

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА

ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТУ КОМЕРЦІЙНОГО ІНСТИТУТУ
м. НАНСІ (ФРАНЦІЯ)
ESIDEC – ГРУПА ICN

ЗБІРНИК КЕЙСІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ

Навчальний посібник

За редакцією доктора економічних наук,
професора *А. М. Колота*
та доктора економічних наук, професора *Т. Ує*

**За сприяння
Міністерства закордонних справ Франції**

КИЇВ 2006

Колектив авторів

О. Щербина, канд. екон. наук, доц.; **А. Вакуленко**, канд. екон. наук, доц.;
В. Гуденок; **Т. Ує** (Франція), д-р екон. наук, проф. (кейс «КСК»); **Н. Куденко**,
д-р екон. наук, проф.; **Ф. Реб'єр** (Франція), д-р екон. наук, проф. (кейс «ЛІАКМА»);
Я. Невмержицький; **Б. Дерво** (Франція), д-р екон. наук, проф. (кейс «ТОВКАЧЕВСЬКИЙ»);
О. Небилцова, канд. екон. наук, доц.; **Б. Дерво** (кейс «КИЇВСЬКИЙ
ВЕРСТАТОБУДІВНИЙ ЗАВОД» — облік); **І. Репіна**, канд. екон. наук, доц.;
Ж-Ф Балгер (Франція), д-р екон. наук, проф. (кейс «КИЇВСЬКИЙ
ВЕРСТАТОБУДІВНИЙ ЗАВОД» — оптимізація бізнес-процесів)

Рецензенти

Д. Г. Лук'яненко, д-р екон. наук, проф.
(Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана)

А. В. Шегда, д-р екон. наук, проф.
(Київський національний університет імені Тараса Шевченка)

Редакційна колегія факультету економіки та управління

Голова редакційної колегії А. П. Наливайко, д-р екон. наук, проф.

Відповідальний секретар Н. М. Євдокимова, канд. екон. наук, доц.

Члени редакційної колегії: Т. В. Омеляненко, канд. екон. наук, доц.; В. М. Лавриненко,
канд. екон. наук, доц.; Г. О. Пухтаєвич, канд. екон. наук, доц.; І. М. Репіна, канд. екон.
наук, доц.; О. М. Мельник, д-р екон. наук, проф.; В. Є. Москалюк, канд. екон. наук, доц.;
В. І. Кириленко, канд. екон. наук, доц.

Відповідальний за випуск **Я. М. Столярчук**

**Рекомендовано до друку Вченою радою Київського національного
економічного університету імені Вадима Гетьмана
Протокол №10 від 27.04.06.**

У збірнику кейсів, підготовленому колективом авторів у складі викладачів Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана та Школи менеджменту Комерційного інституту м. Нансі (Франція), представлено реальні ситуації з господарської практики українських підприємств для поглибленого опанування студентами-магістрами інструментами аналізу бізнес-процесів з метою набуття ними навичок застосування на практиці знань із загального та стратегічного менеджменту, фінансового менеджменту, маркетингу, обліку та оптимізації бізнес-процесів. У кожному кейсі наведено коротку історію розвитку підприємства та проблеми, які постали у його господарській практиці на шляху нарощення конкурентного впливу на національний та міжнародні ринки. На завершення кожного кейсу пропонуються теми для дискусій та проблемні питання, які не мають однозначного рішення за умов багатоваріантного вибору, а тому потребують творчого пошуку командами менеджерів-практиків. Збірник кейсів розрахований на слухачів післядипломної підготовки, передусім, за спеціальністю «Магістр бізнес-адміністрування» (МБА), викладачів-економістів управлінського спрямування, широкого кола читачів, які цікавляться сучасними проблемами розвитку вітчизняного бізнесу на мікрорівні.

Навчальне видання

ЗБІРНИК КЕЙСІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ

Навчальний посібник

За редакцією доктора економічних наук, професора **А. М. Колота**,
доктора економічних наук, професора **Т. Ує**

(Українською, французькою та російською мовами)

Технічний редактор *Н. Мишко*. Художник обкладинки *О. Шкатунова*
Коректор *Є. Пицаль*. Верстка *О. Дворнік*

Підп. до друку 05.06.06. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум.-друк. арк. 11,62.
Обл.-вид. арк. 13,23. Наклад 470 прим. Зам. 06-3158.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua

Збірник кейсів з менеджменту: Навч. посіб. / За ред. д-ра
екон. наук, проф. А. М. Колота, д-ра екон. наук, проф. Т. Ує (Фран-
ція). — К.: КНЕУ, 2006. — 200 с. (Укр., фр., рос. мовами)
ISBN 966–574–867–X

У збірнику кейсів, підготовленому колективом авторів у складі викладачів Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана та Школи менеджменту Комерційного інституту м. Нансі (Франція), представлено реальні ситуації з господарської практики українських підприємств для поглибленого опанування студентами-магістрами інструментами аналізу бізнес-процесів з метою набуття ними навичок застосування на практиці знань із загального та стратегічного менеджменту, фінансового менеджменту, маркетингу, обліку та оптимізації бізнес-процесів. У кожному кейсі наведено коротку історію розвитку підприємства та проблеми, які постали у його господарській практиці на шляху нарощення конкурентного впливу на національний та міжнародні ринки. На завершення кожного кейсу пропонуються теми для дискусій та проблемні питання, які не мають однозначного рішення за умов багатоваріантного вибору, а тому потребують творчого пошуку командами менеджерів-практиків. Збірник кейсів розрахований на слухачів післядипломної підготовки, передусім, за спеціальністю «Магістр бізнес-адміністрування» (МБА), викладачів-економістів управлінського спрямування, широкого кола читачів, які цікавляться сучасними проблемами розвитку вітчизняного бізнесу на мікрорівні.

ББК 65.290

ЗМІСТ

<i>ПЕРЕДМОВА</i>	5
<i>ВСТУП</i>	6
<i>Ольга ЩЕРБИНА, Алла ВАКУЛЕНКО, В'ячеслав ГУДЕНОК, Тьєррі УЕ</i> КЕЙС «КСК» (стратегічний менеджмент)	11
<i>Наталія КУДЕНКО, Філіп РЕБ'ЄР</i> КЕЙС «ЛАКМА» (маркетинг)	23
<i>Ярослав НЕВМЕРЖИЦЬКИЙ, Бернард ДЕРВО</i> КЕЙС «ТОВКАЧЕВСЬКИЙ» (фінанси)	39
<i>Оксана НЕБИЛЬЦОВА, Бернард ДЕРВО</i> КЕЙС «КИЇВСЬКИЙ ВЕРСТАТОБУДІВНИЙ ЗАВОД» (облік)	49
<i>Інна РЄПІНА, Жан-Франсуа БАЛТЕР</i> КЕЙС «КИЇВСЬКИЙ ВЕРСТАТОБУДІВНИЙ ЗАВОД» (оптимізація бізнес-процесів)	59

ПЕРЕДМОВА

Рішення про співпрацю з нашими колегами з Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана в рамках програми MBA, прийняте у 2002 році, стало відправною точкою для розвитку наших партнерських відносин, які донині залишаються такими ж міцними.

Динамічний розвиток міжакадемічного співробітництва між нашими інституціями дозволив зблизити людей різних культур, які поділяли єдині цілі та цінності, і котрими керувало велике бажання вдосконалити підготовку управлінських кадрів для українського бізнесу і, таким чином, постійно підвищувати конкурентоспроможність підприємств України. Звичайно, ми знали, що ця задача буде нелегкою, але кожному з нас вдалося побороти труднощі, з якими ми зіткнулися на цьому шляху. Українці і французи працювали разом протягом чотирьох років і навчилися пізнавати, розуміти та цінити одне одного, а також ділитися знаннями, вміннями та досвідом.

Висока якість програми «Магістр бізнес-адміністрування» у Центрі магістерської підготовки КНЕУ безсумнівно є результатом цього взаємного збагачення.

Презентований навчальний збірник з кейс-ситуаціями, призначений для викладачів та студентів, свідчить про значний внесок наших інституцій у покращення взаєморозуміння на благо української економіки. Він є результатом ефективного поєднання академічних знань високого рівня з професійними навичками. Імпліцитно, ця робота свідчить також про глибокі еволюційні зміни, котрих зазнають українські фірми протягом останнього десятиліття. Тому що навчання і науково-дослідна діяльність є природними векторами інтелектуального, соціального та економічного обміну. Я впевнений, що це

видання буде корисним і для студентів, і для викладачів, і для практиків підприємств обох країн.

Д-р Тьеррі УЕ,
Директор департаменту розвитку Школи менеджменту
Комерційного інституту м. Нансі (Франція)
ESIDEC – Група ICN

ВСТУП

ШАНОВНИЙ ЧИТАЧУ!

Ви тримаєте в руках незвичайне видання. По-перше, в ньому містяться реальні ситуації, в яких узагальнено досвід фінансово-господарської діяльності українських підприємств різних галузей бізнесу з метою їхнього використання у навчальному процесі при підготовці та перепідготовці фахівців управлінського спрямування, насамперед, зі спеціальності «Магістр бізнес-адміністрування» (МБА).

Як відомо, кейс-метод було започатковано у Гарвардській школі бізнесу ще в 1921 р. і саме цей метод приніс школі всесвітню славу. Кейс-метод дає можливість слухачам опанувати сучасні навички управління бізнесом у процесі колективних дискусій з конкретних реальних проблем на прикладі певних підприємств. І хоча в Україні вже є видання кейсових ситуацій, цей збірник є першим, який спеціально підготовлено для акредитованої в державі програми «Магістр бізнес-адміністрування», що діє у Центрі магістерської підготовки Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана з 2001 р.

По-друге, видання, що презентується, є результатом творчої співпраці викладачів КНЕУ імені Вадима Гетьмана та провідних професорів Школи менеджменту Комерційного інституту м. Нансі (Франція). Вітчизняні автори пройшли стажування у зазначеному інституті, в процесі якого опанували сучасні світові підходи до розробки та використання кейсів у навчальному процесі на післядипломних програмах. Французькі досвідчені колеги брали участь у відборі об'єктів кейсів в Україні, визначенні цілей цих кейсів, обґрунтуванні питань для обговорення, редагуванні текстів з урахуванням сучасних тенденцій розвитку бізнес-освіти.

Це дало можливість поєднати зарубіжний досвід підготовки магістрів бізнес-адміністрування із особливостями підготовки менеджерів середньої та вищої ланки управління на початковому етапі розвитку ринкової економіки в Україні.

По-третє, збірник кейсів носить комплексний характер, оскільки містить ситуації, які спрямовані на опанування студентами ключових дисциплін підготовки магістрів бізнес-адміністрування: загального та стратегічного менеджменту, фінансового менеджменту, маркетингу, обліку та оптимізації бізнес-процесів. Збірник кейсів видається у тримовному варіанті: українською, французькою та російською мовами. Відповідно розширюється і сфера використання даного видання, коли воно стає доступним не лише для українських вищих навчальних закладів, а й для закладів Франції, Росії та інших країн.

Збірник містить п'ять кейсів. У кейсі «КСК», у підготовці якого приймав участь один з керівників компанії, центральною є проблема організаційних змін та стратегічного управління. Хоча компанія «КСК» – об'єкт кейсу – є беззаперечно успішною у своїй галузі, вона відчуває посилення конкурентного тиску, а тому їй доводиться дбати про усунення своїх слабких місць та ефективне використання своїх сильних сторін. Опанувавши кейс, слухачі оволодіють інструментами стратегічного аналізу, зокрема, матрицею Бостонської консалтингової групи, моделями М. Портера, «Дженерал Електрик» та ін.

У кейсі «ЛАКМА» представлено аналіз діяльності провідного лако-фарбового вітчизняного підприємства «Лакма». Воно одним з перших в Україні ще у 1991 р. змінило форму власності, структуру та стиль менеджменту, а також здійснило ефективну реструктуризацію своєї діяльності. Нині «Лакма» не лише посідає чільне місце на вітчизняному ринку лакофарбових матеріалів, а й ефективно діє на зарубіжних ринках завдяки сертифікації за

міжнародними стандартами ISO – 9001. Вивчення та обговорення кейсу дозволить слухачам опанувати навички формулювання місії підприємства та обґрунтування пропозицій щодо поділу компанії на стратегічні бізнес-одиниці, оволодіти технікою SWOT-аналізу та позиціонування підприємства на ринку.

Що стосується ВАТ ГППК «Товкачевський», на базі якого виконано кейс «ТОВКАЧЕВСЬКИЙ», то дане підприємство розташовано за межами м. Києва, а саме у м. Першотравневе Овруцького району Житомирської області. Після розпаду Радянського Союзу підприємство втратило колишні ринки і було вимушене орієнтуватися на нарощення масштабів експортної діяльності. Однак це вимагало технічного переоснащення виробництва, що, у свою чергу, неможливо здійснити без додаткового інвестування підприємства. Вивчення та обговорення кейсу «ТОВКАЧЕВСЬКИЙ» дозволить слухачам набути навичок оцінки результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, визначення показників його інвестиційної привабливості. Учасники дискусії зможуть розробити політику фінансування розвитку підприємства, знайти можливості залучення додаткового капіталу у його розвитку шляхом публічного розміщення акцій або випуску облігацій на національному ринку капіталу.

На базі підприємства «Київський верстатобудівний завод» виконано два кейси: «КИЇВСЬКИЙ ВЕРСТАТОБУДІВНИЙ ЗАВОД» (облік) та «КИЇВСЬКИЙ ВЕРСТАТОБУДІВНИЙ ЗАВОД» (оптимізація бізнес процесів). Розвал Радянського Союзу зробив непотрібним виробництво застарілих верстатів у колосальних масштабах, а тому нові ринкові умови господарювання ледь не призвели до банкрутства заводу. Після перетворення підприємства у відкрите акціонерне товариство керівництво було вимушене вдатися до інноваційної моделі розвитку, впровадження якої дозволило заводу вижити і знайти свою конкурентну нішу. Однак довелося суттєво модернізувати внутрішнє управління компанією, насамперед, систему управління

витратами. Завод освоїв та налагодив виробництво нових моделей верстатів, планує у співпраці з підприємствами Німеччини та Іспанії освоїти виробництво різних типів стрічкопильних верстатів, верстатів для обробки каменю та ін.

Однак «Київський верстатобудівний завод» очікувала і непередбачена проблема винесення заводу за межі м. Києва згідно рішення міської державної адміністрації. Державна влада пояснює своє рішення необхідністю ефективного використання земельних ресурсів столиці.

Обговорюючи вкрай гострі проблеми функціонування «Київського верстатобудівного заводу», слухачі опанують навички створення системи управління витратами, впровадження сучасних методів калькулювання собівартості продукції, обґрунтування оптимального варіанту розподілу загальновиробничих витрат та оптимального варіанту переїзду заводу на нову територію.

Все наведене вище не вичерпує можливостей набуття практичних управлінських навичок слухачами на заняттях із використанням презентованого збірника. Постановка інших питань як викладачами, так і слухачами з урахуванням особливостей аудиторії дозволить оволодіти навичками удосконалення стилю керівництва, управління змінами, запровадження командного менеджменту, проектного управління та ін.

Бажаємо всіляких успіхів у цьому напрямі.

Анатолій КОЛОТ,

Проректор з науково-педагогічної роботи
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана

Ольга ЩЕРБИНА,

кандидат економічних наук, доцент КНЕУ,

Алла ВАКУЛЕНКО,

кандидат економічних наук, доцент КНЕУ,

В'ячеслав ГУДЕНОК,

директор з розвитку компанії «Valenta»,

Тьеррі УЕ,

*доктор економічних наук, професор
Школи менеджменту Комерційного інституту
м. Нансі, (Франція), ESIDEC – Група ICN*

КЕЙС «КСК» (стратегічний менеджмент)

«Виживає найсильніший?!

*Це той, хто здатен пристосуватися до змін
у середовищі існування»*

Один із законів теорії Ч.Дарвіна

Компанію «КСК» було засновано у 1995 р. командою молодих амбітних людей, які з самого початку мали чітке бачення її майбутнього. Вони мріяли створити компанію з єдиним асоціативним центром управління, до складу якої ввійшла б велика кількість самостійних, переважно малих підприємств. Починали, як і більшість підприємців у ті роки, з надання різноманітних комерційно-посередницьких послуг. У 2000 р. була визначена основна сфера бізнесу — пошиття чохлів і футлярів для мобільних телефонів під торговою маркою «Valenta mobile»¹. Саме тоді 22 працівники заклали основу майбутньої корпорації.

Ринок мобільних аксесуарів України на момент входу на нього ТОВ «КСК» характеризувався незначною кількістю конкурентів, слабкою обізнаністю споживачів про товар і був ненасиченим. На етапі зародження масового попиту на мобільні телефони ринок аксесуарів для них швидко заповнила низькоякісна дешева продукція, що виготовлялась переважно в азіатському регіоні.

¹ «Valenta» в перекладі з латинської означає «сила», а «mobile» — «рух».

Керівництву компанії довелося все починати «з нуля». У той час в Україні не існувало ні відпрацьованої технології виготовлення аксесуарів для мобільних телефонів, ні стандартів обробки первинної сировини (в першу чергу шкіри), ні спеціального інструменту для розкрою матеріалів. Першочергові рішення були направлені на забезпечення операційної системи кваліфікованим персоналом, сировиною та устаткуванням. У найкоротші терміни було розроблено стандарти на продукцію і на технологічний процес. Крім того, попит, що постійно зростав, сприяв появі великої кількості підприємств, які прагнули зайняти вільну нішу на ринку, що мав значний потенціал розвитку. Внаслідок цього конкуренція стала достатньо жорсткою, а найактуальнішою проблемою того періоду розвитку «КСК» була проблема гнучкого реагування на зміни уподобань споживачів і необхідності конкурувати за ціновим фактором.

...Готуючись до святкування нового 2003 р., власники компанії підводили підсумки діяльності ТОВ «КСК». З радістю вони усвідомлювали, що саме завдяки ухваленим ними вірним управлінським рішенням компанія за два роки змогла стати лідером на вітчизняному ринку аксесуарів для мобільних телефонів.

Після завершення етапу закріплення на ринку керівництвом компанії було встановлено найвищі стандарти для продукції «Valenta»: тільки високоякісна сировина, найсучасніші екологічно чисті технології і розробки власних дизайнерів і технологів. Продукцію підприємства було запатентовано, як і окремі технологічні рішення. На підприємстві діяв тренінг-центр «Valenta» з підготовки фахівців. Шкіра, фурнітура, різакі, оснащення, «хімія» для виробництва і тому подібне — все це вже вироблялося в Україні підприємствами, які або ввійшли до складу компанії «Valenta», або уклали з нею довготривалі договірні відносини. Плівка закуповувалась за кордоном безпосередньо у виробників.

З розвитком ринку почали відбуватися його об'єктивні зміни, що призвело до необхідності створювати і розвивати «моду» на аксесуари завдяки організації власного дизайнерського центру з експериментальною лабораторією. В умовах діяльності на розвинутому ринку з високим рівнем інтенсивності конкуренції, критичним фактором подальшого розвитку стала боротьба за швидкість і повноту виконання запитів покупців. Завдяки оптимізації операцій технологічного процесу термін виготовлення продукції скоротився до 3–4 днів, що в свою чергу призвело до необхіднос-

ті налагодження системи управління складськими запасами, яка б відповідала сучасним логістичним підходам. Окрім цього, загострення конкуренції підштовхнуло власників компанії до думки про необхідність розширення видів діяльності, суміжних з основним напрямом. Так з'явилися швейні цехи з пошиття жіночого одягу, сумок і портфелів, шкіряних виробів для автомобілів та ін.

