

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**

**Тернопільський національний економічний університет**

**Івано-Франківський інститут менеджменту**

**Кафедра менеджменту та маркетингу**

**ЯРОСЛАВСЬКИЙ Віталій Васильович**

**Організація збуту товарів на зарубіжному ринку**

**Спеціальність 8.03050701 – Маркетинг**

**Магістерська програма – Міжнародний маркетинг**

**Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»**

**Студент групи МУНзмі-51**

**Ярославський В. В.**

---

**Науковий керівник**

**ст. викладач Гаргула Д. В.**

---

**Дипломну роботу допущено**

**до захисту**

**„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2012 р.**

**Зав. кафедри**

**\_\_\_\_\_ Матвіїв М.Я.**

**(підпис)**

**Івано-Франківськ – 2012**

## АНОТАЦІЯ

Ярославський Віталій Васильович. Організація збуту товарів на зарубіжному ринку виконана на матеріалах ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця»). – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» за спеціальністю 8.03050701 «Маркетинг». Івано-Франківський інститут менеджменту, Івано-Франківськ, 2012.

У першому розділі висвітлено теоретичні засади організації збуту товарів на зарубіжному ринку.

У другому розділі здійснено аналіз та оцінку організації збуту товарів на зарубіжному ринку.

У третьому розділі подано напрями вдосконалення організації збуту товарів на зарубіжному ринку.

## ABSTRACT

Yaroslavsky Vitaly Vasylyovych. The organization goods distribution on foreign markets performed on materials of Joint-Stock venture "Hutrofirma "Tysmenytsia"). - Manuscript.

Thesis for obtaining the educational qualification of "Master" specialty 8.03050701 "Marketing." Ivano-Frankivsk Institute of Management, Ivano-Frankivsk, 2012.

The first section covers theoretical principles of goods distribution on foreign markets.

The second section analyzes and evaluation the practice of goods distribution on foreign markets.

The third section presents directions for improving the organization of goods distribution on foreign markets

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТУ ТОВАРІВ НА ЗАРУБІЖНОМУ РИНКУ	6
1.1. Особливості управління збутовою політикою підприємства на сучасних ринках	6
1.2. Структура збутових каналів та особливості функціонування збутових посередників	20
1.3. Формування стратегії збуту продукції підприємства зарубіжному ринку	26
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТУ ТОВАРІВ НА ЗАРУБІЖНОМУ РИНКУ	40
2.1. Аналіз управлінської та маркетингової діяльності підприємства на внутрішньому та зарубіжному ринках	40
2.2. Оцінка поточного стану організації збутової діяльності підприємства на внутрішньому та зарубіжному ринках	
2.3. Дослідження стану ринку хутрової продукції	66
Висновки до розділу 2	78
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТУ ТОВАРІВ НА ЗАРУБІЖНОМУ РИНКУ	81
3.1. Напрями вдосконалення організації збуту товарів на зарубіжному ринку	81
3.2. Стратегія сфокусованого збуту товарів високо цінового сегменту	
Висновки до розділу 3	109
ВИСНОВКИ	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах динамічного ринкового середовища особливо актуальним постає питання організації збуту товарів на зарубіжному ринку на основі формування гнучкої та адекватної ринковим вимогам збутової стратегії, що у свою чергу, гарантує успішне функціонування промислового підприємства, дозволяє йому виборювати вигідні позиції на зарубіжному ринку. Проте формування стратегії у сфері збутової діяльності виявляється складним процесом, що потребує значних ресурсів – грошових, людських, часових, щоб вірним чином пристосуватися до ринкових умов в межах відповідного географічного ринку. Більшість вітчизняних підприємств, на жаль, не володіють потрібними ресурсами, а тому виявляються не готовими протистояти змінам ринкових обставин. Економічна криза як раз і довела цей факт, коли значна кількість українських виробників хутрових виробів постали перед фактом скорочення ринків, зменшення купівельної активності клієнтів, недоступності кредитних ресурсів тощо.

У таких умовах актуалізується питання здатності підприємства знаходити резерви для захисту власних конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, а також забезпечувати економічне зростання у майбутньому. Йдеться про зміну збутової стратегії підприємства, впровадження чітких бізнес-процесів, що дозволяють економити ресурси, проводити реорганізацію структури підприємства, зміну підходів в обслуговуванні клієнтів.

Питання організації збуту товарів висвітлювали у своїх працях численні науковці та практики, серед яких зазначимо таких як Г. Азоєв, М. Афанас'єв, Д. Бауерсокс, Б. Берман, Г. Болт, Ю. Бугорська, В. Бурцев, В. Вертоградов, Т. Вівчарик, Т. Гайдаєнко, П. Доль, М. Єрмошенко, П. Клівець, Є. Крикавський, С. Мартиненко, В. Наумов, Е. Н'юмен, Д. О'Шонессі, Ю. Пономарьова, М. Салліван, С. Саркісов, Л. Штерн та інших.

Проте залишаються слабо висвітленою проблема організації збуту хутрових виробів, що залежить від сучасного стану ринку подібних виробів, новітніх тенденцій у споживанні виробів з шкіри та хутра. Виходячи з актуальності теми дипломного дослідження та можливостей подальшого опрацювання сучасних літературних джерел, було сформульовано мету та завдання дослідження.

**Мета і завдання дипломної роботи.** Метою дослідження є вироблення теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо вдосконалення збуту товарів промислового підприємства на зарубіжному ринку в контексті формування збутової стратегії підприємства в контексті широкого охоплення ринку. Для досягнення мети у роботі було визначено та розв'язано наступні завдання:

- висвітлено особливості управління збутовою політикою підприємства на сучасних ринках;
- охарактеризовано структуру збутових каналів та особливості функціонування збутових посередників;
- визначено ключові моменти формування стратегії збуту продукції підприємства зарубіжному ринку;
- проаналізовано управлінську та маркетингову діяльність підприємства на внутрішньому та зарубіжному ринках;
- оцінено поточний стан організації збутової діяльності підприємства на внутрішньому та зарубіжному ринках;
- досліджено стан ринку хутрової продукції;
- обґрунтовано напрями вдосконалення організації збуту товарів на зарубіжному ринку;
- сформульовано основні засади стратегії сфокусованого збуту товарів високого цінового сегменту.

**Об'єктом** дослідження обрано процес організації збуту продукції і пов'язану з нею збутову діяльність ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця».

**Предметом** дослідження виступає сукупність теоретичних та

практичних аспектів організації збуту продукції підприємства на зарубіжному ринку.

**Новизна дипломної роботи** полягає у наступному:

- узагальнено теоретичні напрацювання в галузі організації збуту товарів на закордонному ринку;
- оцінено маркетингову та збутову діяльність промислового підприємства та визначено основні недоліки його роботи;
- розроблено рекомендації стосовно можливостей реорганізації підприємства з метою вдосконалення організації збуту товарів на хутовому ринку;
- обґрунтовано засади стратегії сфокусованого збуту товарів високо цінового сегменту в умовах розвитку хутового ринку.

**Практична значимість** дипломної роботи полягає у тому що окремі висновки та напрацювання автора можуть значним чином вдосконалити організацію збуту товарів у практичній діяльності досліджуваного промислового підприємства, а також інших підприємств галузі. Пропозиція автора можуть дозволити промисловим підприємствам збільшити ефективність збутових каналів та досягти кращої досяжності цільових покупців.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається з вступу, трьох основних розділів, висновків до них, висновків, списку використаної літератури та додатків. Робота представлена на 124 сторінках, виконана на основі 96 літературних джерел, містить 25 таблиць, 16 рисунків та 2 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТУ ТОВАРІВ НА ЗАРУБІЖНОМУ РИНКУ

#### **1.1. Особливості управління збутовою політикою підприємства на сучасних ринках**

Політика збуту товару – одна з найважливіших у системі маркетингової діяльності підприємств в умовах сучасного нестабільного ринку. Реалізація збутової політики на підприємстві передбачає вирішення питань вибору найбільш оптимальних каналів збуту, методів збуту продукції, що при ефективному використанні безсумнівно сприяє збільшенню прибутку підприємств.

Збутова (дистрибутивна - від англ. терміну distribution) політика підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на організацію дієвої та результативної збутової мережі з метою підвищення ефективності продажу певного виду продукції.

Збутова політика підприємства є складовою його маркетингового комплексу. Маркетингова діяльність може бути представлена як послідовність семи певних етапів, які повинен реалізувати виробник на шляху до споживача. Їхня кількість зумовлена кількістю узагальнених функцій маркетингу (рис.1.1).

Діяльність підприємства на ринку буде успішною, якщо керівництво конкретного підприємства застосовуватиме елементи маркетингу в комплексі. Застосування окремих складових комплексу не дає бажаних результатів, оскільки вони взаємозалежні й відображають різні напрями діяльності фірми. Не варто сподіватися, що підприємство працюватиме на ринку ефективно, якщо ринковий механізм його функціонування поділений на складові. Усі елементи маркетингового комплексу – цінова, товарна, збутова та комунікаційна політика на підприємстві повинні бути органічно

поєднані.



Рис. 1.1. Місце збуту серед основних функцій маркетингу [18, с. 54]

Але такі фактори, як постійне зростання витрат, що пов'язано з реалізацією продукції, посилення конкуренції на ринках, підвищення вимог споживачів до якості сервісного обслуговування, значно посилюють значущість ефективного управління збутом у діяльності будь-якого підприємства.

В спеціальній літературі представлені різні підходи до трактування таких понять, як «збут» і «збутова діяльність». Часто так помилково називають продаж товарів. Кожен автор намагається по-своєму інтерпретувати поняття збуту, проте всі вони сходяться в одному – це цілий комплекс дій по просуванню товару від виробника до споживача, а не просто



продаж.

Збутова діяльність підприємства, збут - це вид комерційної діяльності, який здійснюється після завершення виробництва, включаючи продаж товару покупцю, доставку його споживачу і після продажне обслуговування [14, с. 130].

Мета збуту - доведення до конкретних споживачів конкретного товару з певними споживацькими властивостями у необхідній кількості (об'ємі) в точний час (в точний термін) у визначеному місці з допустимими (мінімальними) витратами.

Предметом збуту є продукція, послуги виробничого підприємства (товар, цінність). Суб'єкти збуту - виробниче підприємство і посередницькі збутові (торговельні) організації. Реципієнтом збутової діяльності виступають покупці (споживачі) товару виробничого підприємства. Суб'єктів і об'єктів збуту не слід ототожнювати з суб'єктами операції (зокрема, купівлі-продажу, оренди).

Характер збуту є адресним, який визначається його метою і спрямованістю всієї діяльності виробничого підприємства. Зміст збутової діяльності виробничого підприємства визначається змістом взаємозв'язаних дій з розподілу, доведення і реалізації товару покупцям (споживачам).

Розподіл в широкому значенні має на увазі проектування і організацію збутової мережі - каналів збуту, які обумовлюють адресну спрямованість збутової діяльності. Розподіл як функція збутової діяльності виробничого підприємства полягає в забезпеченні руху товару і доставляння товару (цінності) конкретним покупцям (споживачам). В цьому значенні розподіл охоплює дві основні групи функцій: формування і зберігання товарних запасів та формування товарних потоків, рух товару. Перша група функцій припускає формування товарних запасів певних обсягів, структури й управління запасами товарів, а також складування і зберігання цих запасів. Друга група функцій припускає формування і підготовку партій постачань товару і їх відправку (відвантаження, транспортування) споживачам.

Формування і підготовка партій постачань, у свою чергу, припускає сортування, комплектацію і угруповання, упаковку і затарювання й інші операції відповідно до умов договорів (замовлень) (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Основні групи функцій розподілу (дистрибуції) (складено автором)

Функція	Характеристика
Група 1. Формування і зберігання товарних запасів	
Зберігання-складування	Розвантаження і завантаження, внутрішнє переміщення, безпосередньо зберігання, сортування і маркування, комплектація та групування, упаковка і затарювання та інших.
Підготовлення товару (вантажу) до відправлення	Здійснюється двома способами: засобами виробничого підприємства як постачальника, за його рахунок і засобами та за рахунок покупця (посередника-вантажодержувача, споживача). Перший спосіб називається відвантаженням, другий - відпусткою. Обидва способи визначають поставку товару відповідно до договору (замовленням).
Група 2. Формування товарних потоків, рух товару	
Транспортування	Доставляння товару з використанням різних видів транспорту: залізничного, автомобільного, повітряного, водного і трубопровідного. Поширеним способом транспортування є комбіноване використання (особливо при транспортуванні на великі відстані) декількох видів транспорту, зокрема, контейнерні перевезення, перевезення вантажних трейлерів на залізничних платформах та інше.
Упакування	Функція як одна з технологічних функцій передбачає захист і забезпечення збереження товару (цінності). Упакування має три основні призначення, до яких, крім захисного, відносяться також рекламне і споживче. Упаковка як носій реклами виконує функції (допоміжні комерційного характеру) формування попиту і пропозиції (стимулювання збуту, продажів) товару. Споживче призначення упакування полягає в тому, що вона може бути невід'ємною складовою товару і/або володіти відносно самостійною (додатковою) цінністю.

Допоміжними функціями технологічного характеру є функції передпродажної підготовки та перед- і після продажного обслуговування.

Функціями забезпечення збутової діяльності виробничого підприємства є функції кадрового, матеріально-технічного, фінансового та інформаційного (у тому числі інноваційного) забезпечення.

Функціями управління збутовою діяльністю виробничого підприємства є загальні функції управління (планування, організація, облік,

контроль, регулювання) окремими збутовими функціями. Розглянемо детальніше функції управління збутом, подавши їх у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика функцій управління збутом на промисловому підприємстві [25; 34]

Функції збуту	Характеристика
Планування збуту	<p>Вивчення зовнішніх і внутрішніх умов; визначення цілей; розробка прогнозів кон'юнктури і попиту; підготовка прогнозів реалізації товарів; складання планів постачання готової продукції; планування оптимальних господарських зв'язків; вибір каналів розподілу товару; планування додаткових послуг, зовнішньоторговельних операцій, рекламній діяльності; складання кошторису витрат на управління збутом і розподілом, планування прибутковості</p>
Організація збуту	<p>Організація збору інформації про попит; укладання із споживачами господарських договорів на постачання продукції; вибір форм і методів реалізації продукції, способів доставки її споживачу; підготовка продукції до відправлення споживачу; технологія руху товару; організація інформаційно-диспетчерської служби, звітності; організація торговельної комунікації, правової і претензійної роботи; організація стимулювання попиту і рекламної діяльності</p>
Контроль і координація роботи персоналу відділу збуту	<p>Оцінка відповідності реалізації збутових функцій програмі маркетингових досліджень; аналіз дії збутової служби, а також розроблених заходів щодо координації збутової діяльності і підвищення її ефективності; контроль і оцінку ефективності стимулювання збуту і рекламних заходів; тактичний контроль; контроль за постачаннями продукції, здійсненням зовнішньоторговельних операцій, дотриманням договірних зобов'язань, своєчасністю оплати рахунків; корегування виробничої програми відповідно до замовлень, що поступили; пред'явлення споживачам претензій за порушення договірних зобов'язань і невчасну оплату рахунків</p>

Збутова система являє собою сукупність суб'єктів з відповідними функціональними обов'язками та повноваженнями і певними організаційно-правовими взаємостосунками в процесі збутової діяльності. Вона формується

відповідно до збутової політики, яка володіє стратегічною спрямованістю на досягнення мети збуту, обумовленою корпоративною місією виробничого підприємства [35, с. 137].

Організаційна структура збутової системи представляється збутовою мережею - сукупністю суб'єктів збутової діяльності і організацією взаємозв'язків між ними. Крім самого виробничого підприємства і покупців (споживачів) певну категорію суб'єктів збутової діяльності складають посередники. Необхідність участі посередників в процесі обміну між виробничим підприємством і споживачами обумовлюється, з одного боку, обмеженістю ресурсних (фінансових, матеріальних, інформаційних тощо), організаційних і функціональних можливостей підприємства, з другого боку, - відомим розривом (тимчасовим, просторовим тощо) між пропозицією товару і попитом на товар, між самим підприємством і конкретними споживачами. Звернення до посередницької діяльності обумовлює вирішення наступних завдань по формуванню збутової системи і організації мережі збуту:

- 1) визначення структури (числа, складу) і організаційно-правового статусу посередників;
- 2) визначення функцій посередників;
- 3) організація взаємодії і взаємозв'язків між посередниками і іншими суб'єктами збутової діяльності;
- 4) організація управління всієї збутової і посередницької, зокрема, діяльністю [78, с. 428].

Головним в організації збутової системи, мережі збуту є не стільки визначення складу, скільки розподіл функцій, обов'язків між її суб'єктами в процесі збутової діяльності. Це є дуже важливим для правильної організації збутової діяльності. Оскільки головною метою будь-якого підприємства є отримання максимального прибутку, то збутовій діяльності повинно приділятися якомога більше уваги. На кожному виробничому підприємстві має бути добре організована служба маркетингу, яка займається питаннями

просування продукції на ринку, оцінкою маркетингових можливостей підприємства та розробкою рекомендацій щодо вдосконалення управління збутом підприємства [44; 49].

Найвищий рівень організації служби збуту - це її орієнтація на тісні контакти з клієнтами не лише в процесі здійснення покупки, але і після цього та формування тривалих відносин.

Структура служби збуту на підприємствах повинна відповідати стратегії маркетингу. Вона залежить від рівня концентрації (масштабів) і спеціалізації виробництва, територіального розміщення підприємства і ступеня господарської самостійності його підрозділів, від особливостей продукції, що випускається, зокрема виробничого призначення, індивідуального (коротко- або довгострокового) споживання, від характеру і умов роботи підприємства.

Форми організації відділу збуту наведені на рис. 1.2.

Структура служби збуту містить як управлінські, так і виробничі підрозділи. До управлінських підрозділів відносяться відділи (групи, бюро) збуту. Відділ збуту може містити наступні бюро (групи, сектори): замовлень, вивчення попиту, планове, товарне (оперативне), договірно-претензійне, експортне, рекламне, монтажу, наладки і технічного обслуговування продукції та інші. До виробничих підрозділів відносяться склади готової продукції, цехи (ділянки) комплектації, консервації і упакування готової продукції, виготовлення пакувальної тари, експедицій і відвантажень.

Розрізняють централізовану і децентралізовану службу збуту. При централізованій формі складське господарство адміністративно підкоряється безпосередньо керівнику відділу збуту. При децентралізованій формі відділ збуту відособлений від складів готової продукції.

Відділ збуту (розповсюдження) виступає одним з головних департаментів видавництва, однак він повинен працювати у тісному взаємозв'язку з іншими відділами.



Рис. 1.2. Варіанти централізації влади за організації функціонування відділу збуту на підприємстві: (а) централізована і (б, в) децентралізовані форми відділу збуту [51, с. 116]

Коло обов'язків менеджерів з збуту (розповсюдження) є доволі широким, проте вони повинні знати дуже багато про свою аудиторію, зокрема [70]:

- загальні характеристики аудиторії;
- вплив різних поточних проблем читача на рішення придбати друковані вироби;
- час і місце купівлі друкованої продукції;
- чинники, що впливають на рішення про покупку;
- ціна і сприйняття покупцем цінності конкретного виробу;
- переважні місця (з погляду покупця) продажу книжок, газет журналів взагалі, і переважні місця усередині локальних приміщень, наприклад, в приміщеннях магазинів;

- прикладна інформація, наприклад, загальний обсяг покупок в супермаркетах і вуличних магазинчиках, здійснюваний покупцями, що зайшли за книгою, газетою або журналом (для доказу вигідності співпраці видань і магазинів).

Такі знання необхідні менеджерам із збуту продукції, оскільки дозволяють їм приймати рішення стосовно зміни схеми розповсюдження, а саме:

- збільшити число пунктів, де продається виріб;
- збільшити число екземплярів в існуючих місцях продажу продукції;
- змінити обсяги розповсюдження за географічними районами;
- налагодити розповсюдження в різний час (доби, тижня, місяцю, кварталу, року).

Одним із важливих питань управління відділом збуту є питання мінімізації витрат, оскільки саме це прямо впливає на прибутковість бізнесу сьогодні і на об'єм ресурсів для розвитку завтра. Витрати відділів збуту - це перш за все витрати процесу руху товару.

Існує багато варіантів класифікації витрат збуту. На рис.1.3 наведений один з них.

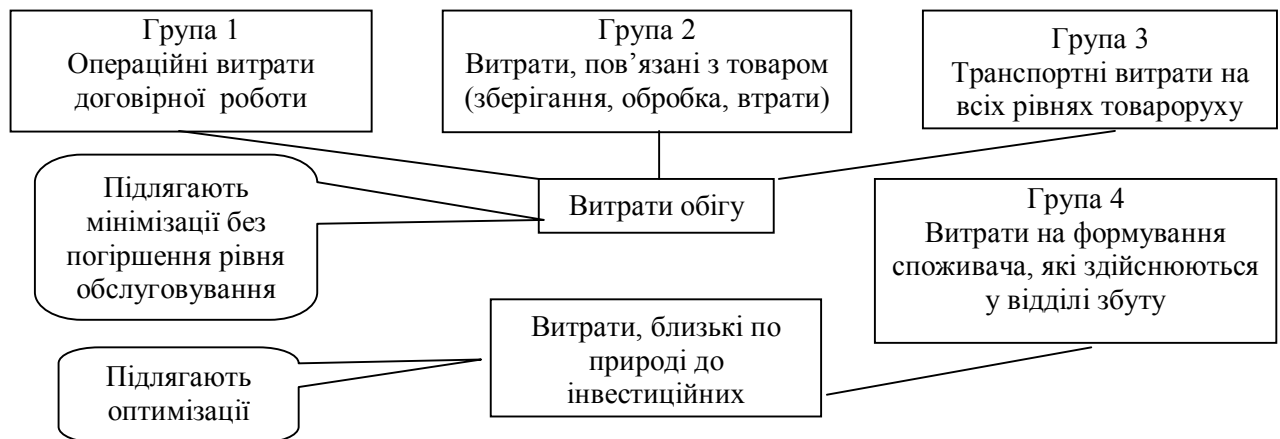


Рис.1.3. Структура витрат відділу збуту [18, с. 345]

Знання структури витрат для різних каналів збуту дозволяє провести аналіз ефективності їх використання. Графічна інтерпретація результатів порівняльного аналізу витрат для двох каналів збуту представлена на рис.

## 1.4.

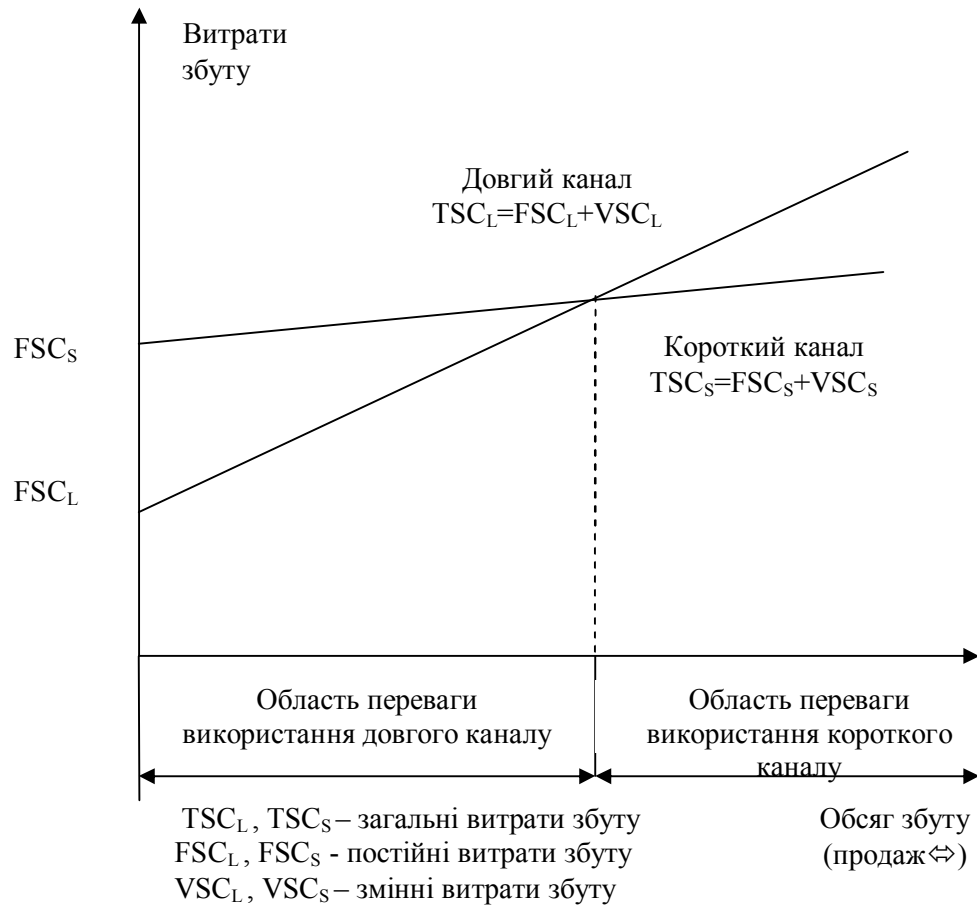


Рис. 1.4. Порівняльний аналіз витрат збуту [35, с. 137].

При певному обсязі збуту витрати для обох каналів однакові. При рівній перспективі збуту довгий канал виявляється переважно (ефективно) для збуту в обсягах, нижче вказаного. І, навпаки, при збуті в обсягах, що перевершують вказаний, ефективно виявляється використання короткого каналу. Аналіз, таким чином, ілюструє відоме і перевірене практикою положення: відносно малі підприємства використовують довгі канали збуту, оскільки обсяги їх збуту недостатні для забезпечення інвестицій, необхідних для організації короткого каналу збуту. Обсяг збуту, при якому витрати використання довгого і короткого каналів рівні, характеризує нижній рівень ефективності (рентабельності) інвестицій в створення власної збутової мережі виробничого підприємства.

Організація відділу збуту, її тип і функції в значній мірі визначають роль відділу в досягненні цілей компанії. Вибір виду структури служби збуту



залежить від цілей компанії, потреби в контролі за своїми товарами в каналах розподілу, наявності і характеристик ресурсів компанії, від досвіду роботи на ринку.

Маркетингові дослідження складають базу для здійснення всіх елементів діяльності підприємства в області управління збутом.

Визначимо, яке місце займає управління збутом в системі маркетингової служби підприємства при різних видах її організації (за Маджаро). Різні види організації відділу збуту представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Види організації маркетингової служби підприємства і місце в ній служби збуту [34, с. 277]

Маркетинг – директор	Маркетинг – директор	Маркетинг – директор	Маркетинг – директор
Ринкові дослідження:	Ринкові дослідження Товар А    Товар Б    Товар В	Ринкові дослідження Регіон А    Регіон Б    Регіон В	Ринкові дослідження Ринок А    Ринок Б    Ринок В
Планування виробництва і маркетингу	Планування виробництва і маркетингу Товар А    Товар Б    Товар В	Планування виробництва і маркетингу Регіон А    Регіон Б    Регіон В	Планування виробництва і маркетингу Ринок А    Ринок Б    Ринок В
Формування попиту і стимулювання збуту	Формування попиту і стимулювання збуту Товар А    Товар Б    Товар В	Формування попиту і стимулювання збуту Регіон А    Регіон Б    Регіон В	Формування попиту і стимулювання збуту Ринок А    Ринок Б    Ринок В
Управління збутом	Управління збутом Товар А    Товар Б    Товар В	Управління збутом Регіон А    Регіон Б    Регіон В	Управління збутом Ринок А    Ринок Б    Ринок В
Управління сервісом	Управління сервісом Товар А    Товар Б    Товар В	Управління сервісом Регіон А    Регіон Б    Регіон В	Управління сервісом Ринок А    Ринок Б    Ринок В
Організація «за функціями» (товари, ринки, регіони не виділяються)	Організація «за товарами» (ринки і регіони не виділяються)	Організація «за регіонами» (товари і ринки не виділяються)	Організація «за ринками» (товари і регіони не виділяються)

При будь-якому типі організації збуту необхідно виконувати основні функції: комунікативну, ведення договорів та угод, розвідувальну роботу. Важливою функцією є інформаційна. Звіти і документи, які надходять у

відділ збуту, можуть стати корисною вторинною інформацією для ухвалення управлінських рішень в компанії (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

## Джерела внутрішньої вторинної інформації [18, с. 347-348]

Вид документу	Представлена інформація
Звіт касового апарату	Вид платежу (готівка чи кредитна картка) і доларова вартість покупки з вказанням відділу і продавця
Звіт торговельних агентів	Наявні клієнти та перспективні візити (зустрічі з клієнтами і відвідування компаній; планові і позапланові дзвінки). Товари, що обговорювались. Отримані замовлення. Потреби і запити покупця щодо продукції фірми. Розподіл робочого часу торговельних агентів між телефонними дзвінками клієнтам, поїздками і роботою в офісі. Діяльність по здійсненню продаж: зустрічі, переговори тощо.
Рахунки торговельних представників	Щоденні витрати (готелі, харчування, транспортні витрати та інші.)
Відомості про покупця чи потенційного клієнта	Ім'я, адрес і телефонний номер клієнта. Кількість дзвінків торговельного представника. Продажі компанії. Сфера діяльності клієнта, торгова категорія і/або канал розподілу. Приблизний сукупний обсяг споживання кожного продукту чи послуги. Розподіл (з точки зору територіальної структури продаж)
Фінансові звіти	Виручка (за видами товарів, з точки зору географії ринків, торгової категорії, виду організації і тощо). Прямі витрати, пов'язані з продажами. Накладні витрати, пов'язані з продажами. Прибуток.
Кредитні історії	Дані надання і погашення кредитів.
Звіти про надання гарантійного обслуговування і послуг після продажного та сервісного обслуговування	Непрямі показники дилерських продаж. Сервісне обслуговування покупців

Організація збутової діяльності «за функціями» означає, що і зовнішні ринки, і товари, що виробляються розглядаються у вигляді деяких подібностей, створення спеціалізованих відділів, у тому числі і управління збутом. Така структура доцільна у випадку, якщо і товарів, і ринків у

підприємства небагато.

