного товариства*. Вводиться в дію лінія розливу пива в пляшки ємністю 0,33 літра.

1994 рік

Уперше акціонерним товариством розпочато виробництво слабоалкогольного напою «Джин Тонік», тим самим не тільки в Україні, а й у Східній Європі започатковується ринок слабоалкогольних напоїв.

ЗАТ «Оболонь» стає власником законсервованого об'єкта незавершеного будівництва в м. Красилові Хмельницької області. Нині це — дочірнє підприємство акціонерного товариства, що випускає під торговою маркою «Оболонь» мінеральну воду, безалкогольні та слабоалкогольні напої. У *Красилові* створюється перша *оптово-торговельна база ЗАТ «Оболонь»*. На сьогодні підприємство налічує дев'ятнадцять баз у різних регіонах країни, що реалізують продукцію акціонерного товариства.

1997 рік

Уперше в Україні налагоджується випуск пива у жерстяних баночках. ЗАТ «Оболонь» стає співвласником ВАТ «Охтирський пивоварний завод». У продажі з'являється новий безалкогольний напій «Спорт». ЗАТ «Оболонь» *уперше в Україні отримує кредит у \$40 млн від ЄБРР без гарантій уряду, кошти направлено на фінансування стратегічних програм*.

1998 рік

Уперше в галузі ЗАТ «Оболонь» отримує Міжнародний сертифікат на систему управління якістю ISO-9001 версії 1994 року, що засвідчує високий рівень усіх процесів та здатності українського підприємства випускати продукцію світового рівня.

У м. Чемерівці Хмельницької області *створюється науково-виробнича асоціація «Нива Оболонь», що відтепер здійснює селекційну роботу, виведення, випробовування, промислове розмноження насіння перспективних сортів ячменю та забезпечує ЗАТ «Оболонь» високоякісним ячменем.*

На «Оболоні» вводиться в дію нове сучасне бродильне обладнання — циліндро-конічні танки (ЦКТ).

2001 рік

ЗАТ «Оболонь» підтверджує високу організацію системи управління якістю і *вперше в Україні отримує сертифікат відповідно до стандарту ISO-9001 версії 2000 року.*

На «Оболоні» в цеху солодового виробництва вводяться в експлуатацію три сучасні замочні чани, у цеху ферментації впроваджуються нові ЦКТ німецького виробництва.

2004 рік

Запущено нову лінію розливу пива, потужністю 110 тис. пляшок на годину. Комплектацію та монтажні роботи виконані відомою німецькою компанією KHS. Із запуском нової лінії розливу завод «Оболонь» *увійшов до трійки найпотужніших пивоварних заводів Європи.*

Екологічна політика

«Оболонь» прагне мінімізувати втручання в навколишнє природне середовище. 1998 року був здійснений запуск власної котельні, яка дозволила значно поліпшити екологічний стан довкілля. 2002 року в Олександрії (Кіровоградська обл.) розпочала роботу лінія з переробки ПЕТф пляшок потужністю 500 кг на годину. 2008 року в Олександрії запущено установку з переробки ПЕТф пляшки на бандажну стрічку потужністю 125 кг на годину. У містах України, зокрема у Києві, Сімферополі, Запоріжжі та Красиліві, встановлюються контейнери для роздільного збору ПЕТф пляшок.

Компанія «Оболонь» першою в Україні 2008 року розпочала переробку пивної дробини (відходів виробництва) *для потреб сільського господарства.*

Товарний знак

Зображений у середині щита товарний знак символізує три важливі компоненти. Блакитним кольором зображено краплі води — основну сировину, яку використовують для приготування пива, мінеральної води, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв. На блакитному фоні нанесені жовтим кольором пророщені зерна ячменю, з яких готується пиво. А в середині товарного знаку зображений трилисник хмелю, який перегукується зі знаком

сонця і водночас підкреслює, що основним продуктом АТ «Оболонь» залишається пиво.

Символічним у зображенні товарного знаку є число три. Три краплі води, три листки хмелю та три пари пророщених ячмінних зернят уособлюють зародження життя в хаосі, і водночас створення акціонерного товариства «Оболонь» у складний період становлення ринкової економіки. Малюнок вписано в коло, що нагадує форму літери «О», з якої починається назва акціонерного товариства «Оболонь». Крім того, споконвіку коло символізувало єдність, цілісність і завершеність. Та й захист від зовнішньої стихії уявлявся нашими пращурами у вигляді магічного кола.

Підприємства компанії «Оболонь»:

1. ПАТ «Оболонь» головне підприємство;
2. Пивоварня Зіберта (Фастівський пивзавод);
3. Охтирський пивзавод;
4. Севастопольський пивзавод;
5. Дятьківці — Коломия;
6. Чемерівецький ТНК;
7. ДП Красилівське;
8. Бершадський комбінат;
9. Олександрійська ПТБ;
10. Рокитнянський склозавод.

Виробництво і витрати

2008 року ціни на пиво вперше за багато років виросли більше ніж на 20 %. Пивовари були змушені підвищити ціни, щоб хоч якось покрити значне підвищення цін на сировину — солод, хміль, пляшку, пластикову преформу і т. д. У 2008 році вартість солоду, головної складової собівартості пива, зросла на 75 %, ціна пляшки — на 44 %, банки — на 17 %, електроенергії — на 38 %, газу — на 31 %, також подорожчало паливо і витрати на медіа (маркетинг).

У пивоварінні вода є основоположним інгредієнтом, від якості якого залежать органолептичні характеристики пива, його смак і стійкість. Сольовий склад води впливає на рівень «рН», відповідно, і на швидкість та глибину ферментаційних і бродильних процесів.

Саме тому компанія «Оболонь» від початку своєї пивоварної діяльності для приготування продукції використовує ***артезіанську воду із свердловин юрського і сеноманського горизонтів.***

Перші чотири свердловини були відкриті в 1977 році (ще до відкриття заводу). З часом підприємство збільшувало випуск

продукції, тому кількість свердловин зростала пропорційно зростанню виробленої продукції. Нині підприємство використовує воду з 10 свердловин, продуктивність яких із запасом забезпечує потреби заводу. Управління процесом добування артезіанської води здійснюється за допомогою високотехнологічного комп'ютеризованого обладнання, завдяки якому не тільки ведеться обрахунок кількості, а й аналізуються характеристики складу води.

Водоносні горизонти свердловин захищені твердими породами. Глина, крейда, мергель створюють природний захисний шар і внеможливають проникнення у воду шкідливих речовин із зовнішнього середовища. Прошарок кремнію, крізь який проходить вода, збагачує її корисними для організму людини мінералами.

Офіційний консультант природоохоронних експертиз «Європейського банку реконструкції та розвитку» чеська фірма «КАР» провела дослідження води з оболонських свердловин. У результаті численних аналізів «Оболонь» отримала підтвердження: вода з артезіанських свердловин компанії відповідає вимогам Європейського Союзу.

Українські пивовари найчастіше використовують такі сорти ячменю, як «Скарлет», «Пеяс», «Амулет», «Осма», «Толар». *Для того, щоб мати якісний ячмінь у достатній кількості, компанія «Оболонь» створила науково-виробничу асоціацію «Нива Оболонь». Спеціалісти асоціації селекціонують нові сорти пивоварного ячменю, випробовують їх та вирощують для подальшого використання у виробництві пива.*

Ароматне і приємне на смак пиво вариться з високоякісного солоду. *Більшість українських броварень закуповує цю сировину за кордоном або у вітчизняних виробників. Компанія «Оболонь» пішла іншим шляхом і виробляє свою власну сировину.* Заводська солодовня випустила перший солод у 1981 році. Відтоді солодовню багато разів реконструювали. У період з 1985 по 1997 роки за рахунок установки трьох нових сушарок продуктивність виробництва солоду значно зросла. Крім того, було реконструйовано солодовирощувальне відділення, замінені старі ворущителі. Замість громіздких старих вентиляторів встановлено сучасне бельгійське обладнання. 2001 року, згідно з програмою нарощування потужності цеху солодового виробництва, були укріплені сита у солодовирощувальному відділенні, що дозволило збільшити завантаження ростильних ящиків до 80 тонн зерна у кожному. Також були придбані замочні чани високої потужно-

сті. Усі ці перетворення забезпечили високий рівень виробництва солоду і його відмінну якість.

Для постійного забезпечення солодовні ячменем і зберігання готового солоду «Оболонь» має *свій елеватор*, який височіє над усією територією заводу. Елеватор можна назвати механізованою коморою для зерна. Він складається з трьох частин — солодової, ячмінної і робочої башт і належить до великих сховищ зерна. Його силосний блок складається з 191 силосу, в таких сховищах можна зберігати три десятки тисяч тонн зерна.

Збільшуючи кількісні показники, «Оболонь» ніколи не забуває про якість. Завдяки сумлінній роботі працівників технологічної дільниці солод виходить відмінний. Усі сорти пива «Оболонь» виготовляються лише з високоякісного солоду, який забезпечує приємний смак, чудовий колір, стійку і пухнасту піну.

Важливою складовою екологічної політики компанії є охорона довкілля. Збільшуючи темпи розвитку виробництва, менеджмент компанії паралельно впроваджує найсучасніші методи та засоби для зменшення техногенного навантаження на екологію в районі розміщення підприємства. Прикладом може слугувати введення в дію *сучасної котельні* фірми «CLAYTON», обладнання якої виробляється у Бельгії.

Один з основних аспектів екологічної безпеки — це оперативний *радіологічний контроль*, який здійснюється на всіх стадіях технологічного процесу. З цією метою була створена радіологічна лабораторія, яка на сьогоднішній день обладнана найсучаснішою апаратурою, що забезпечує якісне проведення широкого спектра досліджень.

1999 року, під час проектування розширення варильного цеху замінено старі аспіраційні системи на рукавні *фільтри* німецького виробництва. Головна перевага рукавних фільтрів — *висока ефективність очищення, до 99,0 %*. Введення в дію цього оснащення дало можливість понизити викиди зернового пилу від варильного виробництва з 1,2 до 0,15 т/год., тобто майже вдесятеро.

У 2002 році була змонтована та введена в дію *рекупераційна установка фірми «Seeger» (Німеччина) для збирання вуглекислоти*, яка утворюється в процесі виробництва. Введення в дію цієї установки дозволило одночасно вести процес повного збирання вуглекислоти і якісного її очищення для подальшого використання у власному виробництві.

З введенням у дію нових ліній розливу пива в пляшки була апробована *нейтралізація лужного стоку безпосередньо в по-*

тоці, замість традиційних схем нейтралізації на станції стічних вод. Цей метод дає стабільні нормативні показники скидання стічної води. Застосування приладу для вимірювання рН за місцем надходження стоку дає можливість вести процес нейтралізації в автоматичному режимі.

Окрім уваги до захисту навколишнього середовища компанія «Оболонь» піклується про утилізацію відходів, пов'язаних з власною продукцією. Так, у 2002 р. на базі філіалу в Олександрії (Кіровоградська область) «Оболонь» запустила технологічну **лінію з переробки використаних ПЕТ-пляшок**. Встановлене обладнання дозволяє переробляти за 1 годину до 500 кг ПЕТ, а це понад 15 тис. пляшок. На жаль, нині сировина, яка виготовляється на Олександрійському підприємстві, в Україні не має великого попиту. Отож компанія експортує її до Китаю, де з тієї сировини роблять лавсанову нитку, іграшки та інші товари народного споживання.

Компанія «Оболонь» **першою в Україні почала переробку відходів виробництва пива** — пивної дробини **для потреб сільського господарства**. Установка з виробництва сухих гранул працює на головному заводі підприємства з квітня 2008 року. Пивна дробина — це осад, що утворюється після фільтрації пивного сусла в процесі варки пива, і в сирому вигляді має вологість близько 80 %. З допомогою нової установки її віджимають до вологості 67 %, а вже потім сушать. З метою підвищення вмісту повноцінного протеїну та вітамінів групи В на сушку подаються також пивні дріжджі. Установка здатна переробляти до 700 тонн сирої дробини на добу.

Конкурентне середовище

Найвигіднішими для виробників ринками пива нині є Китай, США, Росія і Німеччина. Найпотужнішими світовими виробниками — компанії AB InBev, Anheuser Busch, SABMiller Plc. Тепер усі вони присутні й на українському ринку. На ринку бурштинового напою України діє більше 50 підприємств, але лідерство розділяють між собою чотири пивоварних холдинги, яким належать 94 % у загальному виробництві пива: 1. AB InBev, 2. «Оболонь», 3. SABMiller Plc., 4. Carlsberg Group. А також пивзаводи меншого масштабу, що виробляють кожен приблизно по 0,4 млн дал. пива на рік: АТЗТ «Радомишль», «Пивзавод на Подолі», «Запорізький пивзавод № 1», «Бердичівський пивзавод», «Микулинський пивзавод «Бровар», об'єднання «Хмельпиво», «Уманьпиво», Лисичанський пивзавод, «Ніжинський пивзавод», Одеський завод «Гамбринус», Рівненський пивзавод та ін. Ще орієнтовно

3 % ринку належать «чистому» імпорту. Такий невеликий показник пов'язаний із тим, що світові виробники виготовляють свою продукцію в Україні.

ЧАСТКИ НАЙБІЛЬШИХ ВИРОБНИКІВ ПИВА В УКРАЇНІ В НАТУРАЛЬНОМУ ВИРАЗІ, %

Компанія	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1. «Оболонь»	32	34,8	30,1	30,3	30,2	30,1	26,1	29,8
2. AB InBev	32,9	34,7	38,6	37,4	37,5	37,3	36,3	36,4
3. Carlsberg Gro up	16,4	15,8	20,4	23,1	23,5	23,8	28,8	28,2
4. SABMiller Plc.	12,4	9,7	7,5	5,0	5,2	5,7	5,6	3,6
5. Інші	6,3	5	3,4	4,2	3,6	3,1	3,2	2,0

Власником компанії «Славутич» (раніше ВВН) є Carlsberg Group. Carlsberg — одна з провідних пивоварних груп у світі, яка володіє значним портфелем пивних брендів і брендів безалкогольних напоїв. У Carlsberg Breweries працює понад 40 000 людей у 50 країнах. Продукція компанії продається більше ніж на 150 ринках. До складу групи Carlsberg в Україні входять: ВАТ ПБК «Славутич» у Запоріжжі, Київський пивоварний завод «Славутич» і ВАТ «Львівська пивоварня». В Україні компанія представляє такі бренди: «Славутич», «Львівське», «Tuborg», «Carlsberg», «Holsten», «Балтика», «Арсенал», «Хмільне», «Pepsi», «7 UP», «Corona», «Top Tea», «Negra Modelo», квас «Тарас». Компанія є лідером на ринку квасу в Україні: станом на грудень 2010 года частка становила 34,4 % за обсягами виробництва згідно з даними ACNielsen.

AB InBev є лідером на українському пивному ринку з 2000 року. Це молода і динамічна компанія, продовжувач багатовікових традицій найбільшої міжнародної пивоварної компанії Anheuser-Busch InBev на українському ринку. Компанія Anheuser-Busch InBev — лідер світового пивоваріння, що виникла після завершення угоди між компаніями InBev і Anheuser-Busch.

В Україні компанія об'єднує три пивоварні підприємства: Чернігівське, Харківське та Миколаївське відділення «САН ІнБев Україна». До портфеля брендів компанії входять три національні бренди — «Чернігівське», «Рогань» та «Янтар» і сім міжнарод-

них брендів — Bud, Stella Artois, Staropramen, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Lowenbrau.

Конкурентна боротьба на українському пивному ринку посилюється з кожним роком. Лідери галузі нарощують обороти виробництва пінного напою, витісняючи слабких конкурентів. Конкуренція з боку таких потужних виробників, як «Сан Інтербрю Україна» і «Славутич», створює стимул для роботи вітчизняних броварів у нових сегментах ринку. Тепер між великими виробниками відбувається боротьба маркетингових бюджетів. Великі компанії просто змінюють стратегію просування своєї продукції, натомість малим це не по кишені.

Щоб зміцнити свої позиції на ринку, у даний час броварникам доводиться проводити агресивнішу маркетингову політику. По-перше, за рахунок виведення на ринок оригінальних, не властивих ринку, сортів пива — наприклад, нефільтрованого, крижаного, безалкогольного, фруктового пива. Ринок завойовують і завдяки активній експансії в регіони. Якщо ще кілька років тому можна було говорити про превалювання в тому чи іншому регіоні пива того чи іншого виробника, то в даний час великі компанії представляють свою продукцію майже в усіх областях України, продовжуючи відвойовувати ринок у дрібних пивзаводів місцевого значення.

Підтримка брендів значно збільшилася в 2008 році. Це передовсім свідчить про те, що конкуренція на ринку посилюється. Витрати на рекламу продовжують зростати в основному тому, що телевізійні канали виставляють ціни з урахуванням дедалі більшої інфляції.

Частка «Оболоні» у загальноукраїнському експорті залишається у межах 75—80 %. Щорічно обсяги експорту компанії є збільшуються на 15—20 %. Частка експорту перевищує чверть виробництва «Оболоні». Друге місце за обсягом експорту впевнено посідає Sun Interbrew з часткою вивозу продукції 13 %.

Незначна частка імпорту зумовлена не лише споживчими перевагами українських любителів пива, а й вибором іноземними компаніями способу присутності на ринку. Ми маємо «свої» імпортні марки пива — такі, як Beck's, Stella Artois, Tuborg. Це дозволяє іноземним компаніям зменшити ціну на свій продукт, заощаджуючи на вартості імпорту, а також автоматично отримати цінову перевагу перед аналогічною продукцією інших іноземних виробників.



Асортимент

Насиченість ринку різними сортами пива, а також зниження ринкового дефіциту посилюють роль маркетингу.

Донедавна багато пивних компаній працювало на масову цільову аудиторію. Однак кілька років тому виникла необхідність чіткішої структурної сегментації на продукцію преміум-класу, середнього класу, для широкої аудиторії і т. д. А тепер більше уваги приділяється розробці марки та маркетингових прийомів її просування на ринок.

Основним завданням маркетингової політики є збільшення обсягів продажу і *посилення позицій бренда і його впізнавання споживачами.*

Ринок пива України представлений великим асортиментом, основну частину якого становлять п'ять основних марок: світле, темне, червоне, біле і міцне. Традиційно українці віддають перевагу світлому пиву. Його частка у споживанні становить не менше 70 %, решта розподіляється між темними та нетрадиційними сортами.

Серед виробників ситуація склалася так, що кожна компанія має у своєму «портфелі» багато сортів і варіацій хмільного напою. Західна практика, коли компанія є вузькоспеціалізованою на одному-двох сортах пива, на українському ринку не прижилася. Проте це може свідчити про сталий розвиток галузі та про по-

стійний пошук компаніями-виробниками своєї ніші. Виняток є лише один — компанія «Рідна Марка» з пивом «Пшеничне Еталон». Ринок пива України може похвалитися утворенням ще однієї ніші — червоного пива. На сьогодні маємо «Славутич Червоне» (ТМ «Славутич») та «Багряне» (ТМ «Чернігівське»).

Вітчизняні компанії постійно працюють над оновленням асортиментного ряду новими нетрадиційними сортами пива, які варяться з використанням як ячмінного, так і пшеничного солоду з додаванням коріандру і т. д.

Стійко зростає середньоціновий сегмент (мейнстрім). За останні роки він виріс із 58,8 % до 62,7 %, переважно за рахунок економ-сегмента. Споживачі переходять на більш дороге пиво. Відповідно до досліджень, український споживач, купуючи пиво, насамперед орієнтується на смак, потім на якість, і тільки третім за рейтингом іде ціновий чинник.

Також в Україні спостерігається така тенденція як «преміалізація», тобто зростає сегмент «преміум»-брендів. Крім того, спостерігається зменшення сегмента нефільтрованого пива, а також значне зростання сегмента безалкогольного пива. 2007 року обсяги випуску безалкогольного пива зросли на 30 %, 2008-го — на 21 %.

Тенденції ринку

Ринок пива України є одним з найдинамічніших. Проте говорити про золоту діжку пивоваріння не випадає. Ринок близький до насичення і дається взнаки зростання конкуренції. Зміцнення позицій на ринку компаній відбувається не за рахунок зростання споживання їх продукції, а за рахунок відвойовування частки у конкурентів. Загалом тенденція очевидна. Вже тепер багато малих підприємств змушене залишити галузь або просто переорієнтуватися.

2005-го споживання пива зросло на 23 %, 2006-го — на 15 %, 2007-го — на 12 %, за підсумками 2008-го — лише на 1,5 %. Однак у грошовому виразі обсяг ринку продовжує зростати на 20—30 % на рік. «Оборот зросте переважно за рахунок збільшення попиту на дорожчі марки», — пояснює Олена Маркова зі «Славутича», Carlsberg Group Україна. «Загальна ринкова частка преміального та суперпреміального сегментів пива вже перевищує 20 %», — погоджується Дмитро Шпаков. Ще одна причина зростання ринку в грошах — подорожчання пива.

Сьогодні на одного українця припадає 58—63 літри пива на рік. Це більше, ніж у Литві (52 л на душу населення), але поки що менше, ніж у Польщі (72 л), Чехії (125 л) і Німеччині (майже

180 л). Більшість експертів вважає, що коли цей показник сягне 70—80 літрів, зростання обсягів споживання припиниться.

Очевидно, що **найближчими роками основні гравці пивного ринку включаться до преміум-перегонів. Освоєння цього сегмента є найбільш прибутковим: наприкінці 2007 року перспективи його зростання оцінювались у 60 %**. На думку аналітика компанії *IK Galt&Taggart Securities* Олексія Руденка, необхідно знімати дешеві сорти, витратні сорти пива й робити наголос на супер- та преміум-сегментах, як інші країни. У нас економсегмента належить 60—65 % ринку, а супер- та преміум- ледве дотягнули до 13 %.

За даними учасників ринку, у 2004 р. частка преміум-сегмента на українському ринку пива становила 3 %, за сім років вона виросла до 11 %, а кількість брендів збільшилася з восьми в два рази. При цьому в 2010 р. частка преміум-сегмента ринку пива дорівнювала 12,5 %, а у 2011 — 13,5 %.

Зі складових собівартості, що найбільше виросли в ціні, на сьогоднішній день виокремлюють енергоносії.

За даними дослідницької компанії Nielsen, яка працює з галузевою організацією Укрпиво, у 2011 р. середня ціна 1 літра пива в Україні зросла на 14 %. Якщо в грудні 2010 року вона дорівнювала 7,99 грн, то в грудні 2011 р. — 9,11 грн. Істотне подорожчання пінного напою експерти ринку пов'язують зі зростанням цін на сировинні складові.

Таблиця

ЧАСТКИ РИНКУ І РІЧНІ ТЕМПИ ЗРОСТАННЯ РИНКІВ ОСНОВНИХ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАВОДУ «ОБОЛОНЬ»

СНд	Частка ринку, %	Частка ринку найбільшого конкурента, %	Річні темпи зростання ринку, %
Пиво	31	34	1,5—20
Безалкогольні	15,8	17,4	- 9 — + 16
Мінеральна вода	4,7	26	2—22
Слабоалкогольні	27,1	22	12

На ринку **безалкогольних напоїв** лідерами є «Coca Cola» (близько 17 %), «Росинка» (16 %), «Оболонь» (15 %), ТОВ «Аквапласт» (ТМ «Фрутс») із Дніпропетровська (10,5 %), українська дочірня компанія PepsiCo — ТОВ «Сандора» (9,8 %), Дніпропетровське ПП Агенція «Малбі», що входить до складу ТПГ

Rainford (7 %). Крім того, існує велика кількість відносно невеликих виробників. Докладніше про ситуацію на ринку безалкогольних напоїв див. в кейсі «Київський завод безалкогольних напоїв „Росинка”».

На ринку *мінеральних вод* лідерами є IDS Group (Моршинський, Миргородський заводи, Трускавецька вода, Боржомі) — 26 %, «Coca Cola» (10 %), «Росинка», «Оболонь». Також є велика кількість відносно меншої потужності виробників, спрямованих на задоволення споживачів на окремих територіальних ринках (АР Крим, інші).

Частка імпорту мінводи становить, згідно зі статистикою, близько 5 %, основними експортерами є ТМ «Оболонь», «Миргородська», «Моршинська».

Новим напрямом діяльності з добрими перспективами є імпорт в Україну мінеральних вод торгової марки «Боржомі». Імовірно, вони заповнять нішу продукції для споживачів з доходом вище середнього. У свою чергу грузинський партнер — компанія «Glass & Mineral Water Co. N. V.», що має позицію лідера на російському ринку, просуватиме миргородські мінеральні води в Росію. Це відкриває нові перспективи для українських підприємств. Зважаючи на все, це партнерство стане рушійною силою ринку мінеральних вод у СНД, що змусить «посунутися» конкурентів і в Росії, і в Україні.

Основною тенденцією на ринку бутильованих вод є його консолідація: сумарна частка великих виробників з року в рік збільшується, а кількість дрібних операторів зменшується. Так, 2007 року, за оцінкою аналітиків IDS Group, частка трійки найбільших гравців на ринку дорівнювала 39,5 %.

Лідерство в усіх сегментах ринку бутильованих вод зберігає компанія IDS Group, частка ринку якої, згідно з даними Nielsen Ukraine, у 2007 році становила 22,6 % за обсягами та 28,4 % в грошах. Ці показники більше ніж удвічі вищі порівняно з найближчим конкурентом — компанією «Coca-Cola». Серед інших конкурентів можна відзначити зростання компанії «Оболонь» (за рахунок нової марки «Прозора»). Дещо послабшали позиції «Росинки» та Царичанського заводу.

Компанія IDS Group була створена наприкінці 2004 року внаслідок об'єднання найпотужніших українських виробників мінеральних вод та їхніх дистрибуторів: Миргородського заводу мінеральних вод, Моршинського заводу мінеральних вод «Оскар», ЗАТ «ІДС» і ВАТ «Нова». Компанія виробляє мінеральні води «Миргородська», «Моршинська», «Старий Миргород», «Труска-

вещька заповідна», «Трускавецька природна», «Трускавецька кришталева», «Сорочинська», а також є офіційним імпортером «Боржомі» в Україні. Компанія «Нова», яка входить до складу IDS Group, — єдиний в Україні національний оператор з доставки води «Моршинська» та «Старий Миргород» у великій тарі до дому та офісу.

Використані джерела:

1. Офіційний сайт ЗАТ «Оболонь». [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://press.group.slavutich.com/release/112/> // www.obolon.ua
2. Вісник компанії «Оболонь», № 1, січень—березень 2009 р.
3. Пивной рынок Украины // Коммерсант № 33 от 28.02.2007. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://kommersant.ua/doc.html?DocID=746174&IssueId=41251>
4. *Ксенія Портна*. Пивний ринок на порозі насичення — зростання споживання пінного напою припиниться до 2010 року — Український діловий тижневик «Контракти» № 52 від 24-12-2007. [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://kontrakty.com.ua/show/ukr/print_article/34/5220079833.html
5. Офіційний сайт групи підприємств Carlsberg Group в Україні. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://press.group.slavutich.com/release/112/>
6. Звіт зі сталого розвитку корпорації «Оболонь» за 2010—2011 роки. [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://obolon.ua/files/news/OBOLON_-_Sustainability_Report_2010-11_%28UKR%29.pdf
7. Україна. До кінця года пиво подорожає на 15 %. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.pivnoe-delo.info/2012/06/07/ukraina-do-konca-goda-pivo-podorozhaet-na-15/#more-23710>

Запитання та завдання до кейса:

До теми 2. Досягнення та утримання конкурентних переваг як настанова довгострокового розвитку підприємства

1. Визначте конкурентні переваги компанії та джерела їх формування.
2. Оцініть ресурси компанії як елемент стратегічної платформи підприємства.

До теми 4. Стратегічна сегментація діяльності підприємства

1. Здійсніть стратегічну сегментацію діяльності підприємства та виокремте СНД за різними критеріями.

До теми 5. Місія та цілевизначення стратегічного розвитку підприємства

1. Визначіть місію компанії.

2. Виділіть та охарактеризуйте стратегічні цілі підприємства.

3. Розробіть цілі для восьми ключових напрямів діяльності за П. Друкером.

4. Розробіть ієрархію цілей підприємства.

До теми 6. Аналіз зовнішнього середовища стратегічного напрямку діяльності

1. Проведіть маркетингове сегментування ринку і визначить зовнішні ключові фактори успіху підприємства (СНд).

2. Побудуйте та проаналізуйте карти стратегічних груп конкурентів для різних СНд.

3. Проведіть аналіз зовнішнього середовища підприємства (СНд) за методом «П'яти конкурентних сил за М. Портером».

До теми 7. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

1. Виділіть та оцініть складові стратегічної платформи підприємства.

2. Визначте та оцініть стратегічну ефективність ресурсів компанії.

3. Визначте та оцініть ключові компетенції компанії.

4. Проведіть аналіз функціональних сфер діяльності підприємства.

5. Визначте сильні та слабкі сторони підприємства.

До теми 8. Стратегічний аналіз для формування набору бізнес-напрямів

1. Побудуйте матрицю Бостонської консалтингової групи (класична версія) та оцініть збалансованість портфеля.

2. Побудуйте матрицю Бостонської консалтингової групи (оновлена версія) та сформулюйте загальнокорпоративну стратегію.

3. Побудуйте матрицю консалтингової групи «Артур Д. Літл», оцініть збалансованість портфеля та сформулюйте загальнокорпоративну стратегію.

4. Побудуйте матрицю Г. Хемела та К. Прахалада та зробіть висновки.

5. Побудуйте матрицю консалтингової групи МакКінсі, оцініть збалансованість портфеля та сформулюйте загальнокорпоративну стратегію.

До теми 9. Базові стратегії бізнес-напрямку

1. Побудуйте матрицю «якість—ціна» та визначте конкурентні переваги для кожного стратегічного напрямку діяльності.

2. Обґрунтуйте застосування бізнес-стратегій за М. Портером різними СНд.

3. Визначте та проаналізуйте чинники, які визначають перевагу підприємства за рівнем витрат.

4. Оцініть вплив ефекту досвіду та ефекту масштабу на економію витрат.

5. Проведіть аналіз ланцюжка створення вартості по конкретному продукту для визначення шляхів диференціювання продукції.

6. Оцініть можливість використання конкурентних стратегій за К. Омае: використання ключових чинників успіху, відносної переваги, агресивних ініціатив та стратегічних ступенів свободи.

7. Проаналізуйте можливість використати конкурентні стратегії, визначені на основі «стратегічного трикутника»: орієнтовані на споживачів, які враховують дії конкурентів, що виходять з можливостей підприємства.

8. Обгрунтуйте використання стратегій конкуренції на різних етапах життєвого циклу стратегічного напрямку діяльності.

До теми 10. Формування стратегії бізнес-напрямку

1. Побудуйте матрицю «продукт-ринок» І. Ансоффа та зробіть висновки.