На етапі становлення ринку аксесуарів для мобільних телефонів збутові переваги одержали ті підприємства, які з самого початку свого існування орієнтувалися на розвиток власної дилерської мережі. Згодом створення власної мережі стало актуальним і для ТОВ «КСК», особливо враховуючи той факт, що стратегія розвитку компанії з самого початку включала орієнтацію на експорт (у той час частка експорту до Росії складала близько 50 % всієї продукції).

Наприкінці 2003 р. компанія «КСК» займала стійкі позиції на ринку і була одним з найбільших виробників аксесуарів для мобільних телефонів на території Східної Європи. Дилери компанії працювали у всіх регіонах України, республіці Білорусь, Росії, де торгова марка «Valenta» успішно конкурувала з місцевими та зарубіжними виробниками. Представництва компанії функціонували також у деяких країнах Західної Європи, Канаді та США. У компанії були всі необхідні передумови для виходу на нові ринки — постійне оновлення асортименту; якість продукції; оригінальний дизайн; потужності, що забезпечували необхідні обсяги виробництва; стабільність діяльності. Крім того, власники компанії розуміли, що на українському ринку аксесуарів для мобільних телефонів минає час конкуренції товарів і поступово йому на зміну приходить епоха конкуренції брендів. Тоді вже можна було говорити про існування бренду «Valenta», який об'єднував декілька брендів абсолютно різних продуктів за основними напрямками діяльності компанії: Valenta Mobile TM — аксесуари для мобільних телефонів; Valenta TM — шкіргалантерея з натуральної шкіри (сумки, портфелі); Valenta Classic, Valenta Mama — класичний одяг і одяг для майбутніх мам; RMZ TM — устаткування для взуттєвої промисловості і шкіргалантереї; Valenta Auto — шкіряна фурнітура для автомобілів.

Протягом року в компанії «КСК» відбулися зміни і наприкінці 2004 р. в її структурі були представлені: підрозділи з виготовлення аксесуарів для мобільних телефонів і сумок (шкіргалантерея), Торговий дім «Valenta», цех з виготовлення різаних металевих виробів, цех з пошиття жіночого одягу, магазини роздрібно тор-

гівлі продуктами харчування (рис. 1.1). Потужності підприємства дозволяли виробляти до 500000 одиниць продукції щомісяця. При цьому вже впродовж декількох років компанія використовувала виробничі потужності швейних підприємств, розташованих по всій Україні. Окремі виробничі майданчики знаходилися у повній або частковій власності ТОВ «КСК», з деякими з них працювали за господарськими договорами, деякі орендувалися. Бренд «Valenta» об'єднував дев'ять підприємств — як власних, так і тих, що приєдналися на партнерських засадах — із загальною чисельністю працюючих близько 1500 осіб.

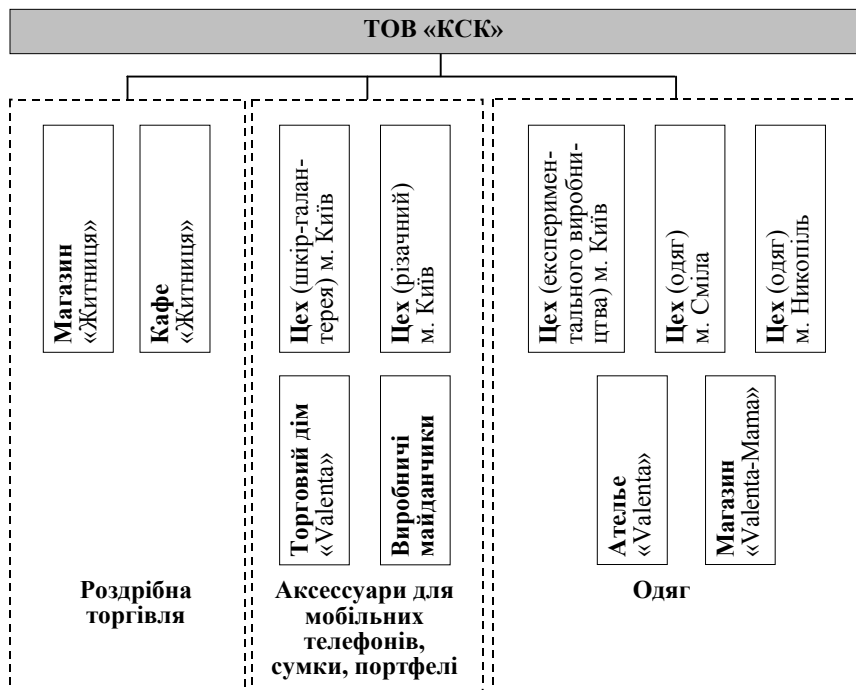


Рис. 1.1 Види діяльності та підрозділи ТОВ «КСК»

Усі підприємства працювали за такою схемою: головне виробництво ТОВ «КСК» — це великий дизайнерський центр, де не тільки з'являються всі ексклюзивні новинки від «Valenta» (від-

працюється весь технологічний ланцюжок — від розробки моделі і закупівлі сировини до упаковки, продажу і якісного обслуговування клієнтів), але й навчаються керівники всіх рівнів, технологи і робітники дочірніх підрозділів, і таким чином повністю дублюється апробований технологічний процес і маркетингові технології.

Інші підприємства використовують на практиці досвід, якому вони були навчені на головному підприємстві, реалізуючи, таким чином, основну концепцію внутрішнього бенчмаркінгу.

Така схема роботи, за словами власників і керівників підприємства, була викликана необхідністю пристосовуватися до змін ринку і підвищувати ступінь гнучкості бізнесу. Обрана схема роботи, достатньо поширена для малого бізнесу України, не має назви закріпленої в законодавчих документах, але за своєю суттю характеризується принципами роботи мережевих структур.

Як показало життя, кількість перевірок і податковий потік (заряди зменшення яких бізнес будувався за такою схемою) з приростом юридичних осіб не зменшилися, а навпаки збільшилися пропорційно кількості зареєстрованих юридичних осіб.

СТРАТЕГІЯ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ

*«Вживає найсильніший?!
Сьогодні це той, хто не схожий
на інших і має найвиразніші ознаки»
Й. Ріддестрале (із книги «Караоке капіталізму»)*

Навесні 2005р., даючи інтерв'ю українським і французьким консультантам в рамках спільного проекту з розробки кейса, керівники компанії — генеральний директор Володимир Некрасов і його заступник В'ячеслав Гуденок — так охарактеризували стан справ у компанії.

- Що є основним бізнесом компанії?

«У портфелі продукції компанії левову частку займають аксесуари для мобільних телефонів — близько 85 %, на другому місці знаходиться пошиття жіночого одягу — близько 10 %, шкіргалантерея — 4 % і різальний інструмент — 1 %. Як бачите, основ-

ним бізнесом компанії є виробництво аксесуарів для мобільних телефонів, ми робимо ставку на них. Разом з тим, в останні місяці істотно збільшився обіг по лінії жіночого одягу. Тому можна сказати, що ми працюємо зі шкірою та тканиною».

- Опишіть основні стандарти діяльності бізнес-підрозділів вашої компанії.

«Основним стандартом для нас є задоволення потреб споживача. Стандарти обслуговування в цілому на ринку підвищуються з кожним роком. І доводиться тримати цей рівень. Це виявляється в наданні додаткових послуг (інформаційні, доставка, упаковка, надання товарних кредитів), роботі з широким асортиментом товарів (шнурочки, ремінці, електричні аксесуари, кольорові чохла, футляри). Окрім цього, у нас відпрацьована внутрішня система контролю якості, зокрема, щодо якості сировини, ми працюємо тільки з перевіреними постачальниками».

- Охарактеризуйте рівень прибутковості даного бізнесу.

«Прибутковість з розвитком ринку падає і постійно доводиться шукати новий товар, який дозволить тримати прибутковість на допустимому рівні — 10—15 % рентабельності».

- Якої стратегії дотримується компанія в сьогоднішній своїй діяльності?

«Ми постійно працюємо над скороченням витрат і пошуком нового продукту. На сьогодні хочемо розвивати напрямок роботи з корпоративними клієнтами по продукції зі шкіри — портфелі, сумки, блокноти та ін.».

- Які ваші основні конкурентні переваги?

«По-перше, це відомий розкручений бренд. Колись ми купили торгову марку «Valenta» за 10 тис. дол. США, тепер можемо говорити про розкручений бренд і оцінюємо його вже у 2 млн дол. По-друге, безумовною конкурентною перевагою вважаємо стабільні відносини з дилерською мережею. Крім того, гордимися власним дизайнерським бюро, яке забезпечує нам лідерство в дизайнерських розробках на ринку».

- Які основні цілі розвитку компанії на наступні п'ять років?

«Що стосується видів діяльності, то перспективним ми вважаємо шкіргалантерейний напрям. Працюватимемо над розширенням асортименту та співвідношенням якість/ціна».

- Як ви плануєте розвивати вашу компанію?

«Працювати над розвитком і зміцненням бренду «Valenta», збираємося розкручувати нові канали збуту (супермаркети, гіпермаркети, салони взуття)».

- За яким принципом побудована структура вашої компанії?

«Структура спочатку будувалася як лінійна. Пізніше стала розростатися й ускладнюватися. Ми постійно над нею працюємо, вона у нас постійно змінюється. Відчуваємо, що питанням структурної взаємодії потрібно займатися серйозно, але до цього руки не доходять. На початок 2005 р. схема організаційної структури виглядає так, як представлено на рис. 1.2».

- Як ви досліджуєте свої ринки?

«Проводимо опитування, маркетингові дослідження на задану тему. Останнім часом почали активно працювати з фокус-групами з цільових аудиторій (жінки і підлітки). Збираємо інформацію з різних джерел, наприклад, ми постійно проводимо опитування на спеціалізованих виставках, працюємо з дилерами та роздрібними торговцями».

- Хто ваші клієнти (в Україні, Росії тощо)?

«У Києві — роздріб, по Україні і в Росії — дилери. Ми починали працювати з вже наявними агентами в регіонах, поступово привчали їх до нашої продукції, зацікавлювали різними схемами фінансових розрахунків. Зараз можемо говорити, що це практично наша дилерська мережа. Працюємо з дилерами на довірчих відносинах, використовуємо гнучку індивідуальну систему домовленостей та умов співпраці. Близько 60 % дилерів користуються відстроченням платежу до 2 місяців залежно від вибірки асортименту і обсягів реалізації. Звичайно, це істотно впливає на наші оборотні кошти і стримує можливості щодо розвитку, але вважаємо, що інакше можемо втратити мережу».

- Які ваші відносини з клієнтами, постачальниками, партнерами?

«Ми працюємо на договірних відносинах. При цьому вважаємо, що вони обов'язково повинні носити довірчий характер. Дуже багато залежить від особистих взаємостосунків з партнерами. Працюємо більш ніж з 200 постачальниками. У своїй більшості це українські підприємства».

- Хто ваші конкуренти?

«Основним конкурентом є китайські виробники, які «вибивають» ринок низькою ціною. Наші витрати на 10—15 % вищі. Правда, сподіваємося, що з введенням для них податку на імпорт у розмірі 20 % ситуація для нас покращає. З українських вироб-

ників як і раніше основним конкурентом є компанія «Сліо», хоча їх витрати значно вищі наших. Теж саме можна сказати і про російські компанії конкурент — «Деманш», «Пойнт», «InterStep».

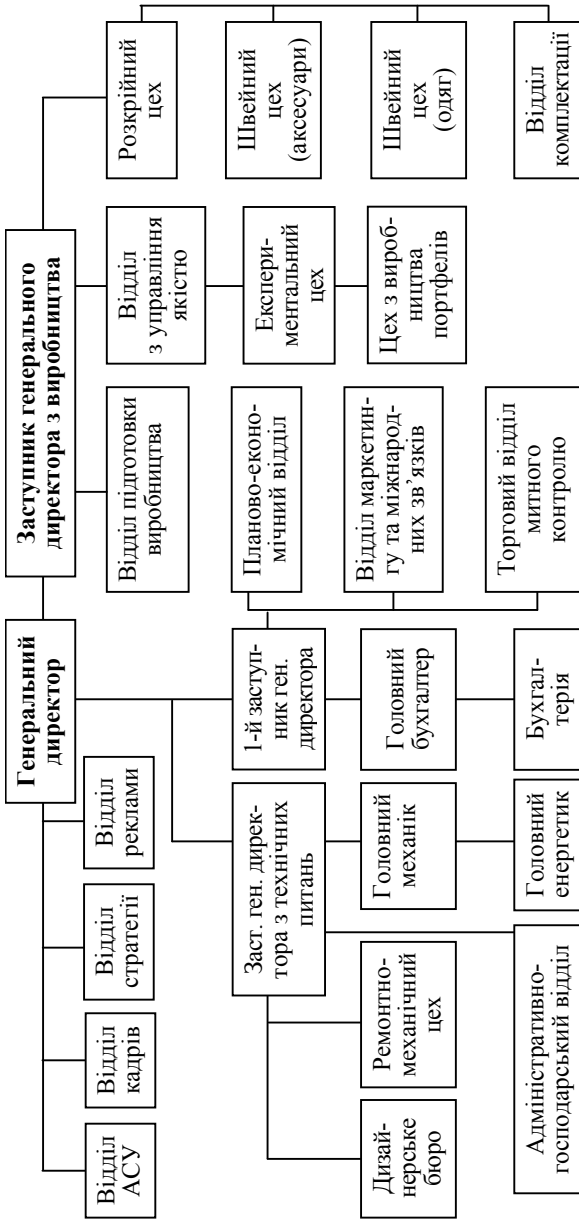


Рис. 1.2. Схема організаційної структури ТОВ «КСК»

- Які ваші відносини з конкурентами?

«Як з конкурентами — натягнуті. Хоча є українські компанії, наприклад, «Тrinity», з якими у нас партнерські взаємостосунки. Ми обмінюємося інформацією по ринку, даними маркетингових досліджень».

- Як ви вважаєте, політичне та юридичне навколишнє середовище представляють проблеми для розвитку вашого бізнесу?

«Безумовно революційна ситуація і політика постійних перевірок, велика кількість контролюючих органів, складні митні процедури... Загалом перелік цих чинників типовий для будь-якого українського бізнесу».

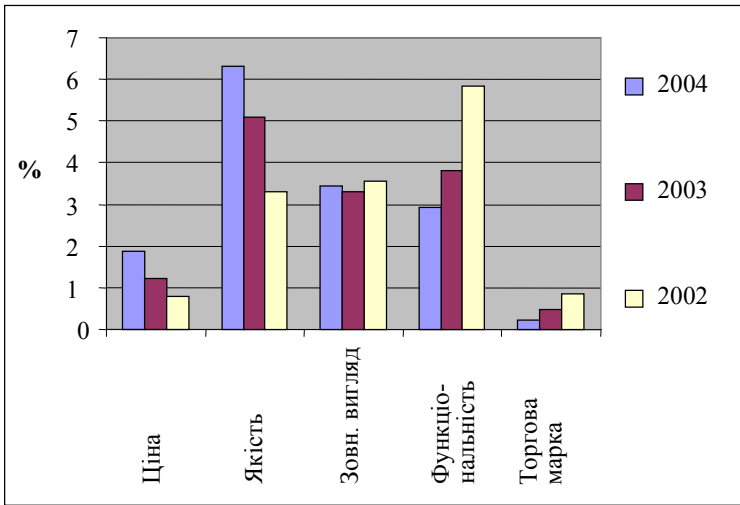


Рис. 1.3. Критерії вибору аксесуарів

А тим часом ринок аксесуарів для мобільних телефонів змінювався з непередбаченою, майже несамовитою швидкістю.

В останні місяці 2004 р. — першому кварталі 2005 р. істотні зміни на основному ринку діяльності компанії змінили стратегічні пріоритети власників, структуру видів діяльності компанії та схему ведення бізнесу.

По-перше, відбулося падіння ринку шкіргалантерейних аксесуарів — обсяг ринку України та Росії зменшився в натурально-

му та вартісному виразі. За оцінками експертів на початку 2005 р. місткість ринку зменшилася в 2 рази, а до середини 2005 р. досягла величини 35 % від місткості 2003—2004 рр.

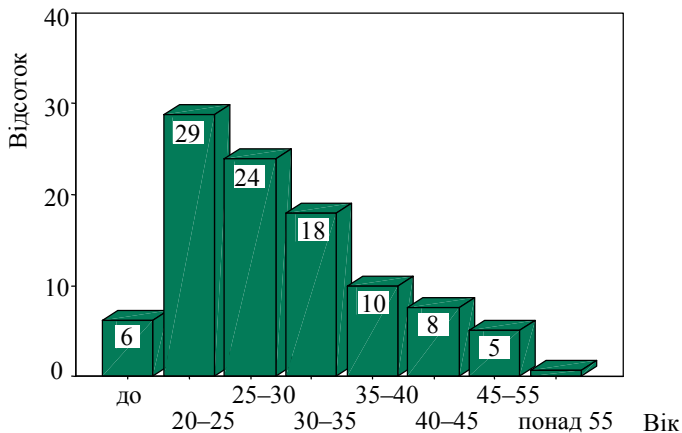


Рис. 1.4. Вікова структура споживачів

По-друге, ринок аксесуарів зазнав істотних змін і за асортиментом. Сам споживач змінив свої смаки. Прихильність до захисту свого телефону від зовнішніх пошкоджень і «статусної» прикраси телефону аксесуаром зі шкіри змінилася на відношення до телефону як звичайного засобу зв'язку. Захист став неактуальним, а прикраса залишилася актуальною тільки для певної споживацької аудиторії (рис. 1.3). Крім того, місткість ринку шкіргалантерейних аксесуарів зменшилася за рахунок наповнення ринку прозорим «силіконовим» чохлам.

За віком основною цільовою групою (близько 70 %) є люди у віці 20—35 років. При цьому близько 1/3 всіх споживачів припадає на діапазон 20—25 років. Безумовно, ця група не є однорідною: вище згадані 20—25-літні є активною молоддю, в основному, студентами або тими, хто недавно закінчив навчальний заклад, а категорія 25—35-літніх — більш помірковані, як правило, вже сформовані як особистості та суб'єкти суспільства.

По-третє, у зв'язку із зменшенням місткості ринку виробники спробували утримати власні обсяги за рахунок зниження цін на реалізацію своєї продукції, але цей захід приніс тільки короткостроковий ефект і привів до зниження рівня прибутковості. Деякі

російські та українські виробники шкіряних аксесуарів були вимушені скоротити власні виробничі потужності або навіть припинити виробництво. Дехто з них зовсім пішов з цього ринку, а дехто став займатися оптовою реалізацією аксесуарів китайського та італійського виробництва.

Внаслідок змін, що відбулися, ТОВ «КСК» втратило свої обсяги реалізації. Замість запланованих наприкінці 2005 р. щомісячних продажів у розмірі 240 000 одиниць продукції, через зміну ринку планує своє виробництво на рівні 100 000 одиниць. У зв'язку з цими змінами довелося реорганізувати більшість бізнес-процесів. Зниження обсягів виробництва призвело до скорочення виробничих майданчиків і, в першу чергу, у партнерів у регіонах. На сьогодні всі потужності, що використовуються, є винятково власними — це три виробничі майданчики в Києві і Сміла.