Організація маркетингової служби «за видами товарів» вимагає специфічних умов виробництва, збуту, обслуговування у зв'язку з безліччю товарів. В ній створюються групи працівників, що займаються «своїм товаром». Створюється функціональна служба збуту відносно конкретного товару. Це гарантує належну увагу всім аспектам маркетингу. Проте при такій організації можливо дублювання дослідницьких і збутових функцій, а слабкі зв'язки між групами одного відділу можуть привести до того, що творчі знахідки не отримають розповсюдження тільки тому, що вони «чужі».

Організація за ринками вимагає спеціальних знань з обслуговування продукцією певної галузі промисловості або сегменту покупців з різних галузей. В ній виділяються групи працівників, що займаються «своєю групою» споживачів. Наприклад, підприємство виготовляє дизелі для тракторів, автомобілів і судів. Кожна з груп споживачів цих товарів така специфічна, що дану специфіку необхідно враховувати при організації збуту, як і у всьому обсязі маркетингових дій.

Організація «за територіями» дозволяє враховувати специфіку споживання товарів в кожному з регіонів, жителі яких близькі за демографічними і культурними характеристиками. Вона вважається вигідною, коли в кожному з виділених регіонів номенклатура товарів не дуже велика, а відмінності між їх споживачами незначні.

До питань управління системою збуту також відносяться питання відбору і найму співробітників, навчання, розробку систем контролю і мотивації. Важливим етапом є реалізація системи оцінки результатів всього відділу і кожного співробітника. В якості показників слід використовувати порівняння поточних продажів з плановими і минулими продажами, оцінку ступеня задоволеності споживачів від товару і системи обслуговування, співвідношення первинних і повторних продаж, рівень постійних клієнтів, оцінку втрати клієнтів, а також оцінку кваліфікації співробітників.

Система моніторингу і стеження за процесом збуту базується на

звітах про обсяг реалізації товару компанії в цілому, витрати і прибуток за кожним відділом або центром збуту в регіоні, а також за регіоном в цілому, за кожним роздрібним торговцем, підзвітним керівником району, за кожним клієнтом, до якого звернувся торговельний представник, за кожним продуктом, проданому торговельним представником. Також важливо надати інформацію про збут в натуральному і грошовому виразі за кожним продуктом, проданим в регіоні. Аналогічно надається інформація про збут товару за кожною групою споживачів, присутньою в конкретному регіоні. Окрім системи звітів з реалізації, повинна бути налагоджена система контролю витрат в збуті і прибутку: звіт про компенсацію і витрати торгового персоналу; звіт про витрати, пов'язані з реалізацією товару торговим персоналом; звіт про прибуток відділу або центру збуту по різних районах, приписаних до одного відділу або центру збуту, звіт про прибуток по кожному регіону. Така система дозволяє підвищити точність прогнозування продажів і на цій основі - планування виробничих процесів компанії. Крім того, це полегшує процес планування і контролю маркетингової діяльності.

Прийняття рішення щодо управління збутом здійснюється на основі попереднього ситуаційного аналізу. Об'єктом дослідження виступають ті фактори, що впливають на діяльність підприємства, створюючи нові можливості або накладаючи певні обмеження. Для забезпечення науково обґрунтованої системи управління збутом на підприємстві маркетингологами розробляються стратегічні та тактичні програми, які складаються з п'яти взаємозалежних дій: проведення ситуаційного аналізу діяльності підприємства, прогнозування обсягів збуту, розробка інструментів комплексу маркетингу, їх реалізація та контроль. Досягнення високої ефективності збутової діяльності підприємства можливе за умови раціональної побудови розподільної мережі та її поширення серед потенційних споживачів. Основна увага при цьому повинна приділятися вибору оптимального маркетингового каналу, тобто

такої сукупності учасників, які б краще за інших забезпечували необхідний рівень реалізації продукції, підтримували високий рівень задоволеності споживачів, зберігали можливість контролю продажів з боку товаровиробника.

## **1.2. Структура збутових каналів та особливості функціонування збутових посередників**

Одним із ключових пунктів збутової політики підприємства є вибір оптимального каналу збуту. Рішення про вибір каналу розподілу з одне з найбільш складних рішень, які необхідно прийняти керівництву. Вибрані канали безпосередньо впливають на всі інші рішення у сфері збуту підприємства.

Канал збуту (розподілу) товару – це сукупність фірм або окремих осіб, які приймають на себе або допомагають передати комусь іншому право власності на конкретний товар або послугу на їх шляху від виробника до споживача [43, с. 421].

Тобто, канал розподілу – це шлях, яким товари рухаються від виробників до споживачів. Завдяки йому усуваються тривалі розриви в часі, місці та праві власності, що відокремлюють товари і послуги від тих, хто хотів би ними скористатися. Члени каналу розподілу у промисловості виконують низку важливих функцій [43, с. 423]:

1. Дослідницька робота – збір інформації, необхідної для планування і полегшення обміну продукцією.
2. Стимулювання збуту – створення і розповсюдження уречевлених комунікацій про книговидавничу продукцію.
3. Встановлення контактів – налагодження і підтримка зв'язку з потенційними покупцями.
4. Пристосування продукції відповідно до вимог споживачів. Це

стосується безпосередньо таких видів діяльності, як видавництво, дизайн, палітурка.

5. Проведення переговорів – спроби узгодження цін та інших умов для подальшого здійснення акту передачі власності або володіння.
6. Організація руху товару – транспортування і складування товару.
7. Фінансування – дослідження і використання засобів для покриття витрат щодо функціонування каналу.
8. Прийняття ризику за функціонування каналу.
9. Виконання перших п'яти функцій сприяє укладанню угод, останніх трьох – завершенню вже укладених операцій.

Загалом канали на підприємстві можуть бути реалізовані трьома основними методами: прямим, непрямим та змішаним.

Прямі канали пов'язані з переміщенням товарів та послуг без участі посередницьких організацій, тобто виробник безпосередньо збуває продукцію покупцям. Прямий маркетинг найчастіше використовують підприємства, які бажають контролювати всю свою маркетингову програму, підтримувати тісний контакт зі споживачами, мають обмежену кількість цільових ринків, достатні засоби і досвід для організації збуту.

Непрямі канали пов'язані із переміщенням товарів та послуг спочатку від виробника до постачальника, а від постачальника – до споживача. Такі канали складаються з ланцюгів, які містять ланки торговельних та транспортних підприємств, що допомагають трансформувати матеріальні потоки залежно від характеру збуту товарної продукції, і використовують для розширення ринків збуту, ширшого їх охоплення, нарощування обсягів продажу товарів.

Змішані канали поєднують перші два методи руху товарів. Співвідношення прямих і непрямих каналів розподілу залежить від цільових ринків, стратегії підприємства та потенційних можливостей його збутової системи [69, с. 171].

Українські підприємства, які у переважній більшості вирішують одне

й те ж завдання – швидке отримання прибутку, йдуть шляхом створення власної торговельної мережі, магазинів на території підприємства, фірмових магазинів тощо. Безумовно, це дає можливість дещо зекономити на оплаті послуг посередників. Проте світова практика свідчить, що такий підхід ніяк не може вважатися перспективним. Саме професіоналізм посередників є гарантом ефективності проведення збутових операцій.

Наступним етапом у плануванні збутової політики є визначення числа рівнів каналу товароруку. Рівень каналу розподілу – це будь-який посередник, який виконує ту чи іншу роботу по наближенню товару і права власності на нього до покупця. Оскільки певну роботу виконує і сам виробник, і кінцевий споживач, вони теж входять до складу будь-якого каналу [22, с. 364].

Відповідно до рівнів каналу розподілу існує декілька схем збуту продукції. Традиційні канали різних рівнів розподілу продукції підприємства галузі проілюстровано на рис. 1.5.

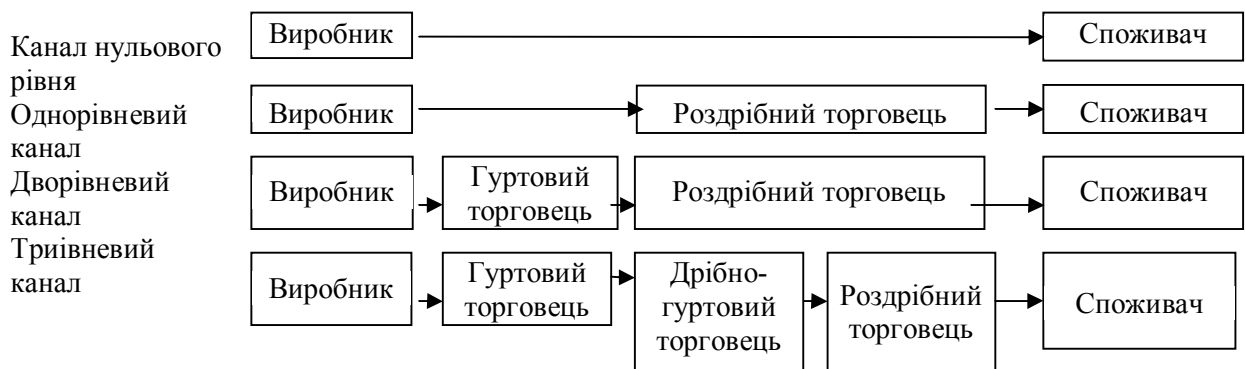


Рис. 1.5. Прикладів різних рівнів каналів розподілу продукції підприємства (сформовано автором)

Перший «виробник – споживач» – так званий канал нульового рівня, що отримав свою назву у зв'язку з відсутністю посередницької ланки в збутовому ланцюжку. Таку систему збуту, як правило, називають прямою. Основні способи прямих продаж продукції – розвізна, розносна торгівля, торгівля через пошту і торгівля через фірмові магазини підприємства.

Складна система збуту представлена багаторівневими каналами

товарообороту, що включають власну збутову мережу, незалежних посередників гуртової та роздрібною фірми. Так, однорівневий канал охоплює одного посередника (роздрібний торговець, торговельний агент). Дворівневий канал представлений двома посередниками (гуртовий і роздрібний торговець, дилери та дистриб'ютори). Трьохрівневий канал містить трьох посередників (між гуртовим і роздрібним торговцями зазвичай стоїть дрібний оптовик). Дрібні гуртовики купують продукцію у крупних гуртових продавців і перепродують їх невеликим підприємствам роздрібною торгівлі, які крупних гуртовики, як правило, не обслуговують.

Приклад комбінування каналів розподілу продукції підприємства представлено на рис. 1.6.

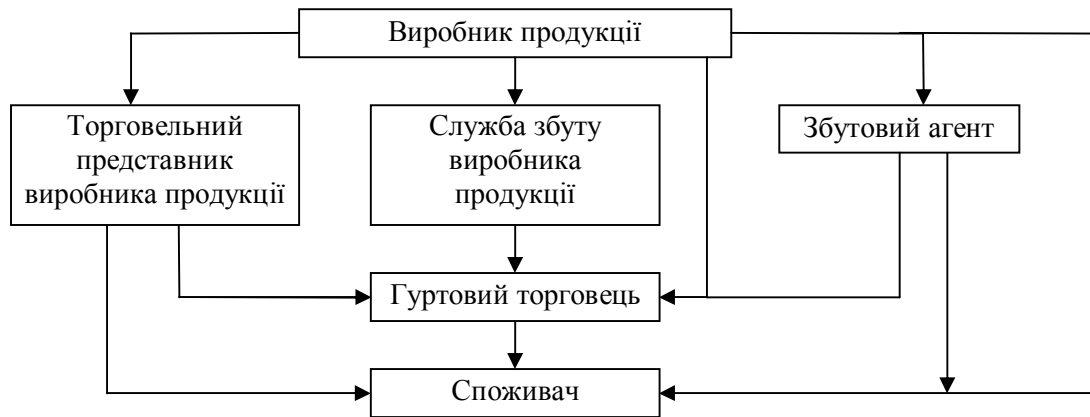


Рис. 1.6. Комбінування каналів розподілу продукції підприємства (сформовано автором)

Наступним етапом планування збутової політики є встановлення ширини каналу. Ширина каналу розподілу або його напруженість – це кількість посередників на кожному рівні каналу розподілу. Так, якщо продукція підприємства на першому етапі її розподілу надходить до трьох оптовиків, а на другому – до п'ятнадцяти роздрібних торговців, то ширина каналу розподілу відповідно дорівнюватиме 3 представникам. Після цього необхідно визначити інтенсивність каналу товароруку. Традиційно існували три методи реалізації виробів: інтенсивний, винятковий (ексклюзивний) та



селективний. Характеристики основних типів розподілу наведені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

## Типи розподілу товарів [6, с. 353]

Тип розподілу	Кількість посередників	Об'єм продаж	Характер товару	Особливі умови
Ексклюзивний (винятковий)	Один	Невеликий	Унікальний, дрібносерійний	Монтаж обладнання та інші послуги
Селективний	Декілька (обмежений відбір)	Великий	Потребує післяпродажного обслуговування	Контроль продажу і підготовка персоналу
Інтенсивний (масовий)	Будь-яка	Дуже великий	Масовий	Нема

Інтенсивний розподіл передбачає розміщення та реалізацію продукції на будь-якому підприємстві роздрібної торгівлі, котре готове цим займатися. При цьому підприємство виграє завдяки економії на масштабах виробництва, випускаючи продукцію великими серіями, що робить її доступною для багатьох споживачів.

Проте інтенсивний розподіл має і свій зворотний бік. Навряд чи виробник може розраховувати на сприяння збільшенню обсягів збуту через посередників. Фактично підприємство повинно самостійно рекламувати свою продукцію на ринку.

Ексклюзивний розподіл (розподілі на правах винятковості) передбачає жорстко обмежену кількість посередників, які працюють з товарами виробника. Такий тип розподілу застосовують тоді, коли виробник контролює діяльність продавців і рівень сервісу, який вони надають. Найчастіше при цьому укладають ексклюзивні дилерські угоди, відповідно до яких фірми-продавці беруть зобов'язання не торгувати товарами конкурентів.

При розподілі на правах винятковості підприємство-виробник може розраховувати на підтримку з боку торгових посередників у справі

просування своєї продукції та збільшення обсягів збуту, наданні додаткових послуг. Отримавши від виробника виняткове право на реалізацію його виробів, торговий посередник сам докладає зусиль для підвищення якості реклами, привернення уваги споживачів.

Слід зазначити – якщо раніше розподіл на правах винятковості був розрахований на реалізацію високоякісної та дорогої продукції, наприклад, автомобілів, сьогодні він все частіше застосовується для збуту широкого асортименту виробів. Обравши селективний розподіл продукції на ринку, підприємство-виробник укладає угоду з двома або більше організаціями роздрібною торгівлі, котрим і надається виключне право реалізовувати продукцію підприємства в тому чи іншому регіоні. Звичайно цей метод використовується у великих містах, де є значний за ємністю ринок, а організація високого рівня обслуговування потребує участі декількох торгових підприємств.

Додамо до цього, що останнім часом все більше виробників обирають селективний метод та метод розподілу товарів на правах винятковості. І не дивно – покупець все більше і більше цінує можливість отримати післяпродажне обслуговування, додаткові послуги. Як результат, більшість таких товарів, як радіо- та телеапаратура, електронні та електропобутові прилади у розвинених країнах реалізуються уповноваженими дилерами.

Отже, метод збуту підприємством своєї продукції залежить, перш за все, від виду продукції та специфіки господарської діяльності в даному регіоні. Але, найголовніше, виробник повинен чітко уявляти, де саме споживач буде шукати цей товар [69, с. 183].

За наслідками вивчення основних варіантів каналу підприємство ухвалює рішення про його найбільш ефективну структуру. Таким чином, постає завдання управління обраним каналом, що вимагає відбору і мотивування індивідуальних посередників, а також подальшої оцінки їх діяльності.

Отже, дистрибуція — один з головних стримуючих чинників

розвитку ринку промислових виробів. В умовах насиченого ринку недостатньо розробити новий якісний товар, встановити на нього оптимальну ціну та вибрати ефективні канали збуту. Дедалі більшого значення набуває така складова маркетингового комплексу, як маркетингові комунікації. Їх система спрямована на інформування, переконування, нагадування споживачам про товар фірми, підтримку його збуту, а також створення позитивного іміджу компанії.

### **1.3. Формування стратегії збуту продукції підприємства зарубіжному ринку**

Формування стратегії збуту продукції підприємства на зовнішньому ринку складається з шести етапів, пройшовши які підприємство зможе домогтися значного успіху в конкретному напрямку.

Крок перший аналізу каналів збуту конкурентів передбачає проведення всебічного вивчення всіх існуючих каналів збуту конкурентів і розробляти свою маркетингову стратегію відповідно до цими знаннями. Аналіз конкурентів проводиться в три етапи.

I етап: складання бази даних за основними конкурентами, коли створюють так звані профілі основних конкурентів підприємства. В описі (профілі) повинні бути присутні наступні характеристики:

- довгострокові і короткострокові цілі, стратегії і тактики конкурентів, їх сильні сторони і слабкі сторони;
- наміри щодо досліджуваного підприємства;
- комбінація їх комплексу маркетингу (продукт, ціна, просування, розміщення);
- маркетингова позиція на обслуговуваному сегменті;
- міжнародний статус;
- позиція на ринку в інших областях діяльності;

- ставлення до інновацій;
- здібності до стратегічного мислення (або відсутність цих здібностей);
- управлінський таланти працівників, їх етика (чи дотримуються вони професійної етики);
- їх сприйняття споживачами.

Після того як така інформація про конкурентів зібрана, необхідно завести базу даних на кожного з них. Така база потребує оновлення інформацію по мірі надходження нових відомостей.

II етап: оцінка сильних і слабких сторін конкурентів в порівнянні з характеристиками досліджуваного підприємства. Зробити це можна за допомогою SWOT-аналізу (аналізу переваг - слабких сторін). Цей аналіз особливо необхідний на ринку, який знаходиться в стадії економічного спаду і на якому відзначається надлишкова ємність, а конкуренція проявляється найбільш виразно. У такій ситуації виявлення слабких сторін власного підприємства щодо конкурентів дозволяє частково усунути, ще більш цілеспрямовано використовувати, підтримувати і розвивати.

При проведенні порівняльного аналізу сильних і слабких сторін необхідно приділяти увагу тим характеристикам, показникам, які найбільш значимі з точки зору покупців. Найбільш ефектну допомогу в цьому можуть надати особисті контакти, бесіди з існуючими та потенційними клієнтами. Основними критеріями, які повинні враховуватися і за якими може здійснюватися оцінка слабких і сильних сторін, є: монополія на певну технологію виробництва товару або надання послуг; високий рівень якості товару; можливість сервісного обслуговування до і після продажу товару; гнучкість при виконанні спеціальних побажань клієнтів; швидкість поставки товару, виконання замовлення; надійність постачання товару встановленого обсягу і в необхідні терміни; кваліфікація співробітників, що працюють за прямим контактам з покупцями; можливість встановлення стійких зв'язків з постійними клієнтами.

Поряд з наведеними критеріями у кожному конкретному випадку підприємство має самостійно розробляти анкету, в якій необхідно відобразити критерії, найбільш важливі з точки зору покупців, які формують попит на його товар. Для порівняння та аналізу сильних і слабких сторін фірми і конкурентів можна користуватися табличній формою, де кожен критерій отримує оцінку, яка відзначається точкою, а потім ці точки з'єднуються ламаною лінією. Аналіз цих ліній – конкретного підприємства та його конкурентів - дозволяє зробити об'єктивні висновки та розробити основні заходи щодо усунення слабких і розвитку сильних сторін поведінки власної фірми на ринку, а також проаналізувати структуру покупців або клієнтів. У таблиці 1.6 наведено приклад визначення сильних та слабких аспектів діяльності підприємства за основними критеріями.

Таблиця 1.6

Приклад порівняльної оцінки сильних та слабких аспектів діяльності підприємства за основними критеріями (сформовано автором)

Критерії	Оцінка				
	Дуже добре (5)	Добре (4)	Задовільно (3)	Погано (2)	Дуже погано (1)
Монополія на володіння певною технологією виробництва продукції					
Високий рівень якості продукції					
Швидкість постачання продукції					
Надійність постачання продукції					
Кваліфікація працівників					
Можливість встановлення стійких зв'язків з постійними клієнтами					
---- Оцінки для досліджуваного підприємства; — Оцінки для конкурента					

III етап передбачає здійснення оцінки можливих дій, коли є нагода спрогнозувати стратегію і тактику кожного з конкурентів у майбутньому.

При цьому варто спиратися на інформацію, вже зібрану в базі даних і під час оцінки сильних і слабких сторін конкурентів, а також вивчите ситуацію на ринку в цілому.

Крок другий: аналіз вимог клієнтів / кінцевих споживачів до задоволення їх потреб. Менеджери підприємства повинні оцінити, що клієнт або кінцевий споживач вимагає від продукції (послуг). У цьому разі варто опитати достатню кількість покупців, щоб визначити, як добре вони знають підприємства, у кого вони купують товари подібного типу, чи збираються вони купувати якийсь товар у своїх дистриб'юторів в майбутньому.

Класифікація покупців за групами на важливих, середньої значимості і менш значущих - може проводитися методом АВС-аналізу. Наприклад, для покупців товарів виробничо-технічного призначення АВС-аналіз охоплює долідження не одного показника (наприклад, обсяг обороту за однією групою клієнтів), а найбільш значимих якісних показників і характеристик, наприклад таких, як платоспроможність, солідність фірми, платіжний баланс, тривалість ділових комунікацій. За результатами АВС-аналізу формується своєрідний «портфель клієнтів», який показує чи є «здоровою», тобто, прийнятною, структура споживачів, що визначає попит на товари конкретного підприємства.

На рис. 1.7 покупець зображений колом, площа якого умовно відображає його фактичний чи потенційний річний оборот збуту продукції. Структуру покупців можна назвати «здоровою», коли більша частина постачань здійснюється на замовлення покупців з високим потенціалом, тобто найбільш привабливих клієнтів. Включення в «портфель клієнтів» потенційних покупців дозволяє визначити перспективи та завдання підприємства із збільшення збуту продукції «бажаним клієнтам», у яких є великі фінансові можливості з придбання товару підприємства. На рис. 1.7 такий потенційний покупець зображений точкою на тому чи іншому рівні привабливості, але з обсягом постачань, що дорівнює нулю.

Кінцеві споживачі (індивідууми і компанії) характеризуються різним

попитом на послуги каналу. Наприклад, споживачів-індивідуумів можна класифікувати за віком, соціальним статусом, статтю, роду діяльності, рівнем доходів, сімейним станом.

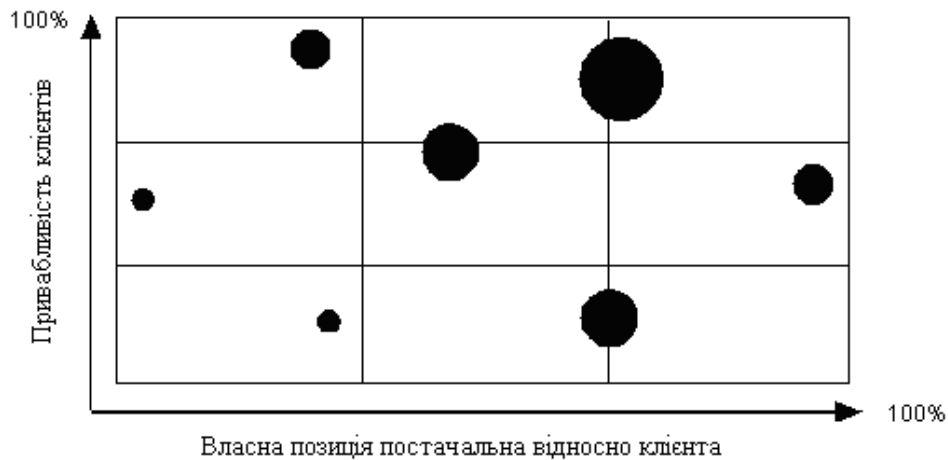


Рис. 1.7. Карта привабливості клієнтів для підприємства за критерієм обсягу збуту (сформовано автором)

Відповідно до цієї класифікації різні групи таких споживачів при покупці товарів (послуг) пред'являють попит на різні послуги каналу збуту, і цей факт треба враховувати при сегментації. Розглянемо, наприклад, двох різних покупців безалкогольних напоїв: службовця, що шукає напій для споживання під час робочого перерви, і сім'ю, купувати напої для споживання вдома. Очевидно, що задовольнити потреби цих двох сегментів можуть тільки різні канали збуту. Службовець не зможе поїхати в свій перерву в супермаркет, щоб купити баночку содової, і він також не збирається купувати упакування з шести і більше банок напою. Він готовий заплатити трохи більше за можливість купити тільки одну банку содової недалеко від свого офісу. Торговельний автомат буде для нього ідеальним варіантом. З іншого боку, родина навряд чи вважатиме торговельний автомат ідеальним місцем для покупки. Потреби родини у великому і різноманітному асортименті не зможуть бути задоволені торговельним автоматом. В цьому випадку місцевий супермаркет може послужити ідеальним місцем покупки безалкогольних напоїв.

Крок третій: визначення обов'язків партнерів по каналу збуту, на якому визначається і ранжирується діяльність учасників каналу збут. Крок третій можна розділити на два етапи: визначення та перерахування обов'язків учасників каналу і розподіл цих обов'язків. У таблиці 1.7 перераховані обов'язки учасників, які повинні бути розподілені між ними.

Таблиця 1.7

## Обов'язки учасників каналу збуту (сформовано автором)

Продаж	Ведення рахунків
Просування товару Наявні запаси у торговельних приміщеннях Ведення переговорів за цінами і умовами продажу Підтримка каналу	Маркетингові дослідження
Забезпечення інформацією про умови на місцевому ринку Інформування покупців Вибір і наймання посередників Навчання торговельного персоналу посередника Фізичне переміщення товарів	Утримання запасів
Обробка замовлень Транспортування товарів Виписка рахунків Отримання грошових коштів від покупців Підгонка товару відповідно до вимог замовника Технічна підтримка та ремонт Робота з поверненим товаром Робота зі зняття товару з продажу Прийняття ризику Надання кредиту кінцевим споживачам Передавання права власності на запаси Несення відповідальності за товар Інвестиції в складські приміщення	Фінансування запасів

Більшість обов'язків може бути збережена за виробником, передана посередникам, кінцевим споживачам, спеціалізованим посередникам (консультанту, рекламній агенції, транспортній компанії) або навіть поділена між учасниками каналу.

З точки зору виробника основними критеріями в розподілі обов'язків є: зниження витрат на збут; максимізація ринкової частки, доходів від



продажів і прибутку; оптимізація віддачі від інвестиційних ризиків при розподілі; задоволення вимог споживачів щодо технічної інформації про товар, доступності товару, підгонки товару відповідно до вимог замовника і післяпродажного обслуговування; збереження джерел інформації про ринок.

Крок четвертий передбачає вивчення усіх можливих структур каналів збуту. Наступне завдання керівництва підприємства - уважне вивчення і визначення доступних структур каналів збуту з числа усіх можливих.

На цьому етапі відбувається послідовний перебір можливих шляхів збуту та їх опис та приймаються рішення щодо наступного:

1. Визначається протяжність каналу розподілу.
2. Типи посередників, з якими можливе співробітництво (гуртові, дрібнооптові, роздрібні).
3. Кількість посередників одного типу на кожному рівні (тобто характер охоплення ринку) (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Методи реалізації з урахуванням характеру охоплення ринку [9, с. 87]

Основні параметри	Методи реалізації		
	Виключний розподіл	Вибірковий розподіл	Екстенсивний розподіл
Зразки товарів	Легковий автомобіль	Сукні та костюми	Жувальна гумка
Ступінь насиченості ринку	Обмежена	Середня	Висока
Ступінь контролювання збуту	Суворий контроль	Значний контроль	Нульовий контроль
Витрати збуту	Низькі	Середні	Високі
Підтримка дилера	Значна	Обмежена	Дуже невелика
Навчання і підготовка дилера	Значна	Значна	Відсутня
Види товарів	Спеціалізовані вироби	Споживчі товари не повсякденного попиту	Товари повсякденного попиту
Період використання товару	Товари тривалого користування	Товари середньострокового використання	Товари короткострокового попиту
Реклама продукції	Проводиться	Проводиться	Майже не проводиться
Поширення купонів	Не проводиться	Не проводиться	Проводиться

Особливістю міжнародного каналу збуту є збільшення його довжини. Під час транспортування товари проходять через різні країни, де розвантажуються, перевантажуються і складуються. Подібні труднощі можна пояснити переходом товарів з рук одного посередника в руки іншого посередника і наявністю митних постів між країнами.