2. За рахунок використання матриці споживача оцініть реальне сприйняття споживачами ціни і цінності продукту.

3. Побудуйте матрицю прибутковості споживачів і зробіть висновки.

4. Проведіть бенчмаркінг підприємства, товару.

5. Побудуйте ланцюг створення цінності за М. Портером по одному продукту та зробіть висновки.

До теми 11. Інтеграція та диверсифікація як стратегії розвитку підприємства

1. Оцініть досвід (можливість) застосування компанією стратегії інтеграції (вертикальної, горизонтальної).

2. Проаналізуйте досвід (можливість) застосування компанією стратегії диверсифікації (спорідненої, неспорідненої).

До теми 12. Альтернативність стратегічного вибору

1. Запропонуйте стратегічні альтернативи для загальнокорпоративної та бізнес-стратегій компанії.

До теми 13. Комплексна (корпоративна) стратегія підприємства

1. Розробіть комплексну (загальнокорпоративну) стратегію підприємства.

До теми 14. Функціональні стратегії підприємства

1. Сформулюйте функціональні стратегії підприємства: маркетингову, виробничу, інноваційну.

До теми 15. Формалізація стратегії підприємства через планові документи

1. Розробіть збалансовану систему показників для реалізації стратегії компанії.

Секрети успіху низькотарифних авіаперевізників: від Southwest Airlines до Wizz Air

Інформація про організацію роботи над кейсом	
Необхідність попереднього (позаавдиторного) ознайомлення з кейсом	так
Спосіб ознайомлення з інформацією кейса	самостійно
Доцільність використання додаткової (окрім викладеної у кейсі) інформації	ні
Організація роботи над кейсом	групова
Орієнтовний час на підготовку презентації (звіту)	25 хвилин
Тривалість презентації (звіту)	10 хвилин

Southwest Airlines розпочала свою діяльність у 1971 році з авіапасажирських перевезень між Далласом, Хьюстоном і Сан-Антоніо, штат Техас. Роллін Кінг і Херб Келлер заснували компанію з простою місією, сфокусованою на тому, щоб відрізнитися від інших авіакомпаній; головний наголос був спрямований на те, щоб надати пасажирові можливість здійснити політ за низьку ціну, а також трохи розважитися.

Уже 1973 рік для Southwest Airlines був першим прибутковим роком діяльності. Компанія пережила швидке зростання, політ першого мільйонного пасажирів відбувся вже за три роки після початку роботи.

Від початку свого функціонування менеджмент Southwest Airlines визначив два типи мандрівників: орієнтовані на зручність і час бізнесмени та чутливі до зміни ціни відпочивальники, тобто компанія робила наголос на коротких і дешевих перельотах. Щоб обслуговувати потреби усіх груп клієнтів, компанія розробила дворівневу структуру ціноутворення. Отже, за переліт між Далласом і Хьюстоном (за тарифу інших перевізників у 28 дол.) компанія в робочі дні до 19.00 продавала квитки по 26 доларів, а після 19.00 та у вихідні по 13 дол. Компанія пропонувала заплатити

13 дол. чи 26 дол. та отримати безплатну пляшку спиртного. 75 % пасажирів обирали тариф у 26 дол., завдяки чому компанія стала найбільшим дистриб'ютором віскі «Чівас регал» у Техасі.

Таким чином, компанія обрала короткі (739,2 км), швидкі (середня тривалість польоту 1 год. 24 хв.) та дешеві перевезення. Крім того, літаки використовуватися по 12 годин на добу, замість 8,6 год., що було середнім показником по галузі. Час завантаження і розвантаження для літаків Southwest становив 15 хв. (замість 45 хв. у галузі), іноді в розвантаженні та прибиранні брали участь пілоти та стюардеси. Порівняно з іншими авіакомпаніями Southwest дотримувалася принципу «без викрутасів»: не забезпечувалося резерву місць і харчування. Пасажирів розміщували у літаку за принципом «перший прийшов, першого обслужили». Компанія була першою в галузі, що почала здійснювати продаж квитків через Інтернет.

Southwest Airlines зробили свій внесок у загальний прогрес в авіаційній галузі. 2006 року компанія прийняла інший підхід до програми стимулювання пасажирів, які часто літають, пропонуючи клієнтам пільги залежно від кількості польотів з авіакомпанією, а не від кількості миль польоту. Крім того, Southwest Airlines були першими, які запропонували варіанти безквиткових поїздок. Продаж квитків без зазначення місця та використання власної системи бронювання квитків дозволив значно скоротити експлуатаційні витрати і зберегти додаткові гроші. Якщо середня ціна на внутрішні квитки на літак у третьому кварталі 2006 року становила \$416, то у Southwest Airlines середній тариф становив \$104,40.

Southwest Airlines створила конкурентну перевагу, базовану на організаційній ефективності, спрямованості на відмінний сервіс, низькі ціни на проїзд і короткі терміни обороту.

Успіх Southwest Airlines пов'язаний з можливістю створення і підтримки міцних відносин між усіма учасниками авіакомпанії, зокрема співробітників і керівників, а також профспілки і постачальників. Наприклад, пілоти не просто кермують своїми літаками, вони виступають як члени команди, пояснюють, як використовувати кисневі подушки, підбирають сміття для забезпечення якомога більшої швидкості обороту літаків.

Формула компанії проста: «Чим більше співробітники працюють, тим прибутковішою стає Southwest Airlines, і тим багатшими стають співробітники».

Компанія традиційно орієнтується на другорядні аеропорти, які зазвичай беруть нижчі збори за посадку та обслуговування.

Час перебування літаків компанії в аеропорту — близько п'ятнадцяти хвилин, що становить одну третину від середнього показника по галузі.

Пильна увага до витрат виробництва дозволила досягти цих результатів. «Навіть у краді часи ми зберігали наші витрати на низькому рівні і пильнували кожний витрачений долар. Протягом багатьох років я вимагав подання мені для затвердження усіх витрат на суму, більшу ніж \$1000. Чому? Щоб заохочувати культуру ощадливості. Звичайно, я не можу проглядати всі рахунки. Але я можу розглядати їх вибірково, і це сприяє тому, що співробітники звертають увагу на витрати», — вважає Келлехер.

Якщо генеральний директор прищеплює певну культуру, співробітники також тяжко працюватимуть, щоб підтримувати витрати на низькому рівні, зазначає Келлехер. Наприклад, візьмо агента Southwest у Лос-Анджелесі, який позичив степлер колезі іншого перевізника. Наш агент скаже: «Я хочу переконаватися, що ми отримаємо степлер назад, тому що в іншому разі це боляче позначиться на нашій часті в прибутках».

Розповідь вказує на другу причину, через яку, на думку Келлехера, його компанія досягла успіху: це ставлення до працівників. «Іноді для бізнесу загадка: «Хто стоїть на першому місці: співробітники, клієнти чи акціонери?» Ми ніколи не думали, що це загадка. Якщо добре піклуєшся про співробітників, вони добре ставитимуться до замовників. Якщо з клієнтами поведуться добре, вони будуть повертатися, й акціонери будуть задоволені».

У Southwest добре ставлення до співробітників не означає, що вони отримують великі зарплати. Насправді заробітна платня працівників компанії є нижчою, ніж у конкурентів. Але авіакомпанія робить опціони акцій широко доступними, тож усі співробітники, а не тільки керівники, можуть брати участь у фінансовому успіху компанії.

У Southwest навіть дотримуються політики, відповідно до якої менеджери отримують підвищення заробітної плати, які є не більшими, а пропорційними до підвищення платні, яке отримують інші працівники. «І у важкі часи ми скорочуємо заробітну плату, — каже Келлехер. — Кожен співробітник авіакомпанії Southwest Airlines отримує тепер менше, ніж у 2001 році».

Піклування про працівників також виявляється у різноманітних нефінансових заходах. Найважливішим з них є політика компанії «незвільнення». Келлехер каже, що це в кінцевому підсумку служить дотриманню фінансової дисципліни, оскільки заважає менеджерам наймати занадто багато людей, коли промис-

ловість процвітає. Маючи щасливих співробітників, компанія також заощаджує гроші. Це зумовлено відсутністю конфліктів із профспілкою у Southwest Airlines, незважаючи на те, що галузь авіаперевезень має найбільшу частку членів профспілки в країні. «Як тільки профспілкові лідери розуміють, що ви піклуєтеся про ваших людей, більшість із них іде з переговорів про контракти».

Якщо стратегію Southwest легко пояснити, її виявилось складно скопіювати. US Airways, наприклад, намагалися це зробити зі своєю дочірньою компанією MetroJet, але невдало. «Вони сказали, що будуть лоу-кост авіакомпанією, але не стали лоу-кост авіакомпанією». Підприємство зазнало поразки. У Нью-Йорку JetBlue Airways and Song, новий низькотарифний перевізник, дочірня компанія Delta Air Lines, розташованої в Атланті, намагалася використати такий самий підхід. Келлехер коментує: «Єдине, що має JetBlue, чого немає у нас, це бортовий телевізор, але у нас нижчі витрати».

Southwest Airlines завжди робили речі по-своєму. Спочатку це означало використовувати тільки літаки Boeing 737, так що кожен пілот, член екіпажу і механік були добре обізнаними із кожним літаком у флоті. Пізніше це означало відмову від опублікування тарифів на поїздки на туристичних сайтах, таких, як Orbitz, Expedia і Travelocity. Southwest не хоче, щоб хтось контролював продаж їхніх квитків. Крім того, Orbitz є консорціумом, який належить конкурентам Southwest. І вони беруть плату за це, хоча у Southwest така послуга є безкоштовною.

«Рух залежить від рівня тарифів, — вважає Келлехер. — І ви можете захопити пасажирів літати». Іншими словами, якщо тарифи досить низькі, дедалі більше людей користуватимуться послугами авіаперевізників. Southwest переконалася, що після того, як вона почала обслуговування між Балтімором і Чикаго, загальний трафік між двома аеропортами збільшився на понад 2000 %.

Дух Southwest Airlines був легендарним для галузі, оскільки менеджер компанії Херб Келлехер був неординарною людиною, відповідно, він приймав неординарні рішення, зокрема повагу та довіру він завоював лише тим, що поіменно знав своїх працівників та їхні сім'ї, він завжди літав авіарейсами власної компанії та часто допомагав наземним службам та стюардесам, що слугувало прикладом формування корпоративного духу та взаємодопомоги. Плинність кадрів трималась на рівні 7 %, що було найнижчим показником у галузі, в ній компанія перша ввела заохочення співробітників не підвищенням заробітної плати, а участю в прибутках: 13 % акцій були в руках персоналу.

Показовим є приклад щодо встановлення зборів за перевезення багажу.

Ціни на паливо зростали протягом двох років, 2008 та 2009, а кількість пасажирів неухильно знижувалася. Бути ефективною авіакомпанією стало складніше, ніж будь-коли. 2008 року послугами внутрішніх авіарейсів у США скористалося на 4,3 % пасажирів менше, ніж роком раніше. А витрати на паливо, приміром, авіакомпанії American Airlines, виросли на 45 % порівняно з попереднім роком, і сягнули 2,05 млрд доларів. Це змусило компанію підняти свої тарифи на 5,1 %, але не привело до прибутковості. Більшість авіакомпаній розглядала саме підвищення тарифів як додаткові джерела прибутку.

Щоб покрити збільшення вартості палива, American Airlines стала першим перевізником, що увів фіксовану плату за зареєстровану пасажиром одну валізу — 15 доларів. Більшість конкурентів швидко наслідувала цей досвід, крім Southwest і JetBlue. Однак витрати на швидко змусили JetBlue увести збір у розмірі 7 доларів за подушки і ковдри, а U.S. Airways стягувала додаткові гроші за місця біля ілюмінаторів і проходів. Збори були «всепоглинаючими». Однак збір за багаж найбільше дратував пасажирів, оскільки суперечив сформованим традиціям — раніше оплачувалися тільки третя і четверта зареєстровані валізи. Загальна вартість польоту на внутрішніх авіалініях відтепер могла становити до 120 доларів.

Для компанії, що працює в галузі, де загальні збитки дев'яти найбільших пасажирських авіакомпаній США в 2008 році сягнули 19,5 млрд доларів, а у 2009-му — 3,4 млрд, увести політику додаткових зборів видавалося розумним. Справді, хто відмовиться від неоподатковуваних додаткових джерел прибутку, до того ж, таких, як у всіх інших перевізників? Адже за перше півріччя 2009-го американські авіакомпанії зібрали 1,24 млрд доларів багажних зборів, що перевищило торішній показник на 267 %.

Улітку 2009 року Southwest опинилася перед вибором — увести багажний збір за першу валізу чи ні. Було підраховано, що авіакомпанія одержить близько 450—500 млн доларів, якщо прийме загальні правила гри. Але це суперечило підходам до ціноутворення в компанії, і керівник Гері Келлі прийняв рішення відмовитися від зборів.

Таке рішення обґрунтовувалося ось чим. Передбачалося компенсувати передбачуваний недержаний дохід, пов'язаний з відмовою від багажних зборів, шляхом збільшення обсягів перевезень пасажирів (у період із грудня 2008 по листопад 2009 року

збільшити частку внутрішніх пасажирських авіаперевезень на 0,56—0,65 %). Також планувалося підвищити інформованість клієнтів про те, що Southwest не схожа на інші авіалінії, і поліпшити імідж компанії серед пасажирів.

Незважаючи на загальне зниження ринку внутрішніх пасажирських авіаперевезень у США з грудня 2008-го по листопад 2009-го року на 5,1 %, Southwest Airlines стала єдиною компанією, яка збільшила пасажиропотік. Показник завантаження авіакомпанії (чи наповнюваність рейсів) збільшився в цей період з 71,2 % до 76 %. Приріст частки ринку становив 1 %, що еквівалентно 800 млн доларів прибутку. Ринкова частка у червні 2010 р. досягла 13,8 %, тоді як American Airlines знизилася з 14,4 % до 13,9 %, а частка United Airlines упала з 11,0 % до 10,5 %.

Рекламна кампанія сприяла підвищенню інформованості про відмінність брэнда від конкурентів і залученню додаткових пасажирів. 84 % опитаних споживачів погодилися, що реклама підкреслює відмінності Southwest Airlines від інших авіакомпаній; 84 % поліпшили своє сприйняття брэнда після перегляду реклами; 73 % погодилися, що реклама мотивує їх віддати перевагу рейсам саме Southwest.

Чистий прибуток авіакомпанії Southwest Airlines у 2011 р. становив 178 млн дол., що на 61 % менше результату 2010 р. (459 млн дол.). Авіакомпанія пов'язує зниження прибутку з істотним зростанням цін на паливо. Проте авіаперевізнику, що працює за моделлю «лоукост», удалося обходитися без збитків уже 39 років підряд, що являє собою унікальний випадок в історії світової цивільної авіації.

Оборот авіакомпанії Southwest у 2011 р. порівняно з 2010 р. збільшився на 12,7 % і становив 16,6 млрд дол. Витрати зросли на 17,3 % до 15,93 млрд дол. Основний внесок у зростання витрат зробило 35-відсоткове збільшення цін на паливо, у результаті чого витрати на авіаційний гас досягли 6,01 млрд дол. За словами голови ради директорів, президента і гендиректора Southwest Airlines Гері Келлі, доходи в минулому році зростали дуже добре, але недостатньо для того, щоб компенсувати подорожчання пального. Операційний дохід становив 662 млн дол., знизившись на 41,9 % порівняно з попереднім роком.

Кількість перевезених пасажирів у 2011 р. збільшилася на 2,4 % і перевищила 177 млрд пасажирокілометрів. Коефіцієнт завантаження сягнув 80,8 %, збільшившись на 2,2 процентні пункти.

На червень 2012 р. компанія має флот з 550 літаків віком 11,2 року (1990 рік — 106, у 1999 р. — 306 літаків), здійснює 3200 польотів на день (у 1999 році — 2500 польотів).

План створення компанії Wizz Air виник у червні 2003 року, коли шестеро людей із багатим досвідом у сфері авіаперевезень і послужним списком у різних галузях об'єдналися в команду на чолі з Джозефом Вараді, головним виконавчим директором компанії. Усього через три місяці Wizz Air стала зареєстрованою компанією, що була готова здійснювати авіаперевезення.

Перший політ Wizz Air відбувся 19 травня 2004 року з містечка Катовіце. Нині Wizz Air має 15 діючих баз у регіоні: Гданськ, Познань, Катовіце, Варшава та Вроцлав у Польщі; Будапешт в Угорщині; Софія в Болгарії; Бухарест, Клуж-Напока, Тиргу-Муреш і Тимішоара у Румунії; Вільнюс у Литві; Київ в Україні (з 2008 року); Белград у Сербії та Прага в Чехії. Перельоти здійснюються у більше ніж 220 напрямках. Для порівняння: у 2010 році напрямків було тільки 50, діючих баз — 10.

Wizz Air — це авіакомпанія, яка має інноваційний підхід до обслуговування клієнтів протягом усього перельоту. «Ми маємо на меті зробити перельоти доступними мешканцям Центральної та Східної Європи, а також запропонувати нові принципи перельотів усім пасажиром у межах ЄС». Wizz Air пропонує «просту модель обслуговування», що означає: переліт без зазначення місця, використання допоміжних аеропортів для заощадження коштів і часу, єдиний клас виключно зі шкіряними сидіннями, харчування та напої на вимогу за додаткову плату.

Wizz Air має новий флот літаків типу Airbus A320 із середнім терміном служби літаків менше 3-х років. Усі 24 літаки оснащено двигунами International Aero Engine's V-2500 та 180 комфортними шкіряними сидіннями. Ці літаки створено за найсучаснішими технологіями, що дозволяє значно знизити експлуатаційні витрати, й обслуговуванням цих лайнерів займаються такі поважні компанії, як Lufthansa Technik та SAS Technical Services. Це дозволяє компанії досягати високих стандартів обслуговування клієнтів.

18 червня 2009 у Ле Бурже, Франція, група компаній Wizz Air підписала Меморандум про взаєморозуміння для оснащення свого парку літаків 50-ма новими суднами Airbus A320, збільшуючи, отже, загальне число своїх літаків до 132-х. Салони всіх авіалайнерів складатимуться зі 180 комфортабельних місць єдиного класу. Замовлення нових літаків A320 дозволить групі компаній

Wizz Air посилити і розширити свою мережу. Таке придбання також надасть можливість додати нові маршрути до вже наявних 130-ти. Нове велике постачання літаків забезпечить Wizz Air посилення позицій лідера в регіоні.

«Це нове замовлення відповідає нашим планам з розвитку і сприяє прагненню стати авіакомпанією, яку вибирають пасажирів в Центральній і Східній Європі. Використання літаків Airbus A320 дозволяє тримати наші витрати на максимально низькому рівні, щоб пропонувати низькі ціни дедалі більшій кількості наших клієнтів. Цей факт також відображає стійку природу нашого бізнесу навіть в умовах мінливого ринкового середовища», — сказав Джозеф Вараді, генеральний директор групи компаній Wizz Air.

«Усього протягом 5 років група Wizz Air, підтримувана партнерами провідного інвестора — компанії Indigo Partners, продемонструвала стрімкі успіхи і розвиток, і ми дуже раді, що вони зробили це, використовуючи наші літаки. Airbus A320, безперечно, є найпопулярнішим серед вузькофюзеляжних літаків. Він забезпечує значну економію та отримав визнання серед пасажирів. Це також найбільш економний літак у своєму класі, — наголосив Джон Ліхі, директор по роботі з клієнтами компанії Airbus. — Це істотне замовлення ще раз підтверджує популярність A320 на ринку».

Літаки групи Airbus A320 є еталоном вузькофюзеляжних суден. Вони є найпопулярнішими в світі серед авіалайнерів такого типу. До даної групи літаків належать чотири повітряні судна (A318, A319, A320 і A321), які мають однакові кабіну пілота, внутрішні секції та системи.

В Україні групою Wizz Air здійснюються польоти до Львова та Сімферополя, а також до Туреччини, Англії, Польщі, Норвегії, Німеччини, Італії, Іспанії, а з вересня 2012 року — до Грузії.

З 15 листопада 2011 р. запроваджено онлайн-реєстрацію на всі рейси з та до Києва. Онлайн-реєстрація є безплатною. Запроваджуючи цю послугу, «Візз Ейр Україна» прагне поліпшити якість обслуговування своїх пасажирів. Це також дозволить авіакомпанії пропонувати по-справжньому доступні ціни на авіаперельоти. Проходження процедури реєстрації на рейс в Інтернеті позбавить пасажирів необхідності витрачати час у черзі в аеропорту. Водночас реєстрація на рейс в аеропорту, як і раніше, залишиться безплатною. Нова послуга не вплине на процедуру проходження пасажирів на посадку: біля виходу на посадку до літака необхідно бути не пізніше ніж за 30 хвилин до запланованого часу ви-

льоту рейсу. У разі необхідності здавати зареєстрований багаж пасажирів мають зробити це на стійці реєстрації в аеропорту не пізніше ніж за 40 хвилин до вильоту.

Wizz Air проводить постійні переговори з метою розширення своєї мережі у різних напрямках, а також забезпечення недорогих повітряних перевезень у країнах Центральної та Східної Європи. Нині авіакомпанія Wizz Air пропонує рейси в приблизно 220 напрямках у межах Європи. Відбувається постійне розширення мережі та відкриваються нові напрямки перельотів. Wizz Air має на меті запропонувати найнижчі ціни в регіоні, а вибір аеропортів грає найважливішу роль у цьому. Саме тому Wizz Air за можливості намагається використовувати допоміжні аеропорти, що сприяє заощадженню коштів і забезпеченню доступного та швидкого обслуговування клієнтів. Wizz Air проводить постійні переговори, спрямовані на створення мережі, яка б включала більше аеропортів і сприяла зниженню витрат на повітряні перевезення в країнах Центральної та Східної Європи.

Група Wizz Air включає 2 компанії — Wizz Air Угорщина (WAN, номер рейсу починається з W6) та Wizz Air Україна (WAU, номер рейсу починається з WU).

У Wizz Air упевнені, що саме персонал створює обличчя компанії. Команди Wizz Air, що працюють на борту та на землі, мають одну мету — працювати заради спільної справи. Команда Wizz Air упевнена, що високі етичні стандарти досягаються виключно належним підходом до підбору співробітників. Завдяки відданій, професійній і багатокультурній команді керівників лідерство та мотивація стали рушійною силою і ключовим фактором успіху компанії Wizz Air. Нині авіакомпанія наймає персонал у різних країнах Європи, включаючи Угорщину, Польщу, Об'єднане Королівство, Нідерланди, Німеччину, Норвегію, Францію тощо. Станом на червень 2012 року в авіакомпанії Wizz Air працює понад 1500 осіб, що майже удвічі більше, ніж у 2010 році.

Wizz Air, найбільший локост-авіаперевізник у країнах Центральної та Східної Європи, повідомила про те, що в 2011 році авіакомпанії групи перевезли понад 11 мільйонів пасажирів, що на 15 % більше порівняно з попереднім роком. Середнє завантаження літака становило 84 %. У 2011 році Wizz Air відкрила три нові операційні бази: у Белграді (Сербія), Вільнюсі (Литва) і в Тиргу-Муреш (Румунія). Більш того, Wizz Air створила близько 11 тис. робочих місць у суміжних галузях, з якими вона пов'язана.

«Незважаючи на складну макроекономічну ситуацію в Європі, Wizz Air показала 15-відсоткове зростання в 2011 році — один з найвищих показників серед європейських авіакомпаній. Wizz Air пропонує по-справжньому низькі ціни, роблячи подорожі на літаку доступними дедалі більшій кількості людей щороку. 2012 року ми будемо продовжувати розширювати наші операційні можливості, додаючи нові ринки й аеропорти до теперішньої маршрутної мережі авіакомпанії», — сказав Джозеф Вараді, генеральний директор групи компаній Wizz Air.

Українська дочірня компанія «Віzz Ейр Україна» у 2011 році перевезла 570 тис. пасажирів, що на 4 % більше порівняно з попереднім роком. Компанія залишається лідером лоукост-перевезень на українському авіаційному ринку завдяки неперевершеним ціновим пропозиціям і високій якості послуг. На сьогоднішній день «Віzz Ейр Україна» пропонує 13 напрямків, включаючи недавно відкриті іспанські рейси з аеропорту «Київ» (Жуляни) до Барселони, Жирони і Валенсії. Починаючи з березня 2012 року, авіакомпанія відновила два популярних рейси зі Львова — до Дортмунда (Німеччина) та до Венеції / Тревізо (Італія).

«Віzz Ейр Україна» є прямим роботодавцем для 80 осіб в Україні, і ще близько 600 осіб працює в суміжних галузях.

Ціновий діапазон перевезень становить від 160 до 1400 грн в обидва боки. Компанія має гнучку цінову політику: «раніше забронював, дешевше заплатив».

Вітчизняний ринок повітряних перевезень представлений такими авіакомпаніями, як:

1. Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» — це українська компанія-лідер, заснована 1992 року. 100 % її акцій — у приватній власності.

Основною діяльністю «Міжнародних Авіаліній України» є пасажирські та вантажні перевезення. Флот авіакомпанії складається з 20 сучасних літаків «Боїнг-737» різних модифікацій і трьох сучасних літаків АН-148. Базовим аеропортом МАУ є Державний міжнародний аеропорт Києва «Бориспіль» (КВР), перевезення здійснюються до 40 столиць світу та внутрішні перевезення до Львова, Донецька, Одеси, Харкова, Івано-Франківська. Вартість внутрішніх рейсів — від 2700 грн, міжнародних — у середньому 3500 грн.

2. Авіакомпанія «Аеросвіт» створена 1994 року у формі ЗАТ, головний акціонер — нідерландська компанія, 39 % акцій, Фонд держмайна — 22,4 %, компанія «Генавіаінвест» — 25 % і компанія «Укрінфоконсалтинг» — 10 %. Компанія має 17 Боїнгів.

Усього обслуговує 60 повітряних ліній, зокрема 5 трансконтинентальних, що сполучають Київ з 29 країнами. Внутрішні перевезення здійснюються до Дніпропетровська, Запоріжжя, Львова, Донецька, Одеси, Харкова, Івано-Франківська, Сімферополя. Ціновий діапазон такий, як і в МАУ.

Отже, ніша бюджетних авіакомпаній на ринку авіаперевезень України не заповнена.

Використані джерела:

1. Airlines: 39 лет без убытков. // Деловой авиационный портал, 20/01/2012. — [Електронний ресурс]. Джерело доступу:// <http://www.ato.ru/content/southwest-airlines-39-let-bez-ubytkov>

2. Наталия Матошина. Багаж должен лететь бесплатно! Забота о пассажирах от Southwest Airlines — по материалам <http://www.effie.org/>, <http://www.youtube.com/> — [Електронний ресурс]. Джерело доступу://<http://www.sostav.ua/columns/2011/08/19/113/43011/>

3. What Makes Southwest Airlines Fly. Published: April 23, 2003 in Knowledge@Wharton. — [Електронний ресурс]. Джерело доступу:// <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=753>

4. Matthew Russell. An Assessment of the Strengths and Weaknesses of Southwest Airlines, Yahoo! Contributor Network Jun 8, 2007. — [Електронний ресурс]. Джерело доступу:// <http://voices.yahoo.com/southwest-airlines-industry-leader-385247.html>

5. Офіційний сайт авіакомпанії Southwest Airlines. — [Електронний ресурс]. Джерело доступу: <http://www.southwest.com/>

6. Офіційний сайт авіакомпанії Wizz Air. — [Електронний ресурс]. Джерело доступу: <http://wizzair.com>

Запитання до кейса:

Тема 2. Досягнення та утримання конкурентних переваг як настанова довгострокового розвитку підприємства

1. Визначте конкурентні переваги компанії та джерела їх формування.

2. Оцініть ресурси компанії як елемент стратегічної платформи підприємства.

Тема 6. Аналіз зовнішнього середовища стратегічного напрямку діяльності

1. Проведіть маркетингове сегментування ринку і визначте зовнішні ключові фактори успіху підприємства (СНд).

2. Побудуйте та проаналізуйте карти стратегічних груп конкурентів.

3. Проведіть аналіз зовнішнього середовища підприємства (СНд) за методом «П'яти конкурентних сил за М. Портером».

Тема 7. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

1. Визначте та оцініть стратегічну ефективність ресурсів компанії.

2. Визначте й оцініть ключові компетенції компанії.

3. Проведіть аналіз організаційної культури підприємства.

4. Визначте сильні та слабкі сторони підприємства.

Тема 14. Функціональні стратегії підприємства

1. Як формується ланцюжок створення вартості компанії? На яких ланках досягається економія витрат?

Східно-Кримська енергетична компанія

Інформація про організацію роботи над кейсом	
Необхідність попереднього (позаавдиторного) ознайомлення з кейсом	так
Спосіб ознайомлення з інформацією кейса	самостійно
Доцільність використання додаткової (окрім викладеної у кейсі) інформації	Кейс історичний. Рекомендується уточнити точну ситуацію на підприємстві
Організація роботи над кейсом	групова
Орієнтовний час на підготовку презентації (звіту)	30 хвилин
Тривалість презентації (звіту)	15 хвилин

Східно-Кримська енергетична компанія (СКЕК) була створена в 1996 р. з метою здійснення великого проекту будівництва пілотної газотурбінної електростанції (ГТЕС) у Східному Криму, на майданчику, що залишився від недобудованої Кримської АЕС. Для здійснення проекту передбачається зарубіжне інвестування, оскільки в економік Росії та України не було коштів для фінансування проекту.

Будівництво ГТЕС фінансується Міжнародним Банком Реконструкції і Розвитку (30 %), Світовим Валютним Фондом (20 %); для фінансування ще 50 % вартості проекту ЄБРР набирає коштик інвесторів на конкурсній основі. Відмінність цього проекту від інших, що інвестуються ЄБРР, полягає в тому, що в цьому ви-

падку нам не доведеться фінансувати робочі місця за кордоном, позаяк базове обладнання, турбіна, генератор, система видачі потужності, допоміжне енергетичне обладнання — українського виробництва. Системи діагностики, АСУ ТП (автоматизована система управління технологічним процесом), комплекс контрольно-вимірювальної апаратури будуть поставлені з-за кордону. Отже, проект будівництва пілотної ГТЕС в Східному Криму не тільки розв'яже частину енергетичних проблем цього краю, а й дасть можливість українським підприємствам машинобудівного комплексу використати свої виробничі потужності, продемонструвати свої можливості.

У бізнес-плані СКЕК, схваленому ЄБРР, передбачається створення мобільної фірми з невеликою кількістю персоналу (до 60 осіб).