Зниження обсягів діяльності в свою чергу спричинило скорочення персоналу. У зв'язку зі змінами ринку була також змінена структура й умови роботи з дилерами. Було скорочено кількість дилерів, які стали тепер займатися всім асортиментом шкіргалантерейних аксесуарів. Окрім роботи дилерів в Україні почали практикувати виїзну торгівлю в регіонах, не охоплених дилерською мережею, зі всім асортиментом продукції.

У попередні два роки основним ринком збуту для ТМ «Valenta» був російський ринок (більше 50 % всіх обсягів реалізації). У 2005 р. тільки 20—30 % аксесуарів реалізується в Росії. Основну частку в продажах тепер займають продажі по Києву і Україні в цілому. У зв'язку з цим було закрито російське представництво і робота організована тепер безпосередньо з кожним дилером.

Реагуючи на визначені ринкові тенденції, серед подальших напрямів розвитку підприємства власники називають:

- підтримку обсягів виробництва аксесуарів для мобільних телефонів на рівні, що відповідає потребам ринку;
 - виведення на рентабельну роботу напряму шкіргалантереї
 - портфелі і жіночі сумки;
 - розвиток напряму по роботі з корпоративними клієнтами (рекламна, сувенірна продукція, ділові аксесуари);
 - розвиток напряму жіночого одягу — одяг для вагітних.
- ...Майже все вірно. Але чомусь іноді виникає підступна думка — чи встигнемо змінитися, чи зможемо пристосуватися до «середовища існування»?!

ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ РОБОТИ НАД КЕЙСОМ



1. Як змінювалася стратегія розвитку компанії «КСК» протягом часу її існування, описаного в кейсі?

2. Використовуючи базові стратегічні інструменти: проведіть аналіз конкурентного середовища компанії «КСК»; визначте тип конкурентної стратегії; назвіть ключові фактори успіху та «вузькі» місця в її діяльності на різних етапах розвитку.

3. Розробіть план подальшого стратегічного розвитку «КСК» і обґрунтуйте вашу позицію порівняно зі стратегічними напрямками, обраними керівництвом компанії.

Наталія КУДЕНКО,
доктор економічних наук, професор КНЕУ,

Філіп РЕБ'ЄР,
*доктор економічних наук,
професор Школи менеджменту
Комерційного інституту м. Нансі, (Франція),
ESIDEC – Група ICN*

КЕЙС «ЛАКМА» (маркетинг)

ІСТОРІЯ «ЛАКМИ»

«Лакма» починає свою історію з 1925 р., коли на базі приватного підприємства було створено Київський завод лаків і фарб (КЗЛФ). В 1950-ті роки відбулося злиття КЗЛФ з Житомирським заводом фарб, а пізніше — з Київським заводом «Хімефір». У ті часи підприємство мало невеликий асортимент та обсяги виробництва і належало до числа невеликих підприємств створеного в 1967 р. об'єднання лакофарбових заводів «Укрлакофарба».

На початку 1970-х років завод було істотно модернізовано: вилучили з експлуатації виробництво білил з примітивною екологічно несприятливою технологією, побудували цех з виробництва сухих цинкових білил, ввели в експлуатацію цех з виробництва емалі на конденсаційних смолах з укомплектуванням його новітнім на той час обладнанням.

Новітня історія підприємства розпочалася в 1991 р., коли Київський завод лаків і фарб змінив форму власності, став акціонерним товариством і отримав назву «Лакма». В 1993 р. підприємство було викуплене трудовим колективом і перейменовано в ЗАТ «Лакма».

У 2001 р. відбулася зміна засновників «Лакми», в результаті якої було розроблено маркетингову політику підприємства з орієнтацією на задоволення потреб споживачів. Під час аналізу конкурентного середовища та пошуку нових рішень було реорганізовано службу маркетингу «Лакми», вдосконалено процес виробництва, оптимізовано виробничі процеси, частково замінено обладнання та покращено сировинну базу. Зазнала змін і асортиментна політика підприємства: з виробництва було виключено ту продукцію, яка не користувалася попитом. Це дозволило підвищити обсяги виробництва і знизити ціну на ту продукцію, яка відповідає ринковим вимогам за рахунок підвищення її конкурентоспроможності на ринку України.

Сьогодні «Лакма» — це сучасне ринково-орієнтоване підприємство з прогресивними методами виробництва і високим рівнем кваліфікації співробітників.

УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК ЛАКОФАРБОВИХ МАТЕРІАЛІВ (ЛФМ)

Аналіз розвитку українського ринку лакофарбових матеріалів протягом останніх 5-ти років свідчить про збільшення обсягів виробництва лакофарбової продукції, розширення виробництва ЛФМ на діючих підприємствах і появою нових виробників.

Виробництво ЛФМ у цілому за галуззю, відповідно до даних Державного комітету статистики України, за 1997—2003 рр. представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

**Динаміка обсягів виробництва ЛФМ в Україні за
1997—2003 рр., тис. тонн**

Роки	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Обсяги виробництва	120,6	111,9	104,4	107,2	130,4	167,2	185,0

За оцінками експертів, річна місткість ринку ЛФМ становить 200 — 220 тис. тонн. Структура українського ринку ЛФМ відріз-

няється значним рівнем концентрації виробництва. Загалом в Україні існує понад 140 виробників ЛФМ, але лише 50 з них виробляють ЛФМ в обсягах понад 1 тис. тонн на рік. Основні обсяги виробництва ЛФМ забезпечують: Дніпропетровський ЛФЗ, ВАТ «Сумихімпром», ПП «ЗІП», ЗАТ «Лакма», ЗАТ «Хімпрогрес», ЗАТ «Янтар» (м. Коростень), ВАТ «ЛФЗ «Аврора», ЗАТ «Ніфар» (м. Ніжин), Чернівецький хімічний завод, «Стіролбітхім» (м. Горловка), «БНС-фарба» (м. Київ), «Сплав МВ», «Спектр», ТД «Композит Сервіс», ПК «Лідер», «Твінз-колор», «БОРДО» (м. Харків), «Інтер-люкс» (м. Київ). Загальний обсяг ЛФМ на зазначених підприємствах у 2003 р. становив 105 тис. тонн, або 56 % національного ринку ЛФМ в Україні.

Близько десяти провідних підприємств — виробників лакофарбової продукції контролюють нині понад 50 % місткості ринку, 30 % — становлять імпорتنі поставки, менше 20 % — частка всіх інших національних виробників.

Конкурентну структура ринку ЛФМ України у 2003 р. представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Ринкові частки виробників
лакофарбової продукції України в 2003 р.**

Підприємство	Ринкова частка, %
Дніпропетровський лакофарбовий завод	19,83
ЗІП	16,87
Снежка — Україна	11,87
Лакма	6,23
Хімпрогрес	4,16
Спектр	3,54
Сумихімпром	3,36
Янтар	3,26
Мефферт Ганза фарбен	3,24
Радуга	3,21
Софрахім	2,6

Поліфарб Україна	1,92
Лаковар (Львів)	1,72
Аврора	1,36
Криворіжський суриковий завод	1,19
Лукра	1,17
Луга — колор	1,16
Лелека — колор	1,04
Ніфар	1,02

У 2003 р. на деяких підприємствах Мінпромполітики України було скорочено обсяг виробництва ЛФМ. Дніпропетровський ЛФЗ і «Сумихімпром» знизили обсяги виробництва відповідно на 17 % і 39 %. Основна причина спаду обсягів виробництва — складності з придбанням сировини.

Сировинне забезпечення завжди було спільною проблемою виробників ЛФМ у 2003 р. Завищеними були ціни на двоокис титану, пентаеритрит, фталевий ангідрид. У період сезонного попиту на ці матеріали їх вартість на внутрішньому ринку перевищувала експортну ціну. Виробники цієї сировини — завод «Зоря» (м. Рубіжне), ВАТ «Краситель», Авдіївський хімзавод значні обсяги своєї продукції експортували, в основному до Росії. При цьому українські виробники ЛФМ значні обсяги сировини експортували з Росії, але за значно вищими цінами.

Лідером на українському ринку ЛФМ є Дніпропетровський лакофарбовий завод, ринкова частка якого складає нині близько 20 %. Він характеризується високими темпами зростання обсягів виробництва ЛФМ та є провідним виробником лакофарбових матеріалів на конденсмолах. У структурі виробництва вітчизняних ЛФМ питома частка даного заводу у виробництві лаків на конденсмолах складає 66,5 %, а емалів на конденсмолах — 28,6 %. Алкідні емалі (ПФ-115, ПФ-226) заводу, за оцінками операторів ринку, користуються високим попитом.

ВАТ «Сумихімпром» — великий виробник алкідних емалів. Наявність власного виробництва головного сировинного компоненту ЛФМ — двоокису титану та залізно-окисних пігментів дозволяє підприємству утримувати стабільні обсяги виробництва

ЛФМ. Але в 2003 р. спад обсягів виробництва становив 39 %, що пояснюється загостренням конкуренції і підвищенням вимог споживачів до споживчих характеристик товарів та сировинними проблемами. Для підвищення обсягів продажу підприємство розробило комплексну програму просування на ринок нової товарної марки «Фарбекс».

ТОВ «Компанія «Хімпрогрес» — має високі темпи росту виробництва ЛФМ. Це підприємство останнім часом стабільно підвищує виробництво ЛФМ, розширює асортимент і підвищує споживчі характеристики товарів. Характерним для даного підприємства є збільшення випуску водних ЛФМ і великі обсяги лакофарбової продукції на кондсмолах.

ПП «ЗІП» останнім часом стабільно нарощує обсяги виробництва ЛФМ. У 2003 р. обсяги виробництва склали 11 тис. т, що у 1,8 рази більше порівняно з 2002 р.

ЗАТ «Янтар» — провідний виробник лакофарбової продукції в Житомирській області. З метою збільшення обсягів продажу розширює асортимент: налагоджено виробництво воднодисперсійних акрилових фарб, автомобільних емалів та ґрунтовок, акрилових фарб для дорожніх покриттів. Алкідні емалі (ПФ-115, ПФ-226) та водоемульсійні фарби підприємства користуються високим попитом.

ПП «Кремнійполімер» — провідний виробник лакофарбової продукції в Запорізькій області. З метою збільшення обсягів продажу розширює асортимент: налагоджено виробництво спеціальних видів ЛФМ — силікон-акрилових, епоксидних; дорожніх емалів, емалів по шиферу, композицій для холодного цинкування металічних поверхонь.

«Елакс» — провідний виробник лакофарбової продукції в Одеській області. Збут готової продукції — одна з головних його проблем. Підприємство має значні потужності з виробництва водоемульсійних фарб, але останнім часом знижує обсяги їх виробництва. Виробляє значні обсяги ЛФМ на конд-смолах. У 2003 р. підприємство було на межі банкрутства, його обсяги виробництва становили лише 1,7 т. Нині розглядаються варіанти подолання кризо-вого стану, одним з яких є об'єднання підприємства «Елакс» з підприємством «Стальканат» (м. Одеса). При цьому продукція буде вироблятися під товарною маркою «Елакс». Традиційно «Елакс» спеціалізувався на виробництві ЛФМ промис-

лового призначення, але нині на підприємстві реалізується програма переорієнтації виробництва на споживчий сегмент, який зараз стрімко розвивається. Останнім часом на українському ринку існує стійка тенденція збільшення обсягів продажу і ринкової частки підприємств з іноземними інвестиціями, серед яких найбільшими є:

- «Снежка — Україна» (за участю польських інвестицій);
- «Мефферт — Ганза фарбен» (за участю німецьких інвестицій);
- «БНС — фарба» (за участю австрійських інвестицій);
- «Джобі — Україна» (за участю німецьких інвестицій);
- «Поліфарб» (за участю польських інвестицій).

ВАТ «Снежка-Україна» спеціалізується на виробництві білої водоемульсійної фарби. Характеризується стабільним збільшенням обсягів виробництва, продукція користується підвищеним попитом і в Україні, і в країнах близького зарубіжжя. Потенційні виробничі потужності складають 2 тис. т лакофарбової продукції в місяць. Дане підприємство нарощує обсяги виробництва водних ЛФМ. У 2003 р. підвищився попит на водоемульсійні фарби фірми, які відрізняються високою якістю і нижчою, порівняно з іншими зарубіжними аналогами, ціною.

«БНС-Фарба», «Мефферт Ганза фарбен» та «Джобі» збільшують обсяги виробництва водних ЛФМ. Підвищення попиту на водоемульсійні фарби пояснюється їх високою якістю та нижчою, порівняно із зарубіжними аналогами, ціною.

Високим попитом користується продукція фірм «Тіккугіла» (Фінляндія), «Bekers» (Швеція), «Акго Nobel» (Голландія), яка відрізняється високими якісними характеристиками і високою ціною. Споживачами цих товарів є фірми і особи, які здійснюють євроремонт.

У 2003 р. у Дніпропетровську відкрився новий завод ЛФМ ВАТ «Поліфарб Україна», виробничі потужності якого розраховані на 20 тис. т ЛФМ щороку. За перший рік завод виробив понад 5 тис. т ЛФМ.

Очікується поява в Україні нового спільного підприємства з естонськими інвестиціями — фірми «Ескар», яка є одним з провідних виробників ЛФМ в Естонії, а також їх великим постачальником в Україну. Завод «Ескар» відкрився у 2005 р. в Одесі.

Практично для всіх вітчизняних виробників ЛФМ розширення асортименту нині є найголовнішим завданням, оскільки це дозволить збільшити обсяги збуту.

Асортиментний аналіз ринку показав, що основну частку, а саме близько 75 % — становлять органорозбавлені фарби і лаки, 8 % — водо-дисперсійні фарби і лаки, 17 % — розчинники, оліфи, поліграфічні фарби, ґрунтовки, шпатлівки.

Домінуючими видами лакофарбової продукції у структурі внутрішнього виробництва в Україні є ЛФМ на основі конденсаційних смол і водорозчинні фарби. Їх питома вага в загальних обсягах виробництва і збуту на ринку ЛФМ України становила у 2003 р. понад 70 %.

Основні обсяги ЛФМ на кондсмолах утворює алкідна лакофарбова продукція — лаки, емалі, ґрунтовки, шпаклівки, уайтспірит, оліфа. Практично кожне з 50 лакофарбових підприємств України виробляє алкідні емалі, які користуються найбільшим споживчим попитом на внутрішньому ринку.

Стабільно збільшуються обсяги продажу алкідних ЛФМ, що потребує додаткових обсягів плівкоутворювачів до них, потреби в яких вітчизняні підприємства забезпечують за рахунок імпортних поставок.

Високим попитом користуються імпортні ґрунтовки і шпаклівки, оскільки ця продукція перевершує за асортиментом і якісними показниками вітчизняні аналоги.

Обсяги виробництва масляних фарб в Україні відносно невисокі, не дивлячись на те, що в багатьох країнах світу вони зняті з виробництва як застаріла продукція. Масляні фарби входять в асортиментний перелік продукції багатьох вітчизняних виробників, але основні їх обсяги належать невеликим підприємствам, які спеціалізуються на виробництві алкідних емалів і масляних фарб. Наприклад Харківський «Красний хімік», Ніжинський «Ніфар», «Сумихімпром», Мелітопольський «Спектр», Луганський «Хімік», Київська фірма «Лелека-кодор».

Водорозчинні ЛФМ мають стійку тенденцію до зростання: їх питома вага в загальних обсягах виробництва збільшилася з 12 % у 2002 р. до 17 % у 2003 р. і становить нині близько 32 тис. т. Основними виробниками водорозчинних ЛФМ в Україні є «Лакма», «Хімпрогрес», «БОРДО», «БНС-фарба», «Інтер-люкс», проте лідерами в цьому сегменті як за обсягами, так і за асортиментом, є великі підприємства з іноземними інвестиціями.

Збільшення обсягів виробництва водорозчинних ЛФМ пояснюється їх перспективністю як з технологічної, так і з екологічної позицій. Тому українські виробники нині розширюють асортимент і покращують якісні характеристики цієї продукції (Концерн «Стірол» — 8 тис. т у рік, «Лакма» — 6 тис. т в рік). У 1999 р. організовано виробництво вододисперсійних фарб у ЗАТ «Хімпрогрес». Серед закордонних фірм найбільші обсяги продажу водорозчинних ЛФМ забезпечують «DUFA», «JOB1», «Meffert» (всі з німецькими інвестиціями).

Стабільний попит на вітчизняні ЛФМ пояснюється низькою платоспроможністю більшої частини населення України, оскільки українські ЛФМ дешевші імпортних. Але попит на зарубіжні ЛФМ залишається високим, що підтверджується їх стабільними обсягами продажу.

Попит на ЛФМ з боку таких галузей, як машинобудування і меблева промисловість характеризується стабільним рівнем. Відмічається збільшення попиту на ЛФМ будівельного призначення. У 2002 р. обсяг ЛФМ для будівництва, ремонту и продажу населенню склав понад 60 % загального виробництва ЛФМ. Це обумовлено тим, що провідні українські виробники ЛФМ останнім часом покращили асортимент і якісні характеристики своєї продукції.

На деяких великих підприємствах частка виробництва ЛФМ побутового призначення складає 50 % загального обсягу виробництва. Так, на Дніпропетровському ЛФЗ цей показник зріс з 40 % у 2000 р. до 48 % у 2001 р., на «Сумихімпром» та «Ніфарі» у 2001 р. він складав понад 70 %.

На більшості підприємств частка ЛФМ побутового призначення в загальному обсязі збуту складає нині від 80 % до 100 %.

Основне місце у структурі споживання ЛФМ вітчизняного виробництва на внутрішньому ринку посідають традиційні види органорозведених лакофарбових матеріалів — лаки, емалі, фарби масляні, фасадні матеріали, розчинники, оліфи.

Серед споживачів ЛФМ будівельного призначення можна виділити такі сегменти:

- будівельні фірми (будівництво житла, адміністративно — побутові споруди) — 30 % загального обсягу споживання;
- будівельні фірми (індивідуальне будівництво) — 15 %;
- ремонтно-будівельні бригади — 20 %;
- приватні покупці — для ремонтних робіт і побутових потреб — 15 %.

ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ

У 2003 р. відмічено зростання експорту ЛФМ українського виробництва: обсяги експорту склали 17,6 тис. т (для порівняння: у 2002 р. — 17 тис. т). При цьому понад 95 % вітчизняних ЛФМ було експортовано у країни СНД: Молдову, Російську Федерацію, Білорусь.

Що стосується імпорту ЛФМ в Україну у 2003 р., то імпортні поставки здійснювалися практично за всіма товарними групами. При цьому приріст імпорту у 2003 р. за тоннажем склав 39 % відносно 2002 р. Основними постачальниками імпортової продукції були Росія, Німеччина, Фінляндія, Словенія, Естонія, Польща, Італія, Туреччина. При цьому частка Росії, Польщі, Німеччини та Фінляндії складає понад 50 % загального імпорту.