Висока складність здійснення міжнародних поставок вимагає особливої ретельності при плануванні структури каналу. Можна виділити чотири види структури міжнародних каналів збуту, які відповідають чотирьом стратегіям виходу на зовнішні ринки.

При використанні першого типу структури товари транспортуються безпосередньо з країни випуску до посередників або покупцям на зовнішньому ринку (рис. 1.8).

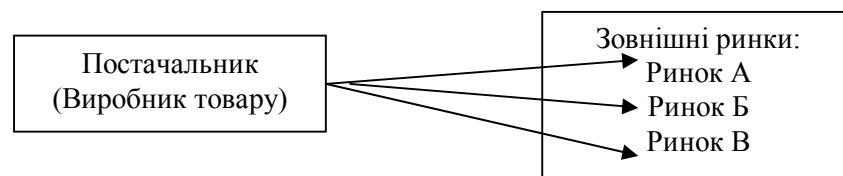


Рис. 1.8. Схема прямого транспортування товарів з країни випуску до покупців на зовнішніх ринках [15, с. 69]

Серед переваг використання такої структури можна назвати відсутність необхідності створювати складські приміщення на зовнішньому ринку. Серйозним недоліком при цьому є можливе збільшення терміну доставки та ймовірності затримок товарів.

Друга можлива структура міжнародного каналу збуту намагається вирішити деякі з цих проблем, припускаючи наявність консолідованого складського центру в ланцюжку між місцевим складом і покупцем на зовнішньому ринку (рис. 1.9).

Створення консолідованого складського центру дозволяє знизити транспортні витрати і термін доставляння.

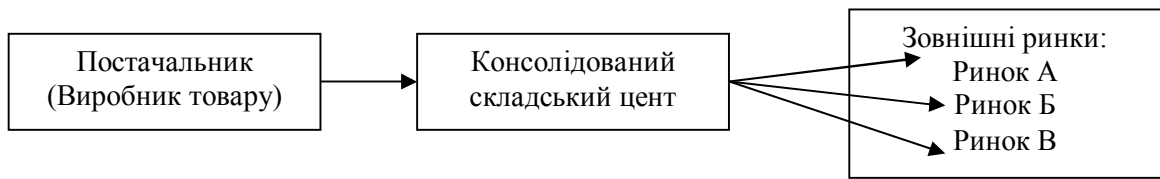


Рис. 1.9. Схема транспортування товарів з країни випуску до покупців на зовнішніх ринках через консолідований складський центр [15, с. 70]

Третій тип структури передбачає наявність складського приміщення на зовнішньому ринку (рис. 1.10), що надає покупцям великі можливості вибору, а підприємству велику гнучкість при виконанні замовлень, але вимагає витрат на утримання складу.

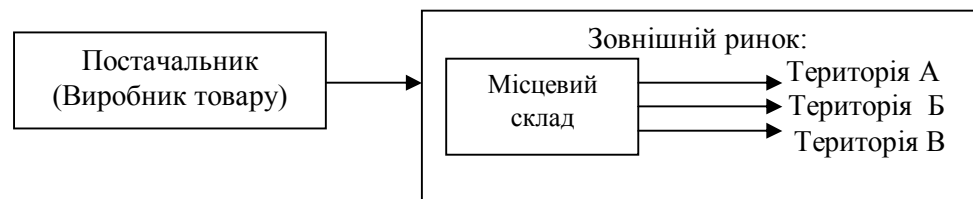


Рис. 1.10. Схема транспортування товарів з країни випуску до покупців на зовнішньому ринку через місцевий склад [15, с. 70]

Четвертий тип структури міжнародного каналу збуту передбачає можливість продажу товарів на різні іноземні ринки з одного стратегічно розташованого складу (рис.1.11).

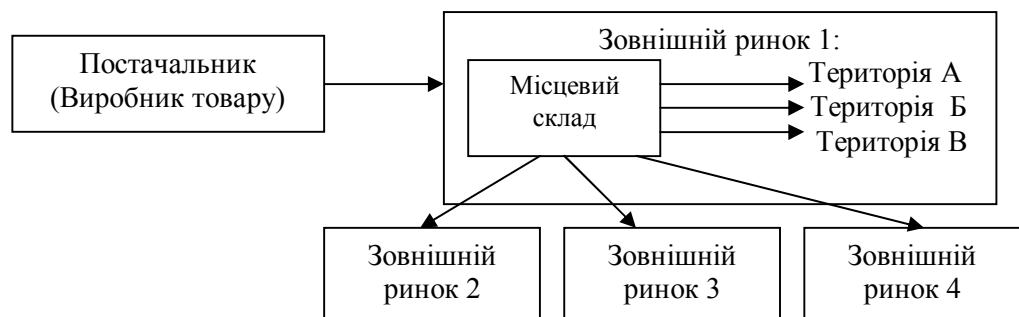


Рис. 1.11. Схема транспортування товарів з країни випуску до покупців на зовнішніх ринках через стратегічно розташований склад [15, с. 71]

Основною перевагою такої структури є зниження витрат на утримання складських приміщень при одночасному збереженні можливості гнучкішого виконання замовлень клієнтів і невеликого терміну доставляння. Проте це завдає додаткових транспортних витрат і витрат, пов'язані з тарифами. Щоб уникнути витрат від існування тарифів, склади можна розташовувати у вільних економічних зонах.

Вирішуючи, яку структуру міжнародного каналу збуту підприємству слід обрати, менеджери повинні взяти до уваги низку факторів, таких, як характеристики товару (його цінність, можливість тривалого зберігання, стадія життєвого циклу, очікувана швидкість обороту), характеристики ринку (розмір ринку, кількість покупців, обсяг продажів, очікуваний рівень послуг, якість іноземних посередників, потенціал зростання ринку), фактори, пов'язані з експортом (маркетингова стратегія щодо експорту), характеристики зовнішнього середовища на іноземному ринку (збутова інфраструктура, політична та економічна стабільність, ступінь державного втручання в економіку, митне обмеження, наявність надійних іноземних партнерів).

Крок п'ятий: ухвалення рішення з приводу вибору партнерів по каналу збуту. На цьому кроці керівники повинні прийняти остаточне рішення з приводу партнерів по каналу збуту і послідовності їх залучення. Процес вибору партнерів по каналу збуту можна розділити на три етапи: визначення доступності учасників каналу, проведення первісної оцінки учасників, докладний аналіз учасників.

Для того щоб дізнатися про потенційних гуртових і роздрібних торговців, можна звернутися до рекламних оголошень у спеціалізованих торговельних виданнях. Також цю інформацію можна отримати на торговельних ярмарках і виставках.

Але навіть якщо і можна отримати відомості про наявність будь-якого посередника, це ще не означає отримання доступу до нього. Деякі з посередників пред'являють особливі вимоги до постачальників, інші не

мають можливості брати на себе поширення нових товарів. Наприклад, деякі роздрібні торговці не хочуть реалізовувати товари, що конкурують з тими, які вони вже продають.

Крок шостий: проведення переговорів і підписання контрактів з вибраними дистриб'юторами. На цьому кроці треба представити план побудови каналу збуту вашим потенційним партнерам. Щоб домогтися успіху, потрібно мати чіткий стратегічний план, в якому представлені причини, чому мати справу з обраним партнером буде вигідно.

Проте важливою є і регулярна оцінка учасників каналу і коректування умов співпраці з ними залежно від їх успіху в просуванні товару на ринок, а також коректування клієнтської бази, припинення роботи з тими, хто не виконує свої зобов'язання або не здатний «потягнути» необхідний обсяг продажів. З'являються нові, більш економічні і ефективні способи доставки товару до кінцевого споживача, нові учасники ринку, які надають досконаліші посередницькі послуги. Тим більше що учасники каналу в умовах стабільності мають схильність розслаблятися, втрачається їх ділова хватка, знижується якість роботи, падають темпи зростання. Все це вимагає постійної уваги до ринкової ситуації і регулярного аудиту наявної системи. Оцінка роботи посередників, як правило, напряму пов'язана з їх мотивуванням. Особливо добре це видно на прикладі бонусної системи: за наслідками оцінки діяльності посередника йому нараховується винагорода. Крім того, за підсумками оцінки можуть коректуватися і умови договору в ту або іншу сторону.

Помилки в управлінні каналами збуту, що зустрічаються, в побудові взаємостосунків з посередниками, не так багато. Але помилки ці можуть бути достатньо серйозними, вони значною мірою відображаються на добробуті компанії-постачальника, її місці на ринку і навіть можуть привести її до банкрутства. Зокрема, варто назвати наступні помилки такі [21, с. 65]:

1. Робота зі всіма підряд, відсутність системи. В даному випадку основна загроза полягає в розпиленості сил. Це призводить до того, що

компанія витрачає масу зусиль на роботу з посередниками, не здатними брати участь в досягненні її стратегічної мети. Так, якщо компанія, хоче вивести на ринок нову торгову марку, і почне працювати зі всіма посередниками, що звертаються до неї, бажаючи максимально широко охопити ринок, то марка, швидше за все, не буде помічена ринком, а кошти, виділені на її «розкручування» будуть витраченими даремно через нечітке позиціонування і «самодіяльність» посередників. У той же час робота через власну мережу фірмових магазинів в поєднанні з рекламою, направленою на цільового споживача, принесла б набагато кращий результат. Як правило, «робота зі всіма підряд» практикується компаніями, чия загальна і маркетингова стратегія не визначені і не прописані, і, отже, чіткі орієнтири в маркетинговій роботі відсутні.

2. Провокація конфліктів між учасниками каналів. В цьому випадку може спостерігатися три основні види конфлікту. Конфлікт між постачальником і посередником – як правило, він виникає в тому випадку, якщо одна із сторін має явну перевагу (монополія, лідируюча позиція на ринку, кращі можливості для розподілу товару постачальника) і безсоромно ним користується, виставляючи жорсткі і мало прийнятні для іншої сторони умови взаємодії. Найтипівший приклад – поведінка крупних роздрібних мереж і торгових компаній у взаємостосунках з виробниками товарів. Конфлікт між посередниками одного рівня звичайно провокується відсутністю єдиної системи знижок. Якщо знижки надаються за домовленістю, то цілком вірогідна ситуація, коли два або більш посередників, часто працюючих на одній або суміжних територіях, мають різні умови співпраці при схожій ефективності. Така ситуація може викликати або відхід «скривджених посередників», або цінові війни між ними. В цьому випадку будь-який результат буде невігідний постачальнику.

3. Відсутність зворотного зв'язку між постачальником і дилером, відсутність чіткого планування по каналах. Головний негативний наслідок відсутності взаємного інформування між постачальником і посередником –

зниження гнучкості поведінки обох на ринку. Постачальник не знає, які актуальні потреби споживача, посередник вимушений довго чекати необхідну йому продукцію. Постійний збір і обмін інформацією з учасниками каналу забезпечує добре розуміння ситуації на ринку, можливість цю ситуацію контролювати і впливати на неї, а також підвищує лояльність розповсюджувачів. Крім того, складання плану продажів для посередника – це чудова можливість для постачальника регулювати і контролювати динаміку об'єму продажів, рівень цін і рівень і технологію обслуговування, а також планувати поставки і виробництво. Для посередника ж план продажів – це гарантія своєчасних поставок.

4. Відсутність підтримки дилерів з боку постачальника. Маються на увазі як рекламна підтримка, так і передача знань і досвіду, які допомагають добиватися ефективності роботи всього каналу. Відсутність такої підтримки знижує лояльність посередника до постачальника, що неминуче відображається на об'ємі продажів.

Очевидно, робота по управлінню каналами розподілу – процес достатньо складний, проте, постійний та системний підхід до нього дозволяє значно зміцнити положення компанії на ринку, поліпшити показники продажів, представленість товару на цільових ринках, забезпечити належне позиціонування, досягти багатьох інших значущих успіхів. Зрештою, на ринку дуже багато стихійності і невизначеності для того, щоб допускати їх ще і у власні канали збуту.

## **Висновки до розділу 1**

Збутова діяльність підприємства - це вид комерційної діяльності, який здійснюється після завершення виробництва, включаючи продаж товару покупцю, доставку його споживачу і післяпродажне обслуговування

Збутова політика підприємства, на думку більшості фахівців, є

складовою його маркетингового комплексу. Збутова політика має органічно поєднуватися з іншими елементами комплексу маркетингу: ціною, товарною, та політикою просування. Але такі фактори як постійне зростання витрат, що пов'язано з реалізацією продукції, посилення конкуренції на ринках збуту, підвищення вимог споживачів до якості сервісного обслуговування, значно посилюють значущість ефективного управління збутом у діяльності будь-якого підприємства.

Збутова система є сукупністю суб'єктів з відповідними функціональними обов'язками та повноваженнями і певними організаційно-правовими взаємостями в процесі збутової діяльності. Вона формується відповідно до збутової політики, яка володіє стратегічною спрямованістю на досягнення мети збуту, обумовленою корпоративною місією виробничого підприємства

Головним в організації збутової системи, мережі збуту є не стільки визначення складу, скільки розподіл функцій, обов'язків між її суб'єктами в процесі збутової діяльності. Це є дуже важливим для правильної організації збутової діяльності. Найвищий рівень організації служби збуту - це її орієнтація на тісні контакти з клієнтами не лише в процесі здійснення покупки, але і після цього, та формування тривалих відносин.

В умовах ринкової економіки значну увагу відіграють шляхи оптимізації процесу просування товарів від виробника до споживача. Результати господарської діяльності багато в чому залежать від того, наскільки правильно вибрані канали розподілу товарів, форми і методи їх збуту, від широти асортименту і якості послуг, пов'язаних з реалізацією продукції.

Формування каналу вимагає вивчення основних варіантів його можливої структури з погляду типу і кількості посередників. Управління каналом вимагає відбору і мотивування кваліфікованих посередників. Необхідно періодично проводити оцінку діяльності кожного окремого учасника каналу, порівнюючи його минулі і нинішні показники збуту.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТУ ТОВАРІВ НА ЗАРУБІЖНОМУ РИНКУ

#### 2.1. Аналіз управлінської та маркетингової діяльності підприємства на внутрішньому та зарубіжному ринках

Сьогодні відкрите акціонерне товариство «Хутрофірма «Тисмениця» - одне з найбільших підприємств хутрової галузі України і Європи. Відкрите акціонерне товариство «Хутрофірма «Тисмениця» є господарським товариством, створеним в організаційно-правовій формі відкритого акціонерного товариства шляхом реорганізації із закритого, відповідно до його статуту, згідно з рішенням вищого органу Товариства - Загальних (установчих) зборів акціонерів від 21 листопада 1997 року (Протокол № 2/1), і зареєстрованого 23.02.1998 року Тисменицькою районною державною адміністрацією в Івано-Франківській області, номер свідоцтва про державну реєстрацію 1116120000000264. Відкрите акціонерне товариство «Хутрофірма «Тисмениця» - одне із найстаріших підприємств, яке відзначило своє 373 - річчя (дата заснування - 21 листопада 1637 року).

24 січня 1989 року був підписан договір про створення спільного підприємства «Тикаферлюкс». Нідерландсько-німецька асоціація та українська хутрова фірма «Тисмениця» заснували спільне підприємство - одне з перших підприємств України із залученням іноземного капіталу.

ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» - це вертикально замкнена структура з повним виробничим циклом. Працюючи на засадах холдингу, підприємство утворило декілька самостійних юридичних осіб, у тому числі два спільні підприємства за участю іноземного капіталу, що дозволило зайняти провідне місце на світовому ринку хутра. Серед іноземних інвесторів - відомі німецькі фірми — «Розенберг і Ленхарт» і MPV.

Холдинг ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» представлений на кінець

2010 року чотирма Товариствами з обмеженою відповідальністю, які працюють під торговельною маркою ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» (рис. 2.1).

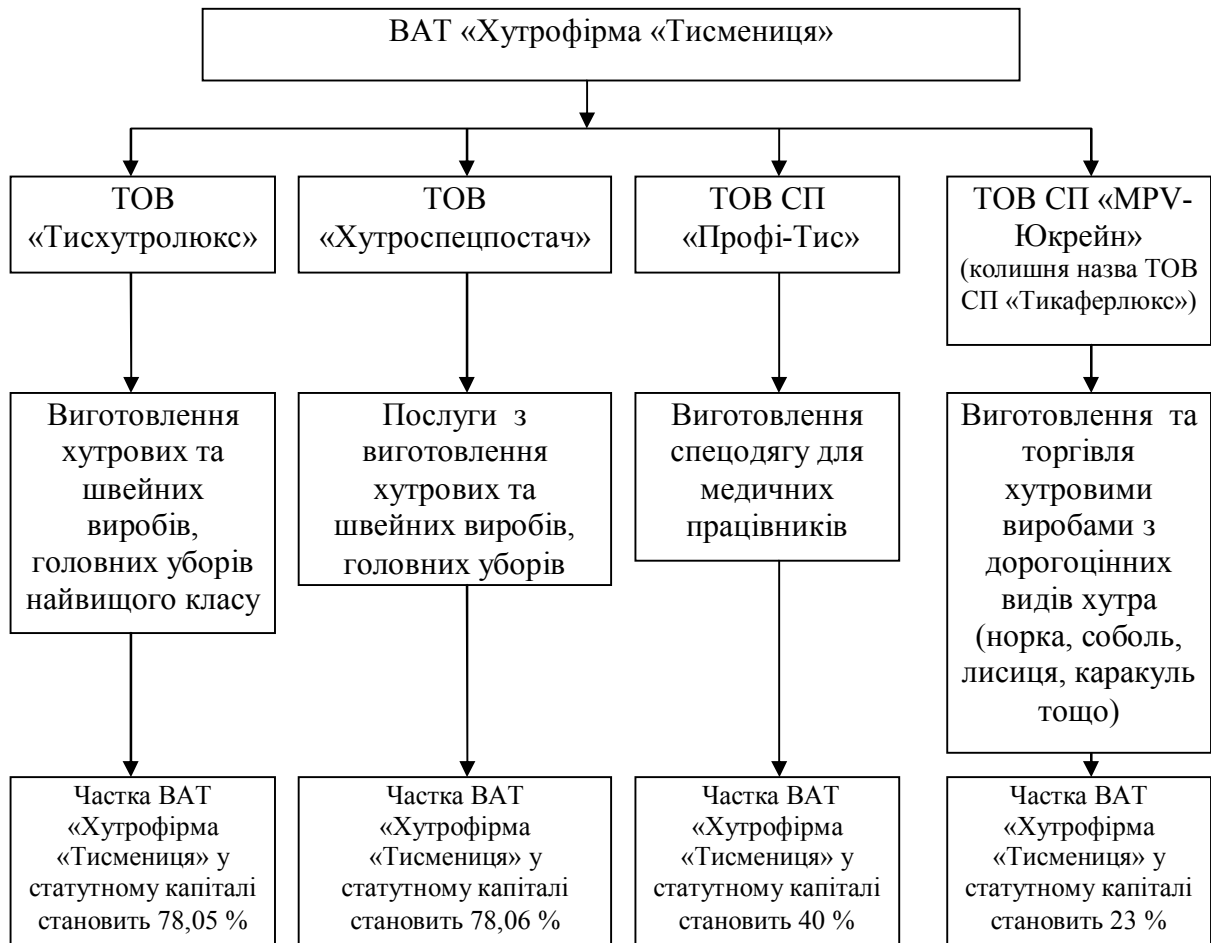


Рис. 2.1. Холдингова структура ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця»  
(складено автором)

ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» є не тільки співзасновником (учасником) вказаних господарських суб'єктів, але й забезпечує на комерційній основі послугами з постачання пари, тепла, води, стиснутого повітря, електроенергії, очищення стічних вод, що є додатковим джерелом отримання доходу.

Підприємством здійснюється вичинка та фарбування шкурок кроля, каракуля, мерлушки, нутрії, ондатри, норки, лисиці, песця, овчини і пошиття з них чоловічих, жіночих і дитячих головних уборів, жіночих пальт, напівпальт, жакетів, курток, аксесуарів, дитячого, хутрового одягу та виробів

на хутряній підкладці. Підприємство виготовляє спеціальний одяг для працівників МВС, митниці, залізничного транспорту, військовослужбовців, одягу для мисливців, рибалок та інших.

Основними видами господарської діяльності ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» є:

- переробка сировини у напівфабрикати хутра, пушнини;
- виробництво виробів із хутра, робочого одягу, верхнього одягу;
- роздрібна торгівля хутровими виробами, включаючи головні убори з натурального хутра;
- гуртова торгівля хутровими виробами; - заготівля, переробка та реалізація сировини;
- надання транспортно-експедиційних послуг населенню та організаціям, внутрішні перевезення вантажів і пасажирів автомобільним транспортом.

Виробництво атестоване, лабораторія (випробувальний центр) акредитована, вся продукція сертифікована у системі УКРСЕПРО. Продукція ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» має світове визнання, підприємство відзначене понад 50 вагомими Міжнародними призами та нагородами за краще торговельне ім'я, високий комерційний престиж та відмінну якість.

Високоякісна вичинка шкурок досягається завдяки новітньому обладнанню та досвіду фахівців відомої німецької фірми «ТОРЕР». Виробничі потужності підприємства забезпечують вичинку та фарбування 10 млн. шкурок кролика, норки, нутрії, каракуля, лисиці, песця, ондатри, овчини, пошиття з них виробів. Однією з перших вийшовши з державного сектору економіки, хутрофірма «Тисмениця» стала єдиним підприємством колишнього СРСР, яка представила у квітні 1993 року свою колекцію виробів на Міжнародному хутровому ярмарку у Франкфурті-на-Майні, що стало основою для її подальшого інтегрування у світову економіку. Так презентував підприємство з нагоди цієї події міжнародний журнал хутровиків «Sandy Parker Reports». Володіючи власними можливостями

сучасного дизайну хутрянні вироби з торговою маркою «Тикаферлюкс» вийшли на ринок відповідаючи найсучаснішим вимогам світової моди щодо якості, різноманітності та дизайну.

ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» використовує головним чином устаткування та хімічні матеріали відомих західних фірм – «Штробель», «Балконі», «Боніс», «Штокхаузен», «Кларіант», «Ловенстин» та інші, володіє захищеними технологіями і моделями/ліцензіями, патентами та промисловими зразками.

Враховуючи тенденції сучасної моди та використовуючи найновіші технології, на підприємстві щороку створюються нові колекції хутрових виробів, оригінальні та різноманітні не тільки за моделями, але і за кольорами та видами хутра.

Власна школа сучасного дизайну дозволяє щорічно впроваджувати в серійне виробництво до 300 нових моделей готового одягу і головних уборів із хутра, досягаючи при цьому безвідходної технології. Будучи підприємством європейського стилю, ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» випускає продукцію невеликими партіями, тим самим зберігає покупцю його індивідуальність, а в деяких випадках і ексклюзивність. Пріоритет інтересів клієнтів – головний принцип фірми

Основними конкурентними перевагами підприємства є:

- гарантійне та післягарантійне обслуговування;
- міжсезонне зберігання хутрових виробів;
- випуск нової колекції хутрових виробів у кількості 150 моделей щороку.

На даний час товариство володіє цілісним комплексом площею 11,5 га із замкненою інфраструктурою, яка складається з теплового (котельного господарство), енергетичного (підстанція на 4 тис. кВа), транспортного, ремонтно-механічного господарств, могутніх очисних споруд, що дозволяє переробляти майже 10 млн. штук хутрових шкір на рік і виготовляти хутрові вироби високої якості.

Органами управління ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» станом на 31.12.2010 року є наступні. Вищий орган управління - Загальні збори акціонерів. Правомочність Загальних зборів акціонерів та прийнятих ними рішень, порядок та строки їх скликання визначаються відповідно до чинного законодавства України та Статуту Товариства. До компетенції Загальних зборів акціонерів Товариства можуть бути віднесені будь-які питання його діяльності.

Наглядова рада представляє інтереси акціонерів у період між проведенням Загальних зборів акціонерів у межах своєї компетенції, контролює діяльність Правління Товариства та здійснює захист прав акціонерів. Наглядова рада обирається Загальними зборами акціонерів з числа акціонерів Товариства в кількості 3 (трьох) осіб строком на 3 (три) роки. Керує роботою Наглядової ради Голова.

Виконавчим органом Товариства, який здійснює керівництво його поточною діяльністю, є Правління. Чисельний склад Правління визначається Наглядовою радою Товариства з урахуванням покладених на нього обов'язків, повноважень та функцій. Члени Правління та його Голова обирається, відкликаються (усуваються від виконання обов'язків) Наглядовою радою Товариства. Правління обирається на 3 (три) роки. До складу якого входять - Голова та 3 (три) члени Правління. Правління діє на підставі Положення про Правління, яке затверджується Наглядовою радою, вирішує всі поточні питання діяльності Товариства, крім тих, що належать до компетенції Загальних зборів і Наглядової ради.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю Товариства здійснює Ревізійна комісія (Ревізор), що створюється (призначається) згідно з рішенням Загальних зборів акціонерів у визначеній зборами кількості осіб. Ревізійна комісія (Ревізор) обираються Наглядовою Радою з числа акціонерів чи їх представників строком на 3 (три) роки. Членами Ревізійної комісії (Ревізором) не можуть бути члени Правління, Наглядової ради та інші посадові особи Товариства. Ревізійна комісія (Ревізор) діє відповідно до

## Положення про Ревізійну комісію (Ревізора) Товариства та Статуту.

На рис. 2.2 зображено організаційну структуру управління товариством.

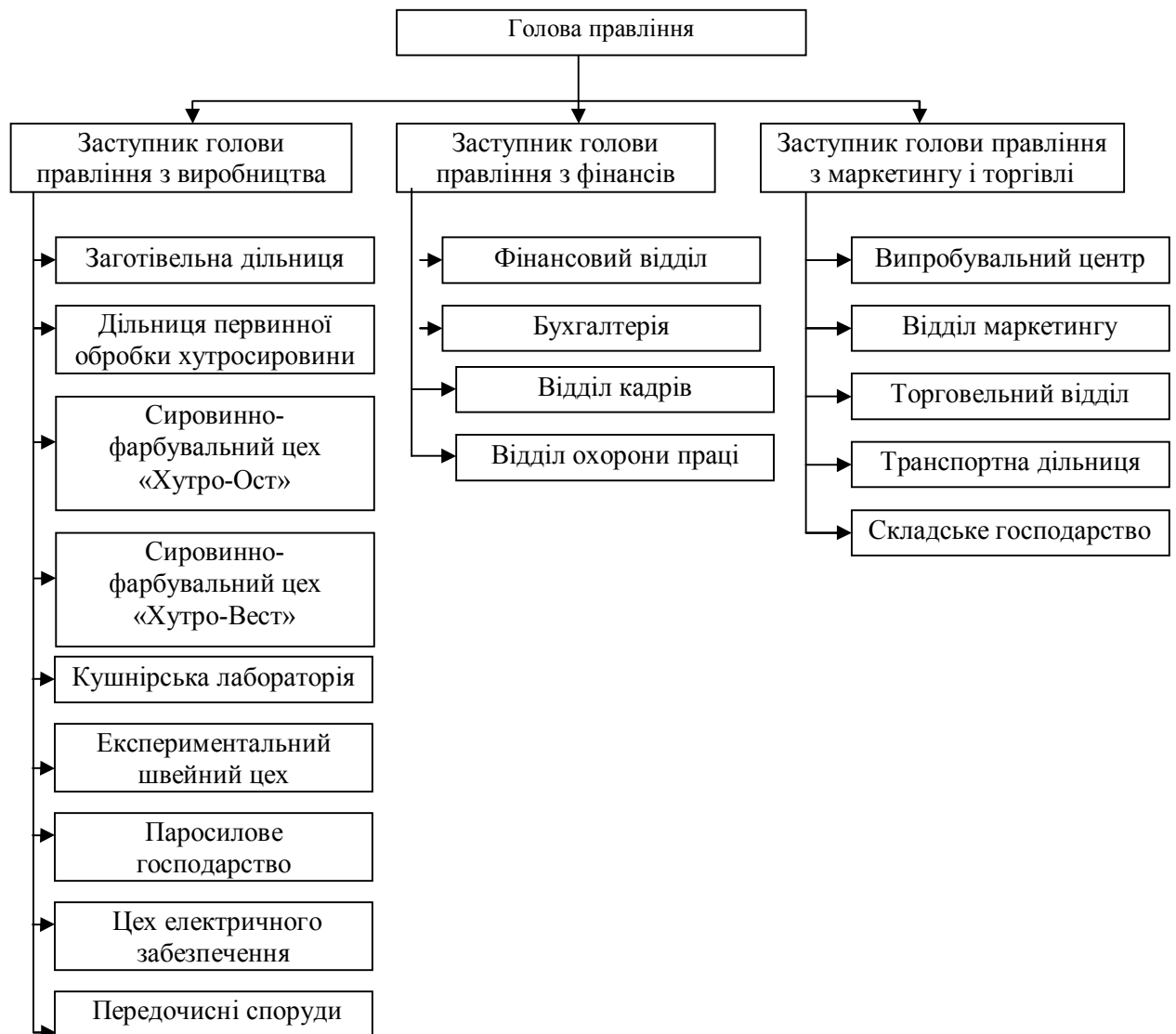


Рис. 2.2. Організаційна структура управління

ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» станом на кінець 2010 року [71, с. 2]

Значну увагу на підприємстві приділяють управлінню персоналом. Саме персоналу та його майстерності завдячують на підприємстві сьогоденішньому становищу та успіхам на міжнародному та внутрішніх ринках.