Аналіз зовнішнього середовища СКЕК

Енергетичний сектор України перебуває в надто тяжкому становищі внаслідок загальноекономічного спаду, неплатоспроможності значної частини як побутових, так і бюджетних та промислових споживачів. Велика кількість енергетичних компаній робить витрати на виробництво продукції, що перевищують обсяг її продажу, і при цьому виторг від реалізованої продукції не надходить на підприємства, надовго осідаючи в їх дебіторській заборгованості. Тим часом, основні фонди енергетичного сектора зношені — в середньому на шістьдесят відсотків. Дефіцит обігових грошових коштів примушує керівництво енергокомпаній шукати додаткові джерела фінансування, але компанія, що має нульову чи негативну прибутковість бізнесу, не здатна оплачувати вартість залученого позикового капіталу, а, отже, і використати його. Тож більшість українських енергопостачальних компаній (на відміну від енергогенеруючих), працює з негативним балансовим сальдо, в умовах гострої нестачі обігових коштів.

До негативних економічних чинників зовнішнього середовища можна віднести не тільки переважну неплатоспроможність споживачів, а й *тарифну політику*, встановлену Національною комісією з регулювання енергоринку (НКРЕ). Енергоринок в Україні відрізняється від того, що під цією назвою розуміють у розвинутих країнах. Там енергогенеруючі компанії-постачальники продають енергію за своєю ціною кожна. Виникає цінова боротьба, з одного боку, але і вибір для покупця — з іншого. Протягом доби енергопостачальна компанія залежно від зміни цін на енергоринку може закуповувати за вигідними для себе цінами енергію у кількох генеруючих компаній, що володіють електро-

станціями. Отже, прибутки енергопостачальників залежать від гри цін на ринку, від уміння вчасно закупити необхідну кількість енергії і зібрати за продану енергію кошти. Прибуток у цьому разі складається з різниці між цінами закупівлі і відпускними тарифами споживачам.

В Україні ж тарифи визначаються НКРЕ, причому між закупівельною ціною для постачальних компаній і відпускним тарифом споживача (населенню) існує для всіх однаковий зазор — 0,3 копійки. При цьому енергопостачальні компанії перебувають у нерівних умовах по відношенню одна до одної, у них різні обсяги закупівель, різні плечі перетоків (у деяких компаній електростанції стоять на території області, а інші треба сплатити транспортування енергії через одну-дві області). Крім того, компанії в різних регіонах мають різні співвідношення між промисловими і побутовими споживачами. Мало того, що промисловість платить більший тариф, їй менше коштує і відпуск електроенергії, оскільки він завершується на стадії введення до енергогосподарства підприємства енергії під високою напругою. Інші технологічні операції з трансформації електроенергії — справа енергослужби, і їх вартість лягає на собівартість продукції. А населення отримує електроенергію зі споживчими характеристиками, причому за вельми розгалуженою мережею. Технологічні втрати від пониження напруги, витрати на утримання районів електричних мереж, вартість перетоків — усе це має вкладатися в 0,3 копійки на кіловат. Крім того, згідно із законом про електроенергетику, підприємств-неплатників можна відключати, а з населенням такого не зробиш. Знизити поріг закупівельної ціни означає знизити рентабельність генеруючих потужностей. Але при цьому практично всі енергопостачальники апріорі збиткові. Тож НКРЕ це той самий радянський Комітет по цінах для одного виду продукції, а енергоринок не має нічого спільного з ринковим механізмом...

Ще одним негативним макроекономічним чинником є *часта зміна тарифів на електроенергію*, внаслідок чого доводиться міняти і відпускні тарифи на теплову енергію. Така нестабільність не тільки згубно діє на економічні служба підприємства — це постійно підриває авторитет енергопостачальників серед населення і знижує довіру до нього. Якщо раніше, роки три тому, СКЕК вважалася серед жителів м. Щолкіне прямо-таки дбайливою мамою, яка і обігріє, і світло дасть, і на роботу влаштує, і бюджет наповнить, то тепер її тарифну політику вважають просто грабіжницькою, хоч компанія не лише не процвітає за рахунок споживачів, а й балансує на межі нульового сальдо.

Серед стабілізуючих макроекономічних чинників слід назвати вже згаданий закон про електроенергетику. Саме з його допомогою можна активно і досить жорстко впливати на дебіторів-боржників, на несумлінних споживачів, на завзятих адміністраторів. Саме цей закон уперше став трактувати безоплатне споживання електроенергії як крадіжку, і встановлює не тільки за таке споживання, але і за сприяння йому карну відповідальність. У руках грамотного і досить рішучого керівника енергетичного підприємства названий закон — дійова та поки що єдина зброя в боротьбі за платежі.

До позитивних чинників макроекономічного середовища можна також віднести і *ринкове мислення побутового споживача, що все більш поглиблюється*. Саме побутовий сектор — найдисциплінованіший дебітор. Якщо три роки тому мало кому на думку могло спасти порівняння електроенергії з хлібом, то нині більшість усвідомлює, що як першого, так і другого не дають безплатно.

Не можна оминати увагою і питання про *покупців* електро- і теплоенергії, що відпускається компанією. Автор ідеї спочатку будівництва газотурбінної станції, потім концепції регіональної енергетичної компанії, що зумів довести справу до визнання проекту Європейським банком реконструкції і розвитку, 1994 р. створив першу в Україні службу енергозбуту. Вона працювала за абсолютно новою схемою — не людина ходила за касою, а каса за клієнтом. Жителям Щолкіного можна було не дивитися на лічильники електроенергії — це робили раз на тиждень інспектори енергозбуту. Вони ж проводили агітаційну роботу відносно оплати за енергію. Керівництво Дирекції з місцевого телебачення роз'яснювало просту істину: не буде оплати — не буде світла і тепла. І почало проводити цю схему в життя. З'ясувалося, наприклад, що певна кількість мешканців не платила за тепло і світло ні разу з часу отримання квартири! Коли почали гасити борги, збори доходили до 150 % вартості відпущеної енергії. За 4 роки жителі міста звикли до того, що енергію не можна отримувати задарма. Нова схема підкріпилася спеціально розробленим програмним забезпеченням. Платіжна дисципліна в побутовому секторі споживачів є найкращою. Найбільший борг у бюджетних організацій — шкіл, дитячих садків, міського управління і Міськводоканалу. На даний момент збирання коштів за відпущену енергію становить 60 % за теплову та до 100 % і більше за електроенергію. Це найвищий показник по Криму. Саме це дозволить компанії будувати свою діяльність на самоокупності.

Якщо розглядати *технологічні чинники*, властиві зовнішньому середовищу, які впливають на діяльність Східно-Кримської енергетичної компанії, то вони загалом позитивні. При цьому як об'єктивні, так і суб'єктивні. По-перше, в місті існує вся інфраструктура, зокрема житлово-побутова, й інженерні комунікації. По-друге, вони досить нові, оскільки роботи зі спорудження АЕС велися на початку дев'яностих років. По-третє, на промисловому майданчику будівництва, що планується, вже готово багато як основних, так і допоміжних систем, необхідних майбутній ГТЕС. Це і система видачі потужності, і ставок-охолоджувач, і система каналів комплексу охолодження конденсату, і транспортно-залізничний вузол, і понижувальна підстанція району електричних мереж, і бетонно-підготовчий комплекс, і цех безпиллового збирання обладнання, і складські приміщення із запасами енергетичного обладнання. Це і наявність у 30 кілометрах від майданчика газоконденсатного родовища «Фонтанівське», місткість якого перевірена і підтверджена французькими, американськими й англійськими експертами. Це об'єктивна наявність технологічної «нульової маси», на утворення якої могло б піти багато місяців роботи. Якби у даного майданчика не було такого ступеня готовності, то проект здійснювався б в іншому місці. До суб'єктивного боку наявності цієї технологічної бази можна віднести те, що компанія є правонаступником Дирекції з будівництва Кримської АЕС і Кримської ТЕС, і приналежність перерахованого майна апріорі не викликає сумнівів. Тобто немає потреби вирішувати питання ні з адміністрацією території, ні з громадською думкою, ані з іншими організаціями відносно господаря цих багатств. Крім того, у компанії є традиційний «гудвіл», оскільки практично всі жителі міста — колишні будівельники та працівники Кримської АЕС і члени їхніх сімей. Тобто позитивний імідж вже створений.

Що стосується *соціальних чинників*, то насамперед можна назвати містотворчий статус підприємства. Це визначає і позитивне ставлення до компанії з боку міської і районної влади (якщо не брати до уваги спробу вольового регулювання тарифів на теплоенергію). Також безперечним плюсом є наявність достатньої кількості кваліфікованої робочої сили в місті Щолкіне. Цей трудовий потенціал різноманітний, від будівельних робітників, монтажників обладнання до інженерів з експлуатації та керівників будівельних організацій, — але його кваліфікація висока і не викликає сумнівів. Наявні на території Щолкіного монтажні, будівельні і сервісні організації мають відповідні ліцензії і виконують роботи не тільки в Криму, а й в інших частинах України,

Росії, в Азербайджані, Грузії, Вірменії. Добре і те, що побутових питань (житло, дитячі садки, школи) вже не виникає.

Аналіз *чинників внутрішнього середовища* організації дозволяє на етапі попередньої оцінки своїх ресурсів не тільки знати, на що можна реально розраховувати в реалізації своїх цілей, а й побачити свої переваги і вузькі місця. Це дає можливість підготувати і провести структурні, освітні, тактичні, фінансові, технологічні та інші зміни.

Технічний стан основних фондів Східно-Кримської енергетичної компанії задовільний. Їх вартість дорівнює, згідно з річним балансом підприємства, 13 727 тис. грн. У серпні 1997 року керівництво Крименерго випустило наказ про ліквідацію Дирекції з будівництва Кримської ТЕС і передачу майданчика, а заодно і завдань Дирекції енергозабезпечення та енергозбуту в м. Щолкіне СКЕК. Тому основні фонди виростили на 7251 тис. грн у 1997 році, основну масу цих нових «придбань» складають тепло-траса і технологічні пункти з підготовки гарячої води. Усе це негативно позначилося на ліквідності підприємства. Однак відмовитися від «доважка» керівництво СКЕК не могло з політичних міркувань. Якщо оцінювати стан цих фондів за придатністю до експлуатації, то слід визнати, що їх зміст не окупається її фінансовими результатами. У 1997 році і першій половині 1998 балансовий збиток СКЕК покривався з консолідованого бюджету «Крименерго», тому можна було дозволити собі розкіш політичних рішень. Що стосується оцінки трудових ресурсів, то у зв'язку з прийняттям справ від Дирекції з будівництва Кримської ТЕС (що, до речі, стало абсолютно несподіваним рішенням для керівництва СКЕК і помітно посилило відносини компанії із західними інвесторами) у компанії опинилося 275 осіб персоналу і необхідність усіх їх утримувати.

При цьому за досить високої кваліфікації персоналу моральний клімат у колективі був напруженим. У членів організації не було головного — інтересу до роботи. Об'єктивно це можна зрозуміти — тривале, роками сидіння в очікуванні радикального скорочення, без реальної справи не тільки розбещує колектив. Як завжди в таких випадках, виробничий персонал вважав управлінців трутнями. Управлінці, залучені до роботи з проекту, згуртувались у відособлену групу. Об'єднані спільною справою, саме ці люди мали стати ядром майбутнього колективу. Брак тепла і зацікавленості, як вакуум, заповнився іншими явищами. Поїхати з роботи раніше часу її закінчення (на кілька годин!) давно не вважалося ні подвигом, ні викликом, ані надзвичайною подією. Це стало буден-

ною справою. Не вірилося, що це ті самі люди, які 15—10 років тому «горіли» на роботі і захоплювалися нею ж.

З позитивних чинників внутрішнього середовища можна назвати наявність сучасного комп'ютерного парку, локальної і зовнішньої мереж, достатнє програмне забезпечення. Крім того, на фоні загального млявого морального стану колектив відділу АСУ приємно дивував своєю цілеспрямованістю, роботою за принципом «скільки треба для справи, а не скільки встановлено». Такий колектив надалі можна використати як опору керівництва компанії.

У спадщину від АЕС компанії дісталася і рихла, невизначена структура — як загальна, так і виробнича. Отже, в ході розробки стратегії потрібно було виконати і тактичне завдання — розробити нову структуру організації.

Визначившись із навколишнім середовищем, керівництво організації виробило напрям руху компанії. Місію, глобальне призначення своєї діяльності чітко не визначили. «Ми є джерелом цивілізованого, комфортного життя міста, при цьому не тільки не позичаючи грошей у держави, але чесно і відповідально використовуючи кошти своїх кредиторів — і зовнішніх, і внутрішніх. Ми є першою ластівкою творчої ринкової енергетики в Криму».

Метою компанії як було, так і залишилося будівництво газотурбінної електростанції. Додатково для виконання наказу вищої керівної структури до цієї мети додалося забезпечення інфраструктури життєдіяльності в Щолкіному.

Завдань у компанії стало більше — до основної додалися побічні. Вони впливають із цілей і є звичайними виробничими завданнями енергопостачальної компанії:

1. Забезпечення ходу робіт з проекту пілотної ГТЕС.
2. Забезпечення електропостачання м. Щолкіне.
3. Забезпечення опалювання м. Щолкіне.
4. Забезпечення енергозбуту в Щолкіному.

5. Перебудова економічних результатів роботи організації та доведення її показників до беззбиткового рівня.

Проаналізувавши вищеназані міркування, керівництво Східно-Кримської енергетичної компанії зупинило свій вибір на стратегії оздоровлення з подальшим зростанням. Для цього існує кілька об'єктивних причин. Зростання — це стратегія на довгостроковий період, а оздоровлення — короткостроковий вибір. Нове будівництво і вихід на продаж енергії прямо, без посередництва енергоринку (оскільки встановлена потужність буде меншою від порогової для вступу до нього, а це в даному випадку вигідно, оскільки дозволяє продавати продукцію відразу за цінами держ-

тарифу, а не оптовими) дасть компанії надійне джерело фінансування і розвитку надалі. Тобто реальна перспектива компанії — стійке зростання технічних потужностей і капіталу. Підприємство є монополістом у краї з енерго- і теплопостачання, має ліцензії НКРЕ на виробництво і продаж енергії, тож проблем зі збутом не буде. Необхідність оздоровлення диктується тим, що невідкладним завданням є зниження внутрішніх витрат. Однак можливість зростання енергетичного об'єкта в цьому разі обмежені місткістю приймаючої мережі, оскільки даний район електромереж є тупиковим і незакільцьованим у загальну Кримську енергетичну систему.

Отже, керівництво компанії вдалося до вироблення кроків, спрямованих на реалізацію стратегії.

Передусім було вирішено кадрове питання. У компанію прийняли трьох нових працівників. Це були начальник планово-економічного відділу, заступник директора із загальних питань і інженер відділу кадрів. Останній працював у Дирекції кількома роками раніше, потім став бізнесменом. З одного боку, його знають у колективі, і звістка про неминуче скорочення буде сприйнята м'якше, з іншого боку, він замінить у перспективі нинішніх двох «сонних» працівників, включаючи начальника ВК, і впорається з усім обсягом роботи один. Двоє інших — незнайомці для колективу. Обидві жінки з бізнесу, з економічною освітою, величезним досвідом роботи, бо починали ще з перших кілочків міста і АЕС. Після хвилі скорочень і ліквідацій не загубилися, не подалися торгувати на ринку, а почали справу й успішно її розгорнули — кожна свою.

Нове керівництво компанії ініціювало «мозкову атаку», яка тривала декілька тижнів, по вихідних днях, з ранку до ранку. Подальше шліфування та корегування відбувається і нині.

Першим і найнеобхіднішим кроком на шляху оздоровлення є структурна перебудова компанії.

Структура підприємства визначається багато в чому її галузевою приналежністю. Було поставлено завдання так побудувати організацію, щоб вона була логічна, мобільна, мала перспективу зростання. При цьому вищезгадані чинники можуть бути як прогресивними, так і гальмівними.

Галузева приналежність зобов'язує утримувати оперативнo-диспетчерський персонал, що підпорядковується Республіканському Диспетчерському Центру, службу експлуатації високовольтних ліній, кабельних мереж, трансформаторної понижувальної підстанції і ремонтний персонал, що дозволяє підтримувати в ро-

бочому стані всі вищеперелічені господарства, а також службу енергозбуту і регіональних інспекторів енергонагляду.

Можливість зростання і перспективи розвитку

Основним завданням компанії є роботи зі зведення й експлуатації ГТУ. Усі сили колективу, його економічна, кадрова, інженерна служби повинні бути поставлені в умови максимального задоволення потреб будівництва. Слід зазначити, що даний проект не передбачає довгої і розміреної роботи. Модульні блоки збираються на місці, одночасно ведуться роботи по розгерметизації свердловини, тягнеться трубопровід, будуються газокompресорні станції, технологічне обладнання об'язується новими і приєднується до інженерних мереж, що вже діють, — на все це відведено 18—20 місяців. Тому необхідно так розробити структуру підприємства, щоб від початку активних робіт із головного завдання можна було б:

1. Безболісно для підприємства і його виробничої програми, виробничого циклу відокремити служби, які забезпечують виконання другорядних завдань.

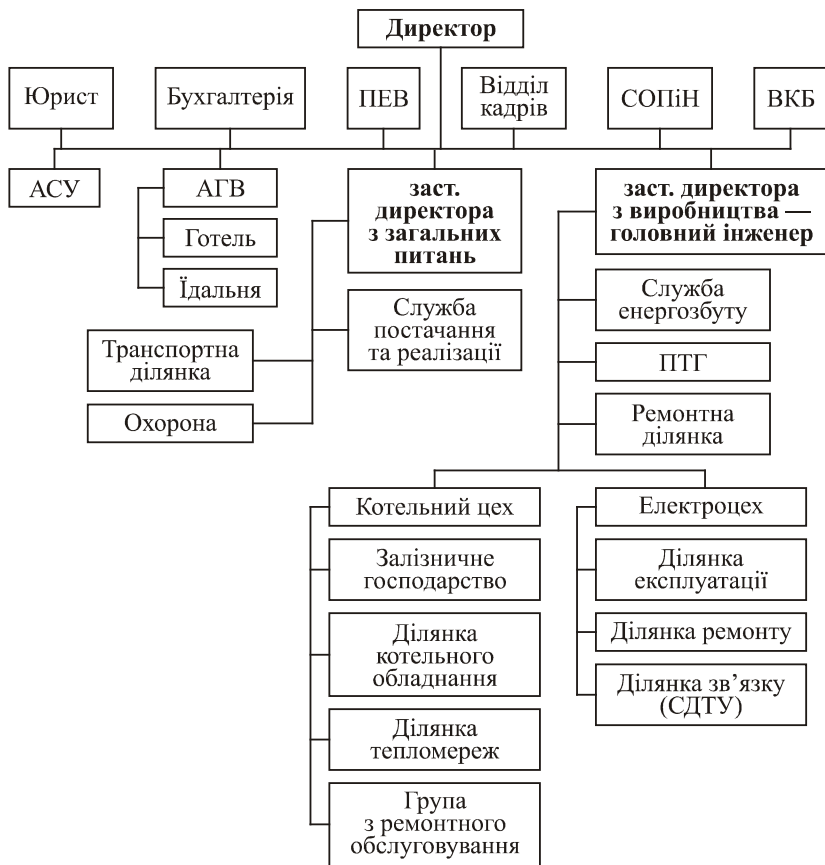
2. Не залишити місто без систем життєзабезпечення на період будівництва.

3. Надати відокремлюваним службам джерела фінансування.

4. Фахівців, необхідних для інженерного, економічного і технічного супроводу зведення ГТЕС, залишити в складі компанії і дати їм можливість займатися тільки проблемами будівництва.

У залежність від логічності управління з умовою перспективи було поставлено і завдання перерозподілу обов'язків заступників директора, перегрупування внутрішніх служб підприємства. Служби, що вирішують перспективні питання безпосередньо по проекту, вирішено було підпорядкувати прямо директору, іншу діяльність підприємства перегрупувати з розділенням не по цехах, а за «галузевою ознакою»: тепло окремо, електрика окремо. Цей же прийом дозволяє перегрупувати служби відповідно до центрів витрат. Такий розподіл однозначно ставить їх діяльність у залежність від величини фінансового джерела, отже, примусить прийняти принципи самоокупності. При цьому розробники нової структури розраховують, що начальники служб, маючи в своєму розпорядженні тільки кошти, обмежені розмірами джерела фінансування, самостійно й оперативно проведуть скорочення своїх штатів. До такого ж рішення підштовхує і чинник виробничого енергетичного циклу: зараз підприємство не є генеруючою енергокомпанією, отже, служби тепло-, електропостачання, їх ремонту і збуту повинні стати основним виробничим підрозділом у даному короткостроковому періоді.

Підприємство очолював директор, у якого в прямому підпорядкуванні були заступник з економіки, заступник з енергозбуту, головний інженер, головний бухгалтер, начальник служби постачання і транспорту, начальник відділу капітального будівництва, начальник відділу кадрів, начальник служби охорони праці і безпеки, начальник служби засобів телекомунікації та диспетчерського управління (СДТУ). Чисельність персоналу за штатним розкладом — 333 людини, на підприємстві працювало 275 осіб. При цьому деякі підрозділи не відповідали своєму призначенню, деякі були зайвими. Так, посада заступника директора з економіки на підприємстві, яке нічого не виробляє, крім теплової енергії, і на якому працює менше 300 осіб, була зайвою. Зосередження в одних руках складських і транспортних служб створювало можливості зловживань, якими, до речі, і скористалися.



Начальники зміни станції мали гучну назву, а по суті виконували диспетчерські функції, при цьому їх робота дублювалася начальниками змін електроцеху. На підприємстві, що акціонується в ході програми приватизації і не має власних акцій, які обертаються на ринку, служба цінних паперів була явно зайвою. У ремонтній службі працює 49 чоловік, при цьому на етапі аналізу з'ясувалося, що з 13 слюсарів з ремонту котельного обладнання реально працюють лише п'ятеро, іншим присвоїли 6 розряд для підвищення зарплати. У цьому цеху на кожній дільниці (а їх було 4) був свій комірник. Комірники були також в кожному цеху, при цьому матеріали, що перебувають у цехах, не були враховані в системі автоматизованого обліку в бухгалтерії. У процесі аналізу штатного розкладу було виявлено, що оператори теплопунктів працюють цілий рік за умови, що гарячу воду для водорозбору населенню не відпускають уже три роки. До того ж, вони ходять у зміну по трое-двоє операторів (на несправне обладнання) і машиніст, до функцій якого входить обслуговування підкачувальних насосів тепломережі. На цій дільниці можна запропонувати два варіанти дій:

— або скоротити всіх операторів і залишити тільки машиністів,

— або запропонувати такий тариф за користування гарячою водою, за якого населення погодиться її купувати (в колишньому тарифі були повторно враховані витрати з приготування теплоносія на котельній, хоч вони входять до тарифу на опалювання).

У будь-якому разі й операторів, і машиністів теплопунктів потрібно перевести на сезонний графік роботи або відправляти на період простою обладнання у відпустки без збереження зарплати.

Проаналізувавши ось так весь штатний розклад і структуру, було прийнято рішення, по-перше, перебудувати структуру підприємства, по-друге, скоротити чисельність на 65 осіб. При цьому завдання виробництва залишаються тими самими.

Підприємство живе за рахунок грошей, що збираються з населення. У нього тепер не може бути жодних інших джерел надходжень. Закордонні інвестори — не добрі дяді, яким нікуди дівати гроші і які готові годувати нашу організаційну прірву. Вони матимуть справу тільки з незбитковим підприємством. Для цього Європейський Банк весь період фінансування розбив на етапи, на кожному з яких підприємство зобов'язане надавати баланс. Якщо цей документ не задовольнить спостережну раду проекту, фінансування припиниться. Крім того, гроші виділяються не взагалі на

підприємство, а оплачуються конкретні види робіт, конкретне обладнання на конкретному підприємстві-виробникові, праця фахівців і найняті працівники в тому обсязі, в якому вони обслуговували даний проект. Виходячи з вищевомовленого, було поставлено завдання знизити фонд заробітної плати з 75 тис. грн до 32—30 тис. грн. Потрібно починати жити ощадливо, для цього зароблених грошей повинно вистачити і на виробничий цикл, і на допоміжні дільниці.

Для поліпшення економічних показників було вирішено продати запаси енергетичного обладнання, що залишилося на складах підприємства і розкрадалося. Для цього створена маркетингова служба, що опікується реалізацією та зустрічним постачанням. Вартість обладнання проіндексована фахівцями планово-економічного відділу і відділу обладнання; силами останніх проводиться робота по постановці на автоматизований облік усього обладнання, що залишилося на складах колишньої АЕС, потім Дирекції з будівництва ТЕС. Усе енерговиробництво повинно жити на кошти, що отримуються службою енергозбуту. Цьому ж виробництву передано залізничне господарство, оскільки витрати на його утримання закладені в тариф з теплопостачання, і використовується це господарство з метою доставки мазуту на котельню.

Напрям, який контролювався головним інженером, з початком будівництва можна буде відокремити, не порушуючи цілісності його виробничого циклу і джерел фінансування. Для цього великий виробничо-технічний відділ, що перебував у подвійному підпорядкуванні, був перетворений у виробничо-технічну групу, мобільну, без функцій обліку і технологічних розрахунків. Ці функції передані з персоналом у котельний цех інженеру I категорії і до служби енергозбуту. Посада заступника головного інженера ліквідована, і ТПП підлягає прямо головному інженеру. Заступник директора з економіки скорочений, основну планово-економічну роботу проводить однойменний відділ, до якого входить фінансист відділу цінних паперів. У результаті відокремлення підприємства, розділення балансів компанія зменшиться на понад 100 чоловік, стане відкритим акціонерним товариством, і їй знадобиться фахівець у галузі фінансового й інвестиційного менеджменту, а також ринку цінних паперів.

АСУ прямо підпорядкували директору в зв'язку з необхідністю переведення обліку на нові міжнародні стандарти, участю фахівців у роботі із закордонними інвесторами, оптимізації роботи

допоміжних служб, освоєнням нової техніки і АСУ ТП. Усі ці роботи безпосередньо пов'язані з проектом пілотної ГТЕС, цей напрям є сферою відповідальності директора.

Службу СДТУ вирішено додати до складу електроцеху, оскільки це дозволить оптимізувати витрати. На даний момент щомісячний фонд споживання цієї служби становить 5312 грн, а обсяг реалізації — 2118 грн. Вихід є, він — у скороченні управлінського персоналу служби, інтенсифікації робіт. Можливо, вигідніше розірвати договори на надання послуг зв'язку, залишити за службою експлуатацію внутрішнього технологічного зв'язку і тим самим заощадити і на витратах виробництва, і на утриманні персоналу.

Після будівництва газотурбінної станції надлишки тепла у вигляді гарячої води і пари купуватиме теплова група, відокремлена влітку. Після відділення її, з одного боку, доведеться розраховувати лише на кошти, які збираються, що примусить її оптимізувати роботу; з іншого боку, з цих коштів не потрібно буде утримувати нинішнє управління, що дасть можливість спрямувати фінанси на ремонт будинкових теплових мереж. Після таких технічних заходів майбутнє нове підприємство зможе приймати для реалізації теплоносій з більш високими параметрами за цінами, нижчими від нинішніх (з ціни вилучаться витрати на транспорт і втрати в мережах). Тоді, навіть не піднімаючи тарифи, майбутнє підприємство зможе підвищити прибутковість діяльності.

Керуючись такими міркуваннями, СКЕК прийняла до впровадження дивізіональну організаційну структуру управління підприємством. Ця структура має такі переваги:

1. Децентралізує функції управління.
2. Підвищує відповідальність керівників за очолювану ними дільницю виробництва.
3. Дозволяє розподілити облік витрат за місцем їх виникнення.
4. Пов'язує прибутки і витрати кожного виду виробництва.
5. Змушує оптимізувати витрати.

Наступним кроком у реалізації стратегії оздоровлення стала зміна форми виробничих підрозділів.

Так, цех централізованого ремонту став дільницею, а ремонтна дільниця всередині котельного цеху — групою з ремонтного обслуговування. Служба СДТУ стала дільницею в складі електроцеху, юридична служба замінена одним юристом, транспортне господарство стало транспортною дільницею. Це не просто

зміна назв. Це — приведення їх виробничої форми до більш реальної і дешевої для фірми.

Крім зміни виробничої форми підрозділів у компанії одночасно зі зміною структури введені нові форми оплати праці. Крім того, переведення підрозділів у нові організаційні форми супроводжується кадровими змінами. Як уже згадувалося, дуже популярною була посада комірника. Тільки в одному ремонтному цеху їх було четверо. А в гаражі на 30 машин був завідувач складом, комірник, диспетчер, четверо механіків, начальник гаража, його заступник і інженер. При цьому на деяких машинах не виїжджали місяцями, на деяких їздили по дві години на місяць (!). Зате водії отримували доплату... по 50 % за розширення зони обслуговування, по 10 % за прибирання салону (що входить до звичайного техобслуговування згідно з ЄКТС), це, не враховуючи доплат за класність, порушення безперервності робочого дня і переробки.

Зміна організаційно-виробничої форми дозволила:

- замінити посади начальника цеху на старшого майстра;
- ліквідувати посади заступника начальника цеху;
- ліквідувати посади цехових комірників;
- перевести ремонтний персонал на оплату по кваліфікаційній групі;
- перевести персонал гаража на оплату за трудовими угодами, закріпивши за ним обслуговування машин у межах окладу. З доплат залишилися тільки доплати за класність і перерву протягом робочого дня;
- скоротити інженерний і середній технічний персонал у гаражі, відділі обладнання, цеху централізованого ремонту, котельному й електроцеху;
- скоротити інженерні посади в управлінні.

Крім того, під час переходу на нову структуру був розірваний договір зі службою відомчої охорони й організована своя сторожова охорона. Її персонал працює тільки за терміновими договорами, з попереднім випробувальним терміном, на основі договору про майнову відповідальність. Плюс на роботу взятий кінолог, і нічна охорона складів здійснюється сторожовими собаками. З появою собак замість нічної охорони вже на весні 1998 р. цілковито припинилося розкрадання обладнання.

Заміна цехів дільницями логічна і напрошувалася давно, оскільки цех централізованого ремонту, служба СДТУ, електроцех з вісьмома підрозділами — це атавізм, що залишився в спадщину від штатного розкладу Кримської АЕС.

Документообіг усередині підрозділів скоротився, але зросли обсяги реально виконаних робіт на одного працівника. Не через збільшення обсягів робіт, а через скорочення штату тих, які пишуть одне одному документи. Оскільки джерело фінансування обмежене, майстри не триматимуть баластні одиниці, присвоювати кваліфікаційні розряди «від ліхтаря», щоб бути «хорошим парубком». Якби за результатами аналізу директор видав наказ про позбавлення частини працівників кваліфікаційних розрядів, це викликало б велику негативну реакцію в колективі. Той самий крок, зроблений безпосереднім начальником, обґрунтований внутрішнім аналізом складності робіт, що виконуються, буде сприйнятий набагато м'якше. Зрештою, ті, кого не влаштує їхня група оплати, зможуть піти, що дозволить розподілити частину їхнього заробітку між тими, хто залишився. Для фірми це кращий варіант: персонал працюватиме ефективніше, фонд оплати праці тим часом зменшиться.