Якщо аналізувати внутрішнє споживання ЛФМ в Україні, то у 2003 р. воно склало 266 тис. т, збільшившись відносно з 2002 р. на 20 %. Місткість українського ринку ЛФМ у 2003 р. формували на 63 % вітчизняні виробники. Дані, представлені у табл. 2.3, свідчать про те, що внутрішнє споживання водних ЛФМ протягом 2000—2002 рр. наполовину було забезпечено вітчизняним виробництвом на фоні стійкої тенденції скорочення частки імпорту у внутрішньому споживанні ЛФМ.

Вступ України до Світової організації торгівлі може змінити структуру внутрішнього споживання ЛФМ: у результаті послаблення тарифних обмежень для імпортерів посиляться конкуренція для вітчизняних виробників. Зарубіжні підприємства будуть виходити на український ринок як в якості постачальників, так і через створення спільних підприємств з новітніми технологіями. У такому випадку структура попиту може змінити на користь імпортного виробництва.

Таблиця 2.3

**Структура поставок ЛФМ в Україні
за 2000—2003 рр., %**

Роки	Вітчизняне виробництво	Імпортні поставки
2000	35	65
2001	51	49
2002	57	43
2003	63	37

ЦІНОВА КОН'ЮНКТУРА НА РИНКУ ЛФМ

Останнім часом на українському ринку відмічається перевищення пропозиції над попитом ЛФМ. Ця тенденція супроводжується зниженням цін, погіршенням якості ЛФМ та їх підробкою. Але зниження цін стосується лише низько-цінового і частково — середньо-цінового сегментів, оскільки саме в цих сегментах існує конкуренція між вітчизняними виробниками. Середньо-ціновий і високо-ціновий сегменти утримують високі ціни. Щодо закордонних ЛФМ, передусім європейського виробництва, то у 2003 р. зафіксовано підвищення цін за середньо- і високо-ціновим сегментом порівняно з 2002 р.

Таблиця 2.4

**Ціни вітчизняних виробників
на основні види фарб за 2002 р.**

Виробники	Ціна з урахуванням ПДВ, грн/кг			
	Емаль ПФ-115 (біла)	Емаль ПФ-266	Водоемульсійна фарба акрилова для зовнішніх робіт	Водоемульсійна фарба акрилова для внутрішніх робіт
Дніпропетровський ЛФЗ	6,90	5,60	5,80	3,60
«Лакма»	7,20	6,96	6,96	3,24
«Красний хімік»	7,80	6,24	—	—
«Хімрезерв»	7,08	7,08	7,33	4,72
«Тімекс»	7,40	6,30	5,00	4,44
«БНС-фарба»	—	—	8,76	6,84
«Мефферт Ганза Фарбен»	—	—	9,30	9,20
«БОРДО»	—	—	6,24	5,88
«Снежка-Україна»	—	—	8,90	7,00

Основні обсяги продажу ЛФМ припадають нині на продукцію вітчизняного виробництва, оскільки саме вона посідає сегмент дешевих ЛФМ. У табл. 2.4 наведено дані, які характеризують цінову кон'юнктуру на ринку вітчизняних ЛФМ у 2002 р. Як видно з даних таблиці, ціни на найпопулярнішу емаль ПФ-115 у всіх вітчизняних виробників приблизно однакові. Виробників фарби ПФ-115 можна розділити на дві групи: великі заводи та фірми, які виробляють ЛФМ стабільної якості (вони мають ціну від 7 грн/кг), та фірми, які виробляють більш дешеву продукцію, але з меншими гарантіями якості (ціна 4—6 грн/кг). Що стосується водоемульсійних фарб, то для них характерні диференційовані ціни: для внутрішніх робіт ціновий інтервал складає 3,2—9,2 грн/кг, а для зовнішніх робіт — 5—9,3 грн/кг.

Найвищі ціни на фарби характерні для тих підприємств, які виготовляють їх з високоякісної імпоротної сировини за передовими зарубіжними технологіями на сучасному обладнанні. Більшість сировинних компонентів для водних фарб в Україні не виробляється, а ті, що виробляються, не забезпечують високого рівня якості. Це спонукає вітчизняних виробників купувати імпорتنу сировину, що збільшує їх витрати і ціну.

СУЧАСНА «ЛАКМА»

За умов посилення конкуренції «Лакма» взяла курс на розширення асортименту і кольорової гами та підвищення якості своєї продукції. Так, якщо у 1991 р. асортимент включав лише 7 найменувань, то в 1993 р. — вже 11, а в 1995 р. — 64. На сьогодні ЗАО «Лакма» пропонує своїм споживачам понад 200 найменувань товарів.

За 70-річний період перебування на ринку обсяги виробництва «Лакми» досягли 60 млн грн у рік у вартісному виразі. При цьому щороку дане підприємство виробляє близько 5 тис. тонн ЛФМ, 3300 тис. тонн цинкових білил, що складає 15 % обсягу товарної продукції акціонерного об'єднання «Укрлакофарба». Дані, які характеризують фінансові результати діяльності підприємства «Лакма» у 2000—2004 рр., наведено у табл. 2.5.

Нині велику увагу «Лакма» приділяє стратегічному плануванню. Свою місію «Лакма» формулює через три основні позиції:

- виробляти висококонкурентну на внутрішньому ринку продукцію, яка відповідає вимогам споживача;
- входити до трійки лідерів серед українських виробників лакофарбової продукції;
- досягнути фінансових результатів, які б забезпечили довгострокове зростання підприємства і відповідали інтересам інвесторів та трудового колективу з мінімальним негативним впливом на зовнішнє середовище.

При цьому «Лакма» виокремлює наступні корпоративні цінності компанії:

- ◆ ринкова орієнтація;
- ◆ забезпечення єдності мети і забезпечення умов для її досягнення;
- ◆ системний підхід до управління;
- ◆ безперервне вдосконалення виробничих процесів;
- ◆ залучення всього персоналу для досягнення мети;
- ◆ взаємовигідне співробітництво з партнерами.

Таблиця 2.5

Фінансові показники господарської діяльності ЗАТ «Лакма» за 2000–2004 рр. (тис. дол. США)

Показники	Роки				
	2000	2001	2002	2003	2004
Обсяги реалізованої продукції	10 237	11 345	10 167	14 421	14 550
Собівартість реалізованої продукції	9268	974	8 670	12 470	13 050
Прибуток	673,4	296,6	350	560	13 140
Витрати на маркетинг та збут	...	255	293	597	650

Для успішної реалізації своєї місії «Лакма» визначила такі стратегічні цілі:

1. Збільшення рівня доходності підприємства:
 - збільшення обсягів продажу через вдосконалення системи збуту і підвищення якості обслуговування клієнтів;

- оптимізація витрат, пов'язаних з виробничими, комерційними та адміністративними процесами;
- раціональне використання сировинних, енергетичних та природних ресурсів.

2. Вдосконалення системи та методів управління підприємством відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9001:2000, ISO 14001:96 та забезпечення необхідними ресурсами для ефективного функціонування.

3. Вдосконалення діючих виробничих процесів шляхом заміни застарілого обладнання та оптимізації технологій.

4. Розробка та виробництво висококонкурентної продукції, яка відповідає вимогам споживачів.

5. Досягнення рівня цін на продукцію, яка дозволяє їй конкурувати з ринковими аналогами у своєму сегменті та забезпечувати цільову прибутковість підприємства.

6. Досягнення високого ступеня впізнання торговельної марки «Лакма» на цільових ринках.

7. Навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

8. Вдосконалення схем мотивації персоналу, створення сприятливої робочої атмосфери і забезпечення безпеки праці.

9. Зниження / попередження шкідливого впливу виробничих процесів на навколишнє середовище.

Що стосується маркетингової стратегії підприємства, то вона спрямована на реалізацію програм з урахуванням аналізу потреб ринку, які сприяють розробці ефективних методів продажу товарів, призначених для певних груп покупців і таким чином забезпечують стійку конкурентну перевагу підприємства на ринку України. З метою просування товарів на ринку, підвищення іміджу і стимулювання попиту «Лакма» реалізує такі заходи:

- постійна рекламна підтримка товарів в засобах масової інформації;
- проведення презентацій і участь у виставках;
- впровадження умов продажу, які підвищують ефективність роботи дилерської мережі;
- розповсюдження рекламного матеріалу паралельно з реалізацією товару.

Основна діяльність підприємства полягає у виробництві і продажу лакофарбової продукції та сухих цинкових білил.

Продукція підприємства користується попитом і на споживчому, і на промисловому ринках — у машинобудуванні, будівництві, деревообробній та меблевій галузях, резинотехнічній промисловості.

Асортимент лакофарбових матеріалів «Лакми» включає:

- алкідні емалі, ґрунти широкого застосування,
- фасадні органорозчинні матеріали (фасадна емаль і ґрунт);
- епоксидні матеріали (емалі, ґрунти);
- акрилові лакофарбові системи для металічних поверхонь;
- акрилові водно-дисперсійні матеріали;
- матеріали для меблів і деревообробки;
- розчинники;
- сухі цинкові білила.

Асортимент лакофарбової продукції «Лакми» представлений на ринку в розрізі 5 товарних марок:

ТМ «Лакма» — основний асортимент продукції стандартної якості за доступною ціною. В дану групу входять алкідні емалі, ґрунти, шпаклівки, епоксидні матеріали, розчинники, фарби для шиферу.

ТМ «Лакма Текс» — охоплює матеріали для меблів та деревообробки як побутового, так і професійного призначення. Це — лаки для дерева, меблів, паркету.

ТМ «Акрилакма» — екологічно безпечні водно-дисперсійні акрилові матеріали — інтер'єрні фарби для сухих и вологих приміщень, фасадні фарби, ґрунтовки, шпаклівки.

ТМ «Лакма-мікс» — марка системи кольоровки і продукції, отриманої в результаті кольоровки.

70 % обсягу продажів підприємства «Лакма» представлено продукцією низько- та середньо-цінового сегменту. У 2000 р. «Лакма» вийшла на високо-ціновий сегмент, роробила і впровадила на ринок товарну марку «Лакма-екстра», яка на 55 % дорожча традиційної «Лакма — ПФ-115» і відрізняється високими показниками якості. Це універсальні емалі, фасадні матеріали та лаки. Продажі «Лакма-екстра» зростають адекватно росту місткості ринку лакофарбової продукції — на 12—15 % щороку.

У своїй маркетинговій діяльності «Лакма» виокремлює наступні ринкові сегменти: будівництво, машинобудування, меблева та деревообробна промисловість, споживчий (кінцевий споживач).

Стратегію розвитку, яка спрямована на задоволення споживчого попиту в якісній продукції, «Лакма» реалізує на основі розробленої політики якості, яка охоплює всі етапи виробництва і діяльності підприємства. Контроль якості продукції здійснює лабораторія, яка акредитована як дослідницька лабораторія Українського центру сертифікації лакофарбових матеріалів, вироблених в Україні і за кордоном.

Продукція підприємства за бажанням споживача проходить сертифікацію не тільки в вітчизняних лабораторіях, але і в закордонних сертифікаційних центрах. Високий рівень якості акрилових фарб «Лакми» підтверджений дослідями в лабораторіях Швейцарії та Німеччини. Якість продукції відмічена в 1995 р. нагородою «За якість» в Парижі, в 1997 р. нагородою «За технологію і якість» у Франкфурті. Крім того, в 1997 р. «Лакма» стала переможцем регіонального конкурсу якості і фіналістом другого Українського національного конкурсу якості, а в 1998 р. та 1999 р. — лауреатом третього і четвертого Українських національних конкурсів якості. У 2001 р. «Лакма» стала першою серед лакофарбових підприємств України компанією, яка була сертифікована за системою управління якістю відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001-2000.

Підприємство активно розширює ринки збуту. Завдяки розвиненій системі дистрибуції, продукція «Лакми» відома нині як в Україні, так і за її межами. Реалізація продукції на території України здійснюється трьома каналами — прямий продаж, дилерська мережа, роздрібна торгівля. Продукція з торговельною маркою «Лакма» експортується в Росію, Білорусь, Молдову, Туркменістан, Латвію, Азербайджан, Польщу.

Маркетингова служба заводу постійно проводить пошук нових споживачів, розширюючи географію збуту продукції торговельної марки «Лакма». У 2004 р. для інтенсифікації збуту було засновано торговельний дім «Лакма».

ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ РОБОТИ НАД КЕЙСОМ



1. Здійсніть маркетинговий аналіз ринку фарб і лаків в Україні.
2. Проаналізуйте існуючу місію «ЛАКМИ» та запропонуйте свій варіант місії.
3. Визначте цільові ринки «ЛАКМИ».
4. Зробіть SWOT-аналіз «ЛАКМИ»
5. Визначте стратегічні бізнес-підрозділи «ЛАКМИ».
6. Як товариство «ЛАКМА» повинно позиціонуватися на ринку фарб і лаків України?
7. Зробіть аналіз стратегічної організації портфелю брендів (марок) «ЛАКМИ». Зокрема, визначте стратегічні питання щодо оптимізації портфелю марок; ролі кожної марки в задоволенні потреб споживачів; факторів, що відіграють зростаючу роль в переоцінці портфелю марок «ЛАКМИ».

Ярослав НЕВМЕРЖИЦЬКИЙ,
старший викладач КНЕУ
Бернард ДЕРВО,
*доктор економічних наук,
 професор Школи менеджменту
 Комерційного інституту м. Нансі, (Франція)
 ESIDEC – Група ICN*

КЕЙС «ТОВКАЧЕВСЬКИЙ» (фінанси)



Останнє засідання Правління Гірничого підприємства з переробки кварцитів «Товкачевський» (ГППК «Товкачевський») навіяло на Голову Правління В. П. Савчука деякі спогади. Не так давно, як здавалося Володимир Петровичу, він на початку 2002 р. очолив підприємство, яке тільки спиналося на ноги після довготривалої кризи. А вже сьогодні необхідно забезпечувати не лише виживання підприємства, а й розробляти і реалізовувати довгострокову програму розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності. Це радувало результатами попередньої роботи і надавало нові проблеми. В якому напрямі розвиватися, в який спосіб фінансувати інвестиційні вклади в різні підприємства, з яких джерел залучати необхідні фінансові ресурси, як розподіляти отриманий прибуток? Усі ці питання не давали Володимир Петровичу спокою, а розуміння динамічності сучасного ринкового середовища підказувало необхідність швидкого пошуку відповідей на усі ці запитання.

ІСТОРИЧНА ДОВІДКА ТА СУЧАСНИЙ СТАН

Підприємство розташоване в північно-східній частині м. Першотравневе Овруцького р-ну Житомирської обл. Да-

тою створення підприємства вважається 9 жовтня 1940 р. однак його будівництво було перервано війною, а післявоєнна реконструкція закінчилася в 1947 р. Підприємство розвивалося як високо механізована організація з видобутку будівельного каменю та щебеня переважно для забезпечення потреб залізниці. Після розпаду СРСР підприємство було перепрофільовано. Із кварцитної сировини почали виробляти кварцити для забезпечення потреб заводів, що виробляють феросплави та вогнетривкі матеріали, які користуються великим попитом на металургійному ринку України та інших країн. Таким чином, кам'яний кар'єр з видобутку будівельного каменю і виробництву щебеня перетворився в сучасне гірничо-переробне підприємство кварцитів.

Відкрите акціонерне товариство «Гірниче підприємство з переробки кварцитів «Товкачевський» має потужну технічну базу та досвідчений професійний колектив. Виробничий процес починається з бурових робіт у кар'єрі, які ведуться потужними буровими установками СБШ-250, для створення свердловин і закладання вибухового заряду. Після взбурювання монолітної гірської маси кварцитна маса перевозиться на збагачувальну фабрику, де воно проходить шлях від дроблення, розсіювання і миття до складування готової продукції відповідно до її виду.

Основними споживачами кварцитів ГППК сьогодні є підприємств України та Європи, зокрема Запорізький та Стаханівський заводи феросплавів, а також підприємства чорної металургії. Кварцит успішно експортується у Словенію, Словаччину, Румунію, Польщу, Росію та інші країни СНД.

Проектна виробнича потужність підприємства складає 600 тис. тонн гірської породи на рік. Проте в 2004 р. підприємство забезпечило річну переробку гірської породи в кількості, що перевищила 750 тис. тонн, що значно перевищує проектну потужність. У 2004 р. підприємство почало і успішно завершило будівництво нового цеху по переробці відходів виробництва та дроблених кварцитів у вогнетривкі вироби, які користуються великим попитом серед металургійних заводів для футерування сталеливарних ковшів та інших теплових агрегатів. Сировиною для цеху з переробки відходів виробництва стали відсів

та продукція фракцій, котрі мають незначний попит і відсутність серйозних ринкових перспектив.

ІНВЕСТИЦІЙНІ ПЕРСПЕКТИВИ

Збереження поточної динаміки розвитку підприємства та утримання так важко завойованої ринкової ніші Правління ВАТ, зокрема його голова В. П. Савчук, пов'язують з інвестиційними перспективами. Довгострокові плани підприємства (табл. 3.1) передбачають проведення масштабної технічної реконструкції та збільшення проектної виробничої потужності підприємства на 67 %, довівши її до 1000 тис. тонн переробки гірничої маси на рік. При цьому поставлена задача забезпечити щорічний приріст об'ємів основного промислового виробництва на 50 тис. тонн або 6—7 %.

Таблиця 3.1

Зростання обсягів виробництва

ГПК «Товкачевський» у 2005–2010 рр., тис. тонн

Показники	2005 факт.	2006	2007	2008	2009	2010
Видобуток гірничої породи	800,0	850,0	900,0	950,0	950,0	1000,0
Переробка комерційної гірничої породи, у тому числі	718,0	757,0	780,0	817,0	829,0	854,0
— виробництво кварцитів	495,0	520,0	530,0	550,0	560,0	575,0
— виробництво будівельних матеріалів	205,0	215,0	225,0	240,0	240,0	245,0
— виробництво кварцитів у новому цеху, при проектній потужності 30 тис. тонн	18,0	22,0	25,0	27,0	29,0	34,0

Такі плани повинні забезпечити підприємству достатньо високі доходи (табл. 3.2).

На останньому засіданні Правління було визначено основні заходи щодо вдосконалення технологічного процесу організації

виробництва, проведення пускових і ремонтних робіт, а також організації науково-технічних робіт для забезпечення виконання довгострокових цілей розвитку підприємства. На затвердження В. П. Савчука було представлено Програму розвитку ВАТ ГППК «Товкачевський» на 2005—2006 рр.

Таблиця 3.2

Дохід ГППК «Товкачевський» в номінальних цінах,
без ПДВ у 2005—2010 рр.

Рік	Сукупний чистий дохід (тис. грн)	Переробка комерційної гірської маси (тис. тонн), у тому числі					
		Виробництво кварцитів		Виробництво будматеріалів		Виробництво кварцитів у новому цеху	
		тонн	тис. грн	тонн	тис. грн	тонн	тис. грн
2005	22 725,0	495,0	16335,0	205,0	3690,0	18,0	2700,0
2006	24 330,0	520,0	17160,0	215,0	3870,0	22,0	3300,0
2007	25 290,0	530,0	17490,0	225,0	4050,0	25,0	3750,0
2008	26 520,0	550,0	18150,0	240,0	4320,0	27,0	4050,0
2009	27 150,0	560,0	18480,0	240,0	4320,0	29,0	4350,0
2010	28 485,0	575,0	18975,0	245,0	4410,0	34,0	5100,0

Відкинувши спогади, Володимир Петрович почав вивчати представлену Програму розвитку і співставляти її з поставленими завданнями довгострокового розвитку підприємства. Виходячи з технічних можливостей представленої Програми розвитку ВАТ ГППК «Товкачевський» щодо створення передумов для реалізації довгострокових цілей, Володимир Петрович зосередився на фінансовій складовій розвитку підприємства, розглядаючи розрахунок потреб у капіталі для реалізації Програми розвитку на 2005—2006 рр. у розрізі складових розвитку (табл. 3.3).