Однак і у цій сфері сьогодні існує значна кількість проблем та невирішених питань. Коли створювалося підприємство, кількість

працюючих перевищувала 1000 осіб. Значна кількість персоналу (понад 300 осіб) пройшла спеціалізоване стажування у Німеччині. Однак протягом останніх років кількість працюючих постійно зменшується. Пояснюється це як зменшенням ринкового попиту на продукцію підприємства, так і збільшенням професійних вимог до існуючих працівників та підвищенням їх рівня кваліфікації. Всього у структурах «Хутрофірма «Тисмениця» на кінець 2010 року працювало 415 осіб.

На рис. 2.3 наведено інформацію про динаміку чисельності працюючих самої ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» протягом останніх років.

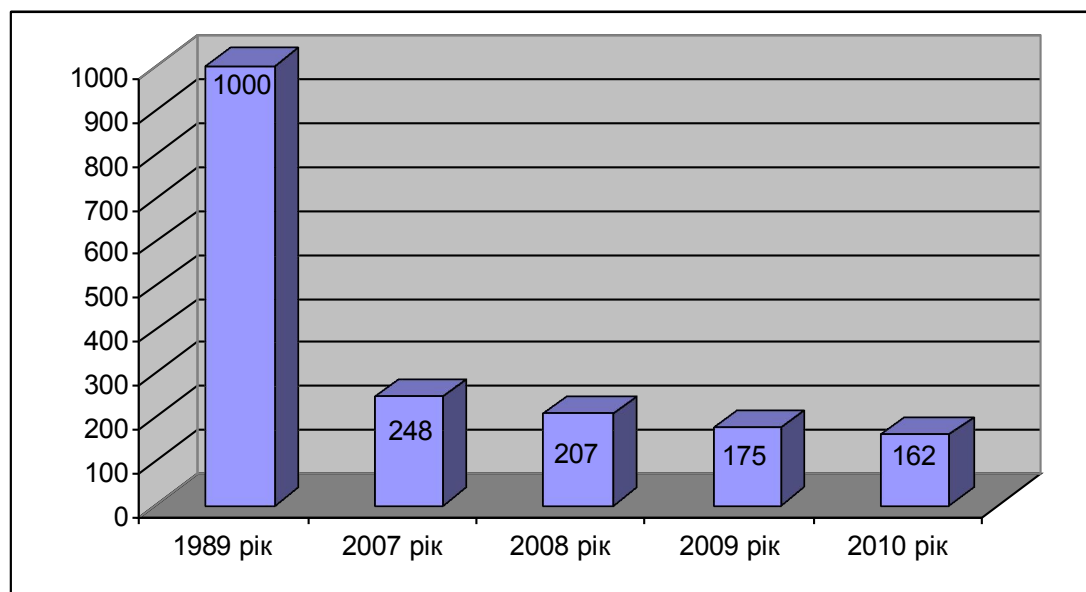


Рис. 2.3. Динаміка середньооблікової чисельності штатних працівників ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» протягом 2007-2010 років, осіб (визначено автором на основі [71, с. 12])

Отже, з рис. 2.3 видно значне скорочення працівників досліджуваного підприємства – у 6,12 рази за період 1989-2010 років. Передусім таке скорочення пояснюється реструктуризацією підприємства та переведенням персоналу у структурні підрозділи - окремі підприємства (товариства) холдингу ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця». Проте відбувалося звільнення працівників – в межах 40 % за рахунок скорочення обсягів виробництва у кризовому періоді 2008-2009 років. Так, на передодні фінансової кризи у

2007 році штат персоналу нараховував 248 осіб, то у 2008 році відбулося його зменшення до 207 осіб (скорочення на 16,5 % порівняно із 2007 роком), у 2009 році – до 175 (скорочення на 15,5 % порівняно із 2008 роком), у 2010 році – до 162 осіб (скорочення на 7,4 % порівняно із 2009 роком).

Ще одна причина скорочення кількості персоналу – передача на аутсорсинг окремих функцій, зокрема охорони об'єктів підприємства сторонніх охоронній фірмі, що дозволило вивести з штату працівників до 30 осіб. У таблиці 2.1 наведено розподіл працівників за основними підрозділами досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.1

Розподіл працівників за основними підрозділами ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» у 2010 році, осіб (визначено автором на основі [71])

№ з/п	Підрозділ / відділ	Кількість працівників, осіб	Питома вага працівників, %
1	Адміністрація	6	3.7
2	Заготівельна дільниця	6	3.7
3	Дільниця первинної обробки сировини	8	4.9
4	Сировинно-фарбувальний цех «Хутро-Ост»	18	11.1
5	Сировинно-фарбувальний цех «Хутро-Вест»	24	14.8
6	Центральна кушнірська лабораторія	2	1.2
7	Експериментальний швейний цех	15	9.3
8	Паросилове господарство	15	9.3
9	Цех електричного забезпечення	12	7.4
10	Передочисні споруди	7	4.3
11	Фінансовий відділ	4	2.5
12	Бухгалтерія	5	3.1
13	Відділ кадрів	2	1.2
14	Відділ охорони праці	2	1.2
15	Акредитований випробувальний центр	5	3.1
16	Відділ маркетингу	4	2.5
17	Торговельний відділ	5	3.1
18	Транспортна дільниця	15	9.3
19	Складське господарство	7	4.3
	Разом	162	100.0

Фонд оплати праці у 2010 році становив 2263,9 тис. грн., що на 35 тис.



грн. більше, ніж у 2009 році. Необхідно зазначити, що у 2009 році відбулося зменшення фонду оплати праці підприємства, однак це не вплинуло на тенденцію зростання рівня заробітної плати (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Динаміка показників фонду оплати праці та рівня середньомісячної оплати праці на підприємстві протягом 2007-2010 років  
(визначено автором на основі [71])

Показник	Роки:				Порівняння показників 2010 року із 2009 роком
	2007	2008	2009	2010	
Фонд оплати праці, тис. грн.	2 046,3	2 953,1	2 226,0	2 263,9	+ 37.9
Рівень середньомісячної заробітної плати, грн.	2 125	2 132	2 360	2 987	+ 627

На підприємстві розроблена програма, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації, яка передбачає навчання працівників, оволодіння суміжними професіями. Навчання проводиться на базі виробництва з участю висококваліфікованих працівників. Після закінчення навчання засідає атестаційна комісія, яка вносить пропозиції про присвоєння відповідних кваліфікаційних розрядів. Інженерно-технічні працівники підвищують свій фаховий рівень на базі курсів підвищення кваліфікацій. Підприємству, згідно укладеної угоди, підготовку та навчання кадрів основних професій проводить Вище професійно-технічне училище №1 (м. Івано-Франківськ). Відповідно до цього, ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» забезпечує учнів базою для проходження виробничої практики, а також забезпечує робочими місцями випускників училища. На базі місцевої Тисменицької загально-освітньої школи за участю підприємства створено «Клас по вивченню кушнірської справи», де учні 9-11 класів ознайомлюються з основами кушнірства, його історією.

У таблиці 2.3 наведено інформацію про динаміку основних показників

фінансово-господарської діяльності підприємства протягом останніх років. За 2010 рік виручка від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» склала 4576,0 тис. грн., що на 652 тис. грн. менше порівняно із показником 2009 року.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності  
ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» за 2008-2010 роки (тис. грн.)

(визначено автором на основі [71])

Показники	Роки:			Порівняння показників 2010 року із 2009 роком
	2008	2009	2010	
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10754	5228	4576	-652
Податок на додану вартість	1792	653	763	110
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8399	3724	3653	-71
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7368	4072	4717	645
Валовий прибуток (збиток)	1031	- 348	- 1064	-716
Інші операційні доходи	967	681	650	-31
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	- 18676	- 8132	- 4331	3801
Чистий прибуток (збиток)	- 21814	- 18869	- 6415	12454

Податок на додану вартість був відзначений на рівні 763 тис. грн. (що більше на 110 тис. грн. порівняно з 2009 роком), інші вирахування з доходу - 160,0 тис. грн., чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг - 3653,0 тис. грн. У цілому собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг склала 4717 тис. грн., що на 645 тис. грн. більше порівняно з 2009 роком. При цьому адміністративні витрати склали 2659 тис. грн. (питома частка у структурі собівартості – 56,3 %), витрати на збут - 953 тис. грн. (питома частка у структурі собівартості – 20,2 %), сукупні виробничі витрати - 1105 тис. грн. (питома частка у структурі собівартості – 23,4 %). Відзначимо надмірно великі витрати на утримання апарату управління підприємства. На нашу думку, за значного скорочення виробництва вони є неприпустимо високими і

є однією з напрямів оптимізації витрат.

Як наслідок у 2010 році досліджуване підприємство було збитковим, валовий збиток був відзначений на рівні 1064,0 тис. грн., що на 716 тис. грн. більше порівняно із попереднім періодом 2010 року. Також зменшились інші операційні доходи – у 2010 році вони склали 650 тис. грн., що на 31 тис. грн. менше порівняно із 2009 роком. Збиток від операційної діяльності - 4331 тис. грн., що на 3,8 млн. менше порівняно із попереднім періодом. Зазначені показники підтверджуються даними аналітичного та синтетичного обліку.

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна зробити наступні висновки.

Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у порівнянні з 2008 роком зменшилася майже у 2,5 рази. У 2008 році підприємство отримало валовий прибуток. Однак протягом останніх років підприємство завершує фінансовий рік з чистим збитком, хоча у 2010 році він був втричі меншим, ніж 2008 року.

Станом на 31.12.2010 року ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» мало запаси в сумі 6642 тис. грн., у тому числі: виробничі запаси - 2563 тис. грн., запаси в незавершеному виробництві 61 тис. грн., готова продукція - 3890 тис. грн., товари - 128 тис. грн. Перелічені показники не можуть не турбувати, оскільки кількість запасів є практично такою ж, як і дохід від реалізації продукції протягом року.

Для аналізу фінансового стану ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» використаємо наступні показники:

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $K_{аб. лікв.}$ ), який показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно. Коефіцієнт абсолютної ліквідності обчислюється як відношення грошових засобів та їх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань.

2. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) ( $K_{заг. лікв.}$ ), який показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) розраховується як відношення оборотних активів до поточних

зобов'язань товариства.

3. Коефіцієнт платоспроможності (автономії -  $K_{п.(а)}$ ), який відображає питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Коефіцієнт платоспроможності (автономії) розраховується як відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу підприємства.

4. Коефіцієнт структури капіталу (фінансування), який характеризує залежність Товариства від залучених засобів. Коефіцієнт структури капіталу (фінансування) розраховується як співвідношення залучених та власних засобів.

Отримані результати занесемо у таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансового стану ВАТ «Хутрофірма  
«Тисмениця» за 2008-2010 роки (визначено автором на основі [71])

Показник	Нормативне значення	Роки:		
		2008	2009	2010
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $K_{аб. лікв.}$ )	0,2-0,35	0,008	0,0006	0,00042
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) ( $K_{заг. лікв.}$ )	. > 1,0	2,88	5,60	3,24
Коефіцієнт платоспроможності (автономії - $K_{п.(а)}$ )	> 0,5	0,45	0,28	0,24
Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	< 1	1.22	2,55	3,22

Отже, з даних таблиці 2.4 можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства є незадовільним. По більшості показників відбувається погіршення показника рік до року.

Серед факторів незадовільного стану досліджуваного підприємства наведемо наступні:

- суттєве зростання рiст цiн на енергоносії, що у свою чергу рiзко збiльшило витрати підприємства, та вплинуло на цiну готової продукції;
- непередбачене зростання цiн (майже на 50 %) на хутрову сировину та

хімічні матеріали, що суттєво зменшило обсяги їх заготівлі, а також, у свою чергу, вплинуло (знизило майже на половину) обсяги виробництва продукції;

- зростання цін на продукти харчування та промислові товари для населення, що суттєво відобразилося на купівельній спроможності прошарку з середнім рівнем доходу. Зважаючи на те, що продукція ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» орієнтована саме на цей сегмент споживачів, тому обсяги продаж відчутно знизилися;

- порушення у 2005 році умов договору американською фірмою «Ле-Монті» (відмова від приймання та оплати замовленого товару), на виконання якого ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» за спеціальним замовленням та з врахування кліматичних умов певних регіонів США було виготовлено хутрову продукцію на загальну суму більше 5 млн. грн. У результаті такого порушення ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» не отримало заплановані надходження коштів у встановлені строки, не змогло вчасно та у запланованих обсягах закупити свіжу хутрову сировину за помірними цінами та добитися запланованого обсягу виробництва готової продукції. Зважаючи на те, що хутрові вироби, виготовлені на замовлення фірми «Ле-Монті», за своєю структурою та дизайном різняться від виробів, що виготовляється з врахуванням кліматичних умов України, реалізація їх на території нашої держави мала неабиякі труднощі (знижки ціни, доопрацювання дизайну моделі та інше);

- зміна кліматичних умов (суттєве потепління по всій території України та Росії) корінним чином зменшила обсяги продаж готової продукції;

- нестабільність політичної ситуації у державі в кінці 2009 року та впродовж цілого 2010 року. Зважаючи на те, що основним джерелом доходу підприємства у період міжсезоння реалізації хутрової продукції, виготовленої для населення, є надходження від виконання державних замовлень, у зв'язку з наявністю таких обставин ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» зазнало неабияких збитків у результаті тривалої затримки в оплаті виконаних державних контрактів (тривала відсутність належного

фінансування державних структур), а також запізніле проведення чергових процедур закупівель майна за державні кошти;

- відсутність законодавчого врегулювання антиконкурентної діяльності в сфері виготовлення хутрової продукції (виготовлення великої кількості дешевої хутрової продукції у підпільних цехах суб'єктами господарювання, які ухиляються від сплати податків і провадять підприємницьку діяльність у тіні з використанням торговельної марки ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця»), неналежний контроль з боку відповідних правоохоронних органів за контрабандним проникненням на ринок України дешевої хутрової продукції іноземного походження, спричинили вагомі труднощі для ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця», як вітчизняного виробника, який не в змозі займатися хутровим бізнесом у тіні.

Наявність вищевказаних об'єктивних факторів, які не залежать від волі ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця», як господарюючого суб'єкта, та складу його менеджменту, значно збільшила і без того тривалість періоду (більше 12 місяців) обертання коштів від заготівлі хутрової сировини до реалізації виготовленої з неї готової продукції.

Протягом останніх років політика ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» щодо фінансування його господарської діяльності зорієнтована в основному на залучення зовнішнього капіталу (отримання банківських кредитів). Власних оборотних коштів для забезпечення незалежного функціонування господарської діяльності на підприємстві недостатньо. Зовнішні фінансові ресурси, які підприємство має на меті залучити, будуть використовуватись виключно за цільовим призначенням - для фінансування відповідних виробничих програм чи окремих господарських операцій. Правлінням товариства вживаються дієві заходи щодо покращення умов кредитування його господарської діяльності і таким чином у загальному - поліпшення фінансового стану підприємства в цілому.

## 2.2. Оцінка поточного стану організації збутової діяльності підприємства на внутрішньому та зарубіжному ринках

ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» залишається надійним партнером з вичинення і фарбування хутра, виконує великі замовлення з переробки у напівфабрикат різних видів хутра, поставляє готові вироби для партнерів - з Німеччини, США, Канади, Швеції, Чехії, Словаччини, Польщі, Кореї, Молдови й інших держав. За роки роботи підприємство здобуло добру репутацію на внутрішньому та зарубіжних ринках. Так, ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» відзначена вагомими міжнародними призами [16]: «За краще торговельне ім'я» (Мадридський клуб лідерів торгівлі, Іспанія, 1994, 1995, 1996 роки), «За комерційний престиж і кращу торговельну марку» (Асоціація підприємців і професійних маркетологів Америки і Європи, Мексика, 1994, 1996 ррки). Світове визнання підтверджено і престижною відзнакою за програмою «Посли американського народу» під назвою «Факел Бірмінгама» в межах Міжнародного проекту «За успішне економічне виживання і розвиток в умовах соціально-економічної кризи» разом з пам'ятною іменною фотокарткою і зверненням з автографом Президента США Білла Клінтона (1995 рік), Аркою Європи «Золота зірка» (Іспанія, 1996 рік) і 10-ю Європейською нагородою за якість (Франція, 1996 рік). ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» отримало три Міжнародні нагороди, у тому числі і другу Золоту зірку за якість присуджено Хутрофірмі і у 1997 році, що символічно ознаменувало її 370-літній розвиток.

У 1998 році до славетних відзнак додалася ще й престижна нагорода «Золоте сонце відмінності» (Мексика) і «Гранд золотий приз» за найкращий імідж в промисловості і комерції Європи 1998 року. (Іспанія), в 1999 році – «Міжнародна Золота Зірка» за відмінність в корпоративному іміджі і якості (Швейцарія), Міжнародний гранд-приз «Лідер в престижі і якості 99» (Іспанія), XIII Міжнародний приз Європи «За якість» (Франція), приз «Євро Маркет-99» (Бельгія), XXVIII Міжнародний приз «За якість» (Іспанія) 2000,

Лідер в послугах та якості - Європа 2000 (Португалія), Кришталевий дракон (Гон-Конг) 2001, За кращу торгову марку 2001 (Франція), XVIII Міжнародна Конвенція в Європі – приз WAQ «Зірка за якість» (Франція) 2001, Міжнародна нагорода «Актуалідад – 21-ше сторіччя» (Іспанія) 2001, XV Міжнародний приз Європи «За якість» (Франція) 2001.

У 2002 році підприємство отримало Міжнародну нагороду «Мальтійський хрест» у номінаціях «Керівник XXI століття» і «Підприємство XXI століття» (Мальта), Міжнародну нагороду «Зірка за якість і відповідність» (Женева, Швейцарія), XXXII Міжнародний приз «За комерційний престиж» (Рим, Італія), Міжнародну нагороду «Традиція і престиж-Європа 2002» (Софія, Болгарія), Міжнародну нагороду за найкращий імідж в промисловості і комерції - Європа 2002 (Брюссель, Бельгія).

Нагороди підприємства за 2002-2004 роки:

– Диплом «Всеукраїнський конкурс якості» в номінації «Підприємства-виробники промислових товарів для населення»;

– Диплом переможця першого регіонального конкурсу «Кращі товари Івано-франківської області» в номінації «Товари легкої промисловості» за високу якість продукції: пальто, півпальто, куртки з шкірок кролика;

– Міжнародна нагорода EMRC в області якості «Euro Market Award» (Брюссель, Бельгія)

– Міжнародна нагорода Актуалідад 21-ше століття «Лідер у престижі та якості -Європа-2003» (Мадрид, Іспанія);

– Міжнародна нагорода «Золотий лев» в номінаціях «Керівник XXI Століття» і «Підприємство XXI століття» (Йоганесбург, Кейптаун, ПАР);

– Нагорода «Ера» - сторічна міжнародна нагорода за якість «Золота категорія» (Женева, Швейцарія);

– Золотий приз Європи «За якість» (Париж, Франція);

– «Золота Америка» - нагорода за якість і відмінність (Женева, Швейцарія);



– Медаль «Процвітання» у номінаціях «Керівник XXI століття» і «Підприємство XXI століття» (Аргентина, Буенос-Айрес)

– Золота нагорода «П'ять континентів» за якість і відмінність (Женева, Швейцарія)

– Нагорода «Сто кращих товарів України» 2004 року.

Підприємство розташовано в м. Тисмениця, Івано-Франківської області на міжнародній автотрасі Бухарест ( Румунія ) – Чернівці - Івано-Франківськ – Львів - Київ; поряд із міжнародним аеропортом і залізничним вокзалом Івано-Франківськ. Фірма оснащена потужною цифровою автоматичною телефонною станцією, покривається мобільним зв'язком чотирьох міжнародних операторів України. Все це дозволяє підтримувати оперативні контакти з партнерами по бізнесу, постачальниками сировини і споживачами готових виробів.

Забезпечує підтвердження високої якості готових виробів під час сертифікаційних випробувань у кожній державі, до якої вони експортуються.

Підприємство є постійним учасником більшості хутових ярмарків і конгресів.

Зокрема, в 2010 році пошито головних уборів, пальто, півпальто, курток, жіночих жилетів, кожухів на суму 405,8 тис. грн., форменого, спеціального, корпоративного та робочого одягу на суму 1681,9 тис. грн. Населенню та організаціям надано послуги з вичинки та фарбування хутових шкурок: кролика, ондатри, каракулю, нутрії, овчини на суму 141,0 тис. грн. Вичинено і пофарбовано хутових шкурок для виробництва на суму 303 тис. грн. Всього товариством випущено продукції на загальну суму 2531,7 тис. грн.

У таблиці 2.5 наведено інформацію про обсяги виробництва продукції підприємства протягом останніх років.

Як ми бачимо з даних таблиці 2.5, обсяги виробництва товарної продукції у 2010 році у порівнянні з 2009 роком зменшилися практично на 18 %. Відбулися зміни і у структурі виробництва продукції. Так, відбулося

збільшення обсягів виробництва пальто, на півпальто, головних уборів та жакетів на 236,9 тис. грн., обсягів вичинки та фарбування хутрових шкурок для потреб виробництва на 262,8 тис. грн. Передусім це викликано із поступовим зростанням попиту на середньоцінову і дорого вартісну продукцію підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка обсягів виробництва ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця»  
за 2008-2010 роки (тис. грн.) (визначено автором на основі [71])

Вид продукції чи послуги	Роки:			Порівняння показників 2010 року із 2009 роком
	2008	2009	2010	
Пошиття пальто, напівпальто, головних уборів, жакетів	408,3	168,9	405,8	236,9
Пошиття форменого та корпоративного одягу	1838,8	2673,4	1681,9	-991,5
Послуги населенню по вичинці та фарбуванню хутрових шкурок:	606,3	201,6	141,0	-60,6
Вичинка і фарбування хутрових шкурок для потреб виробництва	201,0	40,2	303,0	262,8
ВСЬОГО товарної продукції	3054,4	3084,1	2531,7	-552,4

Разом із тим відбулося зменшення обсягів виробництва форменого та корпоративного обсягу – на 991,5 тис. грн. Це явище пояснюється зменшенням кількості замовлень від корпоративних клієнтів – державних підприємств, фінансування яких як у кризовому, так і після кризовому періоді значно скоротилось. Також відбулось зменшення обсягів наданих послуг населенню з вичинки та фарбуванню шкурок в межах 61 тис. грн.

Отже, підприємству для стабілізації діяльності необхідно переглянути структуру асортименту та звузити його. У майбутньому це вимагатиме переорієнтування діяльності підприємства, збільшення рівня його спеціалізації.

На внутрішньому ринку України споживачі сектора швейних виробів здійснюють покупки: на ринках (50 %), в дрібних магазинах (40 %), в

сітьових та брендових магазинах (10 %). При цьому, в великих містах країни роздрібний продаж одягу здійснюється:

- через речові ринки (46 %);
- через дрібні магазини (40 %, в тому числі в торговельних центрах);
- через брендові мережі (14 %, в тому числі в торговельних центрах).

Основними каналами збуту продукції ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» на ринку України є:

- 1) фірмові магазини ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця»;
- 2) відділи в універмагах (торгових центрах);
- 3) приватні підприємці;
- 4) індивідуальні покупці;
- 5) бюджетні організації та установи (відомчі та силові структури);
- 6) іноземні суб'єкти господарювання.

Крім того торгівля продукцією підприємства здійснюється на різноманітних виставках, ярмарках, що дає змогу одночасно знаходити оптових покупців і укладати угоди на довготривале співробітництво, здійснювати роздрібну торгівлю.

Основними багаторічними торговельними партнерами на ринку хутрових виробів України є:

- ВАТ «ММК ім. Ілліча» (м. Маріуполь), підприємець Гізатуліна (м. Донецьк), приватне підприємство «Мітра» (м. Чернівці), підприємець Грабельник С.П., ТОВ «Соболь» (м. Львів), ТОВ ТД «Новинка» (м. Тисмениця).

Вже кілька років поспіль ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» перемагає в тендерах і отримує значні замовлення на виробництво форменого одягу та одягу спецпризначення. Серед найбільших замовників варто назвати Державне підприємство «Укрзалізниця», Міністерство Оборони України, Міністерство Внутрішніх Справ України, Державна ветеринарна служба України, Державна Митна Служба України. На зовнішньому ринку багаторічними торговельними партнерами є:

- фірма «Мінк» (м. Новосибірськ, Росія), ПП Жукова Л.О. (м. Єкатеринбург, Росія), ПП Кривіч С.А. (м. Омськ, Росія), фірма «Розенберг і Ленхарт» (м. Франкфурт-на-Майні, Німеччина), «К.Цанікідіс Пельцхюте» (м. Франкфурт-на-Майні, Німеччина), «СКФС» (м. Сеул, Корея) та інші.

Активно розвивається ринок продажу послуг, зокрема вичинка, фарбування, стрижка різноманітних хутрових шкурок на умовах давальницької переробки, пошиття виробів на замовлення, індошив. Планується надалі нарощувати обсяги давальницької переробки і всебічно розвивати ринок послуг.

В залежності від партнерів, підприємство працює з ними на умовах різних господарських договорів, в тому числі:

- поставка (купівля – продаж);
- комісія;
- бартер.

Діє гнучка система знижок. В залежності від пори року знижки, які надає підприємство, можуть збільшуватися або зменшувати. Функціонує система продажу хутрових виробів через Інтернет-магазин та у споживчий кредит. Для стимулювання обсягів продаж проводяться різноманітні рекламні заходи

Перелік основних торговельних партнерів (потенційних замовників хутрової продукції) та планові обсяги реалізації готової продукції підприємства в межах укладених договорів на 2010 рік наведено у Додатку А.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства проходить у двох основних напрямках:

- імпорт сировини, хімічних матеріалів, прикладних матеріалів, обладнання;
- експорт товарів і послуг.

У виробництві хутрових виробів ВАТ «Хутрофірма «Гисмениця» для всебічного розширення асортименту і якомога кращого задоволення потреб

ринку намагається використовувати різні види хутросировини.

На жаль, не всі їх можна придбати на Україні. Якщо частково обсяги сировини закупаються в окремих звірогосподарствах України (Переяслав-Хмельницьке, Ізюмське, Луганське, Житомирське, Донецьке, Черкаське), то значний відсоток по закупівлі хутрової сировини становлять приватні та інші підприємства Російської Федерації. Зокрема, йдеться про такі звірогосподарства «Анісівський», «Знаменський», «Кандопожський», «Лісний», «Молодіжний», «Приозерний», «Піонер», «Рисімо», «Родники» тощо.

В останні роки суттєво збільшились державні замовлення на одяг спеціального призначення з використанням шкурок овчини і каракулю. З досвіду знаємо, що найкращі за якістю шкурки овчини і прийнятні за ціною походять із Австралії. Були налагоджені канали постачання цієї сировини через міжнародні хутрові аукціони (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Перелік міжнародних хутрових аукціонів, на яких здійснювало закупівлю хутросировини ВАТ «Хутро фірма «Тисмениця» у 2010 році

Місце знаходження	Країна	Назва аукціону
1. Санкт-Петербург	Росія	Союзпушнина,
2. Копенгаген	Данія	Датський хутровий аукціон
3. Хельсінки	Фінляндія	Фінський хутровий аукціон
4. Лейпціг	Німеччина	Німецький хутровий аукціон
5. Нью-Йорк	США	Пінічно-Американський хутровий аукціон
6. Сіетл	Корея	Сіетлівський хутровий аукціон
7. Ванкувер	Канада	Західно-Канадський аукціон хутрової сировини
8. Торонто	Канада	Хутровий аукціон

Ціни на хутросировину на міжнародних аукціонах часом нижчі за ціни в Україні і Росії, а якість вища. Тому ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» безпосередньо є учасником всіх вищевказаних аукціонів.

Купівля хутросировини здійснюється з огляду на наявність контрактів на збут хутрових виробів, ціни і якості хутросировини, що склалась на

певний час. Маємо завжди чудову нагоду купити найкраще при найнижчих цінах.

Кількість хутросировини, що виставляється на продаж на міжнародних аукціонах, її ціна, якість і асортимент постійно відслідковується і ґрунтовно вивчається для визначення тенденцій і пропозицій перед кожною окремою закупкою.

Проте для закупівлі великої партії хутросировини необхідні значні обігові кошти, які не в кожен період року є доступними. Крім того, імпорт шкурок каракуля і мерлушки з Афганістану, шкурок песця та нутрії з Польщі.

Слідуючи новим тенденціям в світі моди, налагодили випуск виробів з так званих змішаних матеріалів, тобто вироби з хутра у поєднанні з тканиною типу тафета, джинс, штучна шкіра. Отримали пробну партію зразків тканин з Італії, і виявили, що такі вироби користуються підвищеним попитом серед молоді. На сьогоднішній день бачимо перспективу такої продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Плануємо і надалі рухатися в цьому напрямку.

У процесі фарбування хутрових шкурок, ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» використовує хімічні матеріали, барвники і технології різних іноземних фірм, як то Кларіант, Ловенстін та інших. Навіть барвник для одержання чорного кольору (урзол) доводиться завозити з Росії. Щоразу виникають нові технології у обробці хутра і шкіри, Зокрема у 2011 році на підприємстві освоїли обробку шкіряної тканини «під напала», що дає змогу робити одяг більш функціональним за будь-яких погодних умов. Тому необхідно слідкувати постійно закуповувати нові препарати і технології.