Отже, у процесі прийняття нової структури підприємства виробничі підрозділи були згруповані за такими ознаками:

— відповідно до технології робіт, що виконуються. Так, у котельному цеху за новою структурою є все, що необхідно для повного виробничого і відтворювального циклу;

— відповідно до центрів витрат і центрів відповідальності: підрозділ має сам урегулювати свої внутрішні витрати, щоб укластися в межі можливостей джерела фінансування;

— статуси деяких виробничих підрозділів були знижені з метою підвищення їх мобільності і зниження внутрішніх витрат;

— у нових формах виробничих підрозділів введена нова форма оплати праці, відповідна їх статусу. Цей захід дозволяє компанії заощаджувати фонд споживання.

Аналіз також показав недоліки деяких служб. Дуже слабо поставлений складський облік і практично відсутній фінансовий і економічний аналіз. Для розв'язання першої проблеми і в зв'язку з необхідністю підтримувати міжнародну систему бухобліку і звітності вирішено придбати і встановити програмний продукт «1-3 підприємство». Природно, що молодий і зацікавлений колектив відділу АСУ вже виконує це завдання — автоматизацію обліку матеріальних, грошових потоків, оперативного складання балансу за паралельного супроводу звітності — в українській і міжнародній системах стандартів.

Вищеназвані кроки були зроблені в ході зимового сезону 1997—98 рр.

Реструктуризація, скорочення штатів, перехід на нові форми оплати праці, активний розпродаж запасів обладнання дали відчутний ефект санації. Усе це відповідає стратегії оздоровлення. Компанія готова до виділення технологічного блоку в самостійне підприємство з головним інженером на чолі.

Наступні рішення, здійснювані з літа 1998 року, вписуються в реалізацію стратегії зростання. Це:

1. Відділення від Державної акціонерної енергопостачаючої компанії Крименерго в самостійну юридичну особу. Необхідність цього кроку диктується міркуваннями розподілу прибутку. Оскільки обидві компанії: і СКЕК, і КЕ — акціонерні, при цьому СКЕК є дочірнім підприємством, то прибуток СКЕК буде часткою консолідованого прибутку Крименерго, що підлягає розподілу відповідно до рішення зборів акціонерів КЕ. При цьому Крименерго є відкритим акціонерним товариством, а Східно-Кримська компанія — закритим. Оскільки фінансові результати діяльності будуть позитивними (це є основною умовою залучення інвесторів), безрозсудним буде віддавати прибуток в загальний казан для розподілу. Однак відділитися потрібно тепер, поки прибутку немає, з двох міркувань:

— якщо почати відділення після отримання прибутку, акціонери Крименерго не дадуть на це згоди на загальних зборах акціонерів;

— з літа 1998 року припинена приватизація підприємств енергетичного комплексу, тому є час виділитися в самостійну юридичну особу до формування структури ВАТ «Крименерго», в перервах між загальними зборами акціонерів структуру і склад основних фондів АТ міняти не можна згідно із Законом України «Про господарські товариства»;

— у даний момент «Крименерго» очолює людина, що створювала СКЕК. Саме тому такий крок, безсумнівно, корисний для компанії, можна за найбільшої підтримки здійснити саме тепер.

2. Передача фонду держмайна в комунальну власність котельного цеху. Це дозволить позбутися баласту, яким на сьогодні є виробництво і продаж теплової енергії. Через пару років за надлишку дешевого тепла цей конкурент буде легко витіснений з ринку. А продаж електроенергії є, з одного боку, профільною спеціалізацією компанії, по-друге, дозволяє утримувати основні фонди, необхідні для розвитку, по-третє, приносить достатні надходження. З них не доведеться виділяти кошти на закупівлю палива для казанів, оплату послуг з їх ремонту, на утримання обладнання і ремонт теплової групи.

3. Перерозподіл нерухомості на промайданчику, який вигідний компанії. У ході оперативної структурної перебудови зимою компанія відмовилася від оренди складів колишньої АЕС, що відійшла до комерційної російсько-української асоціації. Були власними силами обладнані склади в нижньому поверсі 4-поверхової будівлі лабораторно-допоміжного корпусу (ЛДК) АЕС. Туди було перевезено перспективне обладнання, інше розпродано. (Для орендодавця, колишнього директора АЕС, це було несподіваним ударом). Цим маневром компанія закріпилася в приміщенні, яке могло б відійти або теплової групі під час розділу, або у Фонд держмайна. Будівля завдяки своєму призначенню буде використовуватися для водопідготовки як побутовий, лабораторний і адміністративний корпус. У цьому ж напрямі (перерозподіл нерухомості) продана будівля магазину-їдальні, а обладнання їдальні переноситься до ЛДК.

Отже, стратегічний аналіз, розробка стратегії і її реалізація дозволили за рік, з літа 1997 року до літа 1998, з компанії зі штатом 5 осіб, що займався справою після основної роботи, стати підприємством з могутнім виробничим потенціалом і доброю фінансовою перспективою. Проблемами є зайва чисельність персоналу і вимушене виконання компанією нав'язаних їй функцій.

Характеристика продукції

Східно-Кримська енергетична компанія продає два продукти: електроенергію і тепло. При цьому тарифи на теплову енергію в м. Щолкіне найвищі в Криму, але це тому, що вони реальні. Однак після трьох зим, проведених у квартирах, що добре обігріваються, багато жителів міста в ситуації перегляду тарифу на тепло в зв'язку з підвищенням тарифу на електроенергію заявило, що вони готові відмовитися від парового опалювання й опалюватися електрикою. При цьому існує кілька додаткових моментів, технічних і фінансових. По-перше, платежі за теплову енергію впали з 86 % до 23 %. У зв'язку з цим видача теплової енергії, яка раніше забезпечувала найбільший прибуток, стала збитковою діяльністю. Технічний бік питання полягає в тому, що можливості будинкових внутрішніх електромереж не передбачають силового навантаження, тобто за спроби заповнити кіловатами електроенергії гігакалорії тепла, що відпускається, ці мережі просто вийдуть з ладу. Крім того, для збереження будинкових мереж водо- і тепlopостачання необхідно підтримувати позитивну температуру теплоносія взимку, отже, витрачати на це паливо й експлуатувати обладнання. Якщо опалю-

вання буде формальним, з метою тільки підтримати збереження трубопроводів, на якій основі брати з мешканців плату за опалення? Тоді хто покриє витрати на утримання? Якщо не обігрівати систему взагалі, витрати на реанімацію систем життєзабезпечення й електричної, і гідравлічної їх частин дорівнюватимуть республіканському бюджету. З третього боку, якщо опалювати житловий комплекс за нормативами, у жителів є вихід, цілком законний — у разі перевищення суми комунальних платежів на 15 % від розміру сукупного прибутку звертатися за оформленням субсидії в житлово-комунальне управління. І тоді борги по теплу лягають на бюджет. Крім того, необхідно поррахувати, що вигідніше за гіпотетичної можливості того, що внутрішньобудинкові електромережі витримують навантаження, — оплачувати і тепло, й електроенергію в загальній сумі близько 70—90 гривень, або платити ту ж суму, але тільки за світло. Цю суму платять лише ті, які спроможні, інші давно звернулися по субсидію.

У час розробки бізнес-плану в зв'язку з будівництвом електростанції ринку збуту і шляхи транспортування електроенергії, а також джерела фінансування необхідних капіталовкладень вже були знайдені. У Криму виробляється тільки 9 % необхідної півострову електроенергії, тому проблем зі збутом не буде, тим більше, що ніхто в регіоні не має планів нового будівництва або розширення. Тобто частка ринку розширюватиметься, і немає ніяких кордонів для її обмеження в найближчому майбутньому років на 30.

Що стосується тепла, то його передача на далекій відстані не має ні технічного, ні економічного значення. Найоптимальніша схема тепlopостачання, особливо в населеному пункті з такими перепадами висот, як в м. Щолкіне, — локальна. А перспектив розширення збуту тепла надто мало за такої технології отримання і такої системи збуту. Отже, частка ринку цього продукту буде об'єктивно скорочуватися.

Що стосується конкуренції на ринку, то з раніше сказаного, а також зі специфіки розташування енергетичних об'єктів зрозуміло, що конкурентів у царині електро- і тепlopостачання у компанії немає.

Використані джерела:

1. Індивідуальна робота з дисципліни «Стратегічне управління підприємством» студентки НАУ Єрмилової М. Г., 1998 р.

Запитання та завдання до кейса:

До теми 7. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

1. Визначте та оцініть ресурси компанії. Визначте стратегічну ефективність ресурсів.

2. Визначте та оцініть ключові компетенції компанії.

3. Виконайте аналіз організаційних здатностей підприємства. Побудуйте нову організаційну структуру управління підприємством, як це запропоновано у кейсі. Порівняйте нову структуру з тією, що існувала раніше.

4. Проаналізуйте організаційну культуру підприємства.

5. Оцініть інформаційні системи та технології, системи управління знаннями на підприємстві.

До теми 13. Комплексна (корпоративна) стратегія підприємства

1. Визначте загальнокорпоративні стратегії, які впроваджуються на підприємстві, та відповідні їм бізнес- і функціональні стратегії.

У майбутнє із SIEMENS

Інформація про організацію роботи над кейсом	
Необхідність попереднього (позаавдиторного) ознайомлення з кейсом	так
Спосіб ознайомлення з інформацією кейса	самостійно
Доцільність використання додаткової (окрім викладеної у кейсі) інформації	ні
Організація роботи над кейсом	групова
Орієнтовний час на підготовку презентації (звіту)	15 хвилин
Тривалість презентації (звіту)	10 хвилин

SIEMENS — німецький транснаціональний концерн, заснований 12 жовтня 1847 року, працює в сферах електротехніки, електроніки, енергетичного устаткування, транспорту, медичного устаткування і світлотехніки, а також спеціалізованих послуг у різних галузях промисловості, транспорту і зв'язку. Штаб-квартири — в Берліні та Мюнхені.

Загальна кількість працівників Siemens та її підрозділів — приблизно 360 000 осіб, які працюють у 190 країнах. Консолідований виторг компанії становить 73 мільярди євро у 2011 році. Акції компанії котуються на Франкфуртській фондовій біржі та з 12 березня 2001 року на Нью-Йоркській фондовій біржі.

У розвитку компанії можна виокремити кілька етапів.

Роки 1847—1918

У 1848—1849 роках фірма S & H побудувала першу в Німеччині телеграфну лінію Берлін — Франкфурт-на-Майні. Одночасно з цією лінією було розпочато будівництво ліній, які зв'язали Берлін з Кельном, Гамбургом, Бреслау і Штеттіном.

1849 року відбулося заснування першого підрозділу фірми за межами Німеччини — в Лондоні Вільгельм фон Сіменс, брат Вернера Сіменса, заснував агентство компанії S & H, а в 1850 році там же була заснована дочірня компанія. 1858 року нею була відкрита телеграфна фабрика в Фінсбері, яка сприяла будівництву телефонної мережі по всій Європі та навіть Росії та Україні (Крим) а потім, у 1863 році — фабрика з виробництва морського телеграфного кабелю в Вуліджі (нині частина Лондона).

1853 року Siemens & Halske почала будівництво російської телеграфної мережі, яке завершилося через два роки. Мережа покрила відстань понад 10 000 км, простягнувшись від Фінляндії до Криму.

1851 року в Лондоні, в знаменитому Кришталевому Палаці пройшла Перша Всесвітня промислова виставка. На ній стрілочний телеграф S & N був відзначений найвищою нагородою — медаллю муніципалітету Лондона.

У 1868 році компанією розпочато будівництво Індоевропейської телеграфної лінії, урочисте відкриття якої відбулося в 1870 році. Лінія завдовжки 11 000 км зв'язала Лондон і Калькутту через Берлін, Варшаву, Одесу, Керч, Тифліс і Тегеран. Телеграма проходила лінію з кінця в кінець протягом 28 хвилин, що за мірками того часу було дуже швидко.

1874 року було побудовано спеціальне судно—кабелеукладач «Фарадей», яке протягом служби проклало понад 80 000 кілометрів кабельних ліній — ними можна двічі оперезати Землю по екватору. Компанія продовжувала співпрацю з кораблебудівниками і надалі: так, п'ять років по тому, в 1879-му Siemens & Halske оснастила три найновіші німецькі судна Hannover, Theben і Holsatia електроустаткуванням: генераторами, прожекторами й інтер'єрним електрообладнанням, а ще за три роки компанія оснастила данський броненосець Tordenskjold електричним обладнанням. Elektromote Вернера фон Сіменса став першим у світі тролейбусом.

1881 року компанія побудувала першу в світі громадську гідроелектростанцію в британському Годалмінге на річці Вей [4] [5].

1879 року відвідувачі Берлінської Виставки змогли побачити першу в світі електричну залізну дорогу — маленький локомотив возив по колу вагончики і при цьому рухався без гуркоту, пари та клубів диму. Проте вже 16 травня 1881 р. між станцією Ліхтерфельде Анхальтської залізниці і кадетським Коледжем Берліна було відкрито трамвайне сполучення. Довжина шляху становила 2,5 км, максимальна швидкість вагона — 30 км / год. 1883 року будується електрифікована залізниця в ірландському графстві Антрім, у тому ж році став до ладу перший регулярний європейський трамвайний маршрут від Медлінг до Хінтербрюль (поблизу Відня).

Загалом з 1887 по 1903 рік фірма виробляла трамвайні та локомотивні вагони, відповідно, будуючи трамвайні колії та залізниці.

Siemens & Halske стала першим у Німеччині виробником ламп розжарювання, почавши виробництво в 1881 році. У 80-х роках ХІХ століття компанія здійснила два знакові проекти в Росії — сконструювала систему освітлення Невського проспекту і встановила систему освітлення Зимового палацу. Вернер фон Сіменс

назвав останню «найбільшою і найбільш вражаючою системою освітлення в світі».

1897 року компанія була перетворена на акціонерне товариство Siemens & Halske AG із загальним капіталом в 35 млн марок. 8 березня 1899 відбулося публічне розміщення акцій компанії на біржі Deutsche Börse.

Крім виробничих інновацій від початку свого функціонування компанія займалася й управлінськими інноваціями, зокрема, виявляла турботу про своїх співробітників. Ще 1849 року був заснований фонд виплат із непрацевдатності для співробітників компанії, в 1872 році був заснований пенсійний фонд. Через рік, у 1873 р., в компанії був введений 9-годинний робочий день, а в 1891 році — 8,5-годинний робочий день. У 1886 році були засновані комбінати харчування для співробітників. У 1888-му компанія ввела власне медичне обслуговування. 1906 року відкрилася перша заводська бібліотека для робітників. 1908 року заснований фонд медичного страхування компанії, а 1910-го компанія відкрила (за безпосередньої участі Гerti Харрієс, уродженої фон Сіменс, молодшої дочки Вернера фон Сіменса) спа-санаторій Еттерхаус для своїх співробітників в місті Бад-Гарцбург. Того ж року компанія почала випуск слухових апаратів, і співробітники та члени їхніх сімей отримували їх безплатно.

З 1887 року тривала експансія Сіменс у різні країни: в 1887 — в Японію, в 1900 — в індонезійську Сурабаю.

1903 року Siemens і AEG заснували компанію Gesellschaft für drahtlose Telegraphie System Telefunken (добре відому як Telefunken).

У тому ж році компанія Siemens & Halske придбала компанію Elektrizitäts-Aktiengesellschaft vorm. Schuckert & Co. і, з'єднавши з власними активами, утворила компанію Siemens-Schuckertwerke GmbH (AG з 1927 року).

1909 року компанія запустила в експлуатацію перший у Німеччині міський телефонний комутатор з автоматичним викликом абонента. Він був споруджений у Мюнхені — Швабінгу і спочатку був розрахований на 2500 абонентських ліній.

У 1910 році компанія побудувала в Італії одну з перших ГАЕС у світі на річці Стуре-ді-Віу в П'ємонті.

Роки 1918—1933

З початком I світової війни компанія втратила більшу частку своєї власності за межами Німеччини, хоча в 1919 році третій син Вернера фон Сіменса почав відновлювати компанію, створюючи могутній холдинг «Будинок Сіменсів». Так, у 1923 році була

створена японська компанія Fuji Denki Seizō K.K з випуску електрообладнання, яка пізніше стала відомим нам Fuji Electric. У 1924—25 рр. компанія запроваджує на своїх заводах конвеєрне збирання пирососів, прасок, фенів, тостерів та інших побутових приладів. Завдяки цьому частка підключених до електромереж домогосподарств збільшилася з 25 % до 50 %. У 1925 році відбулася знакова подія для компанії: спільно з Reiniger, Gebbert & Schall починається випуск медичного обладнання. У 1827 році компанія Сіменс запатентувала факсимільний зв'язок, а у 1932 році між Гамбургом та Берліном курсує високошвидкісний електропотяг, обладнання для якого поставляла Сіменс.

Роки 1933—1945

З 1933 по 1937 рік компанія вдосконалює свої розробки систем і засобів зв'язку; так, 1933 року запущена телексна система та заснована фірма Siemens Apparate und Maschinen GmbH, що виробляє авіаційні двигуни, а в 1936 році вперше в світі вдалося одночасно передати 200 телефонних дзвінків і телесигнал коаксильним кабелем. 1935 року був заснований департамент маркетингу та запущена масштабна рекламна компанія. Оскільки «Будинок Сіменсів» виробляв і військову техніку та обладнання для інфраструктури, то йому доводилося співпрацювати з нацистським режимом, а на його заводах приблизно п'яту частину всього персоналу складали в'язні концтаборів. Згодом концерн Siemens AG утворив спеціальний фонд для осіб, які працювали з примусу під час II світової війни на компанії, що входили до «Будинку Сіменса».

Роки 1945—1966

Після другої світової війни для компанії настали чи не найважчі часи. Вона втратила 4/5 своїх активів, а більшість співробітників або загинула під час бойових дій або покінчила життя самогубством. Проте Німеччина потребувала відновлення економіки та виробництва, і «Будинок Сіменсів» став локомотивом «німецького економічного дива». Післявоєнні роки компанія активну увагу приділяла розробкам медичної апаратури. Так, протягом 1950—60 рр. розробники активно працювали над виробництвом слухових апаратів, 1966 року був виготовлений перший у світі внутрішньовушний слуховий апарат. 1958 року випущений перший кардіостимулятор, що імплантувався. Починаючи з 1950-х років, компанія працює в галузі атомної енергетики.

Роки 1966—1988

У 1967 році концерн спільно з Robert Bosch GmbH заснував компанію з виробництва побутової техніки Bosch und Siemens

Hausgeräte GmbH, а також придбав компанію Zuse KG, одного з піонерів у галузі комп'ютерних технологій.

У 1969 році компанія здійснила першу серйозну реорганізацію своєї корпоративної структури. Були сформовані шість великих незалежних операційних груп:

- Components (Компоненти);
- Data Systems (Системи обробки даних);
- Power Engineering (Енергетичне машинобудування);
- Electrical Installations (Електроустановочне обладнання);
- Medical Engineering (Медична техніка);
- Telecommunications (Телекомунікації).

Важливі розробки були зроблені компанією і в царині розподілу електроенергії — 1966 року були представлені вимикачі, в яких як дугогасяще середовище замість стисненого повітря або масла був застосований гексафторид сірки. Протягом цих років компанія активно розвивається в галузі електроенергетики та телекомунікацій, а у 1987 році починає випускати обладнання для оснащення аеропортів.

Роки 1989—2008

1992 року концерн представив мобільний телефон Siemens P1 вагою 2,2 кг, призначений для роботи в загальноєвропейській мережі на основі «Global System of Mobile Communication» (GSM), представленої компаніями Mannesmann D2 і Deutsche Telekom. Того ж року на ринку з'явився справді мобільний телефон C4 compact, вагою лише 600 г.

1997—1999 року компанія здійснила реорганізацію, її структура стала близькою до сучасної. У результаті реорганізації дістали незалежність такі компанії, як виробник інтегральних мікросхем Infineon Technologies AG, Sirona Dental System — компанія з виробництва стоматологічного обладнання, EPCOS AG, Wincor Nixdorf AG, SIPOS Aktorik GmbH (виробник електричних приводів для клапанів і засувок). Була утворена компанія Fujitsu Siemens Computers BV як спільне підприємство з Fujitsu Ltd.

У 1997 р. докорінної реорганізації піддалися і напрями електротехніки, автоматизації та рішень для промисловості й інфраструктури будівель. Департаменти Industrial Projects and Technical Services (ATD), Production and Logistics Systems (PL) і Automation and Drives (A & D) замінили тодішні Industrial and Building Systems (ANL), Drives and Standard Products (ASI) і Automation (AUT). 1 жовтня 1998 до складу підприємства ввійшли компанії Cerberus і Landis & Staefa, що були до цього частинами швейцарської промислової групи Elektrowatt. Вони разом з власними ак-

тивами Siemens AG утворили департамент Siemens Building Technologies (SBT), що виробляє продукти, надає послуги та рішення з автоматизації, вентиляції, кондиціонування та безпеки будівель і споруд. Також у цьому році вийшов перший у світі телефон з кольоровим дисплеєм — Siemens S10.

2000—2005 роки характеризуються активною купівлею Сіменсом корпорацій, фірм та підрозділів по всьому світі, що посилювали ринкові позиції компанії по всіх ключових ринках електротехніки, телекомунікацій і зв'язку, транспорту, медичної апаратури та інфраструктурної техніки.

20 червня 2011 на авіашоу в Ле Бурже Diamond Aircraft Industries, Siemens AG і EADS представили перший у світі авіазасіб — мотопланер DA36 E-Star — з гібридною електричною силовою установкою.

На сьогодні Концерн Siemens AG представлений більше ніж у 190 країнах світу, що робить його поряд з FIFA (208 національних асоціацій) і The Coca-Cola Company (понад 200) одним з лідерів серед компаній та організацій з географії присутності. За результатами 2009/2010 фінансового року (з 1 жовтня 2008 до 30 вересня 2009 року) оборот компанії сягнув 75 978 000 000 євро. Число співробітників на 30 вересня 2010 року становило 405 000 осіб.

Факти з історії Сіменс в Україні

1853. Початок активної діяльності «Сіменс в Україні», який пов'язаний із початком Кримської війни між Росією та Туреччиною: Siemens виграє контракт на прокладання телефонної мережі Санкт-Петербург — Севастополь через Київ та Одесу.

1855. Відкриття технічних бюро в Києві та Одесі, які пов'язані з підписанням контракту на технічне обслуговування протягом 12 років телеграфних ліній акціонерного товариства «Сіменс і Гальське».

1870. Прокладання Індоевропейської лінії Лондон — Калькутта через південь України (Одеса, Керч) завдовжки 11 000 км.

1892. Оснащення електроприладами першої у країні і другої в Європі трамвайної лінії в Києві.

1894—1902. Мережа проектів з оснащення електротехнічним обладнанням міського транспорту та електростанцій у Львові, Житомирі, Єкатеринославі, Чернівцях і Миколаєві.

1897. Встановлення електричної сигналізації на станціях Південно-Західної залізниці.

1898. Відкриття філій акціонерного товариства російських електротехнічних заводів «Сіменс та Гальське» в Харкові, Єкатеринославі й Одесі.

1900. Оснащення телефонної станції в Одесі.
1909. Замовлення будівництва міжміської телефонної централі на 1700 абонентів у Єскатеринославі.
1911. Установа системи вуличного освітлення в Одесі.
1912. Відкриття підрозділу освітлювальної техніки «Сіменс і Гальське» в Києві.
1925. Установа протипожежної сигналізації та системи освітлення для сцени Оперного театру в Одесі.
- 1927—1932. Участь у будівництві та оснащенні Дніпровської ГЕС під Запоріжжям.
1989. Початок співробітництва медичного департаменту Siemens AG із заводом «Реле та автоматика», Київ.
1990. Заснування спільного підприємства «МКМ Телеком».
1992. Відкриття офіційного представництва Siemens AG в Україні. Відкриття за участі Siemens німецького технічного факультету в Донецькому державному технічному університеті.
1995. Заснування регіонального бюро Siemens в Одесі.
1997. Заснування дочірнього підприємства «Сіменс Україна» зі 100-відсотковим іноземним капіталом. Відкриття філії ДП «Сіменс Україна» — Донецького інженерно-технічного центру.
2000. Відкриття нового офісу компанії в Києві.
2003. Святкування 150-річчя діяльності Siemens в Україні. Відкриття першого в Україні навчального центру з системи ЧПУ Sinumerik на Новокраматорському машинобудівному заводі
2005. Відкриття філії ДП «Сіменс Україна» у Львові.
2006. Заснування напряму «Технології для металургії» із штаб-квартирою в Донецьку
2007. Святкування 10-річчя заснування ДП «Сіменс Україна».
- Як зазначають топ-менеджери компанії, для довгострокового планування інновацій потрібно з майбутнього дивитися в сьогодення, а не навпаки. Член центрального правління концерну Siemens AG професор Едвард Крубасік і член правління підрозділу корпоративних технологій професор Клавус Вайріх вважають, що провідну роль для успіху Siemens відіграють інформаційні технології. І не тільки в розробці нових продуктів, а й у внутрішній організації концерну. «Головне те, що ми можемо впроваджувати їх на всіх наших підприємствах з різних галузей, і від цього отримуємо вигоду. Це наша перевага над конкурентами. Не кожна компанія, що випускає медичну техніку чи транспорт, може похвалитися такою сильною підтримкою з боку ІТ-сектора».
- Інший дуже перспективний напрям — спеціальні фізичні дослідження, зокрема системи розпізнавання зображень і їх ство-

рення. Для використання цих систем у медицині потрібна спеціальна фізика, пов'язана з фізіологією людини, і Сіменс зараз приділяє цьому особливу увагу. Узагалі, між усіма підрозділами Сіменс відбувається активна взаємодія. Медичні та інформаційні підрозділи ведуть розробки в галузі комп'ютерної томографії, підрозділи транспорту та систем освітлення спільно займаються електрифікацією і освітленням залізниць і т. д. Siemens сильний саме в комбінації електроенергетики, електроніки, інформаційних технологій та фізики.

Найбільша частина обороту Siemens припадає на інформаційні технології та телекомунікації, а тут нині спостерігається явна криза, однак компанія не планує скорочувати витрати на НДДКР у цьому напрямі, оскільки інформатизація і телекомунікації — найдинамічніший сектор у концерні. Тож він автоматично домінує в бюджеті на НДДКР. Оскільки технологічний цикл в інформаційних технологіях стає дедалі коротшим, інтенсивність досліджень у цьому секторі тільки зростає. Як зазначає керівництво Сіменс, навіть у найскладніші часи витрати на НДДКР — це останнє, що вони будуть скорочувати.

У компанії значна частка продуктів (75 %) належить товарам з малим життєвим циклом (на ринку менше п'яти років), тому аналітики прогнозують загрозу фінансовій стабільності компанії. Однак керівництво компанії переконане: його конкурентна перевага в тому, що інновації Сіменс — це мережа знань у безлічі різних сфер, у яких працює компанія. Siemens систематично складає сценарії розвитку майбутніх технологій в усіх напрямках своєї діяльності. Найважливіші методи планування — це так званий Delphi-метод, базований на оцінках експертів, метод екстраполяції, який базується на сьогоднішній ситуації, і метод ретрополяції, що йде від експертної картини майбутнього до сьогоднішнього дня.

Delphi-метод працює так. Наприклад, компанія збирає кількох фізиків і виносить на обговорення припущення, що, наприклад, 2015 року ми матимемо мобільний відеозв'язок. Ці фізики в свою чергу зв'язуються з багатьма експертами і в підсумку виносять вердикт: чи згодні вони з цим твердженням, а чи ні. Усі ці відповіді обраховуються, і створюється модель майбутнього. Від цього прогнозування майбутнього компанія виробляє ретрополяцію сьогодення. Звичайно, за будь-якого планування враховується маса зовнішніх факторів — розвиток людини, суспільства, політики, економіки, технології, стан навколишнього середовища, поведінка конкурентів.

Проте в цілому Siemens нині схильна радше не передбачати, а створювати майбутнє. Наприклад, нині у світі накопичилася величезна кількість інформації, вона надходить через телебачення, Інтернет, інші медіасередовища. Однак існують дві нерозв'язані проблеми. По-перше, інформацію не завжди можна отримати в потрібний момент. Тож потрібно створити системи доступу, зокрема, системи мобільного зв'язку третього покоління. По-друге, інформацію не завжди можна зрозуміти. Люди, як і раніше, розмовляють різними мовами, комп'ютерні системи стають складнішими, і багатьма важко користуватися. Отже, компанія повинна здійснити прорив і створити універсальний інтерфейс. На цьому напрямі створюються системи розпізнавання і синтезу мови, автоматичні перекладачі, які навчаються все новим і новим мовам, з цим пов'язані і системи зменшення шуму, кодування сигналу і т. д. Недалеким є той день, коли в телефонній розмові з колегами з інших країн можна буде говорити рідними мовами за допомогою електронної системи-перекладача. Сіменс активно веде розробки і на рівні зв'язків «мозок — машина», використовуючи електромагнітну активність мозку людини.

На сьогодні ведуться розробки, зокрема у сфері нейротехнологій. У даний час усі прототипи систем у Siemens є. На острові Мен у Великій Британії будується тестова мережа мобільного зв'язку третього покоління, де будуть перевірятися всі пристрої цього напрямку. А коли мережі почнуть функціонувати в Європі, залежить не тільки від Сіменс, а й від операторів. Інновації у сфері інформатики та телекомунікацій уже звична річ, а які інновації можуть бути в галузях енергетики і транспорту? Як зазначає CEO Сіменс Едвард Крубасік: «У сфері транспорту чимало проблем: через зростання трафіка виникають корки, затримки. Це вимагає дедалі складніших систем регуляції і контролю. Але головний виклик, звичайно, кидає проблема енергозабезпечення. Отже, необхідно шукати альтернативи тепловій енергетиці — використовувати енергію сонця, вітру, водню, тобто працювати з поновлюваними джерелами енергії. Відновлювані джерела енергії, якщо не брати до уваги ГЕС, нині справді мають лише кілька відсотків ринку, причому основну роль тут відіграє вітер. Передусім це питання ціни, поки що така енергія дуже дорога порівняно з традиційними джерелами. Але в тих краях, де немає мережі розподілу електроенергії, ці джерела вже відіграють важливу роль. Крім того, ринок електроенергії зростає. Кількісно зростатиме і виробництво енергії з поновлюваних джерел, тож відбудеться економія за рахунок масштабів, і такі технології дешевша-

тимуть. Але в найближчому майбутньому, безперечно, будуть домінувати природний газ і парогазові установки. Тільки коли газ сильно подорожчає, почнуть активно розвиватись інші технології.