В процесі осмислення заходів представленої Програми у В.П. Савчука виникло багато питань, які потребують прийняття наступних зважених рішень:

- Наскільки ефективно працює підприємство і чи доцільно інвестувати додаткові фінансові засоби в підприємство?

- Як сприймуть технічну реструктуризацію підприємства його акціонери, працівники та кредитори?
- За рахунок яких джерел фінансувати довгострокові вклади в підприємство?
- Чи варто звертатись до акціонерів із запитом щодо проведення додаткової емісії акцій?
- Наскільки виправданим є залучення банківських кредитів?
- Як зміниться вартість підприємства як цілісного об'єкта господарювання в результаті реалізації Програми?
- Чи розподіляти чистий прибуток підприємства поміж акціонерами?

Таблиця 3.3

**Потреба ГППК «Товкачевський»
у капіталі для реалізації
Програми розвитку на 2005–2006 рр.**

Заходи Програми розвитку на 2005—2010 рр.	Сума необхідних капіталовкладень, тис. грн
Вдосконалення технології виробництва та охорона навколишнього середовища	417,0
Ремонт та заміна техніки та устаткування, у тому числі:	2881,0
— придбання та введення в експлуатацію нової техніки	1800,0
— будівництво та реконструкція об'єктів	480,0
— науково-технічні роботи,	170,0
у тому числі розробка проекту експлуатації родовища з урахуванням розвідки	100,0
Всього потреба у капіталі	3948,0

Звернувшись до фінансової служби підприємства, Володимир Петрович отримав наступну узагальнену інформацію про фінанси:

- структуру фінансування підприємства (табл. 3.4);
- грошові потоки підприємства (табл. 3.5);
- формування операційного прибутку підприємства (табл. 3.6);
- структуру власності в акціонерному капіталі підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.4

**Структура капіталу ВАТ ГППК «Товкачевський»
та джерела його формування, тис. грн**

	2000	2001	2002	2003	2004
Власний капітал (Equity),	2556,2	2512,6	2850,1	4732,6	4841,2
у тому числі:					
— статутний капітал	134,4	134,4	134,4	134,4	134,4
— нерозподілений прибуток	870,2	1344,9	1716,5	3257,9	3366,5
Борговий капітал (Debt),	562,7	253,3	581,5	3918,6	5647,2
у тому числі:					
— довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
— зобов'язання з лізингу	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
— короткострокові кредити	0,0	0,0	0,0	2223,0	4006,4
— інші боргові зобов'язання	562,7	253,3	581,5	1695,6	1640,8
Всього капітал	3118,7	2765,9	3431,6	8651,2	10488,4

Таблиця 3.5

**Рух грошових коштів
ВАТ ГППК «Товкачевський», тис. грн**

	2000	2001	2002	2003	2004
Операційний грошовий потік,	397,3	598,3	771,7	(1742,8)	(549,4)
у тому числі:					
— чистий прибуток	440,2	474,7	371,6	1 541,4	108,6
— амортизація	163,9	321,9	314,5	295,0	402,1
— проценти сплачені	0,0	5,2	0,0	91,6	319,0
Інвестиційний грошовий потік	(323,3)	(669,6)	(546,3)	(716,7)	(1224,0)
Грошовий потік до фінансування (Free Cash Flow)	74,0	(71,3)	225,4	(2459,5)	(1773,4)
Фінансовий грошовий потік,	0,0	0,0	0,0	2223,0	1783,4
у тому числі:					

— розміщення акцій	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
— викуп акцій	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
— залучення кредитів	0,0	59,8	0,0	5768,0	26 703,0
— погашення кредитів	0,0	59,8	0,0	3545,0	24 920,0
— виплата дивідендів	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Загальний грошовий потік	74,0	(71,3)	225,4	(236,5)	10,0

Таблиця 3.6

**Формування операційного прибутку
ВАТ ГППК «Товкачевський», тис. грн**

	2000	2001	2002	2003	2004
Виручка від реалізації продукції	3404,4	5634,7	13491,9	22430,8	23 997,0
Податок на додану вартість (VAT)	(287,8)	(644,4)	(1962,3)	(2869,5)	(3148,8)
Чистий дохід (NR)	3116,6	4990,3	11 529,6	19561,3	20 848,2
Собівартість продукції, без амортизації та процентів за кредитом	(1184,0)	(2326,5)	(8651,4)	(14026,5)	(7098,0)
Операційний прибуток до сплати процентів, податків та амортизації (ЕВІТАД)	1932,6	2 663,8	2878,2	5 534,8	13 750,2
Нарахована амортизація	(163,9)	(321,9)	(314,5)	(295,0)	(402,1)
Прибуток до сплати процентів та податків (ЕВІТ)	1768,7	2341,9	2563,7	5 239,8	13 348,1
Проценти сплачені	(...)	(5,2)	(...)	(91,6)	(319,0)
Прибуток (ЕВТ)	1768,7	2336,7	2563,7	5 148,2	13 029,1
Нарахований податок на прибуток	(217,8)	(402,5)	(255,3)	(640,6)	(36,2)
Чистий прибуток	1 550,9	1 934,2	2 308,4	4 507,6	12 992,9

Таблиця 3.7

**Структура власності акціонерного капіталу
ВАТ ГППК «Товкачевський»**

Кількість акціонерів (засновників— юридичних осіб)	1
--	---

Частка акцій, яка належить юридичним особам, у загальній кількості акцій, %	89,21
Кількість акціонерів (засновників) — фізичних осіб	76
Частка акцій, яка належить фізичним особам, у загальній кількості акцій, %	10,79

**ПИТАННЯ
ТА ЗАВДАННЯ
ДЛЯ РОБОТИ
НАД КЕЙСОМ**



1. Проаналізувавши ретроспективні дані щодо результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, оцініть його ефективність та інвестиційну привабливість, виходячи з доцільності фінансування запропонованої Програми розвитку. Поясніть Ваш вибір показників, якими обґрунтовується Ваша позиція.

2. Охарактеризуйте політику позикового фінансування підприємства та спрогнозуйте її зміни в перспективному періоді.

3. Визначте потенційні агентські конфлікти на підприємстві та окресліть їх можливий вплив на фінансові результати підприємства. Обґрунтуйте залежність рішення щодо фінансування Програми розвитку підприємства від характеру та глибини агентських конфліктів.

4. Розробіть політику фінансування та обґрунтуйте цільовий рівень фінансового лівереджу для підприємства.

5. Визначте зацікавленість у реалізації Програми розвитку підприємства інших стейкхолдерів та окресліть можливості підприємства щодо їх залучення до фінансування Програми.

б. Сформулюйте власне бачення позиціонування підприємства на ринку капіталу. Визначившись із стадією життєвого циклу підприємства, запропонуйте менеджменту основні фінансові трансакції, достатні для повного покриття потреби в капіталі. Обґрунтуйте доцільність чи недоцільність проведення первинного публічного розміщення акцій (IPO) або випуску облігацій на національному ринку капіталу.

Оксана НЕБИЛЬЦОВА,
кандидат економічних наук, доцент КНЕУ,
Бернард ДЕРВО,
доктор економічних наук,
професор Школи менеджменту
Комерційного інституту м. Нансі (Франція),
ESIDEC – Група ICN

КЕЙС «КИЇВСЬКИЙ ВЕРСТАТОБУДІВНИЙ

ЗАВОД» (облік)

Восени 1934 р. на околиці Києва на площі близько 6 гектарів почалося будівництво заводу з виробництва металорізальних верстатів потужністю 2015 верстатів на рік. Протягом наступних 5 років Київський верстатобудівний завод став найпотужнішим на території колишнього СРСР виробником металорізальних верстатів, забезпечуючи потреби найбільших автомобіле- та машинобудівних заводів у горизонтальних токарних верстатах. Продукція заводу була призначена для виготовлення різних деталей з чавуну, сталі, кольорових та інших металів, а також загартованих деталей із жаростійких та інструментальних сталей, які потребували важких режимів різання.

Основною сферою застосування верстатів було серійне машинобудівне виробництво. Характерною ознакою продукції заводу було його надійність та довговічність, тому для основної продукції гарантійний термін використання становив 25 — 30 років.

Основними споживачами продукції заводу стали Горьківський автозавод, Запорізький автозавод, Харківський та Мінський тракторні заводи, Московський вагоноремонтний завод, Московський та Київський метрополітени. Значна частина продукції заводу випускалась за замовленнями Міністерства оборони СРСР.

Починаючи з 1990-х років у зв'язку з розвалом СРСР, почалось падіння попиту на продукцію заводу, поступово зменшувались обсяги виробництва, колектив залишали кадрові робітники і спеціалісти. В 1994 р. відбулась зміна організаційно-правового статусу і завод перетворився у відкрите акціонерне товариство. За невеликий проміжок часу економічна криза була подолана, що дозволило заводу стати на інноваційний шлях розвитку. З урахуванням зміни ситуації на ринку було розроблено та освоєно виробництво нових видів продукції. І саме з цього часу діяльність Київського верстатобудівного заводу сконцентровується на трьох основних напрямках.

По-перше, старі токарні багатошпиндельні верстати для масового та серійного виробництва були замінені об'єднаними в автоматичну лінію універсальні токарні операційні верстати серії ТМА і ТМП, які, маючи більш широкі технічні можливості, в той же час є менш металоємними, споживають менше електроенергії та витратних матеріалів, на порядок інтенсифікують режим різання. Зважаючи на свої універсальні характеристики, дана мо-

дель у кількох модифікаціях випускається серійно у кількості 100—150 одиниць на рік (рис. 4.1).



Рис. 4.1 Токарні багатшпindelьні автомати (ТМА) та напівавтомати (ТМП)

По-друге, для споживачів, яким не були потрібні великі партії деталей або номенклатура деталей часто змінювалась, були розроблені та запуснені у серійне виробництво двохшпindelьні токарні верстати з програмним керуванням серії ПАБ, які мають можливість повної обробки деталей, а також їх обробки двома потоками, повністю виключаючи невиробничі втрати заготовок та вивантаження готових деталей. Конструкція верстатів та оснащення даної модифікації дозволяє скоротити час їх доналагодження та переналагодження до мінімуму. Особливістю верстатів даної модифікації є можливість їх повного оснащення відповідно до вимог замовника. Беручи до уваги конструкційну складність даної моделі, яка потребує підвищеної надійності, її оснащення здійснюється лише за наявності замовлення, тому час від початку виробництва базової моделі до завершення оснащення становить 6—8 місяців і за рік їх випускається 3—4 одиниці (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Двохшпіндельні токарні верстати з програмним керуванням серії ПАБ

По-третє, крім розробки принципово нової техніки, значна увага приділяється удосконаленню конструкції, модернізації та розширенню технічних можливостей раніше випущених універсальних верстатів різних марок з урахуванням побажань замовників, а також проведенню їх поточного та капітального ремонту. Як і раніше, продукція заводу відрізняється підвищеною надійністю і гарантійний термін експлуатації також не зменшується.

Аналізуючи діючу на підприємстві систему калькулювання собівартості продукції, Алла Петрівна — начальник фінансового відділу — дійшла висновку, що деякі витрати, зокрема загально-виробничі, складають значну частку в загальній собівартості продукції заводу (табл. 4.1). Крім того, оскільки ціна продажу на основні моделі верстатів формується виходячи із собівартості одиниці продукції, викривлення розміру загально-виробничих витрат здійснює безпосередній вплив на рівень їх рентабельності.

Визначено, що при складанні калькуляції, наприклад верстатів марки ТМА 002.000 и ТМА 002.200, додаткова заробітна плата становить 30 % від основної заробітної плати робітників, знос малоцінних інструментів — 20 %, витрати на експлуатацію обладнання — 40 %, в той час як загально-виробничі витрати складають

410 %. Для верстатів інших марок і модифікацій питома вага цих витрат знаходиться приблизно на такому ж рівні.

Таблиця 4.1

**Калькуляція витрат
на деякі верстати марки ТМА, грн**

Статті витрат	ТМА 002.000	ТМА 002.200
Сировина та матеріали	15 460	6195
Комплектуючі вироби	220	150
Основна заробітна плата робітників	5738	3044
Додаткова заробітна плата	1721	913
Відрахування на соціальне страхування	2937	1558
Знос малоцінних інструментів	1148	609
Витрати на експлуатацію обладнання	2295	1218
Загальновиробничі витрати	23 525	12 481
Разом виробнича собівартість	53 044	26 168

Такий рівень загальновиробничих витрат викликав стурбованість керівництва. Тому, проаналізувавши за даними аналітичного обліку за 1 півріччя 2005 р. їх структуру та розмір, Алла Петрівна класифікувала їх на постійні та змінні (табл. 4.2) і зробила висновок про те, що в цілому характер витрат відповідає їх призначенню, тобто, вони носять обслуговуючий (допоміжний) характер.

Таблиця 4.2

**Структура загальновиробничих витрат
за 1 півріччя 2005 р., грн**

Загальновиробничі витрати	Сума, грн
Змінні витрати	
Поточний ремонт та технічне обслуговування обладнання	177 680
Оплата сторонніх послуг виробничого характеру	57 120
Вартість інструментів та пристосувань	207 430
Електроенергія	153 920

Витратні матеріали	19 130
Інші витрати	9850
Разом	625 130
Постійні витрати	
Амортизація обладнання	293 070
Витрати на оплату праці	796 560
Витрати на соціальне страхування	290 590
Освітлення виробничих приміщень	46 820
Опалення виробничих приміщень	6660
Водо- та газопостачання	28 310
Утримання приміщення	18 190
Витрати на охорону праці та техніку безпеки	58 340
Витрати на розробку технічної документації	35 420
Витрати на демонтаж та встановлення обладнання	43 550
Транспортні послуги	79 070
Витрати на відрядження виробничого персоналу	27 160
Інші витрати	3480
Разом	1 727 220
Всього	2 352 350

Розглядаючи систему обліку витрат основного виробництва за 1 півріччя 2005 р., Алла Петрівна з'ясувала, що в поточному періоді було відкрито 2 замовлення на виготовлення верстатів марки ПАБ для Харківського підшипникового заводу та Заволзького тракторного заводу, а також було закінчено збирання верстата на замовлення Узбецького металургійного комбінату. Витрати на ці замовлення обліковуються за аналітичними рахунками до рахунку «Виробництво».

Крім того, у березні було розпочато виробництво двох базових моделей верстатів цієї ж марки, для яких замовників поки що не знайдено. Витрати на їх виробництво обліковуються поки що за одним аналітичним рахунком. Після того, як буде підписано угоду на постачання цих верстатів, витрати на виробництво базових моделей умовно розподіляться і в подальшому їх облік буде вестись за окремими аналітичними рахунками.

Витрати на виробництво універсальних верстатів марки ТМА (ТМП) у кількості 8-ми одиниць обліковуються за одним аналітичним рахунком. Відкриті також аналітичні рахунки до рахунку «Виробництво» для обліку витрат на модернізацію 3-х верстатів марки КА і капітальний ремонт 2-х верстатів цієї ж марки, які заводом вже не випускаються. Аналітичні дані про витрати на виробництво наведено у табл. 4.3.

Таблиця 4.3

**Облік витрат на виробництво за 1 півріччя
2005р., грн**

Назва аналітичного рахунка	Сума	У тому числі розподілені загально-виробничі витрати	Ціна продажу за існуючої бази розподілу
Замовлення 23ПАБ01 (Узбецький металургійний комбінат)	3 831 980	361 900	4 050 000
Замовлення 23ПАБ02 (Харківський підшипниковий завод)	2 447 270	759 990	2 450 000
Замовлення 23ПАБ03 (Заволзький тракторний завод)	2 160 040	325 710	2 200 000
23ПАБ (2 одиниці)	1 135 460	217 140	не визначена
Універсальні станки ТМА (ТМП) (8 одиниць)	3 487 630	398 090	440 000
Модернізація КА	207 390	180 950	визначається

Капітальний ремонт КА	367 710	108 570	для кожного замовлення, з урахуванням складності робіт
Разом	13 637 480	2 352 350	...

Олександр Іванович — начальник відділу виробництва — пояснив, що збирання верстатів усіх модифікацій здійснюється у 2 етапи. На першому — в механічному цеху, з литих заготовок здійснюється складання коробки верстату, транспортерів, які здійснюють подавання заготовок та переміщення готових виробів, а також супортів — пристроїв, які захоплюють, утримують і переміщують (повертають та перевертають) заготовку в процесі обробки її різних поверхонь ріжучим інструментом. На другому етапі — у складальному цеху — здійснюється оснащення верстатів безпосередньо ріжучими інструментами, маніпуляторами, датчиками, а також системами керування, цифровими приводами та пневматичними пристроями, які дозволяють автоматизувати процес обробки деталей.

У цих цехах здійснюється одночасно збирання нових верстатів, а також модернізація і ремонт раніше випущених верстатів відповідно з вимогами замовників.

Система обліку, що діє на підприємстві, передбачає розподіл загальної суми загальновиробничих витрат пропорційно кількості годин роботи основних робітників (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Кількість відпрацьованих основними робітниками годин за 1 півріччя 2005 р.

Назва аналітичного рахунка	Кількість годин
Замовлення 23ПАБ01 (Узбецький металургійний комбінат)	10 000

Замовлення 23ПАБ02 (Харківський підшипниковий завод)	21 000
Замовлення 23ПАБ03 (Заволзький тракторний завод)	9000
23ПАБ (2 одиниці)	6000
Універсальні станки ТМА (ТМП) (8 одиниць)	11 000
Модернізація КА	5000
Капітальний ремонт КА	3000
Разом	65 000

Облік часу, відпрацьованого кожним робітником, проводиться менеджерами відповідного цеху. В той же час, оскільки в кожному цеху одночасно здійснюється збирання декількох верстатів, робітники виконують протягом дня роботу на декількох замовленнях по черзі.

Аналізуючи діючу систему обліку, Алла Петрівна дійшла висновку, що використання такої бази розподілу призводить до викривлення собівартості окремих одиниць продукції. Обґрунтовуючи свою точку зору, Алла Петрівна посилається на пояснення начальників цехів про неможливість достовірного обліку часу, відпрацьованого кожним робітником, на виконання окремого замовлення. А час, витрачений на виробництво універсальних верстатів марки ТМА (ТМП), а також модернізацію і ремонт верстатів, не ведеться у розрізі окремих верстатів. Для організації ж обліку часу, витраченого на виробництво окремого верстату, необхідним є як мінімум або додаткове залучення майстрів цехів або окремого працівника для кожного цеху, що стане причиною, хоч і не значного, але подальшого збільшення розміру загально-виробничих витрат.