Разом із цим на підприємстві намагаються постійно оновлювати парк обладнання, яке теж, здебільшого, іноземного виробництва. У цьому напрямі холдинг ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» співпрацює із фірмами «Тсоп», «Балконі» (Швейцарія), «Штробель», «Саксесс» (Німеччина) та іншими.

Основною статтею експорту ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» є готові

вироби, зокрема пальтова група, дитячий одяг, головні убори, аксесуари. Для цієї групи товарів основним експортним ринком для підприємства протягом 10 років є Росія. Хоча в останні роки ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» дедалі сильніше відчуває конкуренцію на ринку Росії з боку місцевих виробників та виробників з Китаю, Іспанії, Італії.

Серед переваг виробів ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» над конкурентами на внутрішньому та зарубіжному ринках назвемо: зареєстрована і широко відома торговельна марка, якість обробки шкурок, дизайн виробів, кольорове вирішення, виконання обсягів під індивідуальне замовлення клієнтів, багатолітній досвід роботи на ринку Росії, наявність сертифікатів для всього переліку продукції, що реалізовується на ринку Росії.

Узагальнені дані щодо визначення сильних і слабких сторін, притаманних ВАТ «Хутрофірма» Тисмениця» наведено у Додатку Б., з якого видно, що існує низка проблем проблеми, що уповільнюють розвиток експорту: віддаленість від споживача, що збільшує транспортні витрати, необхідність митного оформлення товарів, сплати митних платежів та ПДВ у Росії, що лягає на ціну товару і робить її вищою ніж на аналогічний товар місцевих виробників. Також суттєвим недоліком є обмеження терміну розрахунків 90 днями. Що стосується хутрових виробів з шкурок кролика для дітей, то на ринку Росії досліджуване підприємство знаходиться поза конкуренцією.

Другою перспективною статтею експорту ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» є вичинені фарбовані і нефарбовані, стрижені і нестрижені шкурки кроля, пластини з них – напівфабрикат. Таку продукцію ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» постачає на зовнішній ринок тільки протягом 3 останніх років, хоча попит на цю продукцію дуже значний. Конкурентами в цьому бізнесі є безліч великих і дрібних компаній Іспанії і Італії, Бельгії, Франції, Китаю, Гонконгу. При порівнянні, виявляється, що напівфабрикат з сировини українського походження користується більшим попитом, але в цьому випадку виникає ситуація, коли попит перевищує пропозицію. Через брак обігових коштів, підприємство не в змозі закупити значну кількість

сировини, яка б задовольнила потреби власного виробництва і дедалі зростаючий попит на експортному ринку. На сьогоднішній день доводиться відмовляти клієнтам в замовленнях яких фігурують кількості понад 10000 шт. Порівнюючи якісні характеристики, назовемо переваги продукції ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» над виробами конкурентів:

- більший розмір шкурок чи деталей,
- краща густота волосу,
- вища якість вичинки і фарбування.

Проте конкуренти також володіють низкою переваг на свої ринках, серед яких відзначимо:

- дизайн фарбування і стрижки, який скриває деякі дефекти, як то різноманітні трафарети, набризки, рельєфи з використанням спеціальних машин і технічних пристроїв;

- нижча ціна;
- необмеженість пересування по безмитному простору;
- мобільність при виконанні замовлень і поставках.

Також ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» надає на експорт низку послуг, що стосується вичинки, фарбування, стрижки шкурок, пошиття частини, чи готових виробів на умовах давальницької переробки. Підприємство володіє досвідом роботи з багаторічним партнером – німецькою фірмою «Цанікідіс Пельцхюте», здійснює переговори в цьому плані з фірмою СКФС (Корея), фірмою «Гроеневолд Хутро і Шерсть Компанія» (США). При цьому потрібно зазначити, що якість і ціна завжди влаштовують партнерів. Проте інколи виникають проблеми через брак необхідних хімікатів, або нестачу відповідного устаткування (наприклад, для рельєфної стрижки, нанесення трафаретів).

Зазначимо, що на внутрішньому ринку одягу України основні підприємства-виробники хутряно-пушних виробів конкурують з імпортерами одягу з Туреччини, Греції, Китаю, деяких країн ЄС та СНД, США, Сінгапуру.

Загалом, можна зробити наступний висновок: ВАТ «Хутро фірма



«Тисмениця» потребує звернення уваги на зміну обсягів реалізації, знайти нові ринки збуту, підвищити рентабельність власної продукції, оптимізувати витрати. Також для покращення маркетингового іміджу та ділової репутації необхідно переглянути можливості стосовно забезпечення власними обіговими коштами, здійснювати своєчасні розрахунки із постачальниками і посередниками.

Організацію збуту продукції підприємства здійснює торговельний відділ, що підпорядковується заступнику голові правління, у кількості 5 осіб.

Серед основних збутових функцій на підприємстві можна виділити такі як:

- аналіз та прогнозування ринку збуту;
- аналіз конкуренції, попиту, цінової політики на ринку хутрової сировини, хутрово-пушних виробів;
- оцінка конкурентоспроможності продукції різних категорій;
- обґрунтування та проведення рекламно-комунікаційних заходів.

Всі працівники відділу мають вищу або середню спеціальну освіту.

Угоди на підприємстві укладаються за зразком стандартного договору, де з двох сторін обумовлюються умови договору: вимоги до якості, вказується ціна продукції чи послуг, терміни виконання, обсяги продукції, чийм транспортом буде здійснюватись перевезення, хто буде здійснювати завантаження та інше. Угоди візуються головним бухгалтером, головним економістом та юристом.

Стимулювання збуту (продажів) на підприємстві являє собою комплекс заходів, спрямованих на залучення більшої кількості покупців з метою збільшення збуту товарів. Основною метою проведення заходів щодо стимулювання збуту на підприємстві є:

- збільшення числа покупців (у тому числі постійних) та кількості придбаних ними товарів;
- прискорення оборотності товарів;
- усунення зайвих товарних запасів;

- збільшення роздрібного товарообігу.

У торговельних комплексах, де реалізується продукція ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» застосовуються кілька методів стимулювання продажів товарів:

1. Продаж товарів зі знижкою. Продаж зі знижкою, що може бути приурочено до святкових дат чи до проведення фірмою-виробником рекламної кампанії.

2. Продажа товарів за зниженими цінами у сезони пасивного попиту. Продаж товарів за зниженими цінами - один зі способів зменшення товарних запасів, наприклад, при утворенні їх надлишків в магазині. Зниження цін, як правило, носить сезонний характер (продаж за зниженими цінами зимового одягу і взуття в період найменшого попиту на них).

3. Проведення в магазинах лотерей та інших акцій. У період новорічних свят проводяться розіграш лотерей.

Оперативне вивчення ринку та прогноз розвитку його потреб здійснюється систематично, взаємопов'язане і узгоджено, щоб одна інформація доповнювала іншу. Тільки це сприяє ефективній діяльності, швидкому обігу та повному споживанню.

Серед основних проблем роботи торговельного відділу наведемо наступні:

- незначна кількість висококваліфікованих фахівців, що здійснюють роботу на внутрішньому та зовнішньому ринках підприємства;
- відсутність розподілу зон відповідальності між працівниками відділу, зокрема на відповідальних за роботу на внутрішньому ринку України та окремо на зовнішніх;
- відсутність спланованої збутової стратегії підприємства на окремих ринках;
- слабе володіння персоналом торговельного відділу іноземними мовами;
- слабка співпраця з відділом маркетингу і неналежне забезпечення

інформацією про стан внутрішнього та зарубіжного ринків;

- відсутність доступу до джерел інформації про внутрішній та зарубіжний ринки;
- відсутність мотивації працівників торговельного відділу за результати роботи;
- економія керівництва підприємства на підвищенні кваліфікації працівників торговельного відділу;
- погане використання сучасних підходів в області збуту для збільшення реалізації хутрово-пушних товарів;
- незадовільним чином досліджуються потенціал та можливості існуючих та потенційних каналів збуту;
- робота Інтернет-магазину підприємства з представлення та реалізації хутрово-пушних виробів налагоджена незадовільним чином.

Отже, виходячи з зазначеного переліку проблем функціонування торговельного відділу, керівництву підприємства потрібно переглянути підходи до організації роботи торговельного відділу, скоординувати роботу цього підрозділу підприємства із відділом маркетингу із тим, щоб досягти кращих результатів роботи як на внутрішньому, так і зарубіжному ринках.

### **2.3. Дослідження стану ринку хутрової продукції**

Сьогодні асортимент виробів хутрового одягу на світовому ринку формується головним чином за рахунок продукції іноземних виробників. Незважаючи на те, що стан у вітчизняній хутряній галузі досить складний, українські виробники хутрового одягу останніми роками все більше намагаються не тільки відновлювати вітчизняне виробництво, а й просувати вітчизняну продукцію на світовий ринок.

Спад виробництва вітчизняних хутрового одягу є результатом кризи, яку галузь перенесла в 90-х роках. Відсутність сировини, застаріле устаткування, нездатність виробництва до модернізації сприяли підвищенню

собівартості хутрового одягу і зробили таке виробництво нерентабельним. Спад попиту на вітчизняні вироби ще й відбувся на тлі й іншого фактору, а саме жорсткої конкуренції між товарами, імпортованими спочатку з країн ближнього зарубіжжя (Росія, Туреччина), а потім з Китаю, що є постачальником найдешевших товарів широкого вжитку для всього світу.

Навіть сьогодні, коли вітчизняні виробники хутрового одягу мають позитивні тенденції розвитку хутряної галузі, насичення ринку цією продукцією вітчизняних виробників відбувається лише на 10-15 %. Тимчасом споживачеві з кожним роком все складніше знайти товар відповідної якості, торговельні мережі включають в асортимент неякісні товари, найчастіше іноземного походження, але за доступної ціни вони є більш привабливіші, ніж товари від вітчизняного виробника.

Українські підприємства-виробники хутрового одягу, у зв'язку з тим, що біля 80 % їхньої продукції виробляється за давальницькими угодами, конкурують переважно за крупних замовників-толінгодавців. Успіх такої конкуренції в секторі залежить від двох основних чинників: якості пошиття одягу та собівартості виробництва. Основні конкурентні переваги підприємств-виробників одягу такі:

- можливість виходу на іноземних великих гуртових замовників;
- наявність обладнання та кваліфікованого персоналу, що дозволяє виробляти якісну конкурентоспроможну продукцію;
- кваліфікований менеджмент підприємств (в тому числі фінансовий менеджмент, що дозволяє ефективно управляти собівартістю продукції, управління логістикою, що забезпечує безперебійну діяльність підприємств);
- наявність налагоджених зв'язків, з одного боку, з дизайнерськими групами, з другого – з каналами збуту.

Зараз в Україні проблема якості товарів стоїть дуже гостро, оскільки український ринок зазнає збитків від товарів іноземного походження, виробники яких не виконують вимоги з якості та безпеки за вітчизняними нормативно-правовими документами.

Що стосується внутрішнього ринку одягу всіх видів для кінцевого споживача, то за розрахунками, що базуються частково на даних Держкомстату та частково на експертних оцінках, 70 – 80 % його перебуває «в тіні». При цьому тіньовий продаж товарів вітчизняного виробництва складає біля 40 % загального обсягу, а тіньова частка імпортованої продукції складає біля 80 % загального обсягу імпорту.

Тіньовий імпорт, що зараз переважає в структурі внутрішнього ринку, має такі форми:

- чорний та контрабандний імпорт;
- заниження митної вартості імпортованих товарів (в десятки та сотні разів);
- заниження задекларованих обсягів імпортованих товарів;
- «човниковий» імпорт (нелегальний імпорт в невеликих кількостях);
- ввезення одного виду продукції під назвою іншого, дешевшого виду.

Основною метою конкурентної боротьби українських швейних підприємств, в тому числі й тих, що виробляють хутрову продукцію, є відвоювання частки внутрішнього ринку одягу у імпортерів. Тенденція до концентрації ринку є позитивним чинником розвитку підприємств сектора. Інтеграція в секторі ініціюється переважно торговельними операторами, що зацікавлені в просуванні на ринку вітчизняного одягу, продаж якого є рентабельним.

В даний час міжнародна торгівля пушно-хутряними товарами широко розвинена. Найбільшу питому вагу в продажі на міжнародному ринку має пушно-хутряна сировина. Це пояснюється головним чином тим, що країни-імпортери обкладають ввезення переробленої хутра високими митами.

Хутрянний ринок є досить специфічним. По-перше, на відміну від будь-якої іншої одягу, тут фактично відсутні глобальні бренди. Тобто всесвітньо відомі будинки моди, звичайно, представляють час від часу хутрянні вироби, але окремо від усієї колекції вони не продаються. Іншою особливістю хутрового ринку є відсутність на ньому такого поняття, як «сток». Хутрянні

фабрики не шиють шуби «із запасом», а просто виконують заздалегідь розміщені баєрами (професійними закупівельниками) замовлення. Всі бажаючі приїжджають на покази на відповідні фабрики, а потім складають індивідуальне замовлення. Звичайно, конкретний салон може після закінчення сезону дати знижку на якийсь конкретний виріб хоч 90 %, але тільки за свій рахунок. Приїхати на «сток» і придбати моделі шуб минулих сезонів за істотно нижчими цінами (як це відбувається, наприклад, з костюмами) не вдасться [79].

У 2000 - 2008 роки інтерес до хутра стрімко зростає, причому одночасно в Європі та Америці. Стався так званий «хутряний ренесанс», який все продовжується до цієї пори. Є країни, де любов до хутра обумовлена кліматичними умовами і культурними традиціями. До «п'ятірки» найбільших споживачів хутра входять Росія, Америка, Греція, Італія і Китай. За останні 5 років тут серйозно помінялися споживчі переваги, і ринок хутра на це негайно відреагував.

В Європі знову почали купувати шуби - не стільки заради утеплення, скільки заради краси. Тут прийнято мати кілька різних шуб на всі випадки життя. Протягом останніх двох років на світових аукціонах ціни на хутро тільки зростають. Згідно з даними Копенгагенського хутрового аукціону (одного з найбільших у світі), під час червневих торгів ціни на хутро норки зросли на 40%, шиншили — на 25%. Зростання вартості «м'якого золота» пов'язують зі збільшенням попиту в Китаї [24].

Великі райони хутряної промисловості зосереджені в економічно розвинених країнах: США, Італії, Великобританії, Франції, Німеччині, Греції, Туреччині, Китаї. Значне виробництво виробів із хутра є також у Польщі, Україні, Румунії, Росії, Болгарії, Чехії, Угорщині, Фінляндії. Що стосується виробництва сировини, то воно зосереджене у районах тваринництва, де шкіряна сировина є ніби побічним продуктом у виробництві м'яса та м'ясних продуктів. Китайські виробники сьогодні тримають настільки низькі ціни на виробництво хутряного одягу, що змушують компанії з інших країн постійно

покращувати якість одягу та оновлювати колекції 2-3 рази на рік. У зв'язку з цим за останній час хутряна мода стала демократичнішою, динамічною. Котирується не стільки вид хутра, скільки сама модель, її колірне і стилістичне рішення. А технології обробки хутра дозволяють і недорогим видів хутра надати модний і гарний вигляд [47].

Сьогодні обсяг реалізації хутряної продукції на світовому ринку становить 13 млрд. дол. США, з них на частку Росії припадає близько 4 млрд. дол. США. На російському ринку, який поглинає найбільше української продукції, 90 % продукції з хутра становить імпорт [57].

Найбільш запитаним і модним хутром вважається норка, норкові шуби незамінний зимовий атрибут багатьох людей. Найбільш популярними і продаються цінними хутрами є соболь і куниця. Також, зросла популярність виробництва одягу та аксесуарів з чорно-бурою лисиці й рисі. Поєднання різних тканин з хутряною обробкою, трикотажу та хутра, деталі і аксесуари з цього матеріалу - все це дуже актуально в даний час. І наймодніша тенденція - це вводяться зміни в зовнішній вигляд хутра: фарбування в будь-який колір, завивання, оформлення малюнка та інші нововведення.

Слід зауважити, що пушно-хутряні товари є єдиним видом товарів, який у міжнародній торгівлі в основному продається на аукціонах і в невеликих кількостях за договорами купівлі-продажу між фірмами. Аукціонна форма є найбільш поширеною; понад 80 % всієї пушно-хутряної сировини на світовому ринку реалізується на аукціонах. Торгівлею хутром займаються хутрові аукціони Санкт-Петербургу (Росія), Лондону (Великобританія), Нью-Йорку (США), Монреалю, Ванкуверу (Канада) та інші аукціони [48].

Важкі роки переходу до ринку були пов'язані із значними втратами в сировинному та фінансовому забезпеченні, скороченням присутності на вітчизняному ринку, примарними перспективами на якнайшвидший вихід з тривалої кризи.

Зараз хутряна промисловість України являє собою сукупність по-

вністю приватизованих підприємств, які в недавньому минулому перебували в державній власності, декількох новостворених виробничих фірм і великої кількості індивідуальних приватних підприємців, котрі займаються в основному пошиттям виробів з хутра та овчини та їхньою роздрібною торгівлею. Безпосередньо в хутряній галузі працюють близько 300 підприємств.

Усі радянські підприємства хутряної промисловості змінили форму власності (причому, крім приватних, деякі або були, або є і зараз спільними підприємствами) і зуміли пристосуватися до ринку, або переорієнтувавшись на західний ринок, або запропонувавши конкурентноспроможний на місцевому ринку товар.

Станом на 2010 рік збережено не тільки усі радянські хутряні фабрики (у Тисмениці, Балті, Жмеринці і Харкові), а й відкрито нові підприємства і цехи, в т.ч. великі виробництва (наприклад, фабрика «АНТ» у Черкасах). сировина для хутряного виробництва в Україні зараз є як імпортованою, так і отримується з українських спеціалізованих підприємств з вирощування хутрових звірів.

За даними Державної служби статистики в Україні всього в підгалузі виробництва одягу, хутра та виробів з хутра налічують 5996 підприємств та близько 76 тисяч працівників (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Кількість суб'єктів за правовим статусом та видами економічної діяльності на 1 січня 2011 року [58]

Галузь	Кількість суб'єктів		
	Разом	Із статусом юридичної особи	Без статусу юридичної особи
Легка промисловість,	9892	9749	143
В т.ч.: виробництво одягу, хутра і виробів з хутра	5996	5926	70



Після фінансово-економічної кризи 2008 року, керуючись своїми фінансовими, технічними можливостями і станом ринків, велика частина підприємств провела реструктуризацію виробництв, оптимізувала технологічні потужності і чисельність персоналу, докорінно переглянула асортиментну політику.

Як наслідок, загальні підсумки роботи промисловості України у підгалузі виробництва одягу, хутра та виробів з хутра за період з 2008 по 2010 роки свідчать про позитивну тенденцію (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

## Індекси виробництва промислової продукції за 2008-2010 роки

Галузь	2010 рік до 2009 року, %	2009 рік до 2008 року, %
Легка промисловість, в т.ч. виробництво одягу, хутра та виробів з хутра	107,8	74,2

За даними Державної служби статистики в Україні, в січні 2011 року порівняно з аналогічним періодом минулого року в легкій промисловості спостерігається приріст 21,9 %, але до грудня 2010 року спад складав 19,5 %. Це падіння експерти традиційно пов'язують із сезонним чинником - новорічними святами.

Окрім цього, Державна служба статистики в Україні зазначає, що лише за 11 місяців 2010 року підприємствами легкої промисловості виготовлено 3,9 млн. шт. пальт й шуб. Порівняно з аналогічним періодом 2009 року падіння становило 12,4 %.

За оцінками Асоціації «Укрлегпром», вітчизняна продукція посідає лише 10-15 % внутрішнього ринку. Насамперед це пояснюється тим, що одяг китайського, турецького й європейського (який шиють не в країнах ЄС) виробництва значно дешевший. Експерти зазначають, що весь одяг, в тому числі і овчинно-шубні товари, імпортують в Україну за заниженою митною вартістю.

Стан сировинної бази для хутряної галузі України досить складний. Виробництво хутрових та овчинно-шубних товарів до недавнього часу здійснювалося переважно в кустарних умовах і мало в основному сезонний характер. Але за останні роки в Україні побудовані і працюють хутряні підприємства в Харкові, Одесі. Вони виробляють як натуральне, так і штучне хутро.

Ліквідація системи пільгових кредитів і катастрофічна інфляція залишили підприємства України, що виробляють хутряно-пушну продукцію, без оборотних коштів і можливості забезпечувати себе сировиною на черговий сезон. Відсутність попиту на сировину рикошетом підірвало сировинну базу, так як мисливці, звіроводи і вівчарі перестали отримувати кошти за вироблену продукцію: заготівлі сировини скоротилися в 3-5 разів [83]. Зокрема, практично повністю припинили видобувати шкурки недорогих видів хутра мисливського промислу (зайця, крота, ховрашка), в 3 рази скоротилося виробництво шкурок норки, лисиці, песця клітинного розведення, в 5 разів - шкур овець. Крім того, практично повністю припинила існувати система споживчої кооперації. Кількість звірогосподарств, які діяли в системі Укркоопспілки, скоротилася в чотири рази, а ті, що були приписані до АПК, зникли майже повністю [37].

Рівень поголів'я у період 2009-2010 років майже не змінився, що видно з таблиці 2.9. Можна констатувати, що стан сировинної бази хутряної промисловості в Україні складний та неоднозначний.

Таблиця 2.9

Динаміка чисельності поголів'я худоби у 2009-2010 роках, тис. голів

[27]

Види худоби	Чисельність худоби на 1 січня, тис. голів		
	2010 рік	2009 рік	2010 рік до 2009 року, %
Велика рогата худоба	4739,5	4826,7	98,2
Свині	8039,6	7576,6	106,1
Вівці	1815,6	1832,5	99,1

Утворився вакуум в системі заготівлі частково заповнили новостворені комерційні структури, які займаються, в основному, кушнірством овчинно-шубної сировини [57].

Незначне, але скорочення вітчизняних ресурсів овчинної сировини, обсяг, асортимент і якість виробленого в країні хутра вимагає від підприємств хутряної промисловості і приватних підприємців закуповувати овчинно-хутрову сировину на аукціонах, або взагалі переходити на постачання з-за кордону вже готових виробів.

У таблиці 2.10 наведені показники імпорту та експорту деяких товарів легкої промисловості.

Таблиця 2.10

Показники імпорту та експорту деяких товарів легкої промисловості за 2009 - 2010 роки [81]

Код	Назва товару	Імпорт, тис. дол.			Експорт, тис. дол.		
		2009 рік	2010 рік	темпи зростання, %	2009 рік	2010 рік	темпи зростання, %
4301-4302	Сировина пушно-хутрова та хутрові шкури	5199	3660	70,4	6737	6671	99,0
4303	Одяг з хутра	2123	2274	107,1	550	354	64,4
4304	Хутро штучне та вироби з нього	436	1257	288,3	201	82	40,8

Отже, за 2010 рік обсяг імпорту хутрової сировини та хутрових шкур в порівнянні з 2009 роком зменшився на 42,0 %, в той же час власна сировина експортується в обсягах, що перевищують імпорт у 1,8 рази.

Таким чином, відсутність сировини на вітчизняному ринку може пояснюватися значною часткою її експорту. За даними Державного комітету статистики, за 2010 рік обсяги імпорту товарів легкої промисловості перевищили обсяги експорту на 1 502 360 тис. дол. США (2,4 рази); обсяги

імпорту в порівнянні з 2009 роком збільшилися на 809 490 тис. дол. США (46,0 %), обсяги експорту збільшилися на 48 059 тис. дол. США (4,7 %). Треба відзначити, що вітчизняні підприємства, які працюють у галузі виготовлення одягу з хутра та овчини, йдуть у загальній галузевій тенденції і, окрім проблем з сировинною базою, теж відчувають великий тиск закордонної продукції, що надходить на ринок України у значній перевазі над експортом.

Імпорт одягу з хутра збільшився у 2010 році всього на 7,1 %, що в 6,4 разу перевищило обсяг експорту цього виду продукції. Значно виріс імпорт хутра штучного та виробів з нього.

Україна була й залишається експортером основних видів хутра: норки, нутрії, песця. Саме експорт - головний канал збуту вітчизняного хутра через слабкий внутрішній попит, зумовлений низьким рівнем життя і конкуренцією кустарів. Наразі експорт зменшився, тому що знизилася якість хутра і далися взнаки організаційні проблеми звірогосподарств, пов'язані зі збутом сировини [86]. Питома вага хутряних виробів вітчизняного виробництва, спрямована на експорт не перевищує 30 %. Проте основна маса, в першу чергу з цінних видів хутра, імпортується у повному обсязі [19].

Експорт продукції асортиментного ряду «Шкура та шкіра необроблені, шкіра, натуральне хутро та вироби з них; шорно-сідельні спорядження та упряж; дорожні речі, сумки та аналогічні товари; вироби з кишок тварин (крім кетгуту з натурального шовку)» з України в 3 кварталі 2011 року складав суму понад 30,8 млн. дол. США, що на 18 % менше у порівнянні з попереднім кварталом [87].

Сьогодні хутра знову популярні, престижні, і практично всі великі бренди вводять їх в свої колекції. Актуально його поєднання з тканиною, з трикотажем (у тому числі й ручного в'язання). Практично не застарівають класично модні хутра: норка, соболь, шиншила. У холодну пору року, в осінньо-зимовий період, спостерігається найвищий попит на хутряні вироби.

Рівень конкуренції за кінцевого споживача на внутрішньому ринку

залежить від каналів збуту та категорії товару – рівень конкуренції вищий в каналах, що дозволяють отримувати більшу рентабельність.

Реалізацію готової продукції підприємства здійснюють через мережу власних магазинів, здаючи вироби на реалізацію на консигнаційній основі, укладаючи договори на численних виставках і ярмарках. Значна частина готових виробів виробляється і реалізується для службовців збройних сил та залізничного транспорту.

Заклади торгівлі достатньо чітко діляться на 2 групи. По-перше, це елітні заклади (бутіки та хутряні салони), орієнтуються на забезпечених покупців, яким важливі перш за все якість, сучасність і оригінальність вироби - ціни тут найвищі. По-друге, це розраховані на масового споживача речові ринки та спеціалізовані магазини. Останнім часом в країні активно розвиваються мережі великих за площею і асортименту магазинів, що пропонують вироби з хутра. Останнім часом в країні активно розвиваються мережі великих за площею і асортименту магазинів, що пропонують вироби з хутра. Попит на вироби зріс в середньому ціновому сегменті, що пов'язано із зростанням доходів населення, розвитком кредитних програм, впливом загальносвітових тенденцій моди. При цьому попит на елітні хутряні вироби зміщується в бік все більшої індивідуалізації. Все частіше споживачі хочуть носити вироби з більш рідкісних видів хутра, особливого вироблення, бачити моделі більш цікаві за кроєм і оформленням [20].

Попит на вироби зріс в середньому ціновому сегменті, що пов'язано із зростанням доходів населення, розвитком кредитних програм, впливом загальносвітових тенденцій моди. При цьому попит на елітні хутряні вироби зміщується в бік все більшої індивідуалізації.

Ринок хутряних виробів можна поділити на 3 сегменти в залежності від уподобань покупців. Перша група покупців орієнтується головним чином за ціною, зовнішній вигляд і якість стоїть на другому плані. Друга категорія вибирає оптимальне співвідношення між ціною і якістю. Це найбільш широкий сегмент ринку, найбільш численна група покупців. Саме ця група

людей буде створювати вам критичну масу доходу. І третя група - це покупці, для яких основний пріоритет складає якість і вигляд, ціна відходить на другий план. Це самі вибагливі клієнти, Вони орієнтуються в модних тенденціях, добре розбираються в якості хутра. Тому, збільшивши свій асортимент за рахунок модних і оригінальних виробів, ви зможете залучити й таких клієнтів [28].

Отже, основним фактором, який визначає вибір покупки, є якість і ціна, далі йдуть модель, комфортність, вид хутра та дизайн. Кращим місцем здійснення покупок є стаціонарні торговельні підприємства (60 %), 40 % користуються іншими місцями, причому 24 % з них байдуже, де купити товар. Найбільшим попитом в групі одягу користуються імпортні вироби – 56 %, частка вітчизняних – 44 %. У групі головних уборів попит концентрується на вітчизняних товарах – 83 %, імпортні складають 17 %.

В планованих на майбутнє покупках частка вітчизняних хутряних товарів (65 %) вище, ніж імпортних (35 %), однак коли справа доходить до реальної покупки в рамках вибору між російським і закордонним виробом, то вибір здебільшого робиться в сторону імпорту. Рівень реального попиту на імпортні хутряні вироби в 1,3-1,5 рази вище, ніж на вітчизняні, а по дублянкам - в 2,5 рази вище.

Близько 70 % покупок забезпечують покупці з середнім рівнем доходу або вище середнього, що знаходяться у віковій групі від 18 до 44 років. Незалежно від віку найбільшою популярністю у заможних покупців користуються пальто, півпальто, свінгери з хутра норки, на другому місці – дублянки.