Використані джерела:

1. Офіційний сайт компанії Siemens. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.siemens.com>
2. Siemens. Матеріал із Вікіпедії — вільної енциклопедії. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Siemens>
3. Ulrich Eberl, Jörg Puma. Innovative Minds. A Look Inside Siemens' Idea Machine. — John Wiley and Sons, 2007. — 259 p. — ISBN 3895782998

Запитання та завдання до кейса:

До теми 11. Інтеграція та диверсифікація як стратегії розвитку підприємства

1. Які особливості стратегії диверсифікації діяльності концерну «Сіменс»?

До теми 14. Функціональні стратегії підприємства

На основі аналізу досвіду стратегічного планування інновацій у концерні «Сіменс» оцініть можливості його використання в умовах України і дайте відповідь на такі запитання:

1. Про що свідчить збільшення частки продажу товарів з малим життєвим циклом до 75 %? Як це пов'язано з часткою інвестицій у НДДКР в обороті концерну?

2. Які методи стратегічного планування інновацій застосовує «Сіменс»? Які можливості їх використання в Україні?

3. Що означає твердження професора Клауса Вайраха про те, що «Сіменс» нині схильний радше не передбачувати, а створювати майбутнє? У чому це виявляється?

4. Як слід розуміти твердження топ-менеджерів «Сіменса» про те, що для довгострокового планування інновацій потрібно з майбутнього дивитися в сьогодення, а не навпаки?

5. На чому ґрунтуються твердження про необхідність розвитку децентралізованих систем енергопостачання? Наскільки це актуально для України і якщо так, то чому?

Завдання для побудови матриці життєвого циклу — Артур Д. Літл

До складу портфеля підприємства входять 5 стратегічних напрямів діяльності — А, В, С, D, Е — характеристика яких наведена у табл. 1 та 2.

Таблиця 1

ХАРАКТЕРИСТИКИ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Показник	Значення показника				
	А	В	С	Д	Е
Обсяг збуту	Значний, повільно зростає	Зростає	Стабільний, поступово скорочується	Невеликий	Великий
Прибуток	Великий	Зростає	Повільно спадає	Дуже низький	Великий
Кількість конкурентів	Велика	Зростає	Зменшується	Незначна	Велика
Рівень витрат	Відносно скорочуються	Високі, повільно зменшуються	Зростає	Дуже високі	Відносно скорочуються
Цільова група споживачів	Масовий ринок	Масовий ринок	Консерватори	Новатори	Масовий ринок
Частка ринку	0,11	0,19	0,08	0,09	0,24

Таблиця 2

ПОКАЗНИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ

Показник	Коефіцієнт вагомості					Ранг				
	А	В	С	Д	Е	А	В	С	Д	Е
Ринкова частка	0,2	0,25	0,1	0,02	0,3	5	3	2	3	4
Якість товару	0,25	0,3	0,1	0,38	0,1	3	4	3	5	3
Темп зростання ринкової частки	0,05	0,09	0,12	0,03	0,1	2	5	3	4	2
Імідж	0,15	0,2	0,1	0,3	0,08	1	2	4	5	2
Сукупні витрати	0,25	0,04	0,5	0,03	0,4	4	5	2	2	4
Рекламна ефективність	0,1	0,12	0,08	0,25	0,02	1	1	3	5	2

Запитання та завдання до кейса:

За наведеними в табл. 1 і 2 даними виконайте такі завдання:

1. Побудуйте матрицю життєвого циклу фірми «Артур Д. Літл».

2. Охарактеризуйте ринкові позиції стратегічних напрямів діяльності А, В, С, D, Е та підприємства в цілому.

3. Сформулюйте маркетингові стратегії для кожного стратегічного напрямку діяльності.

Рекомендації до розв'язання:

1. Визначити рівень конкурентного статусу можна, просумувавши коефіцієнти вагомості, подані в табл. 2.

2. По осі ОХ відкладаються показники конкурентної позиції (слабка, помірна, середня, сильна, провідна, наприклад, від 1 до 5).

3. По осі ОУ позначаються стадії життєвого циклу: впровадження, зростання, зрілість, спад (визначивши їх для кожного з товарів, скориставшись даними табл. 1).

Розробка стратегії підприємства «Прибор»

Інформація про організацію роботи над кейсом	
Необхідність попереднього (позаавдиторного) ознайомлення з кейсом	ні
Спосіб ознайомлення з інформацією кейса	самостійно
Доцільність використання додаткової (окрім викладеної у кейсі) інформації	ні
Організація роботи над кейсом	групова
Орієнтовний час на підготовку презентації (звіту)	25 хвилин
Тривалість презентації (звіту)	15 хвилин

Підприємство «Прибор» (Новосибірськ) випускає сім видів продукції. По п'яти видах продукції (П1-П5), на яку раніше видавалося держзамовлення, у плановому році очікується зниження попиту на 40 %, а обсяги виробництва прогнозуються у сумі 20 млн руб. по кожній позиції. Щодо трьох видів продукції (П1-П3) — підприємство є монополістом. З продукції П4 є конкурент в одній із країн Східної Європи, а з продукції П5 — в одній із країн

СНД. Обсяг ринку по цих продуктах невідомий і, отже, не можна визначити частку підприємства на ринку цих продуктів.

Продукція П6 (антени для телевізорів) та П7 (технічні засоби охорони (ТЗО) для цивільного використання) є новою для підприємства. Обсяг ринку та частка продуктів підприємства на ньому наведені у табл. 1.

Таблиця 1

**ОБСЯГ РИНКУ, ТЕМПИ ЙОГО ЗРОСТАННЯ
ТА ЧАСТКА ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ЙОГО ПРОДУКТІВ**

Показники	Види продукції						
	П 1	П 2	П 3	П 4	П 5	П 6	П 7
Обсяг ринку, млн руб.	20,0	20,0	20,0	x	x	5,0	10,0
Темпи зростання ринку, %	- 40	- 40	- 40	- 40	- 40	+ 10	+ 15
Обсяг виробництва, млн руб.	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	0,1	0,5
Частка підприємства на ринку, %	100,0	100,0	100,0	x	x	2,0	5,0

Продукцію підприємства можна згрупувати так:

1. **Продукти П1-П3.** По цих продуктах підприємство є монополістом. У цій галузі тимчасово не потрібні інвестиції та інновації. Обсяг реалізації перевищує обсяги усіх інших продуктів.

2. **Продукт П4.** Попередні дані свідчать про невеликий потенціал східноєвропейського конкурента та його орієнтацію переважно на російський ринок. Підприємство має можливість витіснити конкурента з ринку за допомогою зниження ціни виробу.

3. **Продукт П5.** Перспективним шляхом конкурентної боротьби з виробником із СНД є підвищення якості та збільшення гарантійного терміну служби виробу.

4. **Продукт П6.** Попит на телевізійні антени індивідуального та колективного використання залежить від темпів житлового будівництва. Централізоване будівництво житла скорочується. Десятивідсоткове зростання ринку цієї продукції пояснюється, напевне, зростанням будівництва індивідуальних котеджів. Але таке житло може собі дозволити не більше одного відсотка громадян Росії.

5. **Продукт П7.** Темпи зростання ринку очікуються сталими та високими. Збільшенню попиту сприяє посилення криміногенної ситуації в Росії. Підприємство має інженерний і технічний потенціал для випуску технічних засобів охорони нового покоління. Спеціалісти підприємства вважають цей напрям діяльності найперспективнішим.

Завдання до кейса

До теми 8. Стратегічний аналіз для формування набору бізнес-напрямів

1. Сформулюйте загальнокорпоративну стратегію підприємства, використовуючи матричний аналіз (матриця Бостонської консалтингової групи, перша версія; матриця Бостонської консалтингової групи, друга версія; матриця консалтингової групи «Артур Д. Літл»; матриця консалтингової групи МакКінсі).

До теми 9. Базові стратегії бізнес-напрямку

1. Обґрунтуйте застосування конкурентних стратегій для кожного виду продукції підприємства.

Компанія «Лукойл» — вдалий гравець на перспективному ринку

Інформація про організацію роботи над кейсом	
Необхідність попереднього (позааудиторного) ознайомлення з кейсом	так
Спосіб ознайомлення з інформацією кейса	самостійно
Доцільність використання додаткової (окрім викладеної у кейсі) інформації	ні
Організація роботи над кейсом	групова
Орієнтовний час на підготовку презентації (звіту)	20 хвилин
Тривалість презентації (звіту)	10 хвилин

Тенденції розвитку галузі

За результатами 2009—2010 років приблизно 80 % випадків змін ціни на нафту відбулися внаслідок зміни курсу долара. Попит на нафту найбільше знизився в розвинутих країнах — у Європі та США. В азіатських країнах, зокрема, в Китаї, де триває

економічне зростання, споживання нафтопродуктів зростає. Середньорічна ціна на нафту у 2010 році зросла на 28,9 %.

У 2009 р. російські нафтові компанії знизили розмір капітальних вкладень на 30—40 %. Нафтовики сконцентрувалися в основному на утриманні видобутку на стабільному рівні, прагнучи оптимізувати витрати. Терміни введення в експлуатацію нових родовищ були відкладені, а їх освоєння тимчасово зупинено.

Слід зазначити, що тенденції на ринку нафтопродуктів у Росії відрізняються від загальносвітових. Так, наприклад, якщо в Європі дедалі більше з'являється автомобілів на дизельних двигунах й, відповідно, зростає споживання дизельного палива, то тут, навпаки, досі зростає споживання бензину. І навряд чи тенденція споживання бензину всередині Росії зміниться.

Таблиця 1

**ПОКАЗНИКИ ВИДОБУВАННЯ
НАФТОВИХ КОМПАНІЙ У РОСІЇ (2007—2010 рр.)**

Компанія	Видобування нафти та газового конденсату, млн т			
	2010	2009	2008	2007
Роснефть	122,7	116,3	113,8	110,4
Лукойл	90,1	92,2	90,2	91,4
ТНК-ВР	71,7	70,2	68,8	69,5
Сургутнефтегаз	59,5	59,6	61,7	64,5
Газпром нефть	29,9	29,9	30,8	32,7
Татнефть	26,1	26,1	26,1	25,7
Славнефть	18,4	18,9	19,6	20,9
Башнефть	14,1	12,2	11,7	11,6
Газпром	13,5	12,0	12,7	13,2
Сахалін Енерджі	6,0	9,1	1,4	1,7
Ексон НЛ	7,0	8,2	9,6	11,2
Салим Петролеум	8,3	7,7	6,3	4,3
Новатек	3,8	3,3	2,7	2,6
Русснефть	13,0	1,8	14,2	14,2
Разом по Росії	505,1	494,2	488,5	491,3

Таблиця 2

**ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ
НАФТОВИХ КОМПАНІЙ У РОСІЇ (2006—2008 рр.)**

Компанія	2008		2007		2006	
	Виторг	Прибуток	Виторг	Прибуток	Виторг	Прибуток
Роснефть, млрд дол.	69,0	11,1	49,2	12,7	33,1	3,5
Лукойл, млрд дол.	107,7	9,1	82,2	9,5	67,7	7,5
ТНК-ВР	\$45,1 млрд	\$6,4 млрд	\$35,0 млрд	5,7 млрд руб.	\$31,1 млрд	6,4 млрд
Сургутнеф- тегаз, млрд руб.	546,7	143,9	595,9	88,6	500,5	77,1
Газпром Нефть, млрд дол.	33,0	4,7	21,1	4,1	20,2	3,7
Татнефть, млрд руб.	444,3	9,6	356,3	43,1	318,3	29,1
Славнефть, млрд дол.	—	—	6,1	0,5	6,6	0,7
Руснефть, млрд руб.	—	—	113,7	- 12,3	102,5	9,9
Газпром, млрд руб.	—	—	2390,5	695,0	2152,1	636,5
Башнефть, млрд руб.	—	—	101,1	13,1	100,1	11,5
Новатек, млрд руб.	—	—	62,4	18,7	48,8	14

ВАТ «Роснефть» є стабільною компанією зі значними активами. З перспективних проєктів, реалізованих нею, слід зазначити насамперед освоєння Ванкорського родовища.

ВАТ «Лукойл» більше зосереджена не на значному збільшенні видобутку, а на підвищенні власної ефективності. Очікується придбання нових активів.

За попередніми даними, 2010 року в компанії ВАТ «Сургутнефтегаз» знизився видобуток. Ця тенденція прослідковується вже не перший рік. За підсумками 2010 року рівень видобутку

Сургутнефтегаза становив 59,5 млн т. Важливим кроком для збільшення видобутку має стати введення Талаканського родовища й узагалі розвиток у східному регіоні. Очікується також, що компанія придбає нові активи, тому що має вдосталь вільних коштів на рахунках — понад 10 млрд дол., політика нагромадження яких за відсутності своєчасного інвестування саме й призвела до зниження рівня видобутку.

Компанія ВАТ «Газпромнефть» збереже свій колишній рівень видобутку. У недавньому минулому Газпромнефть поглинула сербську компанію Нафтна індустрія Сербіє (НИС), і можна припустити, що основні зусилля компанія зосередить на закордонному й експортному напрямках.

Уразливе місце ВАТ «Татнефть» — відсутність власних нафтопереробних потужностей, що робить її залежною від коливань світових цін на нафту.

За оцінками експертів, 2012 року не відбулося значних коливань і суттєвих змін гравців на ринку. У 2012 році попит на нафтопродукти зріс на 1,5 млн бр за добу. Інвестиції компаній зросли на 20 %. Лідерами зростання споживання нафти залишилися країни, що розвиваються.

Отже, компанія «Лукойл» має привабливі перспективи для свого подальшого розвитку.

Загальна характеристика компанії

Компанія «Лукойл» — це перша російська вертикальноінтегрована нафтова компанія, що працює за принципом «від нафтової свердловини до бензоколонки» (це гасло було запропоновано ще у 1991 р.) з річним обігом \$15 млрд.

Основними видами діяльності компанії є:

- розвідка та видобуток нафти й газу;
- виробництво нафтопродуктів і нафтохімічної продукції;
- збут виробленої продукції.

Запаси становлять 17,3 млрд бр нафтового еквівалента (на кінець 2011 р.) За розмірами доведених запасів вуглеводнів «Лукойл» є першою серед найбільших світових приватних нафтових компаній.

Видобуток нафти та газу сягає 112,7 млн тонн (2010 р). «Лукойлу» належить четверте місце серед найбільших світових приватних нафтових компаній за обсягами виробництва вуглеводнів.

Нафтопереробні заводи у Росії, Україні, Болгарії та Румунії переробляють 73,5 млн тонн нафти на рік (2011 р.), включаючи 45,3 млн тонн переробки в Росії (18 %).

Збутова мережа «Лукойлу» перевищує 5,1 тис. АЗС і охоплює 46 регіонів Російської Федерації, 26 країн Європи, СНД і США.

Річний обсяг роздрібної реалізації досягає 15,7 млн тонн нафтопродуктів (2011 р.).

Компанія створена, щоб енергію природних ресурсів обернути на благо людини. «Лукойл» декларує свою відповідальність перед суспільством за збереження сприятливого навколишнього середовища, раціонального використання природних ресурсів. Системи управління екологічною та промисловою безпекою компанії сертифіковані за стандартами ISO 14001 та OHSAS 18001.

Компанія «Лукойл» вважає своєю метою створення нової вартості, підтримання високої прибутковості і стабільності свого бізнесу, забезпечення акціонерів високим доходом на інвестований капітал за допомогою підвищення вартості активів компанії та виплати грошових дивідендів.

Ще у 2002 році ВАТ «Лукойл» розпочало структурну реформу управління, яка мала на меті зростання ефективності операцій і збільшення вартості компанії. Протягом цього часу обсяг експортних операцій зріс із 64 % до 71 % від загального обсягу. При цьому не було цілковитої впевненості, що великі проекти, реалізовані компанією за межами Росії, принесуть очікуваний прибуток. Зокрема, «Лукойл» кілька років тому придбав велику збутову мережу в США, однак у компанії немає НПЗ на американському континенті, а доставка нафтопродуктів з інших регіонів обходиться недешево, це спричинює додаткові витрати й ускладнює діяльність компанії у цьому регіоні.

Лукойл нині — це:

- 1,1 % загальносвітових запасів нафти і 2,2 % загальносвітового видобутку нафти;
- 16,6 % загальноросійського видобутку нафти і 17,7 % загальноросійської переробки нафти;
- компанія № 1 серед найбільших світових приватних нафтових компаній за розміром доведених запасів вуглеводнів;
- компанія № 4 серед найбільших світових приватних нафтових компаній за обсягом видобутку вуглеводнів;
- одна з найбільших російських нафтових бізнес-груп зиторгом понад 133 млрд дол. у 2011 році і чистим прибутком більше 10 млрд дол.;
- компанія, акціям якої належить друге місце за обсягами торгів серед акцій іноземних компаній, що торгуються на Лондонській фондовій біржі (IOB), за результатами 2009 р.;
- лідер серед російських компаній з інформаційної відкритості та прозорості;

- перша російська компанія, акції якої отримали повний лістинг на Лондонській фондовій біржі;
- єдина приватна російська нафтова компанія, в акціонерному капіталі якої домінують міноритарні акціонери;
- загальна сума податків, виплачених у 2011 р., становить 1026 млрд рублів, що на 255 млрд рублів більше аналогічного показника 2010 року. Отже, «Лукойл» став другим за сумою платником податку в РФ.

Суспільним визнанням результатів діяльності ВАТ «ЛУКОЙЛ» стало вручення багатьох премій, зокрема в Україні компанії була вручена найвища нагорода міжнародного академічного рейтингу «Золота фортуна» в номінації «Гарант якості й надійності в нафтовидобувній та нафтопереробній галузях».

Серед інших премій можна назвати:

- «Компанія року» в номінації «Ділова репутація» VI Національної премії в царині бізнесу (інформаційне агентство «РосБизнесКонсалтинг»);
- «Кращий рівень розкриття інформації для інвесторів» (Російська торговельна система і журнал «Ринок цінних паперів»);
- «Екологічно зразкова компанія» (організація «Екологічний рух конкретних справ»);
- «Національна екологічна премія» (присвоєна за проект «Комплексне забезпечення екологічної безпеки при експлуатації нафтового родовища «Д-6» у Балтійському морі» у 2004 році);
- «Лукойл» тричі ставала переможцем номінації «За ефективну екологічну політику» конкурсу «Кращі російські підприємства».

Водночас компанія неодноразово обвинувачувалася у порушенні антимонопольного законодавства. Наприклад, у листопаді 2009 року Федеральна антимонопольна служба Росії наклала на компанію рекордний штраф за порушення антимонопольного законодавства — 6,54 млрд руб. Штраф був накладений за зафіксоване у першому півріччі 2009 року зловживання домінуючим становищем на оптовому ринку нафтопродуктів, що виявилось «у вилученні товару з обігу» і створенні «дискримінаційних умов при реалізації нафтопродуктів окремим контрагентам».

Діяльність ВАТ «Лукойл» є спрямованою на значне підвищення прибутковості на вкладений капітал за допомогою ретельного відбору інвестиційних проектів компанії та збільшення потоку готівки за рахунок інтенсифікації видобутку в наявних родовищах у короткостроковій перспективі та прискорення введення нових ефективних проектів у Тимано-Печорі, на Каспії та

за кордоном; реалізації газової програми; найбільш ефективного розміщення нафти й нафтопродуктів за рахунок поліпшення логістики як основи діяльності зі скорочення транспортних витрат за збільшення експорту й реалізації нафтопродуктів через мережі АЗС у бізнес-сегменті «Переробка та збут».

1 грудня 2011 року відбулося засідання Ради директорів ВАТ «Лукойл», на якому було затверджено Програму стратегічного розвитку групи «Лукойл» на 2012—2021 роки. Відповідно до Програми головним завданням компанії на цей період стає досягнення динаміки стійкого зростання видобутку нафти. Середньорічний темп зростання видобутку вуглеводнів протягом 10 років очікується не менше 3,5 %.

Серед основних завдань на 2012 рік і найближчу перспективу Рада директорів ВАТ «Лукойл», зокрема, визначила такі:

- стабілізація і збереження обсягів виробництва у традиційних регіонах діяльності;

- виконання планів з реалізації нових пріоритетних проектів у Росії (Північний Каспій, родовища Большехетської западини);

- продовження робіт з реалізації зарубіжних проектів на глибоководному шельфі Західної Африки, чорноморському шельфі Румунії, шельфі Аральського моря в Узбекистані та узбецьких проектів Гіссар і Хаузак-Шаді-Кандим;

- виконання ключових завдань за проектом Західна Курна 2;

- виконання програми з підвищення рівня використання супутнього нафтового газу на 2011—2013 роки;

- реалізація програми модернізації НПЗ компанії, зокрема будівництво нової установки сповільненого коксування в Пермі, гідрокрекінгу ВГО у Волгограді, другого комплексу каталітичного крекінгу і комплексу гідрокрекінгу важких залишків у Нижньому Новгороді.

Пріоритетним напрямом діяльності ВАТ «Лукойл» на 2012 рік є підтримка прибутковості на вкладений капітал, зростання вільного грошового потоку, підвищення акціонерної прибутковості.

У рамках затвердження програми стратегічного розвитку рада директорів також розглянула питання про застосування нових технологій і інновацій в галузі геологорозвідки та видобутку нафти і газу. У рамках програми заходів з випробування і впровадження нових технологій у 2009 році було реалізовано 381 проєкт, у 2010 — 625, у 2011 — 1081. На 2012 рік планувалася реалізація 1227 проєктів.

Вищим пріоритетом діяльності Компанії у 2012—2021 роках проголошена персональна, екологічна, промислова і соціальна

безпека. Підприємства «Лукойлу» несуть досить високе соціальне навантаження, особливо в нафтовидобувних регіонах. Частка працівників компанії та членів їхніх родин у загальній чисельності населення міст становить іноді до 40 %. На балансі компанії перебуває низка освітніх, медичних й оздоровчих установ. Діє прийнятий у 2002 році Соціальний кодекс ВАТ «ЛУКОЙЛ». При цьому це не рятує компанію від обвинувачень у недотриманні правил безпеки праці, у результаті чого страждають працівники. Наприклад, 4 квітня 2008 в результаті вибуху і подальшої пожежі на установці з випуску поліпропілену на заводі «Ставролен» загинули двоє працівників підприємства.

Компанія «Лукойл» презентувала програму екологічної безпеки на 2009—2013 роки і прогноз до 2017 року:

Мета Програми — вдосконалення системи екологічного управління і мінімізація негативного впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище.

До Програми включені заходи з утилізації відходів, утилізації нафтового супутнього газу, реалізації механізмів Кіотського протоколу, збільшення обсягів виробництва екологічно чистого палива за стандартами Євро 4 і Євро 5, забезпечення рівня впливу на навколишнє природне середовище відповідно до вимог національного і міжнародного законодавства.

Програма екологічної безпеки організацій групи «Лукойл» на 2009—2013 роки включає 494 заходи загальною вартістю 57,5 млрд руб.

Обсяг фінансування заходів «Програми екологічної безпеки на 2009—2013 роки» у компанії «Лукойл» передбачений в обсязі понад 16,4 млрд рублів.

За оцінками фахівців «Лукойлу», економічний ефект у результаті виконання програми може становити більше 12 млрд рублів.

У результаті виконання програми також очікуються такі результати:

- скорочення викидів шкідливих речовин — 20,2 тис. тонн;
- скорочення скидів шкідливих речовин — 1676,17 тонни;
- скорочення обсягу водоспоживання — 630 тис. куб. м;
- обсяг утилізації відходів — 517,1 тис. тонни;
- відновлення порушених і забруднених земель — 703,0 га.

Ця програма є актуальною для компанії, тому що «Лукойл» був фігурантом у низці екологічних скандалів, пов'язаних з порушенням екологічної безпеки та розливом нафти.

Наприклад, наприкінці квітня 2002 року в районі селища Південно-Камський у результаті порушення технологічних норм

відбувся розрив на нафтопродуктопроводі «Перм — Альметь-євськ», що належить ТОВ «Лукойл». У результаті на землю вилито близько 100 тонн дизельного палива. Підсумком аварії стало потрапляння нафтопродуктів у водопровід; тривалий час у селищі були закриті дитячі садки, була відсутня можливість для поливу присадибних господарств.

Для впровадження стратегічної програми «Лукойл» на 2012—2021 роки включені такі заходи у сфері охорони навколишнього середовища:

— досягнення 95-відсоткового рівня використання супутнього нафтового газу;

— припинення скидання забруднених стічних вод у водні об'єкти;

— зниження викидів парникових газів та отримання додаткового доходу від реалізації механізмів Кіотського Протоколу.

«Лукойл — Україна»

ПП «Лукойл — Україна» створено у листопаді 1999 року для організації роздрібної мережі з реалізації нафтопродуктів в Україні.

Відкриттям дочірнього підприємства «Лукойл — Україна» «Лукойл» завершив створення замкненого виробничого циклу в Україні: постачання сировини, виробництво нафтопродуктів, їх транспортування та продаж кінцевому споживачеві. До складу «Лукойл — Україна» входять 284 АЗС в усіх областях.

Компанія пропонує в Україні таку продукцію: бензин; дизельне паливо; мастила; газ; непаливні товари; бітуми; мазути.

Лукойл володіє в Україні «Одеським НПЗ». Інвестиційна програма розвитку і технічного переозброєння, яку розробили на підприємстві до 2013 року, передбачає:

- привести якість усіх моторних палив, що випускаються підприємством, до світових стандартів;

- відповідати європейським нормам за екологічними показниками щодо палива;

- збільшити глибину переробки нафтової сировини до 85—90 %;

- забезпечити високий рівень виробництва за допомогою реконструкції підприємства;

- скоротити викиди шкідливих речовин і відходів за рахунок упровадження нових прогресивних технологій, устаткування, матеріалів і підвищення рівня автоматизації управління технологічними процесами.

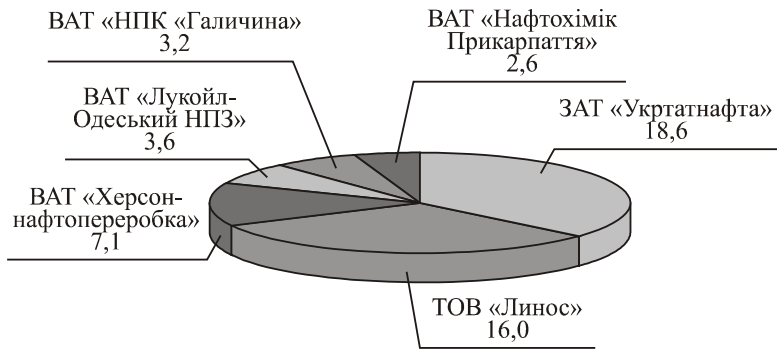


Рис. 1. Номінальна потужність НПЗ України з переробки нафти (млн тонн на рік)

У травні 2012 року відбулося офіційне відкриття бази зберігання та реалізації нафтопродуктів ПП «Лукойл — Україна» в м. Кременці Тернопільської області, яка здатна забезпечити якісним паливом увесь західний регіон України. Одним із пріоритетів «Лукойлу» є захист навколишнього середовища. Згідно з проектною документацією на новій нафтобазі змонтовано ємність аварійних проток, очисні споруди, резервуари оснащено понтонами.

Кременецька нафтобаза стала вже восьмою базою зберігання нафтопродуктів ПП «Лукойл — Україна». На сьогоднішній день АЗС і нафтобази компанії розташовані по всій Україні, але найсильніші позиції «Лукойл» має у центральній та південній частинах країни. Нова нафтобаза стане стратегічним майданчиком для активізації роздрібного продажу в західному регіоні.

Отже, компанія «Лукойл — Україна» вдало використовує свої ресурси та має великі перспективи щодо подальшого свого розвитку як в Україні, так і за кордоном.

Використані джерела:

1. Аналітичний бюлетень нафтовидобувної та нафтопереробної галузі: тенденції та прогнози. Випуск № 1. За матеріалами центру економічних досліджень РІА-аналітика. — [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://vid-1.rian.ru/ig/ratings/oil1.pdf>
2. Виробничі показники нафтових компаній Росії. — [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://ru.wikipedia.org/wiki/Нефтяные_компания

3. Офіційний сайт НК «Лукойл». — [Електронний ресурс] // Режим доступу: // <http://www.lukoil.ru/>

4. Офіційний сайт НК «Лукойл-Україна». — [Електронний ресурс] // Режим доступу: // <http://lukoil.ua/ukr/press/release/corporate/2011-12/1233>

5. Сайт новин. — [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://lenta.ru/news/2011/12/16/stavrolen/>

6. Сайт Київського Міжнародного Енергетичного клубу. — [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.qclub.org.ua/energy-issues/oil-energy-issues/development/>

7. Інформаційний портал «Про все». — [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://provse.te.ua/2012/05/z-vidkryttjam-novoji-naftobazy-lukojl-ukrajina-zmicnyt-svoji-pozycji-v-zahidnij-ukrajini/>

Запитання та завдання до кейса:

До теми 14. Функціональні стратегії підприємства

1. Охарактеризуйте екологічну стратегію компанії «Лукойл» та основні напрями її здійснення. Чи доцільно компанії виділяти екологічну стратегію як функціональну?

2. Які основні переваги та вразливі місця зазначеної стратегії? Які заходи сприятимуть поліпшенню екологічного менеджменту в компанії?

Ланцюг формування вартості компанії «ZARA»

Інформація про організацію роботи над кейсом	
Необхідність попереднього (позаавдиторного) ознайомлення з кейсом	так
Спосіб ознайомлення з інформацією кейса	самостійно
Доцільність використання додаткової (окрім викладеної у кейсі) інформації	ні
Організація роботи над кейсом	групова
Орієнтовний час на підготовку презентації (звіту)	20 хвилин
Тривалість презентації (звіту)	10 хвилин

Компанія Inditex є одним з найбільших рітейлерів у світі моди, в якої на сьогодні 5527 магазинів у 82 країнах. Група Inditex складається з понад 100 компаній, що працюють у текстильному дизайні, виробництві і розподілі.

Заснована в 1963 році в Іспанії Амансіо Ортегою Гаона, компанія «Inditex» починала з виробництва одягу. Протягом 10 років бізнес Ортеги неухильно зростає і до 1975 року компанія володіє кількома заводами, які продають свої товари в інші країни Європи. Майстерня «Конфекціонес Гоа» в 1975 році перетворилася в перший магазин «Зара» в центрі міста Ла Корунья, Іспанія. 1984 року підхід до моди Зара добре прийнятий публікою, яка спонукає поширити мережу роздрібних магазинів на основні міста Іспанії. У 1985 році компанія переформатовується у холдинг, така форма організації діє і до сьогодні. У ці ж роки почалася міжнародна експансія насамперед у Португалію, у 1988 році відкривається магазин у Порту. Така тенденція триває до середини 1990-х років, відкриваються нові магазини у Франції (1989), Великій Британії, США (1990), Мексиці (1992), Японії, Ізраїлі, Греції (1993), Кіпрі (1996), Норвегії, Аргентині, Бельгії, Швейцарії (1994).