Тому Аллою Петрівною було запропоновано можливість використання інших баз розподілу або об'єднання загально-виробничих витрат в окремі групи, для яких будуть використовуватися інші бази розподілу, а також ведеться пошук інших

шляхів оптимізації організації обліку витрат. З цією метою вона аналізує можливість використання наступних варіантів баз розподілу (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Можливі бази розподілу загальновиробничих витрат

Назва аналітичного рахунку	Бази розподілу				
	Балансова вартість обладнання, необ'єднаного для збирання, тис. грн	Кількість машино-годин роботи обладнання	Кількість переналагоджень обладнання	Кількість витраченої електроенергії, тис. кіловат/ годин	Вартість витраченої сировини та матеріалів, тис. грн
Замовлення 23ПАБ01	84 860	180 620	740	2870	1 894 730
Замовлення 23ПАБ02	84 860	120 380	560	1960	998 640
Замовлення 23ПАБ03	84 860	98 740	480	1710	1 033 790
23ПАБ	84 860	69 480	230	980	514 580
Універсальні верстати ТМА	45 390	140 770	680	2230	602 130
Модернізація КА	12 840	46 820	340	1270	147 230
Капітальний ремонт КА	12 840	39 810	380	1580	213 890
Разом	410 510	696 620	3410	12 600	5 404 990

ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ РОБОТИ НАД КЕЙСОМ



1. Розрахуйте суму загальновиробничих витрат, яка припадає на кожен вид продукції, попередньо обґрунтувавши найбільш оптимальну базу для їхнього розподілу.

2. Запропонуйте використання інших баз розподілу витрат, враховуючи викладені вище особливості виробничого процесу на основі об'єднання загальновиробничих витрат в окремі групи.

3. Проаналізуйте вплив загальновиробничих витрат на ціноутворення окремих видів продукції.

4. Розрахуйте собівартість продукції за методом калькулювання витрат на основі діяльності – ABC (Activity-Based Costing).

5. Сформулюйте найбільш оптимальний варіант розподілу загальновиробничих витрат підприємства за кожним видом продукції.

Інна РЄПІНА,
кандидат економічних наук, доцент КНЕУ,

Жан-Франсуа БАЛТЕР,
доктор економічних наук,
професор Школи менеджменту
Комерційного інституту м. Нансі, (Франція)

ESIDEC – Група ICN

КЕЙС «КИЇВСЬКИЙ ВЕРСТАТОБУДІВНИЙ ЗАВОД» (оптимізація бізнес-процесів)

Цієї осені не тільки птахи повинні залишити свої гнізда...



У осені свій робочий розклад, такий самий як і у весни, тільки навпаки. Вона починає з повітря. Високо над головою поволі починає жовтіти, червоніти, буріти лист на деревах. Як тільки листам стане не вистачати сонечка, вони в'януть і швидко втрачають свій зелений колір. У тім місці, де черешок сидить на гілці, утвориться в'ялий пасок. Навіть у безвітряний, зовсім тихий день раптом обірветься з гілки отут — жовтий березовий, там червоний осиковий лист і, легко погойдуючи в повітрі, безшумно сковзне по землі.

Стоячи у вікна, Іван пильно спостерігав, як кленовий листочок упав на землю. А потім під поривом вітру став перекочуватися з одного місця на інше у пошуках затишного притулку. Але вітер не вщухав, і лист усе кружляв і кружляв по господарському подвір'ю верстатобудівного заводу. Пройшов той час, коли рідне кленове дерево плекало і захищало його. Тепер життя в листочка різко змінилося, і потрібно буде звикати до нього.

Під загальним спокоєм Івана Васильовича Кулика — директора того самого верстатобудівного заводу, по господарському дворі якого подорожував кленовий лист, точилася запекла боротьба здорового глузду та звички. Ось уже три тижні він не знаходив собі місця на роботі. І це було викликано зовсім не підготовкою до прийдешньої щорічної виставки, або виразкою шлунка, що ненароком дала про себе знати. У його вухах постійно дзенькали слова: «Піти! Піти! Піти! ...». Підприємство повинно звільнити територію у районі, що прилягає до центра Києва, і переселитися на його околицю.

«Я все розумію — виробництво є виробництво. Забруднення навколишнього середовища важко уникнути, та й людям десь необхідно жити — місто велике. Але як важко залишити рідне гніздо, де кожна будівля, кожна цеглинка нагадує про історію становлення виробництва».

ІСТОРІЯ

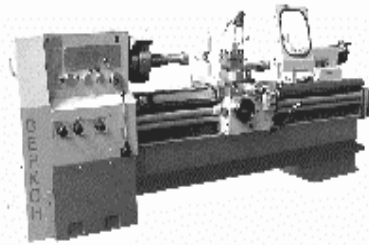
3 вересня 1933 р. було затверджено рішення про будівництво в м. Києві заводу з виробництва верстатів. Планова потужність споруджуваного заводу — 2015 верстатів у рік, а загальна вартість будівництва була визначена в 97,5 млн карбованців. Будівництво почалося 10 жовтня 1934 р.

22 лютого 1937р. завод пройшов державну реєстрацію і став називатися «Київський завод верстатів-автоматів» (КЗВА). Він став найбільшим у СРСР виробником і експортером високоефективного устаткування для механічної обробки металу.

Мирну роботу заводу порушила Друга Світова війна. Багато працівників пішли на фронт, але завод продовжував працювати в евакуації і в 1943 р. КЗВА було нагороджено орденом Трудового Червоного Прапора. Першу партію верстатів після повернення з евакуації завод випустив у грудні 1944-го.

У липні 1976 р. на базі заводу було створено Київське верстатобудівне виробниче об'єднання (КВВО), а в грудні 1984 р. завод було нагороджено орденом Леніна.

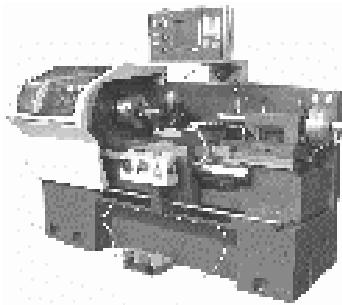
З набуттям Україною статусу незалежної держави колектив заводу зумів самостійно перебороти економічну кризу, що почалася. У найкоротший термін було розроблено і запущено у виробництво універсальні токарські верстати різних модифікацій.



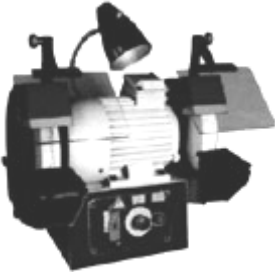
У вересні 1992 р. КВВО було перетворено в Київський державний завод верстатів-автоматів. 9 лютого 1994 р. відбулася державна реєстрація Відкритого акціонерного товариства «Київський верстатобудівний завод». В 1995 р. було прийнято рішення про створення ряду акціонерних товариств на базі заводу.

В 1999 р. почалося поліпшення економічної ситуації на заводі: проведено реконструкцію підприємства, введено в дію міждержавні стандарти, на базі цехів із замкнутим циклом виробництва створено дочірні підприємства, що успішно працюють у ринкових умовах. Зараз у складі акціонерного товариства їх близько 30. За рахунок економічного зростання вдалося підвищити обсяг випуску продукції в 1999 р. порівняно з 1998 р. на 77,2 %, при цьому обсяг реалізованої продукції зріс на 62,9 %, виробництво верстатів — на 25,5 %. Зросло виробництво експортоорієнтованої продукції, яка постачалася у Корею, В'єтнам, Алжир, Йорданію, Росію, Білорусь.

Освоєно виробництво нових моделей і типорозмірів верстатів, зокрема, моделі КА-280 з міжцентровим розміром 1500 мм 2000 мм, і висотою обробки 500 мм, точно-шліфувальних верстатів ТШ-250, ТШ-300, полірувальних верстатів КА-621, КА-622.



У 2000 р. замість запланованих 128-ми верстатів було випущено 210, що на 64 % перевищило план. Обсяги товарної продукції виросли на 69,3 %, реалізації — на 72,9 %.



Основну увагу було приділено удосконаленню конструкції і, з огляду на побажання замовників, розширенню технічних характеристик токарно-гвинторізних верстатів КА-280. На сьогоднішній день їх розроблено близько 50 модифікацій, з огляду на різні виконання.

У 2002 р. розширюється модельний ряд і номенклатура виробленої продукції. Запущено в серійне виробництво токарські двошпindelні верстати з ЧПУ моделей ПАБ-130, ПАБ-160. Випущено експериментальні зразки вертикально-свердлильних верстатів з поворотним столом КА-232, сучасного універсального токарно-гвинторізного верстата КА-150, призначеного для підвищення експортного потенціалу підприємства, токарського універсального верстата з ЧПУ КА-280Ф.



У найближчому майбутньому у співробітництві з партнерами з Німеччини та Іспанії планується освоєння виробництва різних типів стрічкопильних верстатів, верстатів для обробки каменю.

Розроблено конструкторську документацію і виготовлені перші токарські двошпindelні вертикальні верстати з ЧПУ ПАБ-350, призначені для обробки деталей великого діаметра (понад 350 мм).

У період 2000—2003 рр. отриманий прибуток направляється на реконструкцію ливарного виробництва; заміну фізично зношеного устаткування, його модернізацію і ремонт; удосконалювання технології виробництва і підвищення якості верстатної продукції.

У 2004 р. стратегічним напрямком діяльності заводу було створення умов для ефективного використання територій, будинків,

споруд, технологій і людських ресурсів з метою подальшого динамічного розвитку підприємства за рахунок отриманого прибутку.

ЗЕМЛЯ ОБІТОВАНА

Київ — дуже велике місто. Він у вісім разів більше Парижу (827 кв. км проти 105). При цьому в ньому забудовано лише приблизно третину території. Між тим, останнім часом землі стало катастрофічно не вистачати. Нещодавно головний архітектор м. Києва Василь Присяжнюк відмітив, що вільної землі для забудови вже немає, але це не означає, що будівництво повинно припинитися. Структуру забудови землі м. Києва наведено у табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Структура забудови землі м. Києва

№ п/п	Категорія земельних ділянок	Площа, га	Частка, %
1	Житлова забудова	6063,6	
2	Землі:		
2.1	промисловості	5824,3	
2.2	відкритих розробок	54,7	
2.3	комерційного використання	1863,8	
2.4	суспільного призначення	5061,9	
2.5	змішаного використання	116,6	
2.6	транспорту і зв'язку	2087,0	
2.7	для відпочинку й інші відкриті землі	12 755,0	
	Загальна площа забудованих земель міста	33 826,9	100,0

ПРИГОЛОМШЛИВІ НОВИНИ

Уперше запах неминучого переїзду донісся до заводу навесні 2005 р.

У березні Іван Васильович відкрив газету «Ділова столиця» і прочитав:

Київ винесе за межі міста 10 промислових підприємств

Кореспондент.net
24 березня, 17:23

Близько десяти промислових підприємств Києва потрапили до списку кандидатів на виніс за межі міста, повідомляє Інтерфакс-Україна.

Цей перелік сформовано Головним управлінням промисловості, науково-технічної та інноваційної політики спільно з Головним управлінням земельних ресурсів Київської міської державної адміністрації.

Начальник Головного управління промисловості, науково-технічної та інноваційної політики столиці Валерій Кирьян повідомив про те, що до проектів виносу будуть залучатися інвестори, які повинні будуть забезпечити підприємство новим виробничим майданчиком, а також вирішити питання щодо забезпечення кадрами на новому місці.

За його словами, влада міста прагне «пояснити директорам підприємств необхідність ефективного розпорядження земельними ресурсами та «надлишками» території».

Валерій Кирьян повідомив про те, що в числі перших кандидатів на винос — меблева фабрика імені Боженка, завод з ремонту електротранспорту, верстатобудівний завод у районі Теличка, пивзавод №1 та ін. «Список уже сформовано, але ми не можемо його опублікувати, щоб завтра не почалася паніка», уточнив він.

«Паніка. Це він називає панікою! Так це просто катастрофа!» — вибухнув Іван Васильович. «Незабаром щорічна виставка «Підшипник», а мерія надумала нас виганяти!»

Трохи пізніше, сидячи в кріслі за робочим столом, директор, як стійкий олов'яний солдатик, намагався знайти аргументи завдяки яким завод залишиться на своєму колишнім місці. Але життя диктувало свої умови...

СВЯТЕ МІСЦЕ ПОРОЖНІМ НЕ БУВАЄ

Нещодавно, як повідомив Кореспондент.net, група студентів Гарвардського університету під керівництвом професора Вищої школи дизайну цього університету Гі Перрі представила концепцію розвитку промислової зони «Теличка» у м. Києві для організації на її території сучасного міського центра.

Відповідно до представлених пропозицій, промзона площею близько 200 гектарів повинна бути розділена на сім планувальних зон:

- міжнародний бізнес-центр;
- рекреаційна зона змішаного користування;
- дослідницько-освітня зона;
- мікрорайон змішаного призначення;
- торговельний центр;
- прибережний житловий масив;
- житлові висотні будинки.

На території Телички можна побудувати близько 700 тис. квадратних метрів житла, 580 тис. квадратних метрів офісів, 120 тис. квадратних метрів торговельних площ.

Студенти оцінили проект у 1,7 млрд євро. Реалізувати його можна протягом 10—20 років. Для реалізації проекту пропонується створення концесії за участю міста і зацікавлених інвесторів.

ЯК СПЛАНУВАТИ ПЕРЕЇЗД БЕЗ ЕКСЦЕСІВ

Народна мудрість прирівнює один переїзд до половини пожежі. Гідно витримати цей іспит вдається не всім, тим більше, якщо мова йде про завод з його великим господарством, включаючи габаритну, важку та таку, що потребує винятково дбайливого відношення, техніку.

Кінець весни і літо для Івана Васильовича були повні глибоких роздумів. Директор не хотів зізнаватися собі в тому, що плани мерії застали його зненацька. Кілька зустрічей з керівництвом міста не дали позитивного результату, і доля переїзду була уже визначена.

Перед керівництвом заводу тепер стояв вибір:

Варіант №1 — переїхати на відведені 180 га території за містом по Бориспільській трасі;

Варіант № 2 — вивести небезпечне «брудне» виробництво (160 га) у приміський Васильків, а складання виконувати в одному з двадцяти цехів на колишньому місці (Іван Васильович був упевнений, що краще не перевозити високоточне устаткування підприємства, призначене для складання готової продукції).



 — місце розташування заводу

Рис. 5.1. Карта м. Києва

Між тим, хоча другий варіант переїзду не сподобався міській владі, Іван Васильович не хотів відмовлятися від нього. Близькість залізниці і вже сформована приміська інфраструктура давали більше шансів оптимізувати видаткову частину переїзду. Крім того, можна було б використовувати на всі сто відсотків власну транспортну розв'язку.

За довгі роки навколо колишнього місця розташування заводу було сформовано залізничне кільце з прямим повідомленням з центральним залізничним вузлом. Це давало можливість скоротити тимчасові витрати на доставку комплектуючих верстатів. Адже для виготовлення верстатів із ЧПУ необхідні імпортні комплектуючі:

- системи керування фірми SIEMENS;
- цифрові приводи фірм SIMOVERT і SIMODRIVE;
- електроустаткування фірми SCHNEIDER;
- пневматика фірм KAMOZZI і FESTO.

Також наявність транспортної залізничної розв'язки істотно полегшувало і збут продукції. Понад 30 % продукції продається за кордоном України, а саме: Росія — 13 %, Беларусь — 6 %, Латвія — 4 %, Литва — 4 %, Естонія — 2 %, В'єтнам — 2 %.

Але мерія настійно рекомендувала перший варіант. На васильківських територіях, які сподобалися Івану Васильовичу, місцева влада планувала побудувати вагоноремонтний завод, а тому навіть пригрозила відмовою у фінансуванні переїзду, якщо директор верстатозаводу обере другий варіант.



Іван усе ще спостерігав за листком. Як раптом двері в кабінет різко відчинилися, і в середину увірвалося свіже повітря, а з ним і рішення всіх проблем ...

ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ РОБОТИ НАД КЕЙСОМ



1. Чи є серед слухачів ті, котрі хоча б раз у житті зіштовхувалися з подібною проблемою?

2. Що послужило поштовхом для виносу промислових підприємств за межі міста?

3. Визначте структуру забудови земель м. Києва. Невже житлових районів дійсно менше, ніж промзони?

4. Що потрібніше місту: сучасний міський центр чи верстатобудівний завод?

5. Який варіант переїзду краще обрати верстатобудівному заводу? Проведіть аналіз переваг і недоліків запропонованих варіантів за схемою:

	Варіант № 1	Варіант № 2
Переваги	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Недоліки	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...

6. Запропонуйте Івану Васильовичу свій варіант виходу підприємства з існуючої ситуації.

MINISTÈRE UKRAINIEN DE L'EDUCATION NATIONALE
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITÉ NATIONALE D'ECONOMIE DE KIEV VADYM HETMAN

ESIDEC — GROUPE ICN ECOLE DE MANAGEMENT

RECUEIL D'ETUDES DE CAS EN GESTION

Sous la direction du Professeur *Anatoly KOLOT*,
Docteur en Sciences Economiques
et de *Thierry HOUE*, Docteur en Sciences de Gestion

Kiev 2006

Auteurs:

Olga SHCHERBYNA, Alla VAKULENKO, Vyacheslav GUDENOK et Thierry HOÛE (cas «KSK»); **Nataliya KUDENKO et Philippe REBIERE** (cas «LAKMA»); **Yaroslav NEVMERZHYSKY et Bernard DERVAUX** (cas «TOLKATCHEVSKI»); **Oksana NEBYLTSOVA et Bernard DERVAUX** (cas «L'USINE DE CONSTRUCTION DE MACHINES-OUTILS DE KIEV» en comptabilité); **Inna REPINA et Jean-François BALTER** (cas «L'USINE DE CONSTRUCTION DE MACHINES-OUTILS DE KIEV» en gestion de production)

Critiques:

Dmytro LUKIANENKO, Docteur en Economie, Professeur d'Université (Université Nationale d'Economie de Kiev Vadym Hetman)

Alexandre CHEGDA, Docteur en Economie, Professeur d'Université (Université Nationale de Kiev Taras Chevtchenko)

Comité de rédaction:

Président du comité de rédaction	Anatoliiy NALYVAYKO, Docteur en Economie, Professeur;
Secrétaire en chef	Nina EVDOKYMOVA, Candidat es sciences économiques, Maître de conférence;
Membres du comité de rédaction	Tetyana OMELYANENKO, Candidat es sciences économiques, Maître de conférence; Volodymyr LAVRYNENKO, Candidat es sciences économiques, Maître de conférence; Galyna PUHTAYEVYCH, Candidat es sciences économiques, Professeur; Inna REPINA, Candidat es sciences économiques, Maître de conférence; Oleksiy MELNYK, Docteur en Economie, Professeur; Vladylen MOSKALYUK, Candidat es sciences économiques, Maître de conférence; Volodymyr KYRYLENKO, Candidat es sciences économiques, Maître de conférence.

Le présent ouvrage est le fruit du travail d'un collectif d'auteurs comprenant des professeurs de l'Université Nationale d'Economie de Kiev (KNEU) Vadym Hetman et des professeurs de l'ESIDEC, une division du Groupe ICN Ecole de Management. Il se compose d'études de cas fondés sur des situations réelles rencontrées par des entreprises ukrainiennes et s'adresse en priorité aux étudiants voulant maîtriser les instruments de l'analyse des processus managériaux afin d'acquérir et d'appliquer des connaissances en management stratégique, management financier, marketing, comptabilité et gestion de production. Chaque cas comprend un bref historique de l'évolution de l'entreprise et des problèmes qu'elle rencontre notamment face à la montée de la pression concurrentielle mondiale. Des problématiques complexes réclament un traitement créatif de chaque situation. Le présent recueil est destiné aux étudiants ayant déjà obtenu un diplôme d'enseignement supérieur en gestion et avant tout, à ceux qui veulent poursuivre leurs études dans le cadre du programme MBA de l'Université. Il sera aussi très utile aux enseignants en gestion et en économie ainsi qu'aux praticiens.