Професіонали хутряного бізнесу прогнозують подальший розвиток вітчизняного ринку в найближчі роки. Хутро популярний і вже зараз активно використовується в оздобленні аксесуарів, конфекціону, в елементах інтер'єру. Через хутро людина має можливість демонструвати свою природу, індивідуальність, статус. Все більшим попитом користуються речі, що приховують показну розкіш хутра: речі з підкладкою з хутра дорогих видів,

вироби, що поєднують в собі хутро і демократичні тканини. З розвитком мережі великих торгових центрів у них поступово переміщається пропозицію звичайної хутряного одягу в низькій і середній цінових нішах. Обсяг ринку хутряного одягу буде рости і далі, незалежно від перерозподілу продажів усередині сегмента. Передбачається, що на ринку залишаться тільки серйозні фірми, які зможуть запропонувати покупцеві повний комплекс послуг: продаж у кредит, дрібний ремонт і реставрацію, хімчистку і інші послуги [42].

Варто звернути увагу, що практично всі напрямки розвитку хутряної та овчинно-шубної промисловості мають базуватися на реально наявних у країні сировинній базі і виробничих потужностях діючих підприємств.

З метою динамічного розвитку виробництва хутрових виробів необхідно добитися гарантованого збільшення поголів'я овець, виробництва шкір клітинного хутра, поліпшити їхню якість і первинну обробку; відновити систему збору шкурок домашніх тварин (овчини, кролика тощо) через активізацію роботи системи споживчої кооперації; передбачити у бюджеті країни статті витрат на пільгове кредитування підприємств хутряної та овчинно-шубної промисловості під сезонну закупівлю сировини і матеріалів, кормів для звірівництва; удосконалити законодавчу базу з метою захисту вітчизняного товаровиробника хутрових та овчинно-шубних виробів, захисту вітчизняного ринку від експансії імпорتنих товарів.

Через запровадження вищевказаних заходів можна забезпечити досягнення граничних значень економічної і стратегічної безпеки країни завдяки насиченню ринка хутровими та овчинно-шубними виробами вітчизняного виробництва різного асортименту для всіх верств населення; відновлення вітчизняної хутряної промисловості шляхом використання та поліпшення існуючих потужностей підприємств; нарощування обсягів випуску хутрових та овчино-шубних виробів; збільшення кількості робочих місць; активізацію діяльності суміжних галузей промисловості (хімічної, машинобудівної) і сільського господарства із збільшенням зайнятості населення; повернення

інвестованих в хутряну промисловість фінансових ресурсів; поповнення дохідної частини державного і регіональних бюджетів завдяки збільшенню обсягів випуску хутрової та овчино-шубної продукції.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку може бути вивчення проблем насичення ринку України хутровими товарами вітчизняного виробництва з доведенням їх частки в загальному обсязі продажу до 50-60 %; виконання вітчизняними товаровиробниками замовлень на виробництво теплового одягу для державних потреб в обсязі 100 % потреби; відновлення і подальший розвиток експортного потенціалу України.

## **Висновки до розділу 2**

ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» - одне з найбільших підприємств хутрової галузі України і Європи, з добре відомим трендом, сформованим іміджем та позитивною репутацією, що базується на незмінній якості продукції та оригінальності хутрових виробів. Основними конкурентними перевагами підприємства є: гарантійне та післягарантійне обслуговування; міжсезонне зберігання хутрових виробів; випуск нової колекції хутрових виробів у кількості 150 моделей щороку.

Всього у структурах «Хутрофірми «Тисмениця» на кінець 2010 року працювало 415 осіб. Загалом відбулося значне скорочення працівників досліджуваного підприємства – у 6,12 рази за період 1989-2010 років. Передусім таке скорочення пояснюється реструктуризацією підприємства та переведенням персоналу у структурні підрозділи - окремі підприємства (товариства) холдингу ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця».

За 2010 рік виручка від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» склала 4576,0 тис. грн., що на 652 тис. грн. менше порівняно із показником 2009 року. Обсяги виробництва товарної продукції у 2010 році у порівнянні з 2009 роком зменшилися практично на 18 %. Відбулися зміни і у структурі виробництва продукції. Так, відбулося



збільшення обсягів виробництва пальто, на півпальто, головних уборів та жакетів на 236,9 тис. грн., обсягів вичинки та фарбування хутрових шкурок для потреб виробництва на 262,8 тис. грн. Передусім це викликано із поступовим зростанням попиту на середньоцінову і дорого вартісну продукцію підприємства.

Основними каналами збуту продукції ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» на ринку України є: фірмові магазини ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця»; відділи в універмагах (торгових центрах); приватні підприємці; індивідуальні покупці; бюджетні організації та установи (відомчі та силові структури); іноземні суб'єкти господарювання. Крім того торгівля продукцією підприємства здійснюється на різноманітних виставках, ярмарках, що дає змогу одночасно знаходити оптових покупців і укладати угоди на довготривале співробітництво, здійснювати роздрібну торгівлю.

Основною статтею експорту ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» є готові вироби, зокрема пальтова група, дитячий одяг, головні убори, аксесуари. Для цієї групи товарів основним експортним ринком для підприємства протягом 10 років є Росія. Великі райони хутряної промисловості зосереджені в економічно розвинених країнах: США, Італії, Великобританії, Франції, Німеччині, Греції, Туреччині, Китаї. Значне виробництво виробів із хутра є також у Польщі, Україні, Румунії, Росії, Болгарії, Чехії, Угорщині, Фінляндії. Сьогодні обсяг реалізації хутряної продукції на світовому ринку становить 13 млрд. дол. США, з них на частку Росії припадає близько 4 млрд. дол. США. На російському ринку, який поглинає найбільше української продукції, 90 % продукції з хутра становить імпорт. Україна була й залишається експортером основних видів хутра: норки, нутрії, песця. Саме експорт - головний канал збуту вітчизняного хутра через слабкий внутрішній попит, зумовлений низьким рівнем життя і конкуренцією кустарів. Наразі експорт зменшився, тому що знизилася якість хутра і далися взнаки організаційні проблеми звірогосподарств, пов'язані зі збутом сировини.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТУ ТОВАРІВ НА ЗАРУБІЖНОМУ РИНКУ

#### **3.1. Напрями вдосконалення організації збуту товарів на зарубіжному ринку**

У практичній діяльності ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» має місце низка недоліків, пов'язаних із неналежною організацією збутової діяльності на внутрішньому і зарубіжному ринку. У після кризовий період підприємство зазнало суттєвого скорочення обсягів виробництва, втратою частини зарубіжних ринків внаслідок неможливості їх обслужити.

Однією з ключових проблем підприємства у сфері організації збуту на зарубіжних ринках є відсутність генеральної стратегії поведінки підприємства на окремих з них. Здійснюючи експортні постачання на ринки Росії, США, Кореї, підприємство використовує низку каналів, котрі не дають змоги вивчити особливості ринку, адаптуватися до їхніх умов. Передусім йдеться про бартер, комісійні операції, коли досліджуване підприємство проникає на зарубіжні ринки через агентів, дистриб'юторів тощо. Останні контролюють продажі, мають тісний зв'язок із клієнтами, а тому фактично диктують умови ведення бізнесу ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця».

У другому розділі цієї роботи нами досліджено, що найбільшими проблемами організації збуту продукції підприємства є відсутність стратегії збуту, прив'язаної до умов конкретних зарубіжних ринків. Тому діяльність торговельного відділу підприємства, який здійснює безпосередній збут продукції в межах національного і зарубіжного ринків, вимагає певної реорганізації.

Для організації ефективного збуту продукції підприємства на внутрішньому та зарубіжному ринках необхідно дотримуватися базових правил.

Правило 1. Організаційна структура відділу збуту повинна відповідати параметрам збутової стратегії, тобто цілі, завдання із збуту повинні бути узгоджені із відповідними елементами корпоративної стратегії підприємства на внутрішньому і зарубіжному ринках. Керівництво повинно корегувати структуру відділу збуту при зміні стратегії.

Правило 2. Стратегічно важливі види діяльності повинні стати основними ланками організаційної структури. Зокрема, йдеться про освоєння нових каналів збуту, таких як розширення низки спеціалізованих магазинів, Інтернет-торгівля тощо. У цьому разі варто створити в межах існуючого торговельного відділу сектори, персонал яких повинен нести відповідальність за обсяги реалізації продукції підприємства через окремі з них. Розподіл функцій персоналу торговельного відділу за різними каналами збуту дозволить сконцентрувати зусилля окремих працівників на відповідальних ділянках роботи, спеціалізувати їх функції та досягати вищої ефективності продаж. Статус їх керівників повинен відповідати значимості видів діяльності для підприємства.

Правило 3. Стороннім організаціям можна передавати види діяльності, які вони виконують швидше, дешевше та якісніше. Як правило, це види діяльності, які не є основними для підприємства. Зокрема, йдеться про аналітичну, дослідницьку роботу. У конкретному випадку досліджуване підприємство не має відповідного персоналу та підрозділів, здатних працювати у маркетинговому середовищі закордонного ринку. На нашу думку, підприємству варто укласти відповідні угоди із експертами чи дослідницькими фірмами стосовно забезпечення відповідною інформацією про закордонні ринки.

Правило 4. Всі аспекти стратегічно значимих видів діяльності повинні бути підзвітними одному керівнику. Беручи до уваги те, що діяльність відділу збуту може бути значним чином реорганізована, а функції розширені, керівництво над всіма збутовими бізнес-процесами повинні бути консолідовані під керівництвом заступника голови правління з маркетингу і

торгівлі.

Правило 5. Пов'язані види діяльності повинні виконуватися координовано. Передусім потрібно координувати діяльність відділів маркетингу і торгівлі, адже кожен з них працює за своїми напрямками і працівники практично не взаємодіють один з одним. Координація покращується при застосуванні спеціальних інструментів взаємодії (стандартизація процесів, стандартизація навичок та знань, групування посадових інструкцій).

Основними практичними аспектами необхідності реорганізації (зміни структури) ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» є наступні:

1. Зміна збутової стратегії підприємства.
2. Географічна експансія діяльності підприємства (створення закордонних представництв на засадах франчайзингу).
3. Розширення асортименту продукції.
4. Збільшення кількості проектів.
5. Збільшення кількості працівників.

Умови сьогоденного ринку хутряно-пушних виробів визначають необхідність коригування збутової стратегії діяльності досліджуваного підприємства, зокрема відмови від невизначеності і хаотичності при роботі з окремими зарубіжними ринками, передусім найбільш перспективним з них – ринком РФ. На нашу думку, підприємство варто націлитися на широке охоплення російського ринку на основі активізації діяльності у трьох сучасних каналах збуту хутряних виробів:

- поглиблення співпраці з спеціалізованими закладами як самостійними, так і в межах торговельних центрів;
- формування системи франчайзингу під відпрацьованим брендом «Тикаферлюкс»;
- активізація продаж через Інтернет-магазин із поширенням обслуговування на ринку Російської Федерації.

Особливістю стратегії широкого охоплення для ВАТ «Хутрофірма

«Тисмениця» є збільшення обсягу реалізації продукції чи наданих послуг за рахунок великої кількості каналів збуту. За такої стратегії можна досягти значної представленості в межах певного географічного ринку. Стратегія передбачає виконання великого обсягу замовлень за помірними цінами та за рахунок масштабної або чітко спрямованої комунікаційної кампанії.

Широке охоплення або розширення присутності забезпечується за рахунок залучення до співпраці партнерів. Саме цей підхід дозволить ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» здійснювати збут хутряно-пушної та супутньої продукції як на значній території України, так і за її межами. Реалізація стратегії широкого охоплення на основі розгортання партнерської програми є доцільною внаслідок того, що:

- доходи населення відчутно зростали у до кризовий період. В період кризи населення намагатиметься економити кошти, а тому на перший план виступатимуть мотиви раціональної покупки, орієнтації на дешевші матеріали, реагування на можливості економити, купувати акційні товари підприємства тощо;

- відбулися зміна очікувань та бажань споживачів у бік вищої якості товарів (хутряних товарів) за помірними цінами;

- незважаючи на кризу, відчувається дефіцит трудових ресурсів, особливо висококваліфікованих працівників.

Виходячи з цього, назріла необхідність у спеціалізації виробництва продукції у групі хутряно-пушних товарів та обслуговування клієнтів, що купують товари високого цінового сегменту. Це означає, що ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» потрібно перейти на вищий та якісніший рівень обслуговування клієнтів. Разом із тим, з'являються можливості економії виробничих ресурсів внаслідок координації зусиль діяльності партнерів, зокрема франчайзерів.

Стратегія потребує:

- створення кола каналів – партнерів (хутрових салонів) з реалізації стратегії;

- формування виробничої програми (запасів, обладнання, трудових ресурсів);
- координації виконання замовлень та обмін інформацією у режимі реального часу;
- створення системи контролю за роботою всіх партнерів;
- розрахунок транспортно-логістичних схем.

В контексті стратегії широкого проникнення передбачається:

- знайти партнерів, на базі яких буде реалізовуватись нова стратегія збуту;
- виявити особливості роботи кожного з партнерів (спеціалізація, клас, бренди, з якими працює відповідний хутровий салон, особливості торговельної площі, наявний персонал тощо);
- оцінити обсяги замовлень хутрових виробів від кожного партнера;
- розрахувати виробничі запаси та виробничі потужності необхідні для реалізації проекту в межах конкретного періоду;
- організувати координацію діяльності всіх партнерів Проекту;
- організувати виробничий процес з визначенням пріоритетності замовлень;
- навчити власний персонал та персонал салонів партнерів по роботі з клієнтами та швидкість реагування на замовлення.

Необхідність реорганізації підприємства викликана не тільки об'єктивними причинами, але й суб'єктивними. Під час проведення роботи над формуванням нової маркетингової стратегії, дослідницькою групою («консалтингової агенції Консалт-Імідж) було вивчено думку менеджерів всіх управлінських рівнів ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» стосовно основних проблем, з якими вони зустрічаються при виконанні своїх обов'язків при організації збуту продукції. Результати опитування керівників подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Результати опитування менеджерів усіх рівнів ВАТ «Хутрофірма  
«Тисмениця» щодо ефективності організації збуту продукції

Основні проблеми у процесі виконання власних функціональних обов'язків	Основні проблеми у процесі організації збуту
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нерозуміння один одного</li> <li>2. Неуважність у роботі</li> <li>3. Слабка взаємодія між підрозділами</li> <li>4. Постійно необхідно домовлятися з складом і виробництвом про вчасне виконання замовлення</li> <li>5. Застаріле комп'ютерне обладнання</li> <li>6. Відсутність зразків продукції</li> <li>7. Відсутність наявних видів товарів у виставковому залі.</li> <li>8. Невчасне обслуговування клієнтів, наявність помилок при виконанні замовлень</li> <li>9. Часта зміна персоналу складу, торговельного відділу</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатній рівень автоматизації у роботі</li> <li>2. Відсутній рівень комунікацій між підрозділами, передусім із експериментальний швейним цехом та відділом маркетингу</li> <li>3. Відсутність підпорядкованості «торговий зал – склад – виробництво»</li> <li>4. Неузгодженість у діяльності між складом та виробництвом</li> <li>5. Велика плинність кадрів</li> <li>6. Низький розмір заробітної плати</li> <li>7. Необгрунтоване зняття певних сум з зарплати</li> <li>8. Розбіжності і протиріччя у вказівках керівництва</li> <li>9. Недостатній рівень просування продукції на ринках</li> <li>10. Невідповідний складський запас</li> <li>11. Відсутність уваги керівництва до підвищення кваліфікації працівників, відповідальних за збут</li> <li>12. Відсутність налагодженої роботи з клієнтами.</li> <li>13. Слабке використання підходів міжнародного маркетингу при організації збуту продукції на зарубіжних ринках</li> </ol>

Шляхи вирішення вище зазначених проблем:

- Чітке і зрозуміле розмежування повноважень в діяльності торговельного і маркетингового підрозділів та кожного працівника.
- Регулярне обговорення виникаючих проблем за «круглим столом»
- Розробити чіткі положення про відділи та посадові інструкції для працівників цих відділів.
- Визначити чітку систему підпорядкування і взаємодії між підрозділами.

- Запровадити ринкову систему оплати праці, яка відповідає загальнодержавним тенденціям.

Коли компанія вирішує розвивати новий ринки, то створюються спеціальна проектна команда та обирається її лідер. Цей лідер домовляється з менеджерами функціональних ланок про використання спеціалістів для розробки даного проекту. Одночасно цей лідер може бути задіяним і в інших командах чи проектних групах. Лідер проектної групи сам повинен бути дуже компетентним, висококваліфікованим та підприємливим.

Типова проектна команда може охоплювати таких членів:

- спеціаліста з маркетингу для допомоги у розробці продукту, управлінні дослідженням ринку, вирішенні питань ціни, упакування, просування та розповсюдження товару;

- спеціаліста-технолога (дизайнера) для роботи із новими видами продукції, питаннями специфікації проекту, стандартизації та нормування;

- спеціаліста-юриста для розробки патентних прав та вирішення усіх питань, пов'язаних з легальним існуванням товару та його просуванням на зарубіжні ринку;

- спеціаліста-обліковця (бухгалтера) для підрахування коштів, собівартості, ціни товару;

- спеціаліста з персоналу для вирішення питань найму та підготовки людей, що будуть розробляти та виробляти новий продукт.

Отже, основними перевагами роботи проектної команди при формуванні нової стратегії збуту досліджуваного підприємства є:

1. Творче вирішення проблеми. Зібравши найкращих спеціалістів з функціональних підрозділів, їх потужність, знання, інформацію, це приводить до виникнення творчої атмосфери та досягнення найкращих результатів.

2. Збільшення частки ризику. Прийняття групових рішень характеризується вищою часткою ризику, оскільки існує «розсіяна» відповідальність.



3. Краще використання ресурсів. Проектні команди краще використовують людей, їх знання, досвід, а також матеріальні ресурси.

4. Швидша реакція на ринкові потреби. Це ключова перевага; коли компанія потребує гнучкості та адаптивності ця форма може бути найбільш корисною.

5. Швидший вихід нових товарів. Ця перевага впливає з попередньої. Проміжок часу між проектуванням та виробництвом товару є значно коротшим.

6. Сильніші та живіші комунікації і обмін інформацією; використання більш достовірної та релевантної інформації, що сприяє покращенню процесу планування, особливо на стадіях розвитку.

7. Високий рівень колективізму.

8. Можливість реалізації кількох стратегічних напрямів.

Однак використання проектної команди має і низку недоліків. Головними з них є:

1. Подвійне підпорядкування. Проектна команда передбачає наявність принаймні двох керівників - функціонального та проектного, що суперечить принципу єдності керівництва і у гіршому випадку може призвести до анархії. Тому відносини між керівниками підрозділів та проекту повинні бути визначеними попередньо і дуже чітко.

2. Сповільнене прийняття управлінських рішень. Розпорошені відповідальність та влада часто приводять до гальмування процесу прийняття рішень. Крім цього, колективні рішення за своєю природою займають значно більше часу, ніж індивідуальні.

3. Значні накладні видатки. Матрична структура «коштує» досить дорого - подвійні управлінські видатки, кошти на спеціальну підготовку персоналу, додатково затрачений час тощо. А тому керівники повинні усе ретельно продумати і прорахувати попередньо, а також проводити чітку систему контролю видатків.

На нашу думку, основними кроками з оптимізації організаційної

структури є:

1. Створення аналітичного центру, який охоплює маркетолога, аналітика та логіста.
2. Перепідпорядкування транспортного підрозділу заступнику директора з адміністративних питань.
3. Перепідпорядкування фахівця з кадрових питань заступнику директора з адміністративних питань.
4. Оптимізація виробничого підрозділу шляхом побудови чіткішої ієрархії.

У таблиці 3.2 ми подаємо орієнтований план заходів із підготовки підприємства до реорганізації.

Таблиця 3.2

Складові частини початкової фази вдосконалення організації збуту продукції ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця»

Основні кроки та напрями дій	Тривалість, днів
1. Здійснення професійних інтерв'ю з ключовими менеджерами підприємства, менеджерами із збуту	3
2. Аналіз отриманих даних по інтерв'ю та підбиття підсумків	3
3. Проведення тренінгу для ключових менеджерів підприємства з делегування (розподілу) повноважень та доведення до них нової організаційної структури управління	4
4. Проведення експериментального дослідження діяльності підприємства з новими повноваженнями (обов'язками) ключових менеджерів	10
5. Запровадження концепції діяльності зовнішньоекономічного відділу	2
6. Формування посади начальника зовнішньоекономічного відділу	4
7. Формування посад менеджерів, відповідальних за роботу із відповідними збутовими каналами	8
Разом	34

На першому етапі потрібно провести професійні інтерв'ю з ключовими менеджерами підприємства (головою правління, директорами інших товариств холдингу, директором ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця», всіма заступниками, керівниками підрозділів, що відповідальні за збут та маркетинг, керівниками складу та виробництва, працівниками торговельного відділу). Це потрібно здійснити з метою чіткого визначення професійних

обов'язків кожного з них, бачення їхньої ролі в організації, бачення майбутнього фірми. Для цього потрібно провести як анкетування, так і проведення опитувань з записом на диктофон для виявлення позиції директора та усіх працівників, визначення «вузьких» місць та неправильного розуміння у діяльності підприємства та працівників.

На другому етапі потрібно проаналізувати отримані результати. Це необхідно зробити з метою визначення бачення директора, ключових менеджерів та працівників та аналізу основних проблем у діяльності підприємства (відсутності відділу зовнішньоекономічної діяльності, аналітичного підрозділу, дублювання зусиль, перехресного виконання функцій, частого виникнення випадків непорозуміння через неправильне бачення персоналом різних відділів своєї ролі в організації, визначення лідерів майбутньої діяльності). Після цього потрібно прийняти остаточне рішення з функціональних обов'язків кожного ключового працівника, сформулювати посадові інструкції, затвердити їх.

На третьому етапі потрібно провести тренінг для ключових працівників організації. На ньому потрібно ознайомити їх з результатами опитувань та проведеної роботи, довести до них чітке бачення та чітку стратегію діяльності організації, визначити роль та місце кожного працівника в організації, ознайомити їх з новою структурою управління, їх посадовими інструкціями, бізнес-комунікаціями. Можливо, буде отримано якусь нову інформацію чи якісь інші побажання, які вплинуть на розподіл функціональних обов'язків. Після цього можна здійснити попереднє затвердження нової організаційної структури та посадових інструкцій працівників.

На четвертому етапі потрібно провести експериментальні дослідження з визначення того, як діє нова організаційна структура управління, як виконуються нові функції ні обов'язки ключовими менеджерами, чи є опір з боку підлеглих та працівників, які помилки виникають в роботі, як взаємодіють між собою працівники та ключові менеджери, яка ефективність

діяльності окремих працівників, менеджерів та організації в цілому. На основі отриманих даних можна остаточно затвердити нову організаційну структуру управління та нові посадові інструкції ключових менеджерів та працівників.

На п'ятому етапі необхідно запровадити концепцію діяльності відділу зовнішньоекономічного відділу. Вона є необхідною у зв'язку з розширенням діяльності підприємства, зокрема із збільшенням присутності на зарубіжному ринку, формуванням нової збутової стратегії, нової організаційної структури управління та наявними проблемами в організації (координації) діяльності підприємства. Потрібно розпочати діяльність з однієї особи (логіста-аналітика), а за умови значного збільшення обсягів збуту можна вводити і нові одиниці до складу відділу (маркетолога, логіста тощо). Із формуванням відділу зовнішньоекономічної діяльності керівництву ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» доведеться змінити організаційну структуру та підпорядкування окремих відділів. Основні зміни, пов'язані із формуванням нового підрозділу, відображені на рис. 3.1.

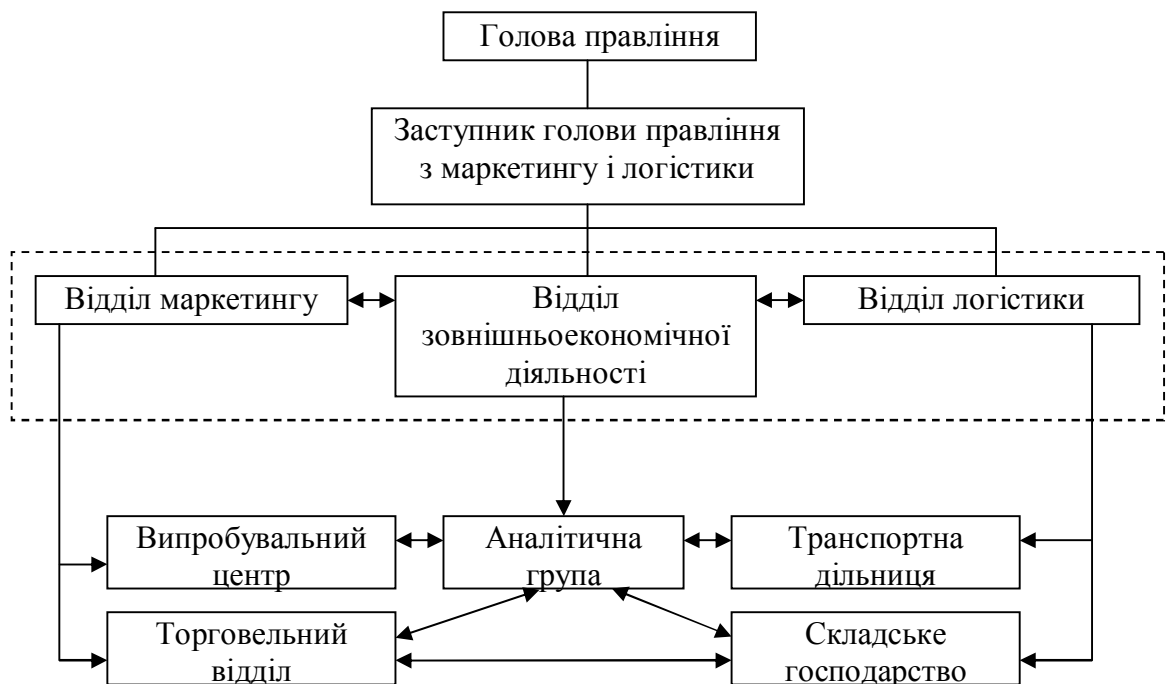


Рис. 3.1. Запропонована структура підрозділів ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця», що працюють у напрямі маркетингу і логістики

Серед основних змін, запропонованих нами, є зміна назви та генерального характеру діяльності одного з трьох заступників Голови правління ВАТ «Хутрофірма «Гисмениця». Так, пропонуємо змінити назву посади заступника Голови правління з маркетингу і торгівлі на заступника з маркетингу і логістики. Це дозволить об'єднати функції відділів маркетингу, випробувального центру та торговельного відділу, транспортної дільниці і складського господарства у відділ логістики та ввести відділ зовнішньоекономічної діяльності. На рисунку 3.1 пунктирною лінією виділено робочу групу, до якої рекомендовано ввести усіх ключових працівників підрозділів, що працюють за напрямком маркетинг і логістика. Це потрібно для прийняття спільних рішень з освоєння внутрішнього та зарубіжного ринків, формування єдиної маркетингово-логістичної стратегії та реалізації узгоджених тактичних заходів на обраних ринках.

При цьому потрібно буде провести навчання усіх представників робочої групи, ознайомлення з діяльністю підприємства. Для цього потрібно розробити посадову інструкцію, спроектувати бізнес-комунікації, прописати бізнес-процеси. Керівник маркетингово-логістичного напрямку повинен стати одним з ключових менеджерів, оскільки від успішності його діяльності значною мірою буде залежати і ефективність діяльності всієї організації.

Термін виконання п'ятого етапу буде залежати від результатів другого і третього етапів і може здійснюватися паралельно з третім-четвертим етапами або ж по завершенні них.

На шостому етапі ми пропонуємо потрібно сформувати посаду начальника відділу зовнішньоекономічної діяльності. Спочатку це буде одна особа, відповідальна за цілий функціональний напрям, в майбутньому кількість працівників цього підрозділу їх може бути двоє, троє та більше. Збільшення кількості працівників потрібно буде здійснювати по мірі розширення діяльності підприємства на зарубіжному ринку. За накопичення значних обсягів інформації про обрані зарубіжні ринки варто сформувати аналітичну групу, яка б займалась дослідження особливостей купівельної

поведінки покупців хутряно-пушних виробів на різних зарубіжних ринках. Цей етап буде здійснюватися паралельно з другим і третім етапами, однак реальний результат можна буде отримати лише після четвертого етапу. Після цього також необхідно буде прописати посадову інструкцію, спроектувати бізнес-комунікації, основні бізнес-процеси.