Філософія компанії ґрунтується на таких аспектах, як інноваційність, творчість, елегантний дизайн, швидке реагування на зміну смаків і тенденцій моди, основна увага приділяється внутрішньому оформленню магазинів та демократичному підходу в обслуговуванні.

Усередині 1980-х років компанія почала розвивати різноманітні бренди та роздрібні формати, кожен з яких був адаптований до різних клієнтських потреб і базований на масштабному аналізі сегментів ринку. Так, наприклад, Массімо Дутті націлений на молодих бізнесменів, а Бретос — на молодих міських жінок-модниць.

На сьогодні компанії належать бренди Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti (у 1995 році Індітекс купує 100 % акцій), Bershka (створений у 1998 році), Stradivarius (1999 р), Oysho (2001), Zara Home, Uterqüe (2008). До 1993 року компанія захопила 8 % ринку одягу Іспанії.

До початку 2000 року компанія володіла 1080 магазинами, 200 з яких були поза межами Іспанії. Починаючи з 1990 року, продаж зростає приблизно на 20 % на рік і становив 2,615 млн євро на рік.

Станом на 2011 р. фінансові показники компанії були такими:

	2011	2010	2011 до 2010
Чистий виторг від продажу, млн євро	13 793	12 527	10 %
Чистий прибуток, млн євро	1932	1732	12 %
Кількість магазинів, одиниць	5527	5044	+ 483
Країни світу	82	77	+ 5
Співробітники, осіб	109 512	100 138	+ 9374

У 2000 році штаб Inditex переїжджає до нової будівлі в Arteixo (Ла-Корунья, Іспанія). Група дебютувала на чотирьох нових ринках: Андорра, Австрія, Данія і Катар. 2001 рік ознаменований запуском білизни під торговою маркою Oysho, крім того, Inditex 23 травня 2001 почала торги на фондовому ринку своїми акціями. Цього ж року група відкриває свої перші магазини в Ірландії, Іспанії, Італії, Люксембурзі, Чехії, Пуерто-Ріко та Йорданії.

2002 року Зара купує землі для нового центру розподілу в Сарагосі, Іспанія. Група відкриває свої перші торгові точки у Фінляндії, Швейцарії, Сальвадорі, Домініканській Республіці та Сінгапурі.

2003 року група відкриває другий розподільчий центр Європи, Plataforma, в Сарагосі (Іспанія) на додаток до розподільних центрів в Arteixo (Ла-Корунья, Іспанія). Крім того, розвиває мережу в Словенії, Словаччині, Росії та Малайзії.

2004 року група представила магазин номер 2000 (в Гонконзі), розширює свою глобальну присутність у 56 країнах Європи, Америки, Азії та Африки. Відкриваються перші магазини в Марокко, Естонії, Латвії, Румунії, Угорщині, Литві та Панамі.

2005 року Inditex відкриває свої перші магазини в Монако, Індонезії, Таїланді, а 2006-го — у Сербії та Китаї.

У 2007 році Zara Home представляє перший інтернет-магазин Inditex, два нові іспанські центри розподілу починають працювати в Месо (Мадрид) і Onzonilla (Леон). Зара відзначає запуск у Флоренції (Італія) цеху № 1000, тоді як інші марки представлені в 500-х крамницях. Група відкриває свої заклади на нових ринках: Хорватії, Колумбії, Гватемали, Оману, Філіппін і Коста-Ріки.

2008 року відбувається запуск марки Uterqüe, що спеціалізується на роздрібній торгівлі аксесуарами та іншими модними речами. Роздрібна мережа Inditex досягає 4000 магазинів з відкриттям крамниці в Токіо. Кількість країн, де присутня Зара, на карті

світу збільшується до 73 після відкриття магазинів у Кореї, Україні, Чорногорії, Гондурасі та Єгипті.

2009 року Індітекс підписала спільну угоду з групою Tata, щоб відкрити магазини в Індії на початку 2010 року. Група відкриває свої перші крамниці в Сирії, тоді як свої перші магазини в Китаї відкрили бренди Stradivarius, Bershka. Новий розподільний центр починає працювати в Palafolls (Барселона) поряд з платформою логістики в Tordera.

У 2010 Inditex відкриває свої перші магазини в Болгарії, Індії та Казахстані, в результаті чого присутність групи збільшується до 77 країн. Група досягла роздрібною мережі кількістю 5000 магазинів із запуском передових, екологічно ефективних крамниць у центрі Рима (Італія). У вересні 2010-го Zara розпочала продаж своєї продукції в Інтернеті і до кінця року послуги Інтернет-магазину були доступні в 16 європейських країнах. На річних загальних зборах акціонерів пан Пабло Ісла, генеральний директор і заступник голови Inditex, представив новий стратегічний план: «Сталий розвиток Inditex 2011—2015».

Тепер «Зара» — найвідоміший бренд компанії Індітекс, що конкурує з такими відомими брендами, як GAP, H&M, NEXT, Mango. Зара забезпечувала 70 % обороту групи в 2000 році.

Основа позиціонування бренду «Зара» — швидка зміна асортименту. Продукція була спеціально обмежена як у плані строку перебування в крамниці так і в плані кількості. 70 % товарного діапазону змінюється щодва тижні. Ціль такого підходу — бажання позбутися насиченості ринку модними дизайнами. Замість цього модні моделі трохи оновлювалися за кольором, стилем, тканинами чи аксесуарами.

Життєво важливим елементом стратегії Зара був вертикально інтегрований ланцюг формування вартості. Команда із закупівлі сировини імпортує шовк і льон з центру закупок Індітекс, що розташований у Пекіні. Дана команда також резервує виробничі потужності у постачальників, щоб забезпечити гнучкість.

Команда, яка складається з 50—60 дизайнерів, готує на початку кожного сезону портфель моделей, що слугує платформою для товарів, які потім будуть вироблені. 20 дизайнерів ходять по вулицях, відвідують дискотеки, щоб відчутти та побачити останні модні тенденції. Команда дизайнерів використовує інструменти автоматизованого дизайну та можливості інформаційних технологій, щоб створити «прототипи», які зберігаються у штаб-квартирі в Іспанії. Пізніше, в сезон, дизайнери «Зари» вносять поправки до моделей із портфеля і створюють 5—8 но-

вих моделей одягу щоденно. У цілому протягом року створюється близько 1200 нових товарів. Кожна нова модель випробується (виставляється на продаж) у певних магазинах. Таким чином спостерігається реакція клієнтів на нові моделі. Далі за допомогою спеціального програмного забезпечення відбувається відбір «хітів» і товарів, виробництво яких потрібно припинити. Тільки явні «хіти» виробляються в кількості від 100 до 350 тис. од.

Основні виробничі потужності Зари — в Іспанії (регіон Галісія), де товари крояться, зшиваються, прасуються, упаковуються протягом 3—15 днів, тоді як тривалість виробничого циклу становить 7—8 днів. У межах індустріального району розміщено:

— центральний склад «Зари», що є одним з найбільших (400 тис. кв. м) та найбільш автоматизованим у світі, де зберігаються сировина, матеріали, прототипи;

— внутрішня служба логістики «Зара»; кожні 2—3 дні на великих вантажівках доставляє елементи одягу в 5000—6000 ексклюзивних швейних кооперативів, а потім забирає готові пошиті моделі;

— внутрішні потужності з прання, прасування та пакування.

Інша інтегрована індустріальна зона була створена 1998 року в Мексиці для ринків Центральної та Північної Америки, що дозволило зменшити ввізне мито для товарів, що ввозяться з Іспанії в рамках угоди НАФТА.

Зару можна знайти в престижних місцях у понад 400 магазинах на п'яти континентах, однак лише 5 працюють за франшизою, а всі інші належать групі Індітекс. Оформлення магазинів проходить тестування в спеціальній торговій точці в Іспанії. Рекомендації з оформлення крамниць скеровуються із центрального торгового департаменту менеджерам у всіх магазинах. Магазины отримують по два надходження товарів на тиждень, серед яких 1/8 частина — це абсолютно нові моделі. А це означає, що всі товари на полицях суттєво відрізнятимуться від тих, що продавалися місяць тому. Менеджери магазинів є активними учасниками ланцюга формування вартості, оскільки вони порівнюють свою статистику продажу із статистикою наявності товарів на центральному складі та замовляють товари, знаючи, що через місяць випуск кожної моделі припиниться.

Зара працює з приблизно 25000 одиниць товарів, причому кожна модель є в трьох кольорах і трьох розмірах. Тривалість виробничого циклу від закінчення розробки дизайну до продажу становить приблизно 22—30 днів: один день для кінцевої розробки,

3—8 днів пошив, один день на відвантаження, 17—20 днів — продаж.

Ланцюг вартості Зара забезпечує швидку реакцію на зміни в моді. Зара може скопіювати успішну модель своїх конкурентів і виставити її на продаж протягом тижня, і все в діапазоні цін від низьких до середніх. Кожен рік запускається від 12 до 17 нових колекцій: мета Зари не в тому, щоб клієнти купували багато, а в тому, щоб вони купували вчасно і кожен раз, коли заходять до крамниці, знаходили для себе щось нове.

Використані джерела:

1. Офіційний сайт компанії «ZARA». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.zara.com>

2. Гурков И. Б. Стратегический менеджмент организации. Учеб. пособие. 2-е изд., исправленное и дополненное. — М.: ТЕИС, 2004. — 239 с.

Запитання та завдання до кейса:

До теми 10. Формування стратегії бізнес-напрямку

1. Проаналізуйте ланцюг створення цінності за М. Портером компанії «ZARA» з метою визначення джерел диференціації та зниження витрат.

Від концерну «Європродукт» до RedHead Family Corporation: історія компанії, яка постійно в русі

Інформація про організацію роботи над кейсом	
Необхідність попереднього (позаавдиторного) ознайомлення з кейсом	так
Спосіб ознайомлення з інформацією кейса	самостійно
Доцільність використання додаткової (окрім викладеної у кейсі) інформації	ні
Організація роботи над кейсом	групова
Орієнтовний час на підготовку презентації (звіту)	20 хвилин
Тривалість презентації (звіту)	10 хвилин

Історія розвитку компанії

Історія концерну «Європродукт» — це оригінальний пошук власного шляху. Перший рік роботи компанії — це три співробітники, які працювали в невеликому офісному приміщенні; сфера діяльності — імпорт дитячого харчування в Україну. Поступово компанія зростала, створювалася мережа дистрибуції (першу філію «Європродукту» було відкрито у 1996 році, в 1997-му почали працювати філії у Львові та Харкові, а в 2001-му — у Дніпропетровську). Спеціалізація компанії — це продаж товарів дитячого асортименту, забезпечення всім необхідним дітей від народження до 16 років. Тому поступово асортимент товарів розширювався, імпорт почав включати не лише дитяче харчування, але також і одяг та взуття для дітей, засоби гігієни, дитячу косметику і меблі, аксесуари та іграшки. Наступним етапом розвитку концерну стало створення власного роздрібного магазину. Так, у 1997 році з'явився супермаркет «Антошка» — первісток майбутньої мережі дитячих супермаркетів.

З розвитком ринку концерн «Європродукт» постійно генерує нові ідеї. 2005 рік став роком відкриття незвичайного за своїм форматом дитячого центру — торговельно-розважального комплексу «Мега-Антошка». Це ексклюзивний проект концерну, який об'єднав максимально повний асортимент товарів для дітей з різноманітними послугами (дитяче кафе, перукарня, ігровий центр, фотоательє).

Нині концерн «Європродукт» має провідні позиції на ринку України за такими напрямками: імпорт товарів дитячого асортименту в Україну; дистрибуція у найбільших містах (включаючи логістичні послуги); оптова та регіональна торгівля з доставкою

товарів у найвіддаленіші краї України; роздрібна торгівля; контрактні поставки (залучення найбільших клієнтів, альтернативних роздрібних мереж і спеціалізованих крамниць до участі в прямих контрактних поставках).

Роздрібна торгівля дитячими товарами представлена мережею: дитячих супермаркетів «Антошка» та «Мега-Антошка» (ціновий сегмент «середній» та «середній +»); мультибрендових бутиків «Даніель» (дитяче взуття та одяг таких відомих брендів, як Baby Dior, Armani Junior, D&G Junior, Versace, GFFerre, Miss Blumarine, DKNY, Eskada, Energie, Patrizia Pepe, Liu Jo, C.P. Company та ін.) — ціновий сегмент «преміум»; мінімаркетів «Тошка» (ціновий сегмент — «середній»); магазинами дитячих іграшок «Казка Нова», в якому представлено понад 10 000 найменувань іграшок провідних компаній світу; бутиків дитячого інтер'єру французької марки Vibel. Основною послугою Vibel є розробка та створення професійними дизайнерами дитячих інтер'єрів з урахуванням індивідуальних особливостей кожного клієнта та продаж відповідних дитячих меблів під цей інтер'єр (ціновий сегмент «преміум»).

Концерн «Європродукт» — це велика компанія, яка нараховує понад 2500 співробітників. Працюючи на ринку України й Молдови, з 2007 року «Європродукт» освоює інші ринки СНД. Має розвинуту дистрибуційну мережу з головним офісом в Одесі та філіями у Києві, Харкові, Львові, Дніпропетровську. Представництво в цих містах з офісом і складами дозволяє швидко та якісно обслуговувати клієнтів у прилеглих областях (див. рис. 1).

«Європродукт» є національним лідером у сфері імпорту та реалізації дитячих товарів. Підтвердження тому — звання, дипломи та винагороди, які завойовані компанією:

- дитячі супермаркети «Антошка» вдостояні звання «Дитячий супермаркет року в Україні» та почесного звання «Золота торгова марка» (2002);
- концерн «Європродукт» отримав нагороду «Кращий роботодавець року» (2003);
- спеціалізоване видання «Європродукт News» перемогло в номінації «Кращий PR-проект України» (2003);
- редакція розділу «The Guide» газети «Kyiv Post» назвала дитячі супермаркети «Антошка» кращими магазинами іграшок Києва (2007);
- дитячі супермаркети «Антошка» перемогли у фестивалі міжнародного конкурсу «Вибір року — 2008» у номінації «найкращий дитячий магазин».



Рис. 1. Дистрибуційна мережа концерну «Свропродукт» в Україні

У планах та перспективі «Європродукту» — створити до 2014 року найбільш ефективну дистрибуційно-роздрібну мережу в СНД, а протягом наступних 35 років — стати найбільшою компанією з продажу дитячих товарів у світі.

Досягти поставлених цілей компанія збирається за рахунок:

- Збереження теперішньої форми власності. Особливістю організаційно-правової форми концерну є те, що він належить до сімейного бізнесу. Дана форма управління розвивається за підтримки швейцарського інституту IMD через створення Сімейної Конституції, Сімейної Ради та процедури передачі управління. Власники концерну активно співпрацюють з такими відомими консультантами, як Оренія Янаї та Джорж Вард щодо стратегічного розвитку сімейного бізнесу.

- Інноваційного менеджменту. «Європродукт» упроваджує сучасні технології управління, набагато випереджаючи в розвитку своїх конкурентів.

- Партнерства й консультаційної підтримки з боку авторитетної консалтингової компанії — Інституту Адізеса (Каліфорнія, США). «Європродукт» є першою компанією, яка є клієнтом Інституту Адізеса у країнах СНД і вважає це своєю конкурентною перевагою. Почавши співпрацю з 2004 року, компанія провела глобальну реструктуризацію за Адізесом. Консультанти Адізеса всебічно аналізують діяльність компанії, намагаючись поліпшити її діяльність і наблизити до прайму. Підтвердженням того, що «Європродукт» прямує у правильному напрямі, свідчить те, що у 2007 р. після успішного 3-річного впровадження 12 циклів управління концерн був визнаний гідним найвищої нагороди Інституту Адізеса «Pursuit to Prime» за найкращий результат щодо практичного впровадження його технології.

Стратегія компанії та основні стратегічні орієнтири розвитку

«Європродукт» можна охарактеризувати як компанію, яка має «стратегічне бачення» та відповідні довгострокові орієнтири діяльності. Стратегія компанії еволюціонувала разом із її розвитком та зміною пріоритетів. Через нестачу оборотних коштів та сильної конкуренції на початкових етапах розвитку основною стратегією компанії було забезпечення максимально можливого асортименту за низькими цінами. На сучасному етапі діяльності «Європродукт» націлений на стратегію розвитку, яка базується на використанні стратегічного набору, спрямованого на зростання й розширення самого концерну та на підтримку розвитку бізнесу свого клієнта (компанія розробила ціннісну бізнес-пропо-

зицію з консультування та допомоги підприємствам на ринку дитячих товарів) [3].

2004 року «Європродукт» за допомогою відомого консультанта Грегорі Рейтера запровадив систему стратегічного планування на підприємстві. А 2006 року за допомогою Ісаака Адізеса та Шимона Рожані (консультантів і засновників Інституту Адізеса в Каліфорнії) власники впровадили так звану щорічну Black Book (Книгу Цілей) компанії. У цій книзі записується перелік цілей компанії на наступний рік. По кожній цілі обов'язково вказується «що повинно бути зроблено?», «як зроблено?», «коли?» й «хто має це зробити?». Вона регулярно переглядається та доповнюється й приймається разом з бюджетним графіком на наступний рік. При цьому «Європродукт» розробляє таке короткострокове річне планування, яке не суперечить загальним цілям організації, її цінностям та не є загрозою її цілісності.

2011 року власник компанії, Владислав Бурда, здійснив ребрендинг компанії, змінивши назву «Європродукт» на RedHead Family Corporation. На його думку, новий корпоративний бренд чіткіше відображає цілі компанії — бути не лише лідером на ринку дитячих товарів, а «компанією мрій», розвивати корпоративну культуру, базовану на лідерстві та сімейних цінностях. Відповідно до зміни назви компанія вирішила змінити стратегічні орієнтири, у 2012 році була проведена глобальна «стратегічна сесія», під час якої було прийнято нову декларацію стратегічного розвитку компанії, розраховану в середньому на 7 років.

Ось основні заходи згідно з цією декларацією:

1. Виокремлення трьох окремих каналів продажу:
 - а) все для дітей до 3 років;
 - б) продаж іграшок і меблів у стилі «фан»;
 - в) продаж модного одягу та взуття для дітей.
2. Створення єдиної системи цілей і мотивації;
3. Створення нової власної торговельної марки Smarty family, створення та просування торгівельної марки та товарів у сегменті дитячого харчування.
4. Новий формат торгівлі «дитяче харчування + аптека»;
5. Розширення асортименту бутиків;
6. По трьох напрямках (див. пункт 1) призначити відповідних керівників;
7. Розвиток Інтернет-торгівлі;
8. Вихід на нові ринки Польщі, Казахстану та Росії;
9. Закінчення проекту WMS (система управління складом та ідентифікації товарів);

10. Відповідальність керівників певних напрямів за постачання нових товарів.

Наскільки зможе концерн виконати заплановані стратегічні заходи, багато в чому залежить від наявних фінансових ресурсів, якості менеджменту та ефективної маркетингової діяльності. При цьому в планах на поточний рік у компанії головним залишається інвестування прибутку в покриття кредиторської заборгованості.

Маркетингова діяльність компанії

Маркетинговий відділ концерну «Європродукт» — це функціональний відділ, розміщений у центральному офісі компанії. Кожен філіал концерну має свого маркетолога. Маркетинговий відділ концерну «Європродукт» виконує здебільшого комунікаційні завдання, тобто забезпечення заходів, пов'язаних з рекламою та презентацією компанії. Також відділ контролює виконання маркетингового бюджету, частково бере участь у плануванні маркетингової діяльності. Питання щодо розробки стратегії компанії та маркетингового комплексу, планування маркетингової діяльності приймаються та вирішуються найвищим керівництвом компанії з частковим залученням маркетингового відділу. Компанія під кожний новий проект залучає зовнішніх консультантів для розробки маркетингових досліджень і маркетингових заходів.

Для прикладу наведемо маркетинговий бюджет за 2009—2010 рр. Київського філіалу концерну «Європродукт» (табл. 1).

Таблиця 1

**ВИТРАТИ НА МАРКЕТИНГ КИЇВСЬКОГО ФІЛІАЛУ
ТОВ «ЄВРОПРОДУКТ» на 2009—2010 фінансовий рік, грн**

2009/2010	Витрати	2009/2010	Витрати
березень	410 035	вересень	35 035
квітень	37 635	жовтень	58 435
травень	67 135	листопад	63 935
червень	55 435	грудень	42 935
липень	30 935	січень	33 935
серпень	68 135	лютий	56 935

Це маркетингові витрати, виділені на кожний магазин окремо, наприклад, друк візиток для магазину чи оплата компанії «Київ-реклама» вивіски під оренду. Наприклад, для магазину «Антошка» в період, коли він тільки відкривався на Оболоні, було виділено лише 3 статті маркетингових витрат:

- Оформлення фасаду, друк і монтаж банера під фасад — 30 000 грн.
 - Друк листівок для поширення базової інформації про акції магазину — 6000 грн.
 - Оренда ситі-лайтів у напрямі до магазину — 6000 грн.
- Усього — 42 тис. грн на рік.

Варто зазначити, що щомісячний виторг крамниці згідно з планом повинен становити 1 млн грн, при цьому «Антошка» на Оболоні отримує виторг, який коливається у межах 500—800 тис. грн, тобто нижчий за планове значення. Для того, щоб поліпшити відповідні показники, потрібно використовувати заходи щодо стимулювання продажу та обґрунтовано збільшувати статті маркетингового бюджету. Аналіз маркетингового бюджету дозволяє зробити висновок, що «Європродукт» намагається заощаджувати за рахунок скорочення маркетингових витрат, що позначається на обсягу продажу магазинами компанії.

Елементи маркетингу ТОВ «Європродукт» включають такі види стратегій:

1. Товарна маркетингова стратегія

Товарна маркетингова стратегія концерну спрямована на забезпечення якісним товаром на будь-який смак. На сайті компанії у розділі «Товари та бренди» представлено шість товарних категорій: меблі та дитячі візки, дитячий одяг, взуття, дитяче харчування, іграшки. Наприклад, у категорії «дитяче харчування» представлено понад 12 брендів різних постачальників, у категорії «дитячий одяг» їх більше, ніж 25. Також у кожній товарній категорії представлено товари-новинки, фотографії та опис товарів. Це робиться для того, щоб споживач мав можливість оцінити продукцію того чи іншого постачальника й сформувати свій вибір.

Для ефективного наповнення кожного з продуктових напрямів товарами топ-менеджери концерну «Європродукт» регулярно відвідують найпопулярніші й найпрестижніші європейські виставки. Також у кожному філіалі компанії є відповідний відділ сертифікації продукції, який перевіряє, наскільки якість продукції відповідає стандартам і підкріплена відповідними сертифікатами. Головною перевагою всієї продукції є висока якість, відповідність стандартам і постійне поповнення наявного асортименту цікавими новинками. І цього вдається досягати завдяки ефективній побудові системи відносин із кращими постачальниками з усього світу (128 українських компаній та 216 зарубіжних партнерів).

Водночас постійне розширення товарного асортименту призводить до того, що на складах залишається велика кількість нерозпроданого товару, особливо попередніх колекцій, а домовленостей про повернення товарів немає. Це пояснюється недостатньо тісною співпрацею відділу закупівель і відділу маркетингу компанії. Як результат, це збитки та перевантаження складів. Також великий асортимент товарів ускладнює управління ним.

2. Цінова стратегія

Компанія працює у двох цінових сегментах — середньому та високому (преміум). Тобто концерн орієнтований тільки на 55 % споживачів даного ринку, адже інші 45 % належать до сегмента низьких цін, який у компанії не представлений узагалі (рис. 2).



Рис. 2. Структура цінових сегментів ринку дитячих товарів в Україні

У сегменті преміум (у бутіках) концерн установлює високі ціни на товари ексклюзивних брендів, використовуючи цінову стратегію «престижних цін». Щодо середнього цінового сегмента, то тут компанія використовує стратегію гнучких цін. Ціни встановлюються на основі закупівельних цін, до яких додаються транспортні та логістичні витрати і надбавка у розмірі 20—30 %. Встановленням цін опікуються категорійні менеджери, які слідкують за асортиментом, за цінами конкурентів і виходячи з цього рекомендують ціну на товар. З маркетинговим відділом щодо цих питань вони не співпрацюють.

3. Стратегія розподілу

Концерн використовує стратегію інтенсивного розподілу: розміщення товарів підприємства у максимально можливої кількості посередників. У кожному обласному місті у компанії є свої торговельні представники та дистриб'ютори, які шукають оптових покупців. Також концерн співпрацює та забезпечує продукцією великі торговельні мережі — такі, як METRO, Велика Кишеня, Сільпо, Ашан, Villa тощо.

4. Стратегія просування

Стратегія просування будується з наголосом на емоційній привабливості продукції. Цей фактор є першочерговим тому, що «Європродукт» є компанією торговельною, а рішення про придбання більшістю покупців приймається на основі зовнішнього та емоційного сприйняття продукції, особливо це характерно для ринку дитячих товарів.

«Європродукт» користується послугами рекламних агентств, постійно проводить рекламні заходи та акції, також уміщує рекламу на радіо і телебаченні. Концерн розробив систему знижок і бонусів у маркетинговій програмі «Весело з Антошкою», проводить творчі конкурси для дітей, організовує розважальні заходи та свята для своїх маленьких клієнтів, заснував театр і фестиваль дитячої моди «Антошка», є постійним партнером фестивалю Mini Model International.

Наприклад, у 2007 році зусилля «Європродукту» були спрямовані на оновлення й особлива увага приділялася саме поліпшенню зовнішнього вигляду інтер'єрів та крамниць. У всіх магазинах було проведено перестановку відділів. У деяких супермаркетах проводився ремонт і заміна торговельного обладнання, в інших відбувалася зміна інтер'єру, встановлювалися акваріуми чи ігрові автомати.

2011 року робота з просування згідно з маркетинговим планом включала: рекламу в ЗМІ, Інтернеті, сувенірну рекламу, спонсорську підтримку, освітні та медичні програми, різноманітні мотиваційні заходи для торговельного персоналу, участь у конкурсах.

Використані джерела:

1. Офіційний сайт концерну «Європродукт» — [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://europroduct.com.ua/>
2. Корпоративне видання концерну «Європродукт» «Європродукт News» № 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32. — [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.europroduct.com.ua/ru/article.php?Id=81&ep=135>

3. Сайт оглядів ринку «Ринок дитячий зростає не по-дитячому». — [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.rating.059.com.ua/index.php?m=57&lang=1&part_id=10&rate_id=120

4. Корпоративний журнал Read Head Family Corporation № 3, весна 2012. — [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://europroduct.com.ua/data/filestorage/RedHeadMagazine/RedHead_No03-Part1.pdf

5. *Гаркавенко С. С.* Маркетинг. Підручник. — Київ: Лібра, 2004 — 712 с.

Запитання та завдання до кейса:

До теми 2. «Досягнення та утримання конкурентних переваг як настанова довгострокового розвитку підприємства»

1. Визначте конкурентні переваги компанії та джерела їх формування.

До теми 4. «Стратегічна сегментація діяльності підприємства»

1. Здійсніть стратегічну сегментацію діяльності підприємства та виокремте СНД за різними критеріями.

До теми 5. «Місія та цілевизначення стратегічного розвитку підприємства»

1. Визначте місію компанії.

2. Виокремте й охарактеризуйте стратегічні цілі компанії.

3. Чи відповідають цілі компанії вимогам щодо їх формулювання?

До теми 14. «Функціональні стратегії підприємства (маркетингова стратегія)»

1. Охарактеризуйте маркетингову стратегію підприємства.

2. Чи взаємоузгоджується маркетингова стратегія із загальною стратегією підприємства?

3. Які переваги та потенційно слабкі місця зазначеної маркетингової стратегії?

4. Які заходи дозволять поліпшити маркетингову діяльність компанії?

СТРАХОВА КОМПАНІЯ «БРОКБІЗНЕС»

Оберігаємо те, що ви цінуєте...

Огляд ринку

Одним із найважчих для українського страхового ринку був 2009 рік: обсяг класичного страхового ринку (автострахування, медичне страхування, страхування майна) значно скоротився.

Для 2009 року характерним було зниження валових надходжень страхового ринку на 18,4 %; збільшення виплат до рекордних 66 %, що пояснюється демпінговими стратегіями крупних компаній; закриття компаній, що здійснювали виключно високоризикове автострахування.

Через використання демпінгових стратегій, які були орієнтовані на прогнози розширення ринку, відбувалося зростання рівня виплат. Тарифи, визначені у 2008 році, не враховували зниження надходжень страхових премій. Керівництво компаній, що використовували стратегії демпінгу, очікувало, що збитки від низьких тарифів будуть покриті за рахунок нових надходжень, але надії не виправдалися. Зростання рівня виплат стало найголовнішою проблемою українських страхових компаній, оскільки значно зменшило рівень прибутковості. За результатами 2009 року майже кожна друга компанія стала збитковою, значно зросла кількість дефолтів компаній, навіть серед лідерів ринку («Страхові традиції», «Галактика» та ін.).

В умовах кризи страхові компанії використовували різні підходи до тарифної політики. Крупні стійкі страховики почали переходити до ціноутворення на основі справедливої оцінки ризику. Також характерною тенденцією було здешевлення страхових продуктів за рахунок введення додаткових обмежень.

У 2010 році на ринку відбулося незначне «пожвавлення», але показники не досягли докризових значень. При цьому відстежувалася тенденція зростання фінансової стійкості страхових компаній. Так, за зростання на 5,3 % обсягів страхових премій на 12,1 % зросли обсяги сформованих страхових резервів; на 7,8 % зросли загальні активи.

Порівняно з 2009 роком на 9,4 % зменшилися валові страхові виплати/відшкодування. На зменшення страхових виплат передовсім вплинули такі зміни:

- на 476,2 млн грн (15,8 %) зменшилися виплати з автострахування (КАСКО, ОСЦПВ, «Зелена картка»);
- на 204 млн грн (57,5 %) зменшилися виплати зі страхування кредитів. При цьому на 381,3 млн грн (24,2 %) збільшилися виплати зі страхування фінансових ризиків (що на тлі скорочення чистих премій за цим видом пояснюється виплатами за договорами, укладеними в попередні роки).

Основні показники діяльності страхового ринку та його динаміка представлені в табл. 1.