*Toute représentation ou reproduction intégrale
ou partielle faite sans le consentement officiel de KNEU
et du Groupe ICN Ecole de Management est illicite*

SOMMAIRE

<i>PREFACE</i>	72
<i>INTRODUCTION</i>	73
<i>Olga SHCHERBYNA, Alla VAKULENKO, Vyacheslav GUDENOK et Thierry HOUE</i> CAS «KSK» (management stratégique)	76
<i>Nataliya KUDENKO et Philippe REBIERE</i> CAS «LAKMA» (marketing)	88
<i>Yaroslav NEVMERZHYTSKY et Bernard DERVAUX</i> CAS «TOLKATCHEVSKI» (finance)	107
<i>Oksana NEBYLTSOVA et Bernard DERVAUX</i> CAS «L'USINE DE CONSTRUCTION DE MACHINES-OUTILS DE KIEV» (comptabilité)	113
<i>Inna REPINA et Jean-François BALTER</i> CAS «L'USINE DE CONSTRUCTION DE MACHINES-OUTILS DE KIEV» (gestion de production)	122

PREFACE

En 2002, la décision de travailler avec nos collègues de l'Université Nationale d'Economie de Kiev Vadym Hetman sur ce programme MBA a été le point de départ d'un partenariat qui demeure toujours aussi vigoureux aujourd'hui.

Un long et méthodique processus de construction pédagogique nous a permis de rapprocher des hommes et des femmes de cultures différentes mais dont les objectifs et les valeurs partagées ont été guidés par une farouche volonté d'améliorer sans cesse la formation des cadres ukrainiens et, du même coup, la compétitivité des entreprises de ce pays. Certes, nous savions que cette tâche serait longue et ardue mais chacun de nous a su surmonter les difficultés rencontrées. Ukrainiens et Français ont travaillé ensemble pendant quatre années et ont appris à se connaître, à se comprendre, à s'apprécier et à partager. La grande qualité de ce programme de formation au management doit sans doute beaucoup à cet enrichissement mutuel.

Ce recueil d'études de cas que professeurs et étudiants tiennent aujourd'hui entre leurs mains marque une contribution importante à une meilleure compréhension mutuelle au service du tissu économique ukrainien. Il est le fruit d'une combinaison efficace entre savoirs académiques de haut niveau et savoir-faire professionnels. En filigrane, cet ouvrage témoigne aussi des profondes évolutions qui marquent les firmes d'Ukraine depuis une dizaine d'années. Parce que l'enseignement et la recherche sont des vecteurs naturels d'échanges intellectuels, sociaux et économiques, je suis persuadé que ce travail saura profiter à la fois aux étudiants, aux professeurs et aux praticiens des entreprises de nos deux pays.

Dr. Thierry HOUE,
Directeur du Développement ESIDEC
Groupe ICN Ecole de Management

INTRODUCTION

CHERS LECTEURS !

Vous tenez entre vos mains un livre extraordinaire. Ce dernier décrit des situations réelles qui retracent d'une façon synthétique et généralisée l'expérience des entreprises ukrainiennes dans différents secteurs d'activité afin de l'exploiter durant la formation des cadres en gestion et en particulier de celle des auditeurs du programme MBA de notre Université.

Fondé sur la méthode des cas de Harvard, cet ouvrage permet aux étudiants de développer leurs compétences en management notamment au cours de discussions collectives autour de problèmes concrets. Bien qu'en Ukraine il existe déjà des ouvrages de ce type, le présent recueil est le premier préparé spécialement pour le programme national MBA accrédité par l'Etat ukrainien dispensée depuis 2001 au centre de formation des masters non loin de l'Université Nationale d'Economie de Kiev Vadym Hetman.

Ce livre est le résultat d'un partenariat entre des professeurs de KNEU Vadym Hetman et de l'ESIDEC, une division du Groupe ICN Ecole de Management située à Metz en France. Les auteurs ukrainiens ont bénéficié d'une formation dans cet établissement au cours de laquelle ils ont été sensibilisés à la méthode des cas. Nos collègues français ont pris part à la sélection des sujets traités dans les cas, à la détermination des objectifs pédagogiques de ces derniers et bien sur à leur rédaction. Cette approche a permis d'appréhender l'expérience étrangère dans le domaine de la formation de l'encadrement.

Ce recueil de cas a un caractère complexe car il comporte des situations orientées vers la maîtrise par les étudiants de matières-clés telles que le management stratégique, le management financier, le marketing, la comptabilité et la gestion de production. L'ouvrage est édité en trois langues: ukrainienne, française et russe. Par conséquent, son champ d'utilisation s'élargit car il devient accessible non seulement à des établissements d'enseignement supérieur en Ukraine mais aussi ceux situés en France, en Russie et dans d'autres pays.

Le recueil est composé de cinq cas. Le problème central du cas «KSK» porte sur la définition d'orientations stratégiques nouvelles. Bien que cette société soit performante dans son secteur, elle subit une augmentation de la pression concurrentielle, c'est pourquoi elle est obligée de renforcer ses points forts. Après avoir étudié ce cas les étudiants doivent pouvoir conduire un diagnostic stratégique à l'aide d'outils tels que la matrice BCG, le modèle de Porter, etc.

Le cas de «LAKMA» est fondé sur l'analyse du fonctionnement de l'entreprise de peintures «LAKMA». Cette firme était une des premières parmi les entreprises ukrainiennes à avoir changé, en 1991, sa structure juridique et son style de management. Elle a effectué une restructuration efficace de son activité. Aujourd'hui, «LAKMA» occupe la place de leader sur le marché ukrainien. Elle intervient aussi avec succès sur les marchés étrangers grâce à l'homologation de ses produits selon les standards internationaux ISO – 9001. L'étude et la discussion du cas permettront aux étudiants de mieux appréhender la détermination des missions de l'entreprise et d'argumenter les propositions relatives à la division de la société en plusieurs SBU, de maîtriser les techniques de l'analyse SWOT et de positionnement sur un marché.

En ce qui concerne la société «Tolkatchevski», elle est située en dehors de Kiev à savoir dans la ville de Perchotravenèvoyé, district d'Ovroutck, région de Jitomir. Après l'éclatement de l'Union Soviétique, l'entreprise a perdu ses anciens marchés et a été obligée d'augmenter ses capacités d'exportation. Cela a demandé un rééquipement complet de l'unité de production et donc des investissements supplémentaires. L'étude de ce cas permettra aux étudiants de savoir apprécier les résultats de l'activité économique et financière de l'entreprise et de savoir mener une politique globale d'investissement par le biais d'appels de fonds supplémentaires.

La société «L'usine de construction de machines-outils de Kiev» est à l'origine de deux cas (comptabilité et gestion de production). La firme a été fondée en 1934. L'éclatement de l'Union Soviétique a rendu impossible la production de modèles désuets en grandes séries. Les nouvelles conditions économiques de marché ont conduit l'usine au bord de la faillite. Après la transformation de l'entreprise en une société par actions, sa direction a été obligée recourir à un modèle d'innovation dont la mise en place a permis à l'usine de survivre et de trouver sa place sur le marché. Pourtant la société a été obligée de moderniser considérablement son système de gestion interne, en premier lieu le système de gestion des dépenses. L'usine a mis en œuvre la production de nouveaux

modèles de machines-outils. Elle envisage de lancer, en coopération avec des entreprises allemandes et espagnoles, la production de différents types des machines-outils à scie sans fin, de traitement de la pierre, etc.

Pourtant un problème imprévu attendait l'usine, celui de son transfert en dehors de la ville de Kiev en vertu de la décision des autorités locales. Les pouvoirs publics expliquent ce choix par la nécessité d'une exploitation plus efficace des ressources foncières de la capitale.

En discutant des problèmes extrêmement douloureux du fonctionnement de «L'usine de construction de machines-outils de Kiev», les étudiants sauront développer un système de gestion et de répartition des dépenses et mettre en place de nouvelles méthodes de calcul de prix de revient de production mais aussi justifier une décision optimale de transfert de l'usine vers un autre site.

Tout ce qui précède n'épuise pas les possibilités d'acquisition par les étudiants de nouvelles compétences en gestion. D'autres questions peuvent être soulevées par les professeurs et les étudiants pendant le traitement des cas ce qui permettra d'acquérir de nouveaux savoirs et savoir-faire.

Nous vous souhaitons une lecture profitable !

Pr. Anatoly KOLOT,
Prorecteur en charge des activités scientifiques et pédagogiques
de l'Université Nationale d'Economie de Kiev Vadym Hetman

Olga SHCHERBYNA,

Candidat es sciences économiques, Maître de conférence (KNEU),

Alla VAKULENKO,

Candidat es sciences économiques, Maître de conférence (KNEU),

Vyacheslav GUDENOK,

Directeur du développement de la société «Valenta»,

Thierry HOUE,

*Docteur en Sciences de Gestion, Professeur Associé
(ESIDEC/Groupe ICN Ecole de Management)*

CAS «KSK» (management stratégique)

*«C'est le plus fort qui survit !
C'est celui qui est capable de s'adapter
à l'environnement de l'existence»
Cf. théorie de Ch. Darwin*

La compagnie «KSK» SàRL a été fondée en 1995 par un groupe de jeunes gens très ambitieux qui, dès le début de cette aventure, avait une idée claire de l'avenir de la compagnie. Ces personnes rêvaient de créer une firme qui réunirait les nombreux avantages d'une PME en un seul établissement. Comme la plupart des entreprises à cette époque, la compagnie a débuté en tant qu'intermédiaire et prestataire de différents services commerciaux. En 2000, l'activité principale de la compagnie a été précisée. La firme s'est dirigée vers la confection de housses et étuis pour téléphones mobiles sous la marque de fabrique «Valenta Mobile»¹. C'est justement à ce moment que les 22 collaborateurs ont jeté les bases de la future entreprise qui allait devenir «KSK».

Au moment de l'apparition de «KSK» SàRL, les concurrents sont peu nombreux sur le marché des accessoires pour téléphones mobiles. Les débouchés étaient importants mais les consommateurs peu informés sur les produits. Durant cette période de demande massive toujours croissante pour les téléphones mobiles, le marché a été

¹ «Valenta» en latin signifie «la force».

rapidement inondé par des produits de mauvaise qualité bon marché, fabriqués essentiellement en Asie.

La direction de la compagnie a débuté son activité sans réelle expérience. A l'époque il n'y avait pas en Ukraine ni technologie adaptée pour fabriquer les accessoires pour mobiles, ni normes de préparation des matières premières (en premier lieu pour les cuirs), ni outils spéciaux pour la découpe de matériaux. Les problèmes à résoudre en priorité étaient la maîtrise des modes opératoires par un personnel qualifié ainsi que la recherche de matières premières et d'équipements industriels. Une demande toujours croissante provoqua l'apparition d'un grand nombre de concurrents dans ce segment du marché attiré par le potentiel de développement. Par conséquent, la pression concurrentielle est rapidement devenue plus forte et le problème prioritaire s'est avéré être le développement de «KSK» et en particulier son adaptation rapide au changement des goûts des consommateurs et la nécessité de se battre au niveau des prix.

A l'approche des fêtes du Nouvel An 2003, les propriétaires de la société firent le bilan de l'activité de «KSK». Ils constatèrent avec satisfaction que grâce à leurs décisions, la compagnie a réussi en deux ans, à devenir le leader sur le marché national des accessoires pour mobiles.

Après s'être assurée une solide position sur le marché, la direction de la compagnie établit des normes très strictes pour les produits «Valenta» (utilisation de matières premières de qualité, emploi des technologies les plus modernes respectant l'environnement, fabrication de produits à partir de modèles conçus par ses propres designers et techniciens). La production ainsi que certains procédés technologiques furent brevetés. Un centre de formation ouvrit afin de former des spécialistes. La compagnie commença aussi à collaborer directement avec des producteurs de films. Il fut décidé que la production des cuirs, des accessoires, des outils de coupe et des équipements serait réalisée par les autres sociétés de la compagnie «Valenta» ou confiée à celles avec qui elle avait des accords de long terme.

Parallèlement à son développement, le marché évoluait. Il devenait alors indispensable de créer et de développer l'apparence des accessoires. Ainsi, la création du centre de design et de recherche et développement fut lancée en 2003. Face à l'évolution de l'environnement, le développement de la société passait

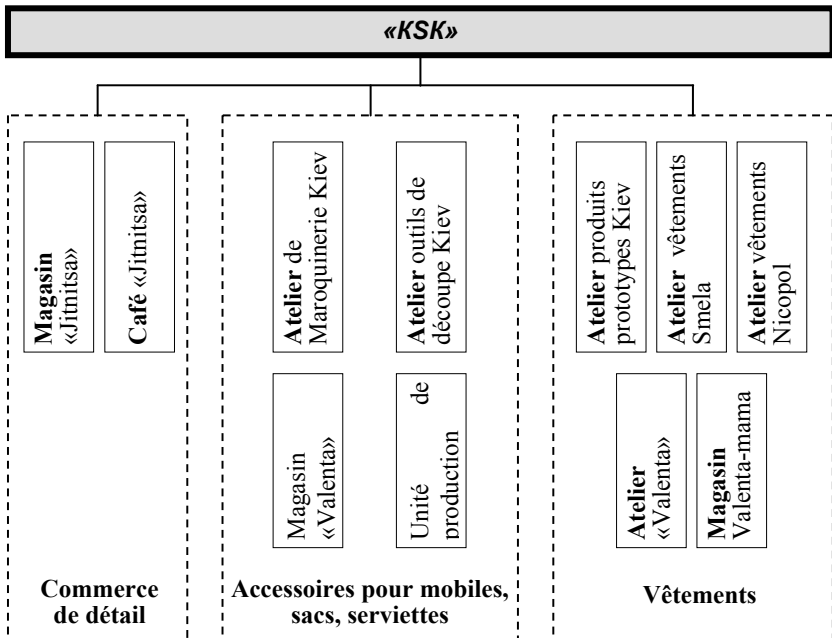
nécessairement par une satisfaction toujours plus grande de la demande. Ce fut l'une des raisons qui poussa à la création de cette entité.

Grâce à l'optimisation des opérations du processus de production, le délai de fabrication des produits passa à 3—4 jours, ce qui provoqua la nécessité d'améliorer le système de gestion des stocks dans les magasins et de promouvoir des approches logistiques plus modernes. Par ailleurs, la concurrence de plus en plus vive poussa les propriétaires de la compagnie à diversifier les activités secondaires. Ainsi, des ateliers de confection de vêtements pour femmes, de sacs et serviettes, de produits en cuir pour automobiles furent ouverts rapidement.

Au moment de la naissance du marché des accessoires pour mobiles, les entreprises disposant de leur propre réseau de distribution possédaient un réel avantage compétitif. C'est bien plus tard que «KSK» développa son propre réseau de distribution. Fin 2003, la firme détenait les atouts pour s'implanter sur de nouveaux marchés (un renouvellement constant de la gamme de produits, des capacités de production permettant d'assurer les volumes de production demandés, une excellente qualité de produits, la stabilité des activités, un centre de design original). Par ailleurs, les propriétaires comprenaient que sur le marché ukrainien des accessoires pour mobiles, le «temps de la concurrence des produits» était révolu et que, progressivement, on s'installait dans «l'ère de la concurrence des marques». Déjà à l'époque, la marque globale «Valenta» regroupait quelques marques de fabricants pour d'autres produits: Valenta Mobile MF (marque de fabrique) accessoires pour mobiles; Valenta MF maroquinerie en cuir naturel (sacs et serviettes); Valenta classic, Valenta Mama pour les vêtements classiques et les vêtements pour femmes enceintes; RMZ MF équipement pour l'industrie de chaussures et maroquinerie; Valenta Auto pour les fournitures en cuir pour automobiles. La compagnie «KSK» stabilisa ses positions sur les marchés et devint l'un des plus grands fabricants d'accessoires pour mobiles en Europe de l'Est. Les distributeurs de la compagnie travaillaient dans toutes les régions ukrainiennes mais aussi en Biélorussie, en Russie où d'ailleurs «Valenta» concurrençait avec succès les fabricants locaux et étrangers. L'entreprise développa aussi ses représentations commerciales dans certains pays d'Europe Occidentale, au Canada et aux USA.

A la fin 2004, «Valenta» se subdivisait de la manière suivante: un centre de fabrication d'accessoires pour mobiles et sacs

(maroquinerie), un magasin, un atelier de fabrication d'outils de découpe en métal, un atelier de confection de vêtements pour femmes, des magasins de vente au détail de produits alimentaires (Fig. 1.1). Les capacités de production de la compagnie permettaient de fabriquer jusqu'à 500 000 pièces par mois. En outre, la firme utilisait depuis plusieurs années déjà, les capacités de production d'ateliers de confection situés dans différentes régions ukrainiennes. Certaines unités de production étaient entièrement ou partiellement la propriété de «KSK» tandis qu'avec d'autres, l'entreprise travaillait sur la base d'accords de sous-traitance. La marque de fabrique «Valenta» réunissait au total neuf entreprises — celles qui appartenaient directement à «Valenta» et ses partenaires — avec un nombre total de salariés estimé à environ 1.500 personnes. Toutes les entreprises travaillaient selon le schéma suivant: la société principale «KSK» était considérée comme le centre de design et de production où apparaissaient non seulement toutes les nouveautés de «Valenta» mais où étaient également formés les managers de tous niveaux, les techniciens et les ouvriers des différentes filiales.



**Fig. 1.1. Types d'activités et subdivisions de
«KSK»**

L'idée principale consistait à reprendre intégralement un processus technologique éprouvé ainsi que des techniques efficaces de marketing. En fait, les filiales ne faisaient que développer une sorte de benchmarking interne.

Selon les propriétaires et les dirigeants de la société, un tel modèle de travail était dicté par la nécessité de s'adapter à l'environnement et de flexibiliser la firme compte-tenu des évolutions du marché. Ce schéma d'activité est plutôt rencontré dans les petites entreprises ukrainiennes et fonctionne selon les principes des structures en réseau.

STRATEGIE DU DEVELOPPEMENT FUTUR

*«C'est le plus fort qui survit !
Aujourd'hui c'est celui qui ne ressemble pas aux autres»
Y. Riddersrale: Le karaoké du capitalisme*

Au printemps 2005, interviewés par des consultants ukrainiens et français, les dirigeants de la compagnie «Valenta» (le Directeur Général Vladimir NEKRASSOV et le Directeur Adjoint Vyatcheslav GOUDENOK) ont donné l'appréciation suivante de la situation de l'entreprise.

- Quelle est l'activité principale de la compagnie?

«Dans le portefeuille des produits de la compagnie, une part importante revient aux accessoires pour les mobiles, environ 85 %. A la seconde place, on trouve la confection de vêtements pour femmes avec environ 10 %. La maroquinerie représente 4 % et les instruments de découpe 1 %. Comme vous voyez, notre activité principale est la production et la commercialisation d'accessoires pour téléphones mobiles. En même temps, ces derniers mois, le chiffre d'affaires de la confection des vêtements pour femmes a beaucoup augmenté».