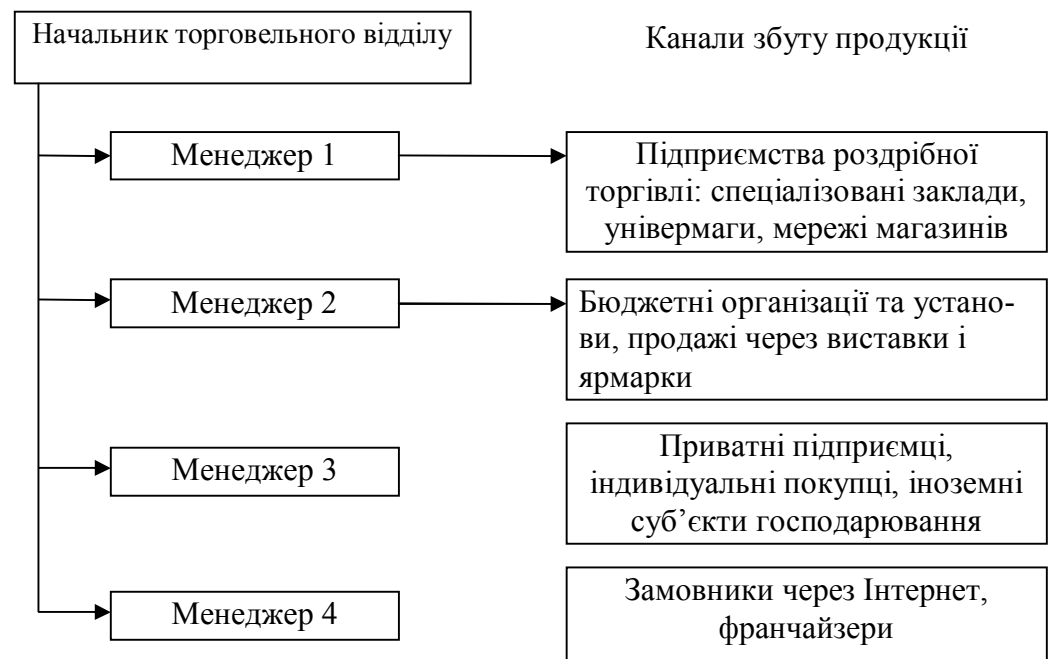
На цьому етапі потрібно здійснити низку заходів з формування посад менеджерів, відповідальних за роботу в окремих каналах збуту. Їх кількість потрібно довести до трьох осіб, оскільки варто розмежувати діяльність персоналу за новими каналами. На рис. 3.2 наведено відмінності між традиційними і новими каналами збуту досліджуваного підприємства. На нашу думку, головним досягненням у зміні розподілу функцій між працівниками торговельного відділу є вивільнення начальника цього підрозділу підприємства від безпосередньої роботи з клієнтами і продажами. Цьому керівнику доцільно сконцентруватися на управлінських функціях, переважним чином на плануванні і контролі діяльності працівників торговельного відділу. Це дозволить зазначеному керівнику уникнути перенавантаження через одночасного виконання функцій стратегічного і тактичного характеру і сконцентрувати його діяльність виключно на старетігчних аспектах. Передусім його завдання – це генеральний пошук ідей для розширення присутності підприємства на внутрішньому та обраних зарубіжних ринках, організація моніторингу зовнішнього середовища цільових ринків, активізація продаж серед існуючих клієнтів та розширення клієнтської бази.

Щодо працівників торговельного відділу, то ми пропонуємо уникати дублювання їх функцій при обслуговуванні різноманітних груп клієнтів. На нашу думку, ефективнішою буде концентрація окремих працівників на окремих групах клієнтів та каналах збуту продукції.

Передусім реорганізація діяльності торговельного відділу буде вимагати нового положення про торговельний відділ у контексті його роботи у маркетингово-логістичному напрямі.



А) Існуючий розподіл функцій працівників торговельного відділу



Б) Запропонований розподіл функцій працівників торговельного відділу

Рис. 3.2. Порівняння існуючого та нового розподілу функцій працівників торговельного відділу ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» (складено автором)

Для цього необхідно провести майстер-класи по роботі з клієнтами, з базами даних, взаємодії з ключовими менеджерами, керівниками проектів та функційними керівниками (працівниками). Після цього також необхідно буде прописати посадові інструкції, спроектувати бізнес-комунікації, основні

бізнес-процеси.

Цей етап буде здійснюватися паралельно з другим, третім та четвертим етапами.

Після того, процедуру підготовки документації буде здійснено, необхідно розпочати інформування працівників підприємства про майбутні зміни та розпочати процес ознайомлення усіх працівників, що мають відношення до збутової діяльності, з розробленими документами. Працівники повинні також бути інформованими про плани керівництва на майбутнє, розуміти цілі та завдання необхідних перетворень на підприємстві.

У таблиці 3.3 ми подаємо орієнтований план проведення тренінгу з вдосконалення збутової діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.3

Орієнтовний план проведення навчань персоналу у контексті реорганізації торговельного відділу ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця»  
(складено автором)

Тематика	Кількість занять
1. Особливості організації збуту на внутрішньому і зарубіжному ринках	3
2. Робота з різними групами клієнтів	6
3. Основи ефективних продаж	2
4. Основи формування планів, звітів із збуту, обслуговування клієнтів	2
5. Ознайомлення із новою схемою діяльності торговельного відділу	1
6. Ознайомлення працівників торговельного відділу із новими посадовими інструкціями	1

Отже, нами сформовано навчальну програму для торговельного відділу, яка дозволить підготувати його персонал до реалізації робіт у напрямі реорганізації діяльності цього структурного підрозділу підприємства.

У таблиці 3.4 ми наводимо дані про орієнтовану вартість окремих робіт з вдосконалення збутового процесу на досліджуваному підприємстві.



Таблиця 3.4

Кошторис робіт з реорганізації збутової діяльності ВАТ «Хутрофірма  
«Тисмениця»

№ з/п	Вид консультаційних робіт	Вартість робіт, грн.
1.	Ініціатива розробки нової збутової стратегії широкого охоплення	250
2.	Робота над виявленням ключових проблем діяльності досліджуваного підприємства.	250
	Дослідження стану сегменту покупців на обраних зарубіжних ринках	1140
3.	Розробка напрямків маркетингової комунікації із покупцями у сегментах	800
4.	Розробка маркетингової стратегії	4000
5.	Підготовка та проведення презентації з представлення нового проекту для працівників підприємства	550
6.	Навчання персоналу	2475
7.	Підготовка презентації для корпоративних клієнтів	1650
8.	Впровадження бізнес-процесу та нової процедури обслуговування клієнтів	930
9.	Робота над типовими положеннями про роботу основних та перспективних структурних підрозділів підприємства Розробка посадових інструкцій	1400
10.	Аналіз посадових обов'язків менеджерів структурних підрозділів та працівників відділу продаж	1800
11.	Робота у напрямі реорганізації підприємства	1800
12.	Підготування пакету документів (методичних матеріалів)	1200
13.	Підготовка та проведення презентації нового проекту для представників філій	1000
	Разом	19245

Отже, з вище наведеної таблиці видно, що загальна вартість робіт у сфері реорганізації збутової діяльності досліджуваного підприємства складатиме порядку 19 тис. грн. Також варто взяти до уваги, що обсяги витрат може бути збільшено за залучення сторонніх експертів у робочу групу із реорганізації діяльності підрозділів маркетингово-логістичного напрямку.

### **3.2. Стратегія сфокусованого збуту товарів високо цінового сегменту**

Хутрянні вироби відносяться до високо цінового сегменту, а тому вимагають забезпечення відповідних умов для їх збуту. Цей сегмент характеризується особливим попитом, клієнти керуються специфічними стимулами при покупці товарів класу «люкс». Ці особливості потрібно не тільки знати, але й використовувати при організації збуту товарів як на внутрішньому, так і зарубіжному ринках.

Зокрема, покупки товарів, що відносяться до категорії люкс у 90 % випадків пов'язані із бажанням демонструвати статус, солідність. Часто-густо наявність знижок та розпродажів розцінюється клієнтами як неповага, підробка дорогого товару, що може викликати відмову у його покупці. Бізнес, пов'язаний із реалізацією високо цінових товарів, базується на сервісі, додаткових можливостях, таких як здійснення покупок у комфортних, ексклюзивних умовах, наявність сервісу, консультацій тощо. Персонал, який працює у безпосередньому контакті із користувачами чи покупцями подібних товарів повинен бути навчений тонкощам продаж товарів класу люкс, володіти додатковою інформацією та навичками у роботі із клієнтами [2, с. 19].

Товари високо цінового сегменту практично завжди володіють прихованими (латентними) властивостями, ступінь важливості яких для споживача важко виміряти. Це вказує на необхідність визначення понять «товар класу люкс» і «розкіш» та розробки класифікації, що дозволяє зрозуміти, чим продукти / послуги даної категорії відрізняються від традиційних продуктів / послуг. На наш погляд, до категорії люкс відносяться дорогі товари / послуги, що володіють особливою цінністю для споживача і визначаються ним як престижні, люксові. Природа зазначеної цінності може бути як матеріальної (особливі функціональні, конструктивні, технічні властивості товару), так і емоційної, що відноситься до галузі

психології сприйняття (когнітивної психології) (історія марки, країна походження марки, ексклюзивність товару тощо). Іншими словами, товар класу люкс повинен володіти високим (чудовим) якістю і сприйматися як ексклюзивний, крім того, до споживача необхідно донести думку, що при виготовленні товару застосовувався ручна праця, що також сприяє формуванню сприйняття продукту як ексклюзивного і дорогого. Саме ексклюзивність відрізняє такий товар від інших, якісних, але масових. Дана характеристика передбачає якісь обмеження, що стосуються можливості володіти товаром категорії люкс. Таким чином, атрибути, притаманні предметам розкоші, приносять задоволення не тільки з точки зору володіння дорогим продуктом, але і з точки зору доданої психологічної цінності, що сприяє самоідентифікації споживача як людини, що належить до певного вищого сегменту ринку (суспільства).

Крім визначення необхідна класифікація таких товарів. Хосе Луїс Нуено і Джон Квелч визначають люксові товари як продукти, для яких нехарактерна залежність «функціональність - ціна», при цьому залежність «невловима корисність - ціна» виражена досить явно [93]. На думку консультантів компанії McKinsey, ціна товарів класу люкс значно вище, ніж ціна товарів з аналогічними властивостями і характеристиками, але не відносяться до даної категорії. Виходячи з цього можна виділити наступні типи товарів: недоступні предмети розкоші (товари / марки, які мають тривалу історію і володіють рядом унікальних характеристик) і предмети «нової» розкоші, поява яких пов'язане з тенденціями демократизації люксового ринку [36].

Фахівці The Boston Consulting Group Майкл Сільверстайн і Ніл Фіск обґрунтовують класифікацію товарів розкоші і основоположний принцип цієї класифікації, що дозволяє відокремити товари категорії люкс від рядових (масових) (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

## Класифікація високо-цінових товарів за Сільверстайном і Фіксом [77]

	Рядовий товар (масовий)	«Стара розкіш»	«Нова» (демократизована) розкіш
Сприйняття	Без емоцій	Захоплено, як демонстрація статусу	З інтересом
Доступність	Широко представлений	Ексклюзивна (обмежена доступність)	Доступна
Ціна	Низька (принадна)	Дуже висока	Підвищена
Якість	Продукція масового виробництва	Використання елементів ручної праці	Масове ручне виробництво з використанням контролю якості
Основний принцип ціннісного сприйняття	«як усі»	Елітарний	Визначається цінність для споживачів, що вимагає постійних польових досліджень

Аналіз таблиці 3.5 показує, що споживачі розділяють товари на рядові та товари класу люкс за раціональними та емоційними показниками, а також з точки зору ціннісного сприйняття. До предметів «старої», традиційної розкоші можуть бути віднесені твори мистецтва, антикваріат, ексклюзивні ювелірні вироби відомих будинків, їх придбання можна розцінювати як довгострокові вкладення (інвестиції). Це означає, що до них можуть бути застосовані моделі аналізу ефективності / рентабельності інвестицій.

Предмети «нової» (демократичної) розкоші - це другі лінії колекцій відомих модних будинків, значно дешеві моделі, покликані приносити найбільші фінансові надходження від продажів. Однак помічено, що в умовах кризи споживачі, які купували предмети «старої» розкоші, залишилися вірні їм, а самі марки, не вступили на шлях демократизації, не тільки вижили, але демонструють зростання продажів, у той час як демократичні марки зазнають фінансових труднощів, оскільки від кризи найбільше постраждали представники класу, орієнтованого на більш

доступні товари.

У загальносвітовому обсязі продажів товарів високо цінового сегменту найбільшу частку займає сегмент одягу – 32 %, сегмент парфумерії та косметики - 23 %, ювелірні прикраси і годинники - 20% ринку, вироби зі шкіри та аксесуари – 19 % і, нарешті, 6 % - аксесуари для дому, подарунки та інші товари, що випускаються відомими люксовими брендами.

У цьому контексті варто дослідити причини покупки таких високо цінових товарів, як хутрові вироби. Зокрема варти виділити кілька міркувань, якими керуються покупці при здійсненні придбань цього виду товарів [63]:

1. Хутро - це комфорт – жодні інші товари не можуть порівнюватися почуттям носіння хутра за м'якістю і чутливістю, відчуттям «обгорнення». Також, завдяки сьогоднішнім новим технологіям, хутра ще ніколи до цього не були більш багатосторонніми і легкими на вагу. Дійсно, більшість виробів з хутра можна носити цілий рік, а не тільки в холодну пору року або в холодних кліматичних умовах.

2. Відсутність почуття часу - Хутро ніколи не виходять з моди, і на даний момент їх спокуслива краса як ніколи раніше захоплює і полонить прихильників. Необхідно тільки поглянути на сотні міжнародних дизайнерів, які виставляють колекції своїх хутра на вітрини, роблячи це все дедалі творчим чином.

3. Тепло - Хутро є відповіддю природи на зиму. Будучи натуральним матеріалом, хутро дозволяє тілу дихати, а також воно є ізотермічним, створюючи комфорт і затишок, не дивлячись на погоду.

4. Міцність. Незважаючи на свій розкішний вигляд і відчуття, хутро є натуральним волокном, і тому, природно, воно є міцним. Оскільки хутро є пружним і міцним, його можна вдруге обробляти, оновлювати і створювати новий стиль, знову і знову. Хутро – це інвестиції, що приносять багато років задоволення за належного зберігання.

5. Багатогранність. Кліше хутра, як предмета одягу, відповідного для офіційних випадків, більше неактуально. Зараз хутро можна носити куди

завгодно і з чим завгодно, з джинсами і костюмом для гри в м'яч. Хутро є теплим предметом одягу для зимових вечорів, а також воно виглядає чарівно на літньому платті.

6. Екологічність. Торгівля хутром регулюється урядом, щоб гарантувати і забезпечити відповідне утримання тварин, що виключає піддавання небезпеці чи вимирання. Хутро є чудовим прикладом заохочуваного використання поновлюваних ресурсів.

Приймаючи до уваги той факт, що досліджуване підприємство добре відоме на ринках зарубіжних країн, завоювало добру репутацію, варто активізувати збут хутряних товарів для відповідного цільового сегменту покупців. Для цього варто надати оцінку тенденціям розвитку високоцінового сегменту товарів із тим, щоб сформувати для підприємства сфокусовану стратегію збуту. Основним фокусом у цьому випадку, на нашу думку, варто вважати відповідний цільовий сегмент покупців хутряних товарів.

Попит на товари класу люкс продовжує зростати практично в усьому світі. Так, доходи концерну LVMH, якому належать кілька популярних брендів (включаючи сумки Louis Vuitton, косметику і одяг Cristian Dior, шампанське Moet & Chandon) за 2010 рік зросли на 73 %. Чистий прибуток компанії при цьому склав понад 3 млрд. євро. За результатами 2011 року прибуток цього концерну зріс на 22 %, вперше перевищивши 5 млрд. євро.

Значно частіше в 2010 році купували і брильянти. Наприклад, зростання продаж ювелірних виробів на аукціоні Christies's склав 56 %, осягнувши позначки 400 млн. дол. США. Найбільше угод було укладено в гонконгському відділенні Christies's, через яке було реалізовано дорогоцінностей на суму в 163 млн. дол. США. Дещо менше було продано подібних товарів через американське відділення (130 млн. дол. США) і цей показник виявився рекордним. Ці факти є доволі показовими на тлі падіння обсягів прибутку в інших галузях. Найбільшим попитом предмети високого цінового сегменту користуються у країнах, що розвиваються [72, с. 12].

У 2011 році особливим попитом користувалися годинники і ювелірні вироби, продажі яких збільшилися у понад два рази. За даними митного управління Швейцарії, продажі годинників за кордон вирости на 16 %. Поставив рекорд і експорт вин з Франції, досягнувши позначки 1 млрд. євро. Цікаво, що продажі вина випередили за обсягами експорт парфумерії, ставши другою за прибутковістю статтею торговельного балансу країни. У поточному 2012 році продавці товарів високо цінового сегменту як і раніше сподіваються на покупців з країн БРІК (Бразилія, Росія, Індія, Китай) та США [73, с. 12].

Згідно звіту Goldman Sachs в 2010 році на покупців з Китаю припадала чверть всіх продажів індустрії. При цьому за прогнозами до 2025 року КНР забезпечить 46 % сумарної виручки. Бразилія і Росія є досить перспективними ринками, де попит на предмети розкоші неухильно зростає. Але зараз там діють дуже високі митні збори, в результаті чого ціни на ті ж самі товари вище приблизно на 30 %. Тому, наприклад, бразильці частіше здійснюють покупки товарів високо цінового сегменту у США. У цілому 50 % лухигу-продажів, здійснених у Європі, припадає на туристів. Також серед перспективних ринків варто відзначити Таїланд, Тайвань і Південну Корею [23].

За оцінками Euromonitor International, у сегменті високо цінових товарів у кризовому періоді 2008-2009 року окремі всесвітньо відомі бренди, такі як Gucci, Burberry, Cristian Dior зазнали певного скорочення продажів: ринок місткістю 195 млрд. дол. США скоротився на 10 % [33, с. 14]. У зв'язку із кризою зростання ринку преміальних товарів різко уповільнилось, а виробники і торговці одягом не розраховували обсягів виробництва і закупок стикнулися із необхідністю розпродажів, зниження цін і розмивання брендів. Рецесія змусила виробників високо цінових товарів усвідомити, що вони повинні отримувати дохід усюди, де тільки можливо.

У післякризовому періоді 2010 року спостерігався помірний розвиток і ця тенденція буде актуальною майже до 2013 року, що підтверджується

результатами глобального дослідження американської незалежної дослідницької компанії Luxury Institute У цей період виробникам брендів товарів високо цінового сегменту необхідно буде сфокусуватися на своїх цінностях і якості обслуговування. Іншими словами, епоха, коли такого роду брендам достатньо було відомого імені та стилю, підходить до завершення. Тепер на головний план виходять їх цінності і культура. Ця тенденція перегукується з іншою – люксовим брендам доведеться забути про зверхність. Мода на недоступні бренди-одиночки вже вичерпала свій потенціал, а тому варто орієнтуватися і на розширення кордонів бренду [17, с. 8]. Іншими словами, йдеться про поступову досяжність люксових брендів для споживачів різних груп і доходів. Також реалізація товарів класу люкс починає здійснюватися через Інтернет-канали, проте клієнти також потребують консультацій. Тому у найближчому періоді для продавців високо цінних товарів обов'язковою стратегією стане розширення пулу своїх постійних клієнтів. Якщо раніше тільки 25 % багатих споживачів укладали партнерські угоди із продавцями товарів класу люкс і таким чином ставали їхніми постійними клієнтами, то вже у найближчий час кількість таких клієнтів повинна значно зрости.

Виробникам високо цінних товарів, які бажають налагодити комунікацію із забезпеченими клієнтами, необхідно знати не тільки місця, але й як це зробити. Адже ця аудиторія покупців є доволі вибагливою порівняно із звичайними покупцями. Саме на 2010-2011 роки припадає своєрідний бум виходу брендів класу люкс в Інтернет та соціальні мережі. Згідно досліджень компанії Affluence Collaborative, яке було проведене у лютому 2011 року, виявлена доволі важлива тенденція, що людей, користувачів Інтернет-блогів, хвилює, як вони самі ставляться до брендів, чи ідентифікують себе з ним, а знижки і розпродажі знаходяться поза їхньою увагою. Крім того, забезпечені покупці схильні довіряти рекламним повідомленням і рекомендаціям друзів. Також вони частіше користуються соціальними мережам Twitter та LinkedIn, що пов'язано із тим, що



забезпечені люди мають більше бізнес-контактів і активно користуються смартфонами [8, с. 12].

Враховавши усі новітні тенденції відомі виробники преміального одягу й аксесуарів, такі як Marc Jacobs, Jimmi Choo, Hugo Boss, Donna Karan, La Perla та низка інших, нещодавно відкрили або готуються відкривати власні Інтернет-магазини. При цьому організація збуту преміальної продукції через Інтернет дозволяє виробникам не тільки контролювати ціноутворення, але й отримувати більший обсяг прибутку за рахунок відсутності посередників і економії на оренді торговельних площ. За рахунок виходу в Інтернет продажі ексклюзивних товарів у мережі Інтернет збільшились на 20 % [45, с. 18].

Отже, можна стверджувати, що підприємство ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» має досвід роботи на ринках Росії, США, Кореї, що характеризуються певною перспективністю в плані зростання попиту на високо цінові товари, зокрема вироби з хутра. Виходячи з цього, варто сформувати модель поведінки покупців таких товарів, що наведена у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Модель купівельної поведінки споживачів хутряних виробів ВАТ  
«Хутрофірма «Тисмениця» (складено автором)

№ з/п	Елемент моделі поведінки	Дублянки, вироби із шкіри	Шуби, вироби з хутра
1	2	3	4
1	Мотиви	Раціональні, естетичні, як відповідність моді	Емоційні, як відповідність статусу, належності до відповідної групи, прошарку, класу
2	Процес вибору / підбору товарів	Відносно довгий, із вивченням представленого ряду, порівнянням за цінами, моделями	Довгий, виважений, за наявності високого рівня невпевненості, коливань, почуття провини
3	Прийняття рішення про покупку	Переважно колегіальне рішення - сімейна покупка, на основі спілкування із іншими членами родини та	Переважно індивідуальне рішення із впливом контактних груп (бажана референтна група)

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4
		представниками референтних груп	
4	Фактори впливу на поведінку	Кліматичні умови, розмір та структура доходів	Розмір доходів, статус
5	Частота покупки	Щосезону, щороку	Раз на 1-5 років
6	Ставлення до бренду	Не має особливого значення	Має значення
7	Ставлення до співвідношення ціна-якість	Має значення	Часто не має значення, орієнтиром виступає якість хутра, виробу, його ексклюзивність, оригінальність
8	Ставлення до часу	Існує певний обсяг часу на попередній вибір, порівняння товарів	Час на вибір і прийняття рішення переважно обмежений внаслідок високої зайнятості клієнтів
9	Рівень доходів	Середній, вище середнього	Вищий

Отже, з вище наведеної таблиці видно, що купівельна поведінка покупців хутряних виробів значним чином відрізняється від поведінки покупців товарів з шкіри. Варто зазначити, що для українських, як російських споживачів, покупки шкіряних і хутряних виробів є традиційними, звички щодо використання цих виробів є повністю сформованими. Також покупці доволі чутливі до зміни моди на шкіряні товари, тоді як вироби з хутра є більше консервативними і традиційними. Поступове зростання доходів українців, часті холодні зими значно впливають на частоту придбання шкіряних і хутряних виробів. Експерти відзначають, що невеликий рівень продажів спостерігається тільки у середньо ціновому сегменті, у той час як активні продажі характерні для дешевих і дорого вартісних виробів [29, с. 25].

Статусні звички, згідно досліджень, проведених в Україні компанією TNS, дозволяють стверджувати, що покупцям властива самоповага, соціальне приналежність, мультимедійність, інформаційна цікавість, вибірковість [82, с. 5].

Ці особливо рості варто взяти до уваги за формування стратегії роботи на зарубіжних ринках. Фокусування на товарах високо цінового сегменту

потребують від виробника, зокрема ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» особливої уваги до існуючих та потенційних клієнтів, рівня обслуговування, прийомів спілкування з ними.

Існуюча стратегія діяльності підприємства не дозволяє повною мірою використати потенціал внутрішнього і, передусім зарубіжних ринків. Саме останні є привабливішими для підприємства ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» внаслідок вищої купівельної спроможності та культури використання хутряно-пушних виробів. Ситуація на внутрішньому ринку поступово загострюється внаслідок збільшення конкуренції з боку невеликих швейних цехів у Карпатському регіоні. Тільки у Тисмениці Івано-Франківської області з населенням 10 тис. осіб пошив шуб і дублянок є головною статтею доходів міста. Практично у кожній приватній оселі розміщується хутрова артіль, у яких виготовляється надзвичайно широкий асортимент - від дешевих каракулевих шапок до елітних шуб з шиншили. Щомісячно такі напівкустарні виробництва постачають на ринок порядку 1,5 тис. шуб і дублянок. Мінімальний річний товарооборот хутрового ринку у регіоні досягає 300 млн. грн., що складає майже п'яту частину обласного бюджету Івано-Франківської області. Практично весь запас готової продукції розкупається туристами. Конкурентними перевагами підприємців можна вважати близькість до кордонів, що полегшує експорт продукції, а також вікові традиції виробництва. Тисмениця все завоювала собі достойну репутацію, увійшовши у так зване «золоте кільце» - туристичний маршрут яким відпочивальники з Буковелю, Моршину і Трускавця спеціально приїздять на хутровий шоппінг.

Проте активне зростання внутрішнього ринку спровокувало прихід закордонних гравців. Великі торговельні дома з Канади та Італії вже проникли на український ринок хутряно-пушних виробів в Центральній і Східній Україні. Не створюючи власного виробництва, вони успішно розвивають роздрібні мережі виключно під імпортний товар. За підрахунками асоціації виробників Української легкої промисловості, в 2010

році обсяг імпорту готового одягу з натурального хутра виріс з 40 % до 70 % від всього обсягу на ринку. Але навіть за такого рівня конкуренції місцеві виробники мають переваги – відносно невеликі ціни і той же час ексклюзивні речі, створені руками домашніх майстрів.

У таблиці 3.7 сформульовані основні засади стратегії фокусування діяльності підприємства на товарах високо цінового сегменту для потреб зарубіжних ринків.

Таблиця 3.7

Основні засади стратегії фокусування діяльності ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» на товарах високо цінового сегменту для потреб зарубіжних ринків (сформовано автором)

Риси, ознаки стратегії	Характеристика
1	2
Цілі	Зміцнити позиції на існуючих зарубіжних ринках та створити базу для проникнення на нові ринки; Збільшення обсягів продаж на 50 % в межах 3 років; Розширення клієнтської бази на 25 % в межах 1 року активних продажів на зарубіжних ринках; Досягнення повторних покупок для 15 % існуючих клієнтів
Ключові ринки	Росія, США
Асортиментний ряд	1) вироби із шкіри; 2) вироби з хутра, шуби
Бренд	Тикаферлюкс
Супровідні послуги	Надання гарантій на вироби; Індивідуальний пошив, попереднє консультування, реставрація виробів, фарбування, перешиття, зберігання
Ціни	Середній рівень ціни, що сформувався в межах обраних ринків
Варіанти збуту	Ексклюзивний продаж
Канали збуту	Традиційні канали: спеціалізовані магазини, бутіки, персональний збут; Нові канали: продаж через Інтернет-магазин, мережу франчайзерів
Збутова стратегія	Партнерство із торговельними представниками на зарубіжних ринках
Стратегія постачання хутрової сировини	Партнерство із звірогосподарствами, закупка якісної сировини через світові аукціони, пробні закупки екзотичних видів сировини
Комунікаційні інструменти	Виставки, ярмарки, шоу-покази, стендова і вітринну торгівлю, мерчендайзинг, Інтернет-реклама, реклама у місцях продаж
Комунікаційне наповнення корпоративного сайту	Флеш-реклама, створення розширеного електронного каталогу, інтегрованого з прайс-листом, візуальне наповнення фотографіями, відео-роліками виробів, віртуальна подорож на підприємство; огляд сучасних тенденцій в моді, зокрема хутряній,

1	2
	статті та замітки експертів щодо зберігання, догляду, реставрації хутряних та шкіряних виробів
Просування бренду	Рекламна кампанія у пресі, зовнішня реклама, навчання і розвиток персоналу; публікації статей у спеціалізованих і розважальних тематичних журналах з метою формування у населення позитивної думки про хутра

На нашу думку, наведені засади стратегії фокусування повинні бути підтвержені відповідними розрахунками та результатами маркетингових досліджень. Проте основні положення дозволять визначити генеральні напрями досліджуваного підприємства. Вже сьогодні відділу маркетингу вкрай важливо здійснити аналіз та оцінку своєї клієнтської бази та визначити напрями її розвитку як на внутрішньому, так і зарубіжному ринках. Передусім варто організувати в дослідження попиту і тенденцій світової моди у хутряній галузі.

Як правило, торгівля дорогими речами не передбачає великого обсягу продажів, тому доцільно приділяти особливу увагу кожному клієнтові, впізнавати його звички, знаходити індивідуальний підхід. Бонусні програми, невеликі подарунки, привітання зі святами варто взяти до уваги при роботі з існуючою клієнтською базою.

Варто взяти до уваги, що потенційні клієнти на російському і особливо американському ринку вже звикли до здійснення покупок через Інтернет, у тому числі і високо цінних товарів, що дозволяє їм здійснити огляд сучасних тенденцій, порівняти ціни тощо. Нова культура здійснення покупок через Інтернет-канали фактично змінила характер шопінгу у країнах заходу. У зв'язку із значним навантаженням роботою людям не виходить витратити багато часу у візитах до магазинів. Традиційні зв'язки між дизайнерами, магазинами і редакторами модних журналів дедалі слабшають, а тому нові модні товари швидше з'являються у продажі завдяки Інтернету [10, с. 5].

Також необхідно допрацювати існуючий корпоративний сайт підприємства із тим, щоб його було можна використовувати в як основний

майданчик для спілкування з існуючими та потенційними клієнтами на внутрішньому та зарубіжному ринках.