Таблиця 1

**ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ
СТРАХОВОГО РИНКУ ТА ЙОГО ДИНАМІКА**

Показники	Роки		Темпи приросту 2010/2009
	2009	2010	
Кількість договорів страхування, укладених протягом звітнього періоду, тис. одиниць			
Кількість договорів, крім договорів з обов'язкового страхування від нещасних випадків на транспорті, зокрема:	22 343,2	26 340,5	17,9
— зі страховальниками—фізичними особами	19 187	23 135,8	20,6
Кількість угод з обов'язкового особистого страхування від нещасних випадків на транспорті	552 629,0	592 771,5	7,3
Страхова діяльність, млн грн			
Валові страхові премії	20 442,1	23 081,7	12,9
Валові страхові виплати	6737,2	6104,6	- 9,4
Рівень валових виплат, %	33,0	26,4	—
Перестраховання, млн грн			
Сплачено на перестраховання, зокрема:	8888,4	10 745,2	20,9
Виплати, компенсовані перестраховиками, зокрема:	967,9	508,6	- 47,5
Страхові резерви, млн грн			
Обсяг сформованих страхових резервів	10 141,3	11 371,8	12,1
Активи страховиків та статутний капітал, млн грн			
Загальні активи страховиків (згідно з формою 1 (П(С)БО 2))	41 970,1	45 234,6	7,8
Активи, визначені ст. 31 Закону України «Про страхування» для представлення коштів страхових резервів	23 690,9	27 695,0	16,9

Кількість страхових компаній (СК) станом на 01.01.11 становила 457, з яких 68 СК зі страхування життя (СК «Life») та 389 СК, що здійснювали інші види страхування (СК «non-Life») (рис. 1).

Ще однією тенденцією ринку страхування останніх років є підвищення ролі компаній з іноземним капіталом, що привнесли на наш ринок нові стандарти управління та поглинули багато

провідних вітчизняних компаній. Так, на кінець 2010 року в Україні діяло 115 страховиків за участю іноземного інвестора (в основному це представники Австрії, Великої Британії, Казахстану, Німеччини, Польщі, Росії, США, Франції та ін.). 2010 року вони захопили 42 % ринку реального страхування, що створило надзвичайно високу конкуренцію для вітчизняних компаній.

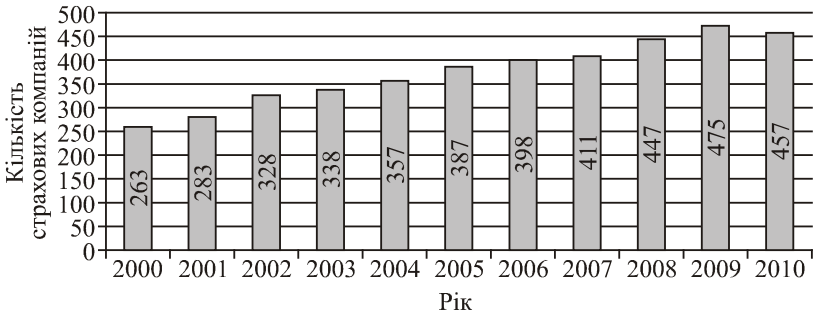


Рис. 1. Динаміка кількості страхових компаній в Україні

Страховий ринок за видами страхування у 2010 р. (обсяги, структура) наведено на рис. 2.



Рис. 2. Структура валових страхових премій станом на 31.12.10 (млн грн)

Розмір валових страхових виплат за 2010 рік становив 6104,6 млн грн, зокрема з видів страхування інших, ніж страхування життя — 6052,0 млн грн (або 99,1 %), зі страхування життя — 52,6 млн грн (або 0,9 %).

Обсяг валових виплат за 2010 рік знизився на 9,4 % порівняно з 2009 роком (до 6104,6 млн грн). Таке скорочення може розгля-

датися як негативна ознака з огляду на те, що надходження страхових платежів збереглося на рівні попереднього року. Це може свідчити про недостатність у страхових компаній ліквідних інструментів, надмірну збитковість діяльності деяких страховиків. Низка страхових компаній розглядала всі можливі варіанти скорочення витрат, зокрема через реорганізацію та скорочення своїх відокремлених підрозділів (філій, представництв тощо). Страхові виплати у розрізі видів страхування наведено на рис. 3.



Рис. 3. Страхові виплати за видами страхування за 2010 рік

Рівень валових страхових виплат (відношення валових страхових виплат до валових страхових премій) станом на 31.12.10 становив 26,4 %. Високий рівень валових страхових виплат (більше 20 %) спостерігався за такими видами страхування: добровільне особисте страхування — 47,5 %, добровільне майнове страхування — 26,3 %, державне обов'язкове страхування — 93,9 %. Ці показники є меншими за відповідні в попередньому році. Їх зменшення може розглядатися як негативна ознака з огляду на те, що надходження страхових платежів збереглося на рівні попереднього року.

Валові страхові премії українських страхових компаній у 2011 році дорівнювали 22,694 млрд грн, що на 1,7 % менше, ніж роком раніше. Валові страхові виплати становили 4,864 млрд грн, що на 20,3 % менше ніж у 2010 році. Активи страховиків на кінець 2011 року становили 48 123 млрд грн, що на 6,4 % більше, ніж у попередньому році.

За обсягами валових премій сегмента класичного страхування за підсумками 2010 та 2011 рр. серед лідерів українського ринку такі компанії: Кремень, АХА Страхування, Оранта, Уніка, Провідна, Лемма, ІНГО. Частка ринку компаній наведена у табл. 2.

ЧАСТКИ РИНКУ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ у 2010—2011 рр.

№	Назва компанії	Сума страхових премій на 31.12.2010, тис. грн	Частка ринку, %	№	Назва компанії	Сума страхових премій на 31.12.2011, тис. грн	Частка ринку, %
1	КРЕМІНЬ	1 265 379,40	10,47 %	1	КРЕМІНЬ	1 211 126,2	9,31 %
2	АХА СТРАХУВАННЯ	721 989,00	5,97 %	2	АХА СТРАХУВАННЯ	728 520,0	5,60 %
3	ОРАНТА	643 888,10	5,33 %	3	ОРАНТА	637 076,4	4,90 %
4	УНІКА	528 320,30	4,37 %	4	УНІКА	635 348,0	4,88 %
5	ПРОВІДНА	454 292,30	3,76 %	5	ПРОВІДНА	604 871,4	4,65 %
6	ІНГО УКРАЇНА	437 235,80	3,62 %	6	ЛЕММА	596 077,6	4,58 %
7	УПСК	432 912,20	3,58 %	7	ІНГО УКРАЇНА	507 893,6	3,90 %
8	УКРАЇНСЬКА СТРАХОВА ГРУПА	407 647,10	3,37 %	8	УПСК	441 927,5	3,40 %
9	ЛЕММА	388 999,90	3,22 %	9	АСКА	419 964,1	3,23 %
10	ДНІПРОІНМЕД	377 249,00	3,12 %	10	УКРАЇНСЬКА СТРАХОВА ГРУПА	407 691,2	3,13 %
11	ТАС СГ	346 935,30	2,87 %	11	ТАС СГ	379 568	2,92 %
12	АСКА	290 774,70	2,41 %	12	АЛЬФА СТРАХУВАННЯ	359 455,4	2,76 %
13	ПЗУ УКРАЇНА	277 987,40	2,30 %	13	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	329 766,7	2,54 %

14	ДЖЕНЕРАЛІ ГРАНТ	273 622,00	2,26 %	14	PZU-УКРАЇНА	325 328,5	2,50 %
15	УНІВЕРСАЛЬНА	249 011,20	2,06 %	15	ДНІПРОІНМЕД	320 241,9	2,46 %
16	БРОКБІЗНЕС	214 264,60	1,77 %	16	ГАРАНТ-АВТО	283 740,0	2,18 %
17	АВАНТЕ	212 984,60	1,76 %	17	УНІВЕРСАЛЬНА	252 793,8	1,94 %
18	ОМЕГА	181 340,80	1,50 %	18	ДОБРОБУТ	213 889,5	1,64 %
19	ВУСО	177 379,30	1,47 %	19	ПРОСТО-СТРАХУ- ВАННЯ	187 999,5	1,45 %
20	ПРОСТО-СТРАХУ- ВАННЯ	176 118,30	1,46 %	20	ВУСО	178 081,7	1,37 %
21	АЛЬФА-СТРАХУ- ВАННЯ	167 352,70	1,38 %	21	КНЯЖА	168 781,7	1,30 %
22	МЕГА-ПОЛІС	167 183,90	1,38 %	22	БРОКБІЗНЕС	145 941,5	1,12 %
23	ДОБРОБУТ	163 944,30	1,36 %	23	ALLIANZ УКРАЇНА	142 228,5	1,09 %
24	КНЯЖА	156 176,40	1,29 %	24	НАФТОГАЗСТРАХ	136 225,8	1,05 %
25	ТЕКОМ	148 101,40	1,23 %	25	ІЛЛІЧІВСЬКЕ	135 225,1	1,04 %
90	МЕРКУРІЙ	1901,80	0,02 %	93	МЕРКУРІЙ	1414,7	0,01 %
УСЬОГО		12 086 333,70	100,00 %	УСЬОГО		13 007 336	100,00 %

Незважаючи на значну кількість компаній, фактично на страховому ринку основну частку валових страхових премій — 91,7 % — акумулюють 100 страхових компаній.

Частка малого бізнесу в загальному обсязі страхування становить приблизно 6 %, середнього — 21 %, крупного — 31 %, домогосподарств — 42 %. У структурі платежів превалює майнове страхування — 27 %, добровільне страхування — 5 %, страхування життя — 6 %.

2011 року укладено:

- 8,3 млн договорів ОСЦПВВНТЗ (Автоцивілка);
- 6,3 млн договорів страхування від нещасного випадку;
- більше 5 млн договорів страхування майна;
- 1,1 млн договорів добровільного медичного страхування;
- 1,5 млн договорів страхування туристів;
- 450 тис. договорів КАСКО;
- 130 тис. договорів накопичувального страхування.

Страхуванням ОСЦПВВНТЗ (Автоцивілка) охоплені 93 % всіх, хто підлягає даному виду страхування. Рівень охоплення КАСКО дорівнює 28 %, добровільного медичного страхування — 2 %, страхування життя — 7 %, туризму — 8 %, страхування майна домогосподарств — 2 %.

Через власні канали продажу страховики реалізували страхових послуг на 5,1 млрд грн, зокрема на центральні офіси припадає 35 %, а на регіональні мережі та агентів — 65 %. Крім того, в загальному обсязі реалізованих продуктів 1 % припадає на страхових брокерів, 55 % — на кредитні організації.

Незважаючи на зменшення кількості залучених клієнтів через банківський канал, даний канал продажу приносить страховикам значну частину платежів. Страхові компанії, не споріднені з банками, вказують на зменшення інтересу до розвитку даного каналу продажу.

Пріоритетними для розвитку компаній залишаються агентський продаж. У вигрші ті компанії, які мають велику агентську мережу та використовують нові технології агентського продажу.

Важливим також залишається прямий продаж у роботі з корпоративним сегментом. Активно розвивається канал інтернет-продажу страхових продуктів. Для страховика даний канал привабливий через можливість заощаджування на витратах, але водночас нестача довіри, мала кількість Інтернет-споживачів та нестача кваліфікованих кадрів можуть стримувати його розвиток.

Експерти прогнозують, що згодом страховий ринок зростатиме, темпи приросту ринку страхування становитимуть від 5 до 15 %. Серед основних причин приросту страхового ринку називають:

- поліпшення макроекономічної ситуації;
- інфляційні процеси;
- поступове зростання страхових тарифів.

Розвиток страхового ринку значною мірою залежить від стану економіки, зокрема піднесення рівня доходів населення, наявності вільних коштів у підприємств.

Серед основних ризиків уповільнення розвитку страхового ринку: повільний вихід економіки із кризи, стагнація ринку кредитування юридичних і фізичних осіб.

Більшість експертів вважає, що найбільш динамічним видом страхування в найближчий час буде ОСЦПВВНТЗ (автоцивілка) завдяки можливому підвищенню лімітів і відповідного зростання тарифів. Позиції компанії в даному сегменті наведено у табл. 3.

Ключову роль у розвитку добровільного медичного страхування (ДМС) відіграватиме корпоративний сегмент, у якому попит визначається рівнем витрат на персонал. Думки експертів стосовно перспектив розвитку ДМС розділилися: половина експертів вважає, що ДМС продовжить активно розвиватися і стане одним з найбільш динамічних сегментів страхового ринку. Інша частина експертів вказує на відсутність перспектив зростання витрат корпоративного сегмента на персонал, що не призведе до суттєвого зростання даного сегмента.

В контексті можливості впровадження обов'язкового медичного страхування населення даний вид страхування розглядається компаніями як потенційно перспективний. Компанії-лідери даного сегмента наведено у табл. 4.

Незважаючи на те, що основна частина страхових премій провідних класичних страхових компаній формується за рахунок КАСКО, найближчим часом даний сегмент не покаже суттєвої динаміки. Причиною цього є поступове погашення автокредитів банківськими позичальниками, які далі відмовляються від страхування автомобілів. У табл. 5 перелічено компанії, які мають провідні позиції в даному сегменті.

Також не очікується значного зростання страхування майна. Зокрема, розвиток корпоративного страхування майна суттєво залежить од макроекономічної ситуації, а також тенденцій розвитку кредитування бізнесу. У табл. 6 наведені компанії, які займають провідні позиції в даному сегменті.

Таблиця 3

**ТОР-50 СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ З ОБОВ'ЯЗКОВОГО СТРАХУВАННЯ ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВЛАСНИКІВ НАЗЕМНИХ ТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ (автоцивілка)**

№	Назва компанії	Сума страхових премій на 31.12.2010, тис. грн	№	Назва компанії	Сума страхових премій на 31.12.2011, тис. грн
1	ОРАНТА	271 537,50	1	ОРАНТА	318 849,90
2	ПРОВІДНА	162 467,00	2	ПРОВІДНА	214 104,80
3	ТАС СГ	135 102,20	3	ТАС СГ	173 456,00
4	УКРАЇНСЬКА ПОЖЕЖНО-СТРАХОВА КОМПАНІЯ	78 408,60	4	УПСК	96 591,80
5	КНЯЖА	67 894,50	5	АХА СТРАХУВАННЯ	87 451,00
6	АХА	67 154,00	6	ДОБРОБУТ	85 040,30
7	ДЖЕНЕРАЛІ ГАРАНТ	59 568,00	7	ГАРАНТ-АВТО	73 921,60
8	ПРОСТО-СТРАХУВАННЯ	43 532,40	8	КНЯЖА	70 370,70
9	УНІВЕРСАЛЬНА	41 413,30	9	АСКА	59 082,60
10	УКРАЇНСЬКА СТРАХОВА ГРУПА	39 890,10	10	ПРОСТО-СТРАХУВАННЯ	53 608,80
23	БРОКБІЗНЕС	21 331,60	23	АСКО-ДОНБАС ПІВНІЧНИЙ	27 339,60
24	ІНВЕСТСЕРВІС	21 321,70	24	ІЛІЧІВСЬКЕ	25 742,90
25	ІЛІЧІВСЬКЕ	20 213,50	25	АЛЬФА СТРАХУВАННЯ	23 944,00
26	АСКО-ДОНБАС ПІВНІЧНИЙ	18 903,00	26	ЕТАЛОН	21 977,40
27	СТАТУС	17 158,40	27	ПРОВІТА	21 481,30
28	АЛЬФА-СТРАХУВАННЯ	16 621,20	28	БРОКБІЗНЕС	20 198,10
29	ІНТЕРТРАНСПОЛІС	15 920,80	29	ІНТЕРТРАНСПОЛІС	17 829,40
30	ДНІПРОІНМЕД	14 350,60	30	ГАРАНТІЯ СО	15 931,00
50	КРИМСЬКА СК	4308,10	50	ЮНІВЕС	4474,00

ТОР-50 КОМПАНІЙ З ДОБРОВІЛЬНОГО МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ

№	Назва компанії	Сума страхових премій на 1.12.2010, тис. грн	№	Назва компанії	Сума страхових премій на 31.12.2011, тис. грн
1	ПРОВІДНА	94 042,80	1	НАФТОГАЗСТРАХ	127 732,80
2	УНІКА	63 411,80	2	ПРОВІДНА	112 411,60
3	ІНГО УКРАЇНА	57 261,01	3	УНІКА	92 999,00
4	ПЗУ УКРАЇНА	41 950,20	4	ІНГО УКРАЇНА	75 323,50
5	ІЛЛІЧІВСЬКЕ	38 653,70	5	АСКА	49 960,60
6	АХА	33 460,00	6	АЛЬФА СТРАХУВАННЯ	46 028,20
7	АСКА	29 453,00	7	PZU УКРАЇНА	38 935,50
8	ДЖЕНЕРАЛІ ГАРАНТ	22 725,00	8	ІЛЛІЧІВСЬКЕ	36 681,90
9	ALLIANZ УКРАЇНА	22 695,80	9	ALLIANZ УКРАЇНА	32 976,30
10	ПРОСТО-СТРАХУВАННЯ	22 664,20	10	УПСК	32 916,70
28	ОРАНТА	4879,80	28	ОМЕГА	6574,10
29	ІНТЕРТРАНСПОЛІС	4567,30	29	ІНТЕР ЕКСПРЕС	6380,00
30	БРОКБІЗНЕС	4412,60	30	ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СТРАХОВИЙ АЛЬЯНС	5561,00
31	ОРНАТА-ЛУГАНЬ	4180,70	31	БРОКБІЗНЕС	4726,30
50	ІНДІГО	342,50	50	МИР	508,50

ТОР-50 КОМПАНІЙ У СФЕРІ АВТОКАСКО

№	Назва компанії	Сума страхових премій на 31.12.2010, тис. грн	№	Назва компанії	Сума страхових премій на 31.12.2011, тис. грн
1	АХА СТРАХУВАННЯ	444 330,00	1	АХА СТРАХУВАННЯ	454 002,00
2	УКРАЇНСЬКА СТРАХОВА ГРУПА	275 566,50	2	УКРАЇНСЬКА СТРАХОВА ГРУПА	283 507,00
3	УНІКА	218 883,20	3	УНІКА	235 474,10
4	ОРАНТА	168 355,50	4	ІНГО УКРАЇНА	170 567,80
5	ІНГО УКРАЇНА	154 057,50	5	ГАРАНТ-АВТО	121 857,90
6	ДЖЕНЕРАЛІ ГАРАНТ	137 092,00	6	ОРАНТА	119 813,00
7	УКРАЇНСЬКА ПОЖЕЖНО-СТРАХОВА КОМПАНІЯ	105 458,80	7	PZU УКРАЇНА	117 288,80
8	ПЗУ УКРАЇНА	94 111,90	8	ПРОВІДНА	101 336,70
9	ТАС СГ	92 243,20	9	АЛЬФА СТРАХУВАННЯ	95 235,40
10	КРЕМІНЬ	87 493,60	10	ТАС СГ	94 345,20
11	ПРОВІДНА	86 201,90	11	БУСО	80 743,00
12	АЛЬФА-СТРАХУВАННЯ	86 010,50	12	ЕКСПРЕС СТРАХУВАННЯ	79 886,50
13	УНІВЕРСАЛЬНА	75 125,05	13	УПСК	76 031,40
14	ПРОСТО-СТРАХУВАННЯ	67 926,90	14	КРЕМІНЬ	73 094,00

15	ВУСО	58 636,50	15	УНІВЕРСАЛЬНА	71 197,00
16	АСКА	50 325,20	16	ПРОСТО-СТРАХУВАННЯ	64 135,20
17	НАСТА	47 035,10	17	АСКА	50 482,20
18	БРОКБІЗНЕС	45 590,70	18	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	49 097,60
19	ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СТРАХОВИЙ АЛЬЯНС	42 582,90	19	НАСТА	42 355,30
20	QBE УКРАЇНА	40 806,90	20	ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СТРАХОВИЙ АЛЬЯНС	41 053,60
21	ОМЕГА	36 129,10	21	КРАЇНА	39 235,60
22	КРАЇНА	32 689,00	22	QBE УКРАЇНА	38 714,60
23	КНЯЖА	32 535,90	23	БРОКБІЗНЕС	37 675,70
24	ІНДІГО	32 524,50	24	НОВА	30 211,80
25	НОВА	30 873,70	25	КНЯЖА	29 125,00
50	СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ПЕРША»	7 224,00	50	АСКО-ДОНБАС ПІВНІЧНИЙ	5 882,10

**ТОР-50 КОМПАНІЙ У СФЕРІ СТРАХУВАННЯ
МАЙНОВИХ РИЗИКІВ**

№	Назва компанії	Сума страхових премій на 31.12.2010, тис. грн	№	Назва компанії	Сума страхових премій на 31.12.2011, тис. грн
1	КРЕМІНЬ	446 099	1	КРЕМІНЬ	357 634
2	ДНІПРОІНМЕД	111 564,6	2	ЛЕММА	195 314,8
3	УКРАЇНСЬКА ПОЖЕЖНО-СТРАХОВА КОМПАНІЯ	103 621,2	3	ПРОВІДНА	121 934,9
4	ЛЕММА	87 326,7	4	УПСК	110 358,3
5	ПРОВІДНА	68 867,8	5	ІНГО УКРАЇНА	87 081
6	АХА	67 199	6	РЗУ УКРАЇНА	66 335,8
7	ТЕКОМ	65 775,2	7	ДНІПРОІНМЕД	63 124,2
8	ЮНІВЕС	62 008,2	8	УКРАЇНСЬКА ПОЖЕЖНО-СТРАХОВА КОМПАНІЯ	61 951,4
9	АСКА	60 794,9	9	АХА	60 588
10	ІНГО УКРАЇНА	56 701,3	10	УНІКА	57 681,1
11	МЕГА-ПОЛІС	53 877,2	11	АСКА	52 060,8
12	ПЗУ УКРАЇНА	52 958,7	12	УНІВЕРСАЛЬНА	50 020,4

13	УКРАЇНСЬКА АГРАРНО-СТРАХОВА КОМПАНІЯ	50 813,6	13	КАШТАН	39 665,8
14	УНІВЕРСАЛЬНА	50 514,3	14	ТЕКОМ	36 290,6
15	БРОКБІЗНЕС	44 417	15	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	34 059,1
16	УНІКА	40 055,5	16	ALLIANZ УКРАЇНА	31 468
17	ВУСО	39 319,8	17	МЕГА-ПОЛІС	28 331,2
18	АВАНТЕ	37 443,4	18	СТРОЙПОЛІС	25 646,5
19	МОТОР-ГАРАНТ	28 943,1	19	БРОКБІЗНЕС	23 894,6
20	КАШТАН	27 560,6	20	АЛЬФА СТРАХУВАННЯ	16 418,7
50	ПОІНТ	2693,6	50	ДОБРОБУТ ТА ЗАХИСТ	3135,2

Про компанію

Страхова компанія «БРОКБІЗНЕС» заснована 15 грудня 1993 року. На сьогоднішній день компанія має 42 ліцензії та надає весь спектр страхових послуг. Страхова компанія «БРОКБІЗНЕС» має членство та входить до складу Президії Моторного (транспортного) страхового бюро України; має членство у Ядерному Страховому Пулі України; є членом Федерації Страхових Посередників України; входить до складу Ради Будівельного Страхового Пулу; входить до складу Ради Ліги Страхових Організацій України.

Місія компанії звучить так: «Надання страхових послуг тим, хто їх потребує, є нашим бізнесом, задоволення потреб клієнтів — наша головна мета».

Слогани: «Оберігаємо те, що Ви цінуєте», «Страхування як мистецтво».

Політика компанії будується на вдосконаленні клієнтського сервісу, довгостроковому бізнес-плануванні, зваженому кадровому підході, професійному управлінні ризиками за допомогою комплексу взаємопов'язаних заходів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

Фундамент компанії побудований на *цінностях*, якими вона керується в своїй діяльності, і які відрізняють її від інших. Професіоналізм, досвід, технології та цілеспрямованість сприяють дотриманню заявлених принципів і цінностей. Одна з найбільших цінностей компанії — багаторічна лояльність і довіра клієнтів — як представників бізнесу, так і приватних осіб. У роботі на страховому ринку саме довіра клієнтів є індикатором фінансової стабільності та ринкового успіху компанії.

Клієнтами компанії є як фізичні, так і юридичні особи, державні установи. Серед клієнтів чимало відомих українських компаній, таких, як Міжнародні авіалінії України, «Аеросвіт», «Славутич», «Концерн Стірол», Українська залізниця, «Титан Україна», «ТНК-ВР Commers», «Нібулон», «FOZZY Group» та ін. Щодо державних установ, то серед клієнтів компанії — Міністерство фінансів України, Конституційний суд України, Верховний Суд України, Державна податкова адміністрація тощо.

Серед партнерів СК «Брокбізнес»: «Ощадбанк», «БРОКБІЗНЕСБАНК», Федерація захисту прав водіїв, КОРІС-Україна, Спортивний комплекс «МЕРИДІАН», ВАТ «БМ Банк», Банк «Хрещатик», Український експортно-імпорتنний банк, клініки «Добробут», «Медисвіт», «Борис», «Валерія», «Медіком», мережа супермаркетів «Еко», турагентство «Венея», маркетингове

агентство «Marketing Lab», міжнародне технічне товариство «BUREAU VERITAS» та ін.

Компанія активно розбудовує мережу філіалів у всіх регіонах України. За результатами 2011 року мережа філій і відділень збільшилась до 69 одиниць. У компанії створений департамент розвитку регіональної мережі, на який покладено обов'язки формування професійного кадрового резерву та розвитку інфраструктури філій.

Основні види страхування, по яких СК «Брокбізнес» забезпечує захист від ризиків, наведено в табл. 7.

Таблиця 7

ОСНОВНІ ВИДИ СТРАХУВАННЯ, ПО ЯКИХ СК «БРОКБІЗНЕС» ЗАБЕЗПЕЧУЄ ЗАХИСТ ПО РИЗИКАХ

Добровільні види страхування	Обов'язкові види страхування	Державні обов'язкові види страхування
<ul style="list-style-type: none"> • страхування наземного транспорту (крім залізничного) • страхування цивільної відповідальності власників наземного транспорту (включаючи відповідальність перевізників) • страхування відповідальності перед третіми особами • страхування вантажів і багажу • страхування від нещасних випадків • страхування майна, в т. ч. орендованого, заставного • страхування кредитів • страхування фінансових ризиків • медичне страхування та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> • обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів на Україні та за кордоном • страхування від нещасних випадків на транспорті • обов'язкове страхування відповідальності суб'єктів перевезення небезпечних вантажів на випадок настання негативних наслідків під час перевезення небезпечних вантажів • обов'язкового страхування цивільної відповідальності оператора ядерної установки за ядерну шкоду, яка може бути заподіяна внаслідок ядерного інциденту, та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> • державне страхування посадових осіб центрального органу виконавчої влади у сфері технічного регулювання та споживчої політики, його територіальних органів • державне особисте страхування посадових осіб органів державної податкової служби • державне страхування життя і здоров'я суддів • державне страхування державних виконавців • державне страхування службових осіб державних органів у справах захисту прав споживачів • державне страхування працівників державної лісової охорони • державне страхування посадових осіб інспекцій державного архітектурно-будівельного контролю

У 2011 СК «БРОКБІЗНЕС» мала структуру розподілу страхових премій за видами страхування, наведену на рис. 4.



Рис. 4. Портфель страхових премій СК «Брокбізнес» у 2011 році

Порівняно з 2010 роком питома вага основних стратегічних видів страхування майже не змінилася, частка КАСКО збільшилася на 4,15 %, ОСЦПВВНТЗ — на 3,68 %, медичного страхування на 1,13 %, а страхування майна зменшилася на 9,45 %.

Структура виплат теж майже не змінилася порівняно з 2010 роком і в 2011 році мала такий вигляд (рис. 5).

Компанія використовує в своїй діяльності різні канали продажу, найактивніше використовується прямий продаж та банківський канал (рис. 6).

Фінансові показники компанії наведено на (рис. 7).

Зменшення надходжень страхових премій протягом останніх років пояснюється погіршенням співпраці з корпоративним сектором бізнесу, ринковий (роздрібний) сегмент, навпаки, показує

позитивну динаміку. Зниження чистого прибутку також не означає погіршення фінансової ситуації в компанії, позаяк його рівень залишається вищим, ніж у середньому по ринку.

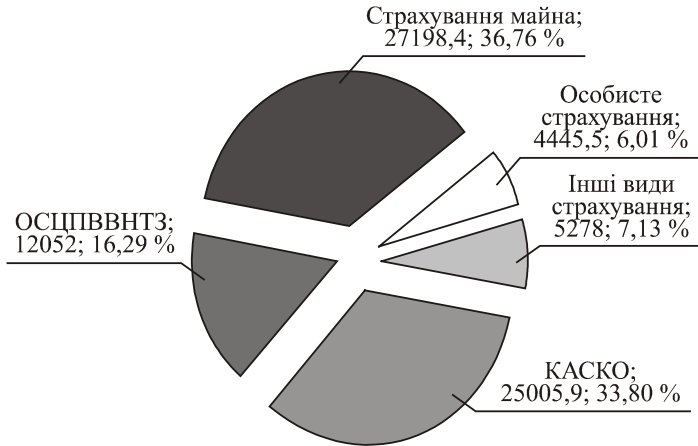


Рис. 5. Структура виплат у 2011 році.

У 2010 році в Компанії працювали 353 співробітники, з них 246 — у філіальній мережі та 107 — у Головному офісі компанії.

Протягом 2011 року розвиток компанії не припинявся. Як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі компанії відбувалися зміни, що вимагали адекватної реакції від керівництва та адаптації організаційної структури до нових умов. Ураховуючи вимоги ринку та посилення конкуренції з боку компаній з іноземними інвестиціями, що мають передові стандарти управління, на початку 2012 року СК «БРОКБІЗНЕС» провела реорганізацію та перебудову організаційної структури в комплексі з реінжинірингом бізнес-процесів. Завдяки проведеним заходам чисельність персоналу зменшилася майже вдвічі. Нову організаційну структуру подано (рис. 8).

Збалансована кадрова політика компанії побудована так, щоб підтримувати «єдині стандарти роботи з клієнтами». Саме вони були покладені в основу оціночного бланка анкети, який використовувався для візиту «таємного покупця», в результаті якого були оцінені стандарти роботи компанії. Оцінка виставлялася з урахуванням 100 % — найкращий результат (див. рис. 9).