- Pouvez-vous décrire les principales orientations de l'activité des subdivisions de votre firme ?

«La principale norme pour nous, c'est la satisfaction des besoins du client. Les standards de qualité, en général dans le service au client, augmentent chaque année. Nous sommes obligés de nous tenir à un haut

niveau de service. Cela se traduit par des prestations supplémentaires (informations, livraison, emballage, crédits pour les achats) insérées dans l'offre d'une large gamme de produits (lacets, ceintures, accessoires électriques, housses en couleur, étuis). Par ailleurs, nous avons élaboré un système interne de contrôle qualité à chaque opération, y compris pour les matières premières, car nous travaillons uniquement avec des fournisseurs sélectionnés et confirmés.

- Pouvez-vous définir le niveau de rentabilité de ces activités?

«La rentabilité diminue sur un marché développé, c'est pourquoi il faut toujours chercher de nouveaux produits qui permettraient de maintenir la rentabilité commerciale à un niveau acceptable de 10 à 15 %».

- Quelle est la stratégie de la compagnie aujourd'hui?

«Nous travaillons en permanence sur la réduction des dépenses et sur la recherche de nouveaux produits. Aujourd'hui nous voulons développer le travail avec les clients de la société qui concerne les produits en cuir comme les serviettes, les sacs, les bloc-notes etc.».

- Quels sont vos principaux avantages concurrentiels?

«En premier lieu, il s'agit de notre marque qui possède une bonne notoriété. Nous avons acheté la marque «Valenta» pour 10.000 dollars. Aujourd'hui on peut parler d'une marque de fabrique affirmée et nous l'estimons à deux millions de dollars. Ensuite, nous considérons comme un avantage concurrentiel incontestable, la stabilité de nos relations avec le réseau de distributeurs. Par ailleurs nous sommes fiers de notre bureau de design qui nous assure une position de leader dans ce domaine».

- Quels sont les principaux objectifs du développement de la compagnie pour les cinq prochaines années?

«En ce qui concerne nos activités, l'orientation principale, ce sont les produits en cuir et la maroquinerie. Nous travaillerons sur l'élargissement de la gamme de produits et sur le rapport qualité/prix».

- Comment envisagez-vous le développement de votre entreprise?

«Nous devons travailler sur le développement et le renforcement de la marque de fabrique «Valenta». Nous envisageons aussi le développement de nouveaux réseaux de distribution (supermarchés, hypermarchés, salons de chaussures, etc.)».

- Comment est organisée votre firme?

«Au début nous avions une structure simple et linéaire. Plus tard, elle s'est élargie et est devenue plus complexe. Nous travaillons ce

sujet en permanence et l'organigramme change régulièrement. Nous sommes persuadés qu'il faut s'occuper sérieusement de la question des relations structurelles, mais par manque de temps nous tardons souvent à le faire (Fig. 1.2: structure de l'entreprise début 2005).

- Comme procédez-vous pour analyser vos marchés?

«Nous menons des enquêtes, faisons des études marketing sur un sujet déterminé. Ces derniers temps, nous avons commencé un gros travail sur certaines cibles comme les femmes et les adolescents. Nous réunissons les informations provenant de différentes sources. Nous menons par exemple, des enquêtes dans les foires et salons spécialisés. Nous travaillons aussi avec les distributeurs et les détaillants.»

- Qui sont vos clients (en Ukraine, en Russie etc.)?

«A Kiev, ce sont les détaillants et en Russie, ce sont les distributeurs. Nous avons commencé à travailler avec des agents commerciaux sur place dans les régions, en les habituant progressivement à nos produits, en les intéressant par différents modes de paiement. En ce moment, nous pouvons dire que c'est pratiquement notre réseau de distribution. Nous avons avec les distributeurs des relations de confiance, une approche souple et individuelle dans les conditions. Près de 60 % des distributeurs bénéficient d'un délai de paiement allant jusqu'à deux mois en fonction de la gamme de produits et des volumes vendus. Certes, cela se répercute sur notre besoin en fonds de roulement et freine nos possibilités de développement, mais nous pensons qu'autrement, nous pourrions perdre ces réseaux.»

- Quelles sont vos relations avec les clients, fournisseurs, partenaires ?

«Cela dépend des accords passés. Nous considérons qu'ils doivent obligatoirement avoir un caractère confidentiel. Beaucoup de choses dépendent des relations personnelles nous liant avec les partenaires. Rien que pour les accessoires des mobiles, nous travaillons avec plus de deux cents fournisseurs. La plupart d'eux sont des entreprises ukrainiennes.»

- Qui sont vos concurrents ?

«Nos principaux concurrents sont les fabricants chinois qui «emportent» le marché grâce à des prix particulièrement bas. Nos charges sont de 10 à 15 % plus élevées. Nous espérons cependant une amélioration de notre situation après l'introduction de la taxe sur les importations de 20 %. Parmi les fabricants ukrainiens, notre concurrent principal est la compagnie «Clio», et cela bien que ses charges soient plus

importantes que les nôtres. C'est à peu près la même chose pour nos concurrents russes, les compagnies «Demanche», «Point» et «InterStep».

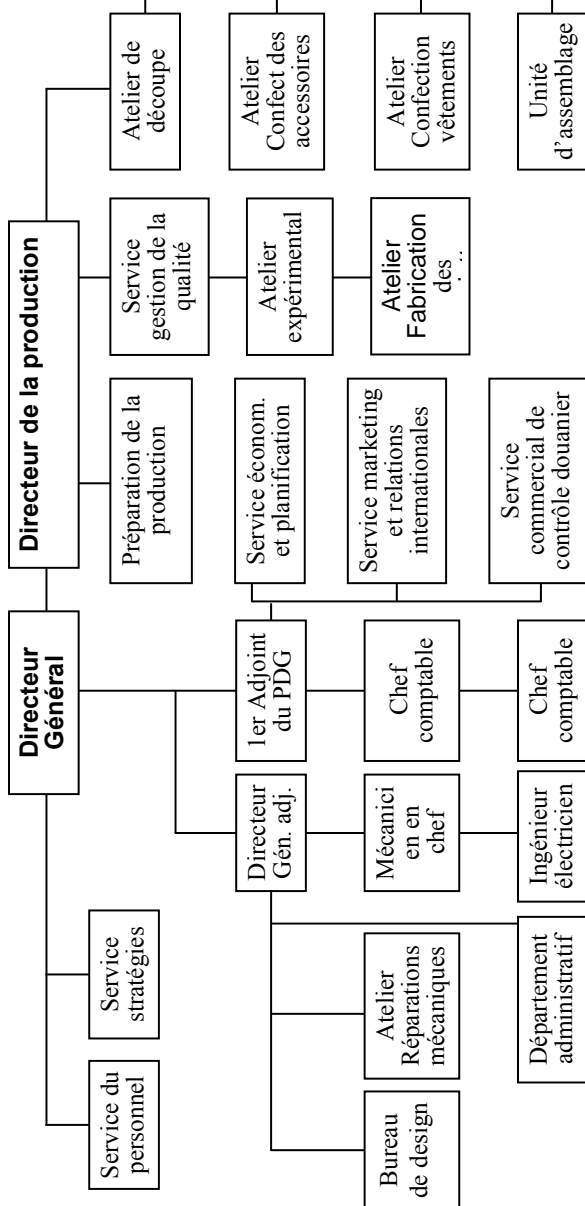


Fig. 1.2. Organigramme de «KSK» SaRL

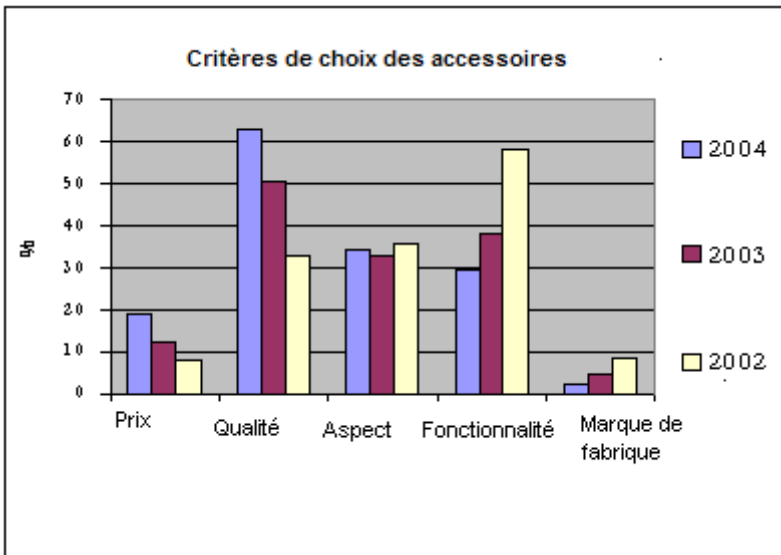
- Quelles sont vos relations avec les concurrents ?

«Elles sont tendues. Il existe cependant des compagnies ukrainiennes telle «Trinity» avec laquelle nous avons des relations de partenariat. Nous échangeons notamment des informations sur le marché et sur des aspects purement marketing».

- Est-ce que les environnements politique et juridique posent des problèmes pour le développement de vos affaires ?

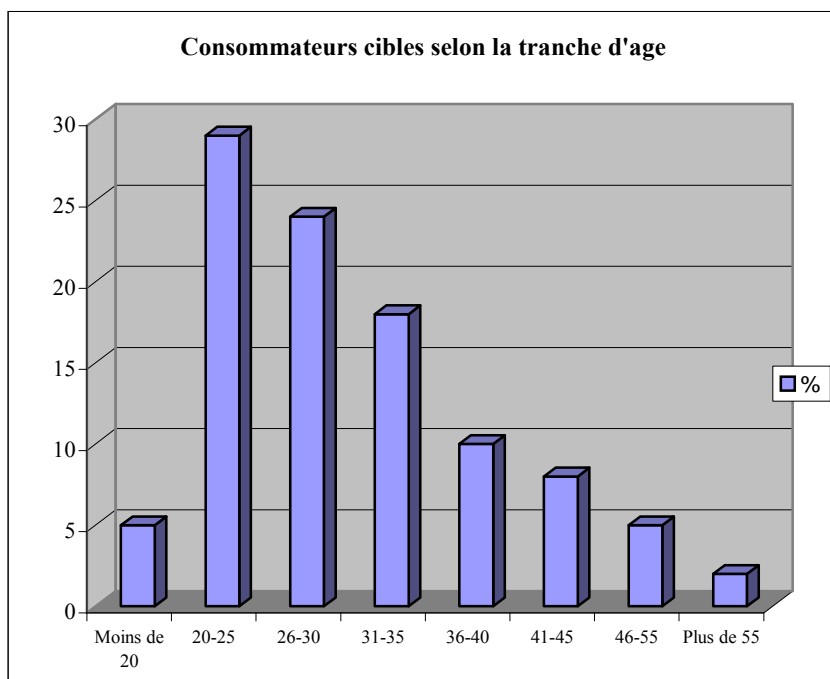
«Oui sans doute, comme la Révolution Orange ou encore la politique de contrôles permanents, les nombreuses instances de contrôle, les procédures douanières compliquées, etc. Mais tous ces facteurs influencent n'importe quelle activité en Ukraine».

Les derniers mois de 2004 et le premier trimestre de 2005, des changements importants se sont manifestés sur le principal marché de l'activité de la firme, suite à quoi les priorités stratégiques des propriétaires, la structure des activités de la compagnie et le schéma de conduite des affaires ont radicalement changé.



Premièrement, on a pu observer l'effondrement du marché des accessoires en cuir sur les marchés ukrainien et russe en volume et en chiffre d'affaires. Selon les estimations des experts, au début de 2005,

le marché s'est réduit de moitié et mi-2005, il représentait seulement 35 % par rapport aux ventes des exercices 2003 et 2004.



Deuxièmement, le marché des accessoires a subi également des évolutions vis-à-vis des gammes. Les goûts des consommateurs ont changé. Les idées consistant à vouloir protéger son téléphone contre les dommages extérieurs ainsi qu'à affirmer son statut social par des accessoires luxueux de maroquinerie sont révolues. Le téléphone mobile est dorénavant considéré comme un moyen de communication ordinaire. Sa protection n'est plus d'actualité et la décoration reste un élément de choix pour un petit groupe de consommateurs. En outre, le marché des accessoires en cuir s'est considérablement réduit du fait de l'apparition d'étuis transparents en silicone.

Selon l'âge, le groupe principal ciblé (près de 70 %) sont les jeunes gens de 20-35 ans. Un tiers de tous les consommateurs sont les jeunes de 20—25 ans. Certes, ce groupe n'est pas homogène: les jeunes de 20—25

ans sont les jeunes gens dynamiques, principalement des étudiants ou ceux qui viennent de finir leurs études, et les 25—35 ans sont plus raisonnables, en règle générale, affirmés comme personnes et citoyens.

Troisièmement, compte tenu de la réduction d'activité, les fabricants ont essayé de conserver leur part de marché en abaissant leurs prix de vente. Mais cette mesure a seulement eu un effet sur le court terme et a provoqué la baisse de bénéfices. Certains fabricants russes et ukrainiens d'accessoires en cuir ont été obligés de fermer leurs unités de production. Les uns ont quitté ce marché, les autres ont commencé à commercialiser des accessoires de fabrications chinoise et italienne.

Suite à ces changements, «Valenta» a vu le volume de ses ventes diminuer. Au lieu de ventes mensuelles d'environ 240.000 pièces planifiées à la fin de l'année, la société envisage la production et l'écoulement de 100.000 unités faute de marché. Compte tenu de ces changements, il a fallu réorganiser la plupart des activités. La diminution de la fabrication a bien entendu engendré une réduction des moyens de production, en premier lieu chez les partenaires régionaux. A ce jour la société utilise exclusivement ses propres moyens de production (ses trois unités de production à Kiev et à Smela). De nombreux salariés ont été licenciés suite à la diminution de la production. La structure ainsi que les conditions de travail avec les distributeurs ont également évolué. Le nombre de distributeurs a été réduit et ceux qui restent s'occupent dorénavant de toute la gamme des accessoires en cuir et de la maroquinerie. En plus des ventes directement assurées par les distributeurs, la commercialisation d'accessoires par les vendeurs de mobiles a commencé à se développer dans toutes les régions d'Ukraine. Les deux années précédentes, le marché russe représentait le principal marché pour «Valenta» (50 à 60 % du volume total des ventes). En 2005, seulement 20 à 30 % des accessoires ont été vendus en Russie. Le gros des ventes est donc réalisé à Kiev et dans le reste du pays. Suite à cela, la filiale russe a fermé et la firme travaille maintenant directement avec chaque distributeur. Les propriétaires pensent que les orientations du développement dans le futur seront:

- ✓ maintenir des volumes de production des accessoires pour les mobiles selon les besoins du marché;
- ✓ assurer la rentabilité de la production d'articles de maroquinerie (serviettes et sacs à main);
- ✓ développer la confection des vêtements pour femmes, femmes enceintes et de l'atelier de confection individuelle.

QUESTIONS



1. En vous basant sur les éléments exposés dans le texte, décrivez l'évolution de la stratégie globale de la société «KSK».
2. Procédez à l'analyse de l'environnement concurrentiel de cette entreprise. Définissez sa stratégie vis-à-vis de la concurrence, soulignez les facteurs clés de succès du secteur et précisez les difficultés qu'elle rencontre dans les différentes étapes de son développement.
3. Définissez un futur plan stratégique de développement et comparez votre position aux orientations choisies par les dirigeants.

Nataliya KUDENKO,

Docteur en Sciences Economiques, Professeur (KNEU)

Philippe REBIERE,

Docteur en Sciences de Gestion

Professeur associé (ESIDEC/Groupe ICN Ecole de Management)

CAS «LAKMA» (marketing) UNE BREVE HISTOIRE DE «LAKMA»

L'histoire de «Lakma» commence en 1925, quand, à partir d'une entreprise privée, est créée l'usine de Kiev de vernis et peintures (KZLK). En 1950, cette usine fusionne avec l'usine de Jitomir, fabricant des peintures et plus tard avec l'usine de Kiev «Khimefir». La société fondée dépend du Ministère de l'Industrie Chimique d'Ukraine. Avec sa gamme de produits limitée et son faible volume de

production, elle appartient à une association d'entreprises fabricants de vernis et peintures «Ukrlakokraska» fondée en 1967.

Au début des années 1970, l'usine est entièrement restructurée. La production du blanc de céruse est abandonnée car cette technologie primaire est nuisible pour l'environnement. Un atelier de production des peintures sèches à base de zinc est bâti tout comme un atelier de production des émaux à base de résines à condensation est mis en exploitation avec un nouvel équipement et une nouvelle technologie.

Une nouvelle étape commence en 1991 quand l'usine de Kiev des vernis et peintures transforme sa structure en société anonyme et devient «Lakma». En 1993, la firme est rachetée par les salariés et devient «Lakma» ZSA.

En 2001, un changement de dirigeants de «Lakma» conduit à l'élaboration d'une nouvelle politique de marketing orientée vers la satisfaction des besoins des consommateurs. Suite à l'analyse de l'environnement concurrentiel et à la recherche de nouvelles solutions, le service marketing de «Lakma» est réorganisé, le processus de fabrication est perfectionné, les procédés de fabrication sont optimisés, une partie de l'équipement est remplacé et la qualité des matières premières est améliorée. Une nouvelle politique relative à la gamme de produits est mise en œuvre. La fabrication des produits non liée à une demande est suspendue, ce qui permet de diminuer le volume de la production et de baisser les coûts de revient pour les produits demandés en améliorant leur compétitivité sur le marché ukrainien.

Aujourd'hui, «Lakma» est une société dotée d'une orientation marketing bien définie, de méthodes de fabrication novatrices et affichant un niveau élevé de qualification de ses salariés.

MARCHE UKRAINIEN DES VERNIS ET PEINTURES PVP

L'analyse du développement du marché ukrainien des vernis et peintures de cinq dernières années montre une augmentation de fabrication des PVP et un accroissement des capacités de production dans les entreprises existantes ainsi que l'apparition de nouveaux producteurs.

La production totale des PVP dans la branche, selon les chiffres du Comité National des Statistiques d'Ukraine pour 1997—2003, est donnée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2.1

Croissance de la production des vernis et peintures en Ukraine pour 1997—2003 (en milliers de tonnes)

Année	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Volume de la production	120,6	111,9	104,4	107,2	130,4	167,2	185,0

D'après les estimations des experts, la capacité annuelle du marché de vernis et peintures (PVP) en Ukraine atteint 200-220 milliers de tonnes. Une des particularités du marché ukrainien de peintures est le niveau de concentration élevé de la production. En Ukraine, 140 producteurs de peintures sont identifiés et 50 fabricants seulement produisent plus de mille tonnes par an. Les volumes de production les plus intenses sont assurés par l'usine de Dnepropetrovsk, «Soumykhimprom» OSA, PP «ZIP» SàRL, «Lakma» ZSA localisée à Kiev, «Khimprogress» SA, «Yantar» SA localisée à Korosten, l'usine «Aurora» OSA, «Nifar» ZSA située dans la ville de Nejine, l'usine chimique de Tchernovits, «Stirolbytkhim» SàRL à Gorlovka, «BNS-Farba» à Kiev, «SplayMB