### **Висновки до розділу 3**

Однією з ключових проблем підприємства у сфері організації збуту на зарубіжних ринках є відсутність генеральної стратегії поведінки підприємства на окремих з них. Здійснюючи експортні постачання на ринки Росії, США, Кореї, підприємство використовує низку каналів, котрі не дають змоги вивчити особливості ринку, адаптуватися до їхніх умов.

зарубіжними ринками, передусім найбільш перспективним з них – ринком РФ. Визначено, що підприємству варто націлитися на широке охоплення російського ринку на основі активізації діяльності у трьох сучасних каналах збуту хутряних виробів:

- поглиблення співпраці з спеціалізованими закладами як самостійними, так і в межах торговельних центрів;
- формування системи франчайзингу під відпрацьованим брендом «Тикаферлюкс»;
- активізація продаж через Інтернет-магазин із поширенням обслуговування на ринку Російської Федерації.

Визначено основні напрями та охарактеризовано етапи реорганізації підприємства у напрямі вдосконалення організації збуту. Запропоновано структуру підрозділів, що будуть працювати у напрямі маркетингу та логістики, розподілено функції працівників таких підрозділів. Здійснено рекомендації стосовно розподілу основних функцій працівників торговельного відділу ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця». Визначено орієнтований план проведення навчань персоналу у контексті реорганізації торговельного відділу. Складено кошторис робіт з реорганізації збутової діяльності досліджуваного підприємства.

Визначено основні тенденції розвитку сегменту високо цінових товарів у напрямі його поступового розвитку на окремих зарубіжних ринках, виявлено особливості поведінки покупців хутових виробів. Складено модель купівельної поведінки споживачів ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця». Сформульовано основні засади стратегії фокусування діяльності ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» на товарах високо цінового сегменту для потреб зарубіжних ринків.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукової задачі, що полягає у вдосконаленні організації збуту продукції підприємства на зарубіжних ринках на основі сфокусованої стратегії для високо цінних товарів. Узагальнення та систематизація результатів дослідження дозволили сформулювати такі висновки:

1. Організація збуту передбачає виконання низки робіт, пов'язаних із продажами товару покупцю, доставкою його споживачу і після продажним обслуговуванням. Також до збутових функцій відносяться зберігання-складування товарів, підготовки вантажів до відправлення замовникам, транспортування та упакування товарів. Особливості управління збутовою політикою підприємства на сучасних ринках полягають в адаптації організаційної структури збутових чи торговельних підрозділів до умов ринку. Відділ збуту може містити наступні бюро (групи, сектори): замовлень, вивчення попиту, планове, товарне (оперативне), договірно-претензійне, експортне, рекламне, монтажу, наладки і технічного обслуговування продукції та інші.

2. Канал розподілу – це шлях, яким товари рухаються від виробників до споживачів. Загалом канали на підприємстві можуть бути реалізовані трьома основними методами: прямим, непрямим та змішаним. Основними методами збуту є інтенсивний, винятковий (ексклюзивний) та селективний.

3. Формування стратегії збуту продукції підприємства на зовнішньому ринку складається з шести етапів, пройшовши які підприємство зможе домогтися значного успіху в конкретному напрямку: 1) складання бази даних за основними конкурентами; 2) оцінка сильних і слабких сторін конкурентів в порівнянні з характеристиками досліджуваного підприємства; 3) здійснення оцінки можливих дій з урахуванням намірів конкурентів; 4) вивчення усіх можливих структур каналів збуту; 5) ухвалення рішення з приводу вибору партнерів по каналу збуту; 6) проведення переговорів і



підписання контрактів з вибраними дистриб'юторами.

4. Відкрите акціонерне товариство «Хутрофірма «Тисмениця» є господарським товариством, створеним в організаційно-правовій формі відкритого акціонерного товариства. ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» - це вертикально замкнена структура з повним виробничим циклом. Працюючи на засадах холдингу, підприємство утворило декілька самостійних юридичних осіб, у тому числі два спільні підприємства за участю іноземного капіталу, що дозволило зайняти провідне місце на світовому ринку хутра. Серед іноземних інвесторів - відомі німецькі фірми — «Розенберг і Ленхарт» і MPV. Холдинг ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» представлений на кінець 2010 року чотирма Товариствами з обмеженою відповідальністю, які працюють під торговельною маркою ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця»: ТОВ «Тисхутролюкс», ТОВ «Хутроспецпостач», ТОВ СП «Профі-Тис», ТОВ СП «MPV-Юкрейн» (колишня назва ТОВ СП «Тикаферлюкс»). Основними видами господарської діяльності ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» є: переробка сировини у напівфабрикати хутра, пушини; виробництво виробів із хутра, робочого одягу, верхнього одягу; роздрібна торгівля хутровими виробами, включаючи головні убори з натурального хутра; гуртова торгівля хутровими виробами; - заготівля, переробка та реалізація сировини.

Основними конкурентними перевагами підприємства є: гарантійне та післягарантійне обслуговування; міжсезонне зберігання хутрових виробів; випуск нової колекції хутрових виробів у кількості 150 моделей щороку.

За період 1989-2010 років відбулося значне скорочення працівників досліджуваного підприємства – у 6,12 рази. Всього у структурах «Хутрофірми «Тисмениця» на кінець 2010 року працювало 415 осіб. За 2010 рік виручка від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» склала 4576,0 тис. грн., що на 652 тис. грн. менше порівняно із показником 2009 року.

5. ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» залишається надійним партнером з вичинення і фарбування хутра, виконує великі замовлення з переробки у

напівфабрикат різних видів хутра, поставляє готові вироби для партнерів - з Німеччини, США, Канади, Швеції, Чехії, Словаччини, Польщі, Кореї, Молдови й інших держав. За роки роботи підприємство здобуло добру репутацію на внутрішньому та зарубіжних ринках. обсяги виробництва товарної продукції у 2010 році у порівнянні з 2009 роком зменшилися практично на 18 %. Відбулися зміни і у структурі виробництва продукції. Так, відбулося збільшення обсягів виробництва пальто, на півпальто, головних уборів та жакетів на 236,9 тис. грн., обсягів вичинки та фарбування хутрових шкурок для потреб виробництва на 262,8 тис. грн. Передусім це викликано із поступовим зростанням попиту на середньоцінову і дорого вартісну продукцію підприємства.

Основними каналами збуту продукції ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» на ринку України є: 1) фірмові магазини ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця»; 2) відділи в універмагах (торгових центрах); 3) приватні підприємці; 4) індивідуальні покупці; 5) бюджетні організації та установи (відомчі та силові структури); 6) іноземні суб'єкти господарювання.

Організацію збуту продукції підприємства здійснює торговельний відділ, що підпорядковується заступнику голові правління, у кількості 5 осіб. Серед основних проблем роботи торговельного відділу назвемо наступні: - незначна кількість висококваліфікованих фахівців, що здійснюють роботу на внутрішньому та зовнішньому ринках підприємства; відсутність розподілу зон відповідальності між працівниками відділу, зокрема на відповідальних за роботу на внутрішньому ринку України та окремо на зовнішніх; відсутність спланованої збутової стратегії підприємства на окремих ринках; слабе володіння персоналом торговельного відділу іноземними мовами; слабка співпраця з відділом маркетингу і неналежне забезпечення інформацією про стан внутрішнього та зарубіжного ринків; відсутність доступу до джерел інформації про внутрішній та зарубіжний ринки; відсутність мотивації працівників торговельного відділу за результати роботи; економія керівництва підприємства на підвищенні кваліфікації працівників

торговельного відділу; погане використання сучасних підходів в області збуту для збільшення реалізації хутрово-пушних товарів; незадовільним чином досліджуються потенціал та можливості існуючих та потенційних каналів збуту; робота Інтернет-магазину підприємства з представлення та реалізації хутрово-пушних виробів налагоджена незадовільним чином.

6. Насичення ринку України хутровою продукцією вітчизняних виробників відбувається лише на 10-15 %. Хутряний ринок є досить специфічним. По-перше, на відміну від будь-якої іншої одягу, тут фактично відсутні глобальні бренди. Хутряні фабрики не шують шуби «із запасом», а просто виконують заздалегідь розміщені професійними закупівельниками замовлення. У 2000 - 2008 роки інтерес до хутра стрімко зростав, причому одночасно в Європі та Америці. Стався так званий «хутряний ренесанс», який все продовжується до цієї пори. До «п'ятірки» найбільших споживачів хутра входять Росія, Америка, Греція, Італія і Китай. За останні 5 років тут серйозно помінялися споживчі переваги, і ринок хутра на це негайно відреагував. Професіонали хутряного бізнесу прогнозують подальший розвиток вітчизняного ринку в найближчі роки.

7. Основними практичними аспектами необхідності реорганізації (зміни структури) ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» є наступні: 1) зміна збутової стратегії підприємства; 2) географічна експансія діяльності підприємства (створення закордонних представництв на засадах франчайзингу); 3) розширення асортименту продукції; 4) збільшення кількості проєктів; 5) збільшення кількості працівників.

Визначено, що підприємству варто націлитися на широке охоплення російського ринку на основі активізації діяльності у трьох сучасних каналах збуту хутряних виробів: поглиблення співпраці з спеціалізованими закладами як самостійними, так і в межах торговельних центрів; формування системи франчайзингу під відпрацьованим брендом «Тикаферлюкс»; активізація продаж через Інтернет-магазин із поширенням обслуговування на ринку Російської Федерації. Визначено основні напрями та охарактеризовано етапи

реорганізації підприємства у напрямі вдосконалення організації збуту. Запропоновано структуру підрозділів, що будуть працювати у напрямі маркетингу та логістики, розподілено функції працівників таких підрозділів. Здійснено рекомендації стосовно розподілу основних функцій працівників торговельного відділу ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця». Визначено орієнтований план проведення навчань персоналу у контексті реорганізації торговельного відділу. Складено кошторис робіт з реорганізації збутової діяльності досліджуваного підприємства.

8. Приймаючи до уваги той факт, що досліджуване підприємство добре відоме на ринках зарубіжних країн, завоювало добру репутацію, варто активізувати збут хутряних товарів для відповідного цільового сегменту покупців. Для цього варто надати оцінку тенденціям розвитку високоцінового сегменту товарів із тим, щоб сформувати для підприємства сфокусовану стратегію збуту. Саме цей сегмент є привабливішим для підприємства ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» внаслідок вищої купівельної спроможності та культури використання хутряно-пушних виробів. Основним фокусом у цьому випадку, на нашу думку, варто вважати відповідний цільовий сегмент покупців хутряних товарів. Складено модель купівельної поведінки споживачів ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця». Сформульовано основні засади стратегії фокусування діяльності ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» на товарах високоцінового сегменту для потреб зарубіжних ринків.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы [Текст] / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
2. Алексеева А. Скидки – это неуважение к клиенту [Текст] / А. Алексеева // Компаньон. – 2011. - № 41. – С. 18-19.
3. Афанасьев М. В. Стратегія підприємства [Навч.-метод. Посібник] / М. В. Афанасьєв, Г. О.Селезньова. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2007. – 272 с.
4. Бауэрсокс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок [Текст] / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс; 2-е изд.; Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 640 с.
5. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход. [Текст] / Б. Берман, Д. Р. Эванс; пер. с англ. Т.В Клекоты и др. – [8-е изд.] – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 1184 с.
6. Белявцев М. І. Маркетинг [Навч. посіб.] / М. І. Белявцев, Л. М. Иваненко. – Донецьк, 2003. – 187 с.
7. Бізнес-портал «Золоті сторінки України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://golden-pages.ua/info.phtml?l=ua&id=24662>
8. Богатые в сети [Текст] // Компаньон. – 2011. - № 20. – С. 12.
9. Болт Г. Практическое руководство по управлению сбытом [Текст] / Г. Болт; Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 582 с.
10. Броуди Д. Amazon мира моды / Д. Броуди // Компаньон. – 2009. – № 47. – С. 40-43.
11. Бугорская Ю. От стимулирования сбыта – к повышению лояльности потребителей: программы поощрения [Текст] / Ю. Бугорская // Маркетинговые коммуникации. - 2003. - № 3. - С. 27-31.
12. Бурцев В. В. Внутренний контроль сбытовой деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования [Электронный ресурс] / В. В.Бурцев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. - № 6. – Режим доступа: <http://www.dis.ru>

13. Ватанабе И. Современные концепции управления: испытанные временем метод достижения успеха в конкурентной борьбе [Текст] / И. Ватанабе. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 112 с.
14. Вертоградов В. Управление продажами [Текст] / В. Вертоградов – СПб.: Питер, 2004. – 236 с.
15. Вівчарик Т. В. Управління збутовою діяльністю підприємства [Текст] / Т. В. Вівчарик // Збірник тез доповідей загально університетської студентської наукової конференції «Актуальні проблеми державної служби та адміністративного менеджменту». (Тернопіль, квітень 2009 року). – Тернопіль, 2009. – С. 68-71.
16. Відкрите акціонерне товариство «Хутрофірма «Тисмениця» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rada.com.ua/ukr/catalog/7314/>
17. Высокомерие остается в прошлом [Текст] // Компаньон. – 2010. - № 51-52. – С. 8.
18. Гайдаенко Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика [Текст] / Т. А. Гайдаенко– М.: Изд-во «Эксмо», 2005. – 480 с.
19. Горячев С. Н. Конкурентоспособность российского меха - стратегическая задача научных исследований в меховой промышленности [Текст] / Г. С. Горячев // Сб. докладов II международной научно-практической конференции «Российская меховая промышленность XXI века». – М.: Легпромиздат. – 2009. – 212 с.
20. Деятельность предприятия на рынке меховых изделий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bestreferat.ru/referat-214135.html>
21. Джонсон Дж. Корпоративная стратегия: теория и практика [Текст] / Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р.Уиттингтон. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 800 с.
22. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии [Текст] / П. Дойль;

пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.

23. Долговой кризис в Европе не скажется на люксовых товарах [Электронный ресурс] // 23.01.2012. – Режим доступа: <http://newsru.com/finance/23jan2012/luxury.html>

24. Євтушенко Л. Шкурне питання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.businessclass.kiev.ua/magazine/498.html>

25. Єрмошенко М. М. Маркетинговий менеджмент [Навч. посіб.] / М. М. Єрмошенко – К.: НАУ, 2001. – 204 с.

26. Захаров К. В. Логистика: эффективность и риски внешнеэкономических операций [Текст] / К. В. Захаров, А. В. Циганок, В. П. Бочарников, А. К. Захаров. – К.: ИНЭКС, 2001. – 237 с.

27. Захарова С.Л. Сучасний стан ринку овчинно-шубних товарів в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Tti/2011\\_3/Zahar.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tti/2011_3/Zahar.pdf)

28. Идеи для бизнеса: как открыть прибыльный магазин меховых изделий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marinbiz.ru/?p=10551>

29. Исакова Д. Норковые бега [Текст] / Д. Исакова // Инвестгазета. – 2010. - № 40. – С. 24-25.

30. Каюмов С. Политика стимулирования постоянных клиентов или с любимыми не расставайтесь [Электронный ресурс] // Красивый бизнес. – 2005. - Режим доступа: <http://www.krasota.spb.ru/prensa6.htm>

31. Келлер К. Л. Стратегический брэнд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом [Текст] / К. Л. Келлер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 893 с.

32. Клівець П.Г. Стратегія підприємства [Текст] / Клівець П.Г. - К.: Академвидав, 2007. – 326 с.

33. Когда статус превыше всего [Текст] // Компаньон. – 2010. - № 40. – С. 14.

34. Кожекин Г. Я. Организация производства [Текст] / Г. Я. Кожекин,

- Л. М. Сеница - Минск: ИП «Экоперспектива», 1998. - 277 с.
35. Коммерческая деятельность производственных предприятий (фирм) [Ученик] / Под ред. О. А. Новикова, В. В. Щербакова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999. – 416 с.
36. Кориневский В. Руководство по инвестированию на рынке предметов искусства [Текст] / В. Кориневский, С. Скатерщиков, О. Яковенко. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 344 с.
37. Крайній І. Аби одягнути гонорових пань у респектабельні манто, на відродженій «Агро-Голдом» звірофермі догоджають норкам, песцям і лисицям [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.umoloda.kiev.ua/regions/72/272/0/19890/>
38. Крикавський Є. Логістичне управління [Підручник] / Крикавський Є. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
39. Крикавський Є. . Логістика: компендіум і практикум [Навчальний посібник] / Є. В. Крикавський, Н. І. Чухрай, Н. В. Чернописька. – К.: Кондор, 2006. – 340 с.
40. Крикавський Є. В. Логістика: Основи теорії [Підручник] / Є. В. Крикавський. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка». – Интелект-Захід, 2004. – 416 с.
41. Лазаренко А. Борьба за покупателя до победной покупки! [Электронный ресурс] / А. Лазаренко. – Режим доступа: <http://www.tobap.com.ua/issues/>
42. Ларионов А. Обзор рынка: одежда из меха [Электронный ресурс] / А. Ларионов . - Режим доступа: <http://www.4p.ru/main/research/4381/>
43. Леви М. Основы розничной торговли / М. Леви, Б. А. Вейтц; [пер. с англ. под. ред. Ю. Н. Каптуревского.] – СПб.; Питер, 1999. – 448 с. (Серия «Теория и практика менеджмента»).
44. Малхотра Н. Маркетинговые исследования [практ. рук.] / Н. Малхотра; 3-е изд.; пер. с англ. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2002. – 960 с.



45. Манящие огни Интернета [Текст]// Компаньон. – 2010. - № 33. – С. 18.
46. Мартиненко С. М. Економічна оцінка логістичної діяльності підприємства [Текст] / С. М. Мартиненко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Логістика». – 2005. - № 526. – С. 112-121.
47. Международная меховая торговая федерация (IFTF) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://meha.kiev.ua/articles>.
48. Меховая лихорадка [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://snowqueen.ru/about/news/?ELEMENT\\_ID=5774](http://snowqueen.ru/about/news/?ELEMENT_ID=5774)
49. Минет С. Промышленный маркетинг: принципиально новый подход к решению маркетинговых задач [Текст] / С. Минет; пер. с англ – М.: Изд. дом «Вильямс», 2003. – 208 с.
50. Мороз Л. А. Маркетинг: [Підручник] / Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай; За ред. Л. А. Мороз. – 2-е вид. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «Ітелект+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захів», 2002. – 244 с.
51. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку [Текст] / А. П. Наливайко. - Київський національний економічний ун-т. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
52. Наполнение сайта контентом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://borshchenko.com/content/content.html>
53. Наумов В. Н. Маркетинг сбыта [Учебн. пособие] / В. Н. Наумов; Под научной ред. профессора Г. П. Балиева.: – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2000. – 415 с.
54. Нормативна база роздрібної торгівлі України [Електронний ресурс]. - Режим доступа: <http://www.dtkk.com.ua/show/3cid0958.html>
55. Ньюман Э. Розничная торговля: организация и управление / Э. Ньюман, П. Каллен; пер. с англ. Под.ред Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2005. – 416 с.

56. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход [Текст] / О'Шонесси Дж. – СПб: Питер, 2001. – 864 с.
57. Обзор российского рынка меховых изделий [Электронный ресурс] // 27.07.2011. - Режим доступа: <http://perevodika.ru/interesnoe/a1a/obzor-rossiyskogo-rynka-mekhovykh-izdeliy.php>
58. Офіційний сайт Державної служби статистики в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
59. Петрик Е. А. Интернет-маркетинг [Текст] / Е. А. Петрик // Московская финансово-промышленная академия – М., 2004 – 299 с.
60. Пономарьова Ю. В. Логістика [Навчальний посібник] / Ю. В. Пономарьова; Вид. 2-ге., перероб. та доп. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 328 с.
61. Построение стратегии продвижения магазина [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.trdm.ru/>
62. Преимущества Интернета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mixzona.ru/>
63. Причины покупки меха, изделия из меха [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.clothing.com.ua/article/%D0%9C%D0%B5%D1%85/485>
64. Про акціонерні товариства: Закон України // Вісник Верховної Ради України. – 2008. - № 11. – С.30-40.
65. Про внутрішню торгівлю [Електронний ресурс]: Проект Закону України [2010 р.]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/>
66. Про захист прав споживачів [Електронний ресурс]: Закон України із змінами і додатками [№ 1779-VI/119-17 від 17.12.2009 р.]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=1023-12>
67. Про Концепцію розвитку внутрішньої торгівлі України [Електронний ресурс]: Постанова [№ 1449 від 20 грудня 1997 р. Київ]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1449->

97-%EF

68. Про ліцензування певних видів господарської діяльності [Електронний ресурс]: Закон України [№ 1759-VI (1759-17) від 15.12.2009 р.]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1775-14>
69. Про стандартизацію і сертифікацію [Електронний ресурс]: Декрет Кабінету Міністрів України [№ 1704-VI (1704-17) від 05.11.2009 р.]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=46-93>
70. Распространение: расти тираж большой пребольшой [Электронный ресурс] // 2007. – Режим доступа: [http://izdatel.kz/2007/02/13/rrsrssrrrrrrjor\\_srssrjo\\_srjosrr\\_rrrssrr\\_rsrtrrrsrrrv.html](http://izdatel.kz/2007/02/13/rrsrssrrrrrrjor_srssrjo_srjosrr_rrrssrr_rsrtrrrsrrrv.html)
71. Річний звіт Відкритого акціонерного товариства «Хутрофірма «Тисмениця» за 2010 рік.
72. Роскошный спрос [Текст] // Статус. – 2011. - № 07-08. – С. 12.
73. Роскошный тренд [Текст] // Статус. – 2012. - № 09. – С. 12.
74. Салливан М. Маркетинг в розничной торговле [Текст] / М. Салливан, Д. Эдкок. - СПб: Издательский дом «Нева», 2004 – 384 с.
75. Саркисов С.В. Управление логистикой [Учеб. Пособие] / Саркисов С.В. – М.: Дело, 2004. – 368 с.
76. Селіверстова Л. С. Шляхи формування ефективної стратегії підприємства [Текст] / Селіверстова Л. С. // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - № 7. – С. 133-136.
77. Сильверстайн М. Зачем платить больше? Новая роскошь для среднего класса [Текст] / М. Сильверстайн, Н. Фиск. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 265 с.
78. Словарь терминов рыночной экономики [Текст] / А.Ф. Ионова, М.А. Комаров, М.М. Максимов и др.; Под ред. В.М. Питерского. - М.: Недра, 2004. - 336 с.
79. Соколов С. Высший класс – меха [Електронний ресурс] / С.

- Соколов. – Режим доступа: [http://ksonline.ru/nomer/su/-/cat\\_id/1/jid/32/id/929/](http://ksonline.ru/nomer/su/-/cat_id/1/jid/32/id/929/)
80. Стадніченко В. В. Аналіз методів оцінки господарської діяльності комерційних посередників [Текст] / В. В. Стадніченко // Тези доповідей УІ Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008.- С. 428-430.
81. Статистична інформація щодо основних показників експорту та імпорту овчинно-шубних виробів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
82. Статусные привычки потребителя [Текст] // Компаньон. 2010. - № 37. – С. 5
83. Товароведение и экспертиза промышленных товаров [Ученик] / Под ред. проф. А. Н. Неверова. – М.: МЦФЭР, 2006. – 848 с.
84. Трейси М. Маркетинг ведучих компаній: вибери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке [Текст] / М. Трейси, Ф. Вирсема; пер. с англ. С.А. Давыдовой. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 304 с.
85. Хрущ Н. А. Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному середовищі [Текст] / Н. А. Хрущ // Фінанси України. – 2008. - №11. – с. 45-48.
86. Цінне хутро не тільки у кролика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://archive.kontrakty.ua/ukr/gc/nomer/1999/25-99/25zarob.htm>
87. Шкура та шкіра необроблені, шкіра, натуральне хутро та вироби з них [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.apn-ua.com/exim/n8>
88. Штерн Л. Маркетинговые каналы [Текст] / Л. Штерн, А. Эль-Ансари, Э. Кофлан; 5-е изд.; пер.с англ. под. ред. И. С. Половицы. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 624 с.
89. Электронный маркетинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nettek.ru/info/docs/complex/>

90. Cateora Ph. R. International Marketing [Text] / Cateora Ph. R., Ghauri P. N. - McGraw-Hill Publishing Company. London, 2000.
91. Fred R. D. Strategic Management [Text] / R. D. Fred; forth edition. Macmillan Publishing Company, 1991. – 588 p.
92. Keegan W.J. Global Marketing [Text] / Keegan W. J., Green M. C. 3rd
93. Nueno J. L. The mass marketing of luxury [Text] / J. L. Nueno, J. A. Quelch. Business Horizons, 1998. - Vol. 41(6). - P. 61–68.
94. Strategy: Seeking and Securing Competitive advantage [Text] / Edited by C.A. Montgomery and M.E. Porter. - Harvard Business Review, 1991. – 877 p.
95. Thompson S. Readings in Strategic Management [Text] / S. Thompson; third edition. Richard D. IRWIN, Inc. – 539 p.

**Івано-Франківський інститут менеджменту**

**Кафедра менеджменту та маркетингу**

**ЯРОСЛАВСЬКИЙ Віталій Васильович**

**Організація збуту товарів на зарубіжному ринку**

**Спеціальність 8.03050701 – Маркетинг**

**Магістерська програма – Міжнародний маркетинг**

**Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»**

**Частина 2**

**ДОДАТКИ**

**Івано-Франківськ – 2012**

## Додаток А

## Вибірковий перелік діючих господарських договорів

## ВАТ «Хутро фірма «Тисмениця» у 2010 році

№ з/п	Найменування контрагента	№ і договору	Термін дії договору	Предмет договору	Сума поставання, в тис. грн.	Залишок непоступлених коштів, грн.	Термін оплати
Відомчі замовлення:							
1.	Львівська залізниця	Л/НХТер-3-06005	2010	Поставка сигнальних жилетів	294,0	21,0	до 01.04. 2010 р.
2.	Львівська залізниця	Натер-3-07002	2010	Зим., літ. шапки, літній костюм	74,4	74,4	до 01.06. 2010 р.
3.	Львівська залізниця	Л/НХТер-4-06001	2010	Костюм зимовий	95,2	95,2	до 01.09. 2010 р.
4.	Одеська залізниця	Д/НХ-06-1762-НЮ	2010	Шапка-вушанка	99,6	35,0	до 01.04. 2011 р.
5.	Донецька залізниця	Д/НХ-061359/НЮ	2010	Шапка-вушанка	217,9	4,0	до 01.04. 2011 р.
6.	Львівська залізниця	Індивідуальні замовлення	2010	Костюм провідника, куртка, шапка	1556,7	397,9	Не визначено
Реалізація хутових виробів для окремих компаній:							
7.	ВАТ «Київський ЦУМ»	№106/1 05.08.2005р.	2010-2011	Постачання х/в		85,70	По факту реалізації товару
8.	ТОВ «Світоч»	№109 22.09.2006р.	2010-2011	Постачання х/в		27,1	По факту реалізації товару
9.	ВАТ «ММК ім. Ілліча»	№121 14.09.2006р.	2010-2012	Постачання х/в		309,9	По факту реалізації товару
10.	ТОВ «Торговий центр» (м. Житомир)	б/н 25.10.2005р.	2010-2012	Постачання х/в		97,7	По факту реалізації товару
11.	ПП «Мітра»		2010-2013	Постачання х/в		21,9	По факту реалізації товару
Всього:						1169,8	

## Додаток Б

## Сильні та слабкі сторони ВАТ «Хутрофірма» Тисмениця»

Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
1. Відома, існуюча, розкручена торгова марка.	1. Залежність від держзамовлення і необхідності заробляння грошей за будь які вироби
2. Історичні традиції	2. Робота з кредитами і майно в заставі
3. Історичні технології (обробка, вичинка тощо)	3. Неєфективне використання людських ресурсів
4. Географічне розташування	4. Плинність кадрів (фахівців)
5. Відсутність конкурентів в регіоні	5. Відсутність обігових коштів
6. Налагоджена мережа зв'язків	6. Негнучка ринкова позиція
7. Мобільні і гнучкі технології	7. Низький рівень, і затримки ЗП
8. Висока якість продукції	8. Зміна асортименту в сторону малорентабельної продукції
9. Широкий асортимент продукції	9. Дорогі види продукції
10. Власні технології ноу-хау	10. Скорочення ринків збуту продукції, в т.ч російського
11. Глибока переробка хутросировини з використанням її відходів	11. Немасове, високозатратне виробництво
12. Сертифікована продукція	12. Зменшення обсягів реалізації
13. Міжнародні сертифікати (Росія)	13. Надлишковий персонал для існуючих рівнів виробництва
14. Акредитований Тест - Центр	14. Сезонна реалізація продукції
15. Досвідчені дизайнери і модельєри	15. Виведення з виробництва продукції з цінного хутра
16. Кушнірська методика	16. Енергозатратні технології
17. Велика кількість виробничих площ	17. Фіксація результатів без аналізу
18. Досвідчений кадровий потенціал	18. Надлишок виробничих площ
19. Диверсифікована забезпеченість виробництва (все своє + для міста)	19. Орієнтація підприємства на виробництво без аналізу потреб ринку
20. Переробка шкурок кролика ( з обліком, технологія, собівартість)	20. Нестача провідних виробничих професій
21. Значна виробнича потужність	21. Низька кваліфікація інженерного технічного персоналу
22. Ринкова позиція на локальному ринку	22. Значна площа земельної ділянки з відволіканням ресурсів