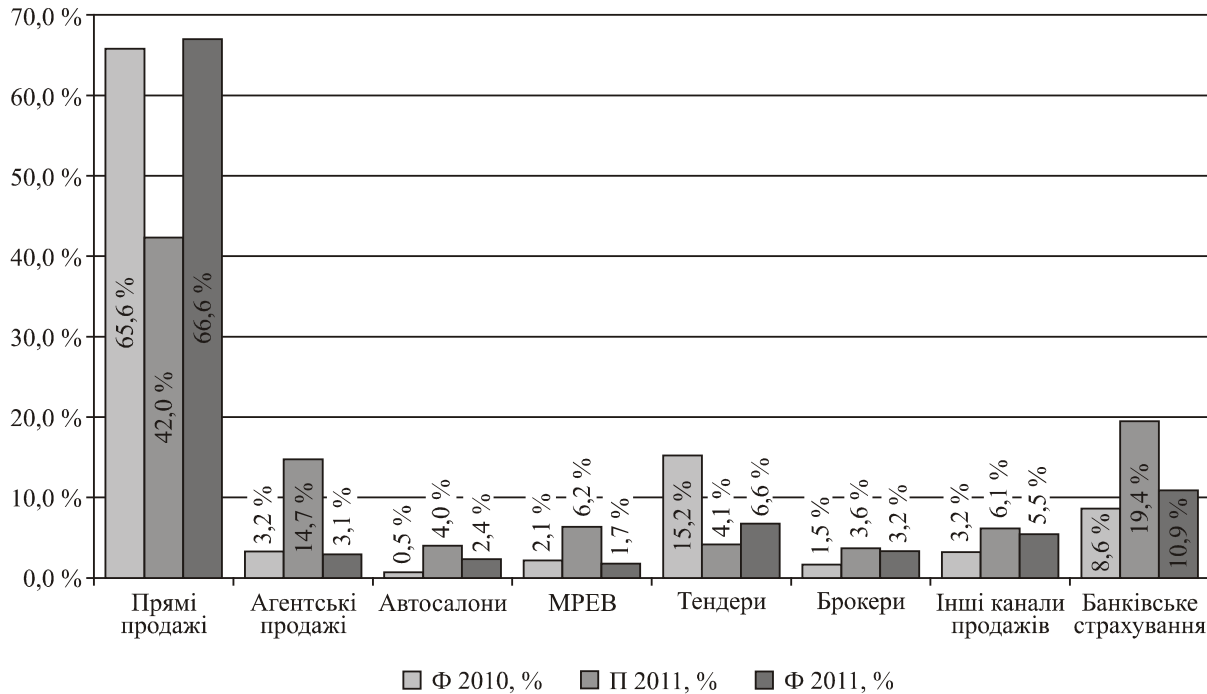


Рис. 6. Структура зборів по каналах продажу за підсумками 2011 року, %

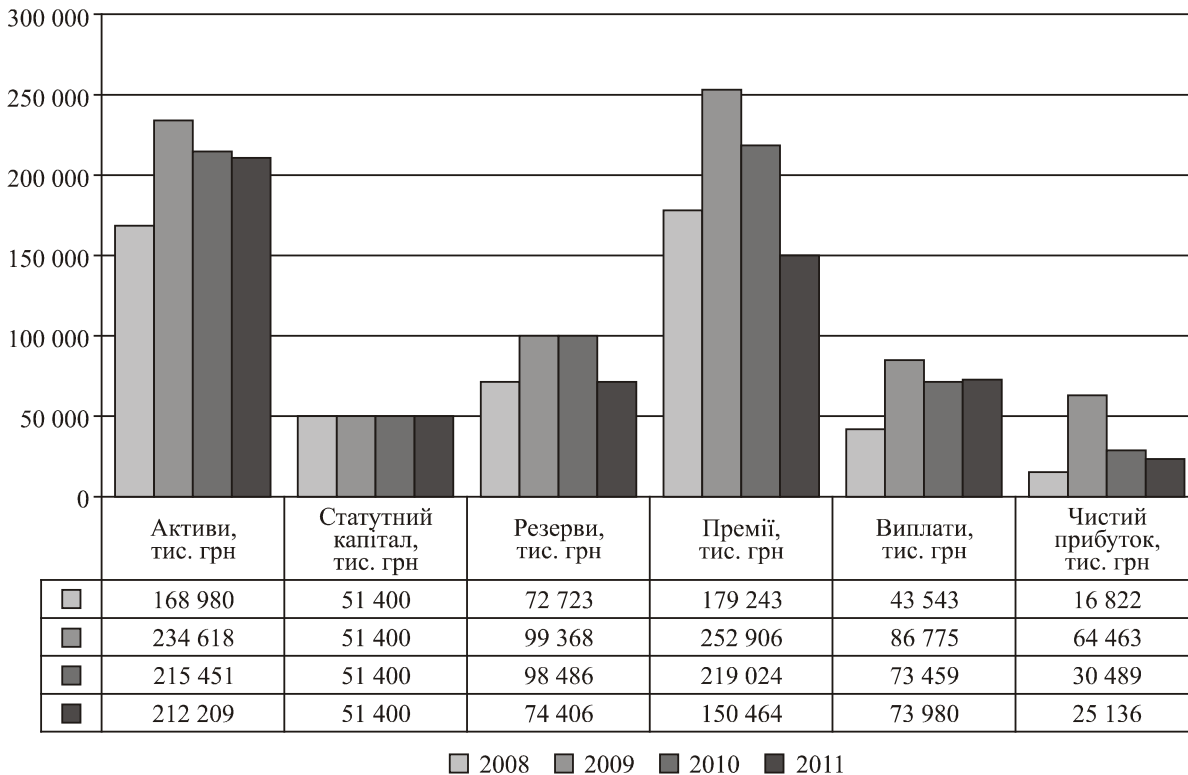


Рис. 7. Основні фінансові показники СК «Брокбізнес» у 2008—2011 рр.

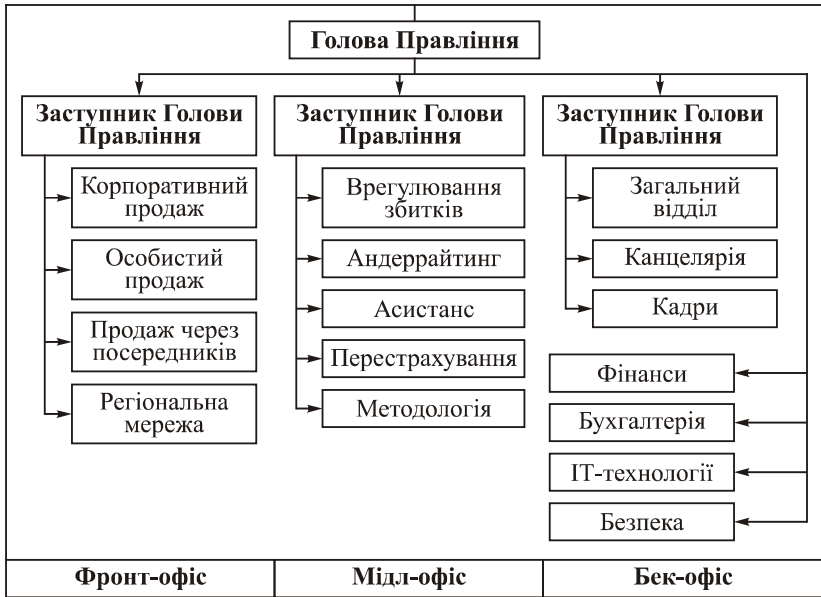


Рис. 8. Організаційна структура СК «БРОКБІЗНЕС»

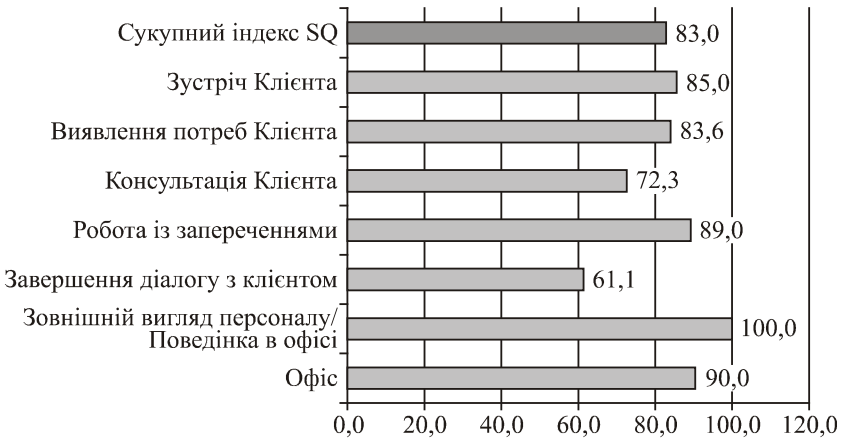


Рис. 9. Рівень якості обслуговування клієнтів СК «БРОКБІЗНЕС»

Отримання нових ліцензій на нові види страхування, розробка нових страхових продуктів, реалізація акційних програм і спіль-

них програм співпраці з посередниками, залучення нових клієнтів через нові канали збуту, вдосконалення бізнес-процесів, розвиток ІТ-технологій — це далеко не всі напрями інноваційної діяльності СК «БРОКБІЗНЕС».

2009 року компанія першою на вітчизняному страховому ринку отримала Сертифікат відповідності системи менеджменту якості ISO в новій, четвертій версії 9001:2008. Оцінку відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2008 проводила незалежна сторона — група аудиторів міжнародного технічного півтовариства Бюро Веритас (Bureau Veritas Certification) — лідер у царині інспекцій і сертифікаційних послуг в Україні. Одержання сертифіката — свідчення того, що компанія застосовує на практиці кращі світові технології управління, в ній визначені та документовані бізнес-процеси, розподілені повноваження та відповідальність щодо процесів, здійснюється моніторинг установлених показників, планування, організація, контроль та аналіз результатів.

Наразі завершується впровадження Web-базованої системи, розробленої українсько-німецькою компанією «ProfiTsoft». Метою співпраці є впровадження інформаційних систем «FRONT-OFFICE» і «BACK-OFFICE», які автоматизують повний цикл робіт з оформлення та обліку договорів страхування і побудови системи управлінського обліку. Використання передового німецького досвіду автоматизації страхової діяльності і новітніх Web-технологій є гарантією високої якості обслуговування клієнтів.

Одночасно проходить модернізація сайту компанії відповідно до передових світових стандартів, що передбачає новий рівень спілкування з клієнтами через ІТ-технології.

Компанія впроваджує в свою діяльність концепцію «Зелений офіс» — концепцію управління організацією, яка має на меті зменшення негативного впливу діяльності компанії на природне середовище та сприяння раціональному використанню ресурсів. Шляхом реалізації своєї діяльності відповідно до рекомендацій «Зеленого офісу», компанія раціональніше використовує ресурси та енергію, зменшує кількість відходів у роботі в офісних приміщеннях та поліпшує свою репутацію в уявленні споживачів, клієнтів і партнерів.

Страхова компанія «БРОКБІЗНЕС» виступила спонсором 76-ї наукової студентської конференції на тему «Соціально-економічний розвиток України на початку ХХІ ст.», що проходила у ДВНЗ «Київський національний економічний університет

ім. В. Гетьмана». Переможці конференції в секції «Страховання», чії доповіді виявилися найбільш обґрунтованими та цікавими, були нагороджені призами від Страхової компанії «БРОКБІЗ-НЕС». Компанія планує і надалі брати участь у таких заходах. Також підписано угоду між КНЕУ та СК «БРОКБІЗНЕС» щодо проходження студентами практики в компанії; тим, які найкраще себе зарекомендують, пропонується працевлаштування.

У переддень новорічних свят співробітники компанії традиційно збирають грошові кошти та подарунки для дітей, які мешкають у дитячих будинках та потребують уваги.

2009 року компанія виступила страховим партнером збірної України з регбі у відбіркових матчах до чемпіонату Європи.

На майбутнє компанія ставить перед собою такі пріоритети:

— розвиток процесу управління компанією відповідно до міжнародних стандартів;

— розробка та впровадження програм лояльності для клієнтів;

— розробка та вдосконалення продуктів і програм страхування для їх максимальної відповідності потребам клієнтів;

— розвиток компанії відповідно до стратегії «збалансованого розвитку» і входження до TOP-15 лідерів українського страхового ринку;

— активний розвиток регіональної мережі;

— удосконалення та розвиток інформаційних технологій, оптимізація бізнес-процесів на базі нових ІТ-рішень.

Використані джерела:

1. Вісник СК «Брокбізнес» № 2, № 3, № 4. — 2011.

2. Доповідь П. Щедрого на Міжнародному Інвестиційному Конгресі Страхової Еліти від 26.06.2006 р. «Рейнжиніринг бізнес-процесів — шлях до підвищення інвестиційної привабливості страховика».

3. Музика О. М. Стан та тенденції страхового ринку в Україні // Науковий вісник НЛТУ України. — 2010. — Вип. 19.2. — С. 246—255.

4. Офіційний веб-сайт Держкомфінпослуг. — [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.dfp.gov.ua>

5. Офіційний веб-сайт державної установи «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України». — [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua>

6. Офіційний веб-сайт Ліги страхових організацій України. — [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://uainsur.com>

7. Офіційний веб-сайт журналу «Страховий рейтинг «Insurance TOP». — [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://insurancetop.com/top>

8. Офіційний веб-сайт ПАТ «Страхової компанії «Брокбізнес». — [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.bbs.com.ua>

Запитання та завдання до кейса:

До теми 4. Стратегічна сегментація діяльності підприємства

1. Проведіть стратегічну сегментацію діяльності компанії та визначте основних конкурентів по сегментах.

До теми 5. Місія та цілевизначення стратегічного розвитку підприємства

1. Проаналізуйте місію і цілі компанії та зробіть висновки.

До теми 6. Аналіз зовнішнього середовища стратегічного напрямку діяльності

1. Проаналізуйте, чому 2009 року більшість страхових компаній отримала збитки.

2. Визначте ключові чинники успіху на страховому ринку.

3. Оцініть конкурентоспроможність СК «БРОКБІЗНЕС».

4. Визначте та проаналізуйте бар'єри входу до галузі.

5. Проведіть аналіз зовнішнього середовища підприємства (СНд) за методом «П'яти конкурентних сил за М. Портером».

6. Побудуйте карту стратегічних груп конкурентів.

До теми 7. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

1. Проведіть аналіз внутрішнього середовища СК «БРОКБІЗНЕС».

2. Побудуйте матриці SWOT- і SPACE-аналізу.

3. Визначте можливі причини проведення реорганізації Компанії в 2012 році.

До теми 8. Стратегічний аналіз для формування набору бізнес-напрямів

1. Побудуйте матриці БКГ і McKinsey та зробіть висновки.

2. Побудуйте матрицю життєвого циклу Arthur D. Little і зробіть висновки.

До теми 9. Базові стратегії бізнес-напрямку

1. Оцініть переваги та недоліки використання стратегії лідерства за витратами, диференціації або фокусування для СК «БРОКБІЗНЕС».

До теми 10. Формування стратегії бізнес-напрямку

1. Побудуйте ланцюг формування цінності для компанії.

До теми 11. Інтеграція та диверсифікація як стратегії розвитку підприємства

1. Визначте можливості СК «БРОКБІЗНЕС» щодо використання стратегії інтеграції або диверсифікації

До теми 13. Комплексна (корпоративна) стратегія підприємства

1. Дайте рекомендації щодо загальнокорпоративної та бізнес-стратегій СК «БРОКБІЗНЕС».

До теми 14. Функціональні стратегії підприємства

1. Дайте рекомендації щодо функціональних стратегій компанії.

**Завдання на основі даних бізнес-симуляції
«SIGAM — Маркет»**

Використовуючи інформацію про результати 12-го періоду бізнес-симуляції «SIGAM — Маркет» трьох підприємств (П1, П2, П3), необхідно побудувати ланцюжок створення вартості по одному продукту для одного підприємства на одному з ринків (завдання щодо назви підприємства, виду продукту та ринку дається викладачем). При цьому слід заповнити таблицю «Розрахунок собівартості одиниці виробу за повними витратами по продукту» (подано нижче).

**Інформація про результати 12-го
періоду підприємства П 1**

Виробнича собівартість виготовлення одиниці продукції, грн		
Виробнича собівартість попереднього періоду	Продукт А	260
	Продукт В	695
Виробнича собівартість поточного періоду	Продукт А	262
	Продукт В	699
Витрати матеріалу Х	Продукт А	100
	Продукт В	50
Витрати матеріалу Y	Продукт А	92
	Продукт В	183
Склад змінних витрат наступного періоду	Витрати матеріалу Z	0
	Продукт В	212
Амортизаційні відрахування за виробничим методом	Продукт А	56
	Продукт В	169
Відрядна заробітна плата	Продукт А	25
	Продукт В	74
Усього виробнича собівартість продукції на наступний період	Продукт А	273
	Продукт В	688

Звіт про маржинальний прибуток у періоді 12

		Ринок 1	Ринок 2	Ринок 3	Ринок 4
Обсяг реалізації, одиниць	Продукт А	481	511	429	1425
	Продукт В	514	264	273	469
Ціна за одиницю, грн	Продукт А	320	800	900	700
	Продукт В	1600	1800	1690	2000
Виробнича собівартість реалізованої продукції, грн/од.	Продукт А	- 260.47	- 260.47	- 260.47	- 260.47
	Продукт В	- 695.34	- 695.34	- 695.34	- 695.34
Витрати на доставку споживачам, грн/од.	Продукт А	- 9.00	- 9.00	- 9.00	- 20.00
	Продукт В	- 22.50	- 22.50	- 22.50	- 50.00
Маржинальний прибуток I на од., грн	Продукт А	50.53	530.53	630.53	419.53
	Продукт В	882.16	1082.16	972.16	1254.66
МАРЖИНАЛЬНИЙ ПРИБУТОК I НА ОБСЯГ РЕАЛІЗАЦІЇ, грн	Продукт А	24 307	271 103	270 499	597 836
	Продукт В	453 430	285 690	265 399	588 435
Витрати на рекламу, грн	Продукт А	- 50 000	- 30 000	- 65 000	- 65 000
	Продукт В	- 40 000	- 45 000	- 45 000	- 80 000
МАРЖИНАЛЬНИЙ ПРИБУТОК II, грн	Продукт А	- 25 693	241 103	205 499	532 836
	Продукт В	413 430	240 690	220 399	508 435
Витрати на транспортування до ринків, грн	Продукт А	0	- 12 000	- 21 000	- 91 000
	Продукт В	0	- 18 750	- 11 250	- 78 750
Оренда складів для зберігання продукції, грн	Продукт А	0	- 940	- 6 720	- 4160
	Продукт В	0	- 7140	- 900	- 10 560
МАРЖИНАЛЬНИЙ ПРИБУТОК III, грн	Продукт А	- 25 693	228 163	177 779	437 676
	Продукт В	413 430	214 800	208 249	419 125
СУМА МАРЖИНАЛЬНОГО ПРИБУТКУ III				Продукт А	817 925
				Продукт В	1 255 604
Витрати на дослідження та розробки				Продукт А	- 75 000
				Продукт В	- 100 000

Витрати на ринкові дослідження (частка ринку, попит, реклама)	Продукт А	– 45 000
	Продукт В	– 45 000
МАРЖИНАЛЬНИЙ ПРИБУТОК	Продукт А	697 925
	Продукт В	1 110 604
СУМА МАРЖИНАЛЬНОГО ПРИБУТКУ IV		1 808 529
Витрати на зберігання матеріалів на власних складах		– 72 000
Витрати на зберігання продукції на власних складах		– 159 260
Оренда складів для зберігання матеріалів		0
Постійна частина заробітної плати персоналу		– 828 000
Амортизація (1 % від балансової вартості основних засобів на кінець попереднього періоду)		– 40 617
Витрати на модернізацію виробництва		0
Сплата відсотків за використані кредити		– 100 965
Витрати на сервісне обслуговування		– 75 000
Витрати на дослідження ринку матеріалів		– 10 000
ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ		522 687

Інформація про результати 12-го періоду підприємства П 2

Виробнича собівартість виготовлення одиниці продукції, грн

Виробнича собівартість попереднього періоду	Продукт А	279
	Продукт В	753
Виробнича собівартість поточного періоду	Продукт А	284
	Продукт В	753
Склад змінних витрат наступного періоду	Витрати матеріалу Х	Продукт А 114 Продукт В 57
	Витрати матеріалу Y	Продукт А 99 Продукт В 197
	Витрати матеріалу Z	Продукт А 0 Продукт В 242
	Амортизаційні відрахування за виробничим методом	Продукт А 56 Продукт В 169
Відрядна заробітна плата	Продукт А	26
	Продукт В	79
Усього виробнича собівартість продукції на наступний період	Продукт А	295
	Продукт В	744

Звіт про маржинальний прибуток у періоді 12

		Ринок 1	Ринок 2	Ринок 3	Ринок 4
Обсяг реалізації, одиниць	Продукт А	365	454	556	850
	Продукт В	211	196	150	355
Ціна за одиницю, грн	Продукт А	550	581	574	583
	Продукт В	1592	1600	1593	1593
Виробнича собівартість реалізованої продукції, грн/од.	Продукт А	- 278.72	- 278.72	- 278.72	- 278.72
	Продукт В	- 753.17	- 753.17	- 753.17	- 753.17
Витрати на доставку споживачам, грн/од.	Продукт А	- 9.00	- 9.00	- 9.00	- 20.00
	Продукт В	- 22.50	- 22.50	- 22.50	- 50.00
Маржинальний прибуток I на од., грн	Продукт А	262.28	293.28	286.28	284.28
	Продукт В	816.33	824.33	817.33	789.83
МАРЖИНАЛЬНИЙ ПРИБУТОК I НА ОБСЯГ РЕАЛІЗАЦІЇ, грн	Продукт А	95 731	133 148	159 170	241 635
	Продукт В	172 246	161 569	122 600	280 391
Витрати на рекламу, грн	Продукт А	- 5000	- 2000	- 5000	- 7000
	Продукт В	- 8000	- 4000	- 8000	- 10 000
МАРЖИНАЛЬНИЙ ПРИБУТОК II, грн	Продукт А	90 731	131 148	154 170	234 635
	Продукт В	164 246	157 569	114 600	270 391
Витрати на транспортування до ринків, грн	Продукт А	- 9390	0	- 15 660	- 57 400
	Продукт В	- 18 750	0	- 9825	- 82 250
Оренда складів для зберігання продукції, грн	Продукт А	- 840	0	- 880	- 8000
	Продукт В	- 6960	0	- 3000	- 17 760
МАРЖИНАЛЬНИЙ ПРИБУТОК III, грн	Продукт А	80 501	131 148	137 630	169 235
	Продукт В	138 536	157 569	101 775	170 381
СУМА МАРЖИНАЛЬНОГО ПРИБУТКУ III		Продукт А		518 514	
		Продукт В		568 261	
Витрати на дослідження та розробки		Продукт А		- 75 000	
		Продукт В		- 100 000	
Витрати на ринкові дослідження (частка ринку, попит, реклама)		Продукт А		- 35 000	
		Продукт В		- 35 000	

МАРЖИНАЛЬНИЙ ПРИБУТОК IV	Продукт А	408 514
	Продукт В	433 261
СУМА МАРЖИНАЛЬНОГО ПРИБУТКУ IV		841 775
Витрати на зберігання матеріалів на власних складах		- 56 000
Витрати на зберігання продукції на власних складах		- 113 740
Оренда складів для зберігання матеріалів		0
Постійна частина заробітної плати персоналу		- 696 000
Амортизація (1 % від балансової вартості основних засобів на кінець попереднього періоду)		- 34 478
Витрати на модернізацію виробництва		0
Сплата відсотків за використані кредити		- 47 767
Витрати на сервісне обслуговування		- 32 000
Витрати на дослідження ринку матеріалів		0
ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ		- 138 209

Інформація про результати 12-го періоду підприємства П 3

Виробнича собівартість виготовлення одиниці продукції, грн

Виробнича собівартість попереднього періоду	Продукт А	275
	Продукт В	713
Виробнича собівартість поточного періоду	Продукт А	275
	Продукт В	709
Витрати матеріалу Х	Продукт А	117
	Продукт В	58
Витрати матеріалу Y	Продукт А	92
	Продукт В	185
Склад змінних витрат наступного періоду	Продукт А	0
	Продукт В	238
Витрати матеріалу Z	Продукт А	0
	Продукт В	238
Амортизаційні відрахування за виробничим методом	Продукт А	56
	Продукт В	169
Відрядна заробітна плата	Продукт А	24
	Продукт В	72
Усього: виробнича собівартість продукції на наступний період	Продукт А	289
	Продукт В	722

Звіт про маржинальний прибуток у періоді 12

		Ринок 1	Ринок 2	Ринок 3	Ринок 4
Обсяг реалізації, одиниць	Продукт А	599	765	799	1 664
	Продукт В	360	250	240	350
Ціна за одиницю, грн	Продукт А	720	740	720	700
	Продукт В	1800	1800	1800	1820
Виробнича собівартість реалізованої продукції, грн/од.	Продукт А	- 275.29	- 275.29	- 275.29	- 275.29
	Продукт В	- 712.70	- 712.70	- 712.70	- 712.70
Витрати на доставку споживачам, грн/од.	Продукт А	- 9.00	- 9.00	- 9.00	- 20.00
	Продукт В	- 22.50	- 22.50	- 22.50	- 50.00
Маржинальний прибуток I на од., грн	Продукт А	435.71	455.71	435.71	404.71
	Продукт В	1064.80	1064.80	1064.80	1057.30
МАРЖИНАЛЬНИЙ ПРИБУТОК I НА ОБСЯГ РЕАЛІЗАЦІЇ, грн	Продукт А	260 988	348 615	348 129	673 431
	Продукт В	383 328	266 200	255 552	370 055
Витрати на рекламу, грн	Продукт А	- 50 000	- 50 000	- 50 000	- 50 000
	Продукт В	- 20 000	- 20 000	- 20 000	- 20 000
МАРЖИНАЛЬНИЙ ПРИБУТОК II, грн	Продукт А	210 988	298 615	298 129	623 431
	Продукт В	363 328	246 200	235 552	350 055
Витрати на транспортування до ринків, грн	Продукт А	- 15 000	- 18 000	0	- 105 000
	Продукт В	- 27 000	- 18 750	0	- 61 250
Оренда складів для зберігання продукції, грн	Продукт А	- 1500	- 820	0	0
	Продукт В	0	0	0	0
МАРЖИНАЛЬНИЙ ПРИБУТОК III, грн	Продукт А	194 488	279 795	298 129	518 431
	Продукт В	336 328	227 450	235 552	288 805
СУМА МАРЖИНАЛЬНОГО ПРИБУТКУ III	Продукт А			1 290 842	
	Продукт В			1 088 134	
Витрати на дослідження та розробки	Продукт А			- 75 000	
	Продукт В			- 100 000	

Витрати на ринкові дослідження (частка ринку, попит, реклама)	Продукт А	- 45 000
	Продукт В	- 45 000
МАРЖИНАЛЬНИЙ ПРИБУТОК IV	Продукт А	1 170 842
	Продукт В	943 134
СУМА МАРЖИНАЛЬНОГО ПРИБУТКУ IV		2 113 976
Витрати на зберігання матеріалів на власних складах		- 56 000
Витрати на зберігання продукції на власних складах		- 123 990
Оренда складів для зберігання матеріалів		0
Постійна частина заробітної плати персоналу		- 648 000
Амортизація (1 % від балансової вартості основних засобів на кінець попереднього періоду)		- 25 161
Витрати на модернізацію виробництва		- 36 000
Сплата відсотків за використані кредити		- 1875
Витрати на сервісне обслуговування		- 80 000
Витрати на дослідження ринку матеріалів		- 10 000
ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ		1 132 950

Довідково:

ВИТРАТИ ЗА ПОПЕРЕДНІ 11 ПЕРІОДІВ

Елементи витрат	П 1		П 2		П 3	
	Продукт А	Продукт В	Продукт А	Продукт В	Продукт А	Продукт В
Модернізація виробництва	612 000		420 000		714 000	
Дослідження і розробки	689 000	850 000	375 000	550 000	2 000 000	1 050 000
Реклама	1 393 000	1 507 000	706 000	788 000	980 000	630 000
Сервіс	1 708 000		1 135 000		890 000	

**РОЗРАХУНОК СОБІВАРТОСТІ ОДИНИЦІ ВИРОБУ
ЗА ПОВНИМИ ВИТРАТАМИ ЩОДО ПРОДУКТУ ЗА ПЕРІОД**

Показник	Ринок 1	Ринок 2	Ринок 3	Ринок 4
Обсяг збуту				
Прямі витрати				
Непрямі витрати:				

Закінчення табл.

Показник	Ринок 1	Ринок 2	Ринок 3	Ринок 4
Загальні витрати на рекламу				
Витрати на рекламу, розподілені на одиницю продукції				
Загальні витрати на транспортування до ринків і оренду складів				
Витрати на транспортування до ринків і оренду складів, розподілені на одиницю продукції				
Загальні витрати на дослідження і розробки та дослідження ринку				
Витрати на дослідження і розробки та дослідження ринку, розподілені на одиницю продукції				
Загальна сума інших непрямих витрат				
Інші непрямі витрати, розподілені на одиницю продукції				
Собівартість одиниці продукції за повними витратами				
Ціна реалізації одиниці продукції				
Фінансовий результат до сплати податків у розрахунку на одиницю продукції				
Фінансовий результат до сплати податків у розрахунку на обсяг збуту				
Загальний економічний ефект від продажу продукту А (фінансовий результат до сплати податків)				

Запитання та завдання:

До теми 10. Формування стратегії бізнес-напрямку

Проаналізуйте ланцюг створення цінності за М. Портером підприємства по одному з продуктів з метою визначення джерел диференціації та зниження витрат.

ЗМІСТ

Передмова	3
Плани та завдання до практичних занять	5
Індивідуальне практичне завдання для студентів заочної форми навчання	29
Методичні поради щодо організації роботи з аналізу кейсів Кейси:	53
Кондитерська корпорація ROSHEN	53
Компанія «Миронівський хлібопродукт»	67
Київський завод безалкогольних напоїв «Росинка»	81
Компанія «Рудь»	113
Компанія «Сандора»	127
Компанія «Чумак»	150
ПАТ «Оболонь», м. Київ	170
Секрети успіху низько тарифних авіаперевізників: від Southwest Airlines до Wizz Air	187
Східно-Кримська енергетична компанія	198
У майбутнє із SIEMENS	217
Завдання для побудови матриці життєвого циклу — Артур Д. Літл	226
Розробка стратегії підприємства «Прибор»	228
Компанія «Лукойл» — вдалий гравець на перспективному ринку	230
Ланцюг формування вартості компанії «ZARA»	240
Від концерну «Європродукт» до RedHead Family Corporation: історія компанії, яка постійно в русі	246
Страхова компанія «БРОКБІЗНЕС»	255
Завдання на основі даних бізнес-симуляції «SIGAM — Маркет»	280

Навчальне видання

**ПРОХОРОВА Єлена Вікторівна
ГАРАЩЕНКО Наталія Миколаївна
ДЯЧЕНКО Максим Іванович та ін.**

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Практикум

Збірник кейсів

Редактор *Ю. Пригорницький*
Художник обкладинки *Т. Зябліцева*
Коректор *Ю. Пригорницький*
Верстка *М. Віннік*

Підп. до друку 25.12.13. Формат 60×84/16.
Ум.-друк. арк. 17,20. Обл.-вид. арк. 19,58. Зам. 12-4597.

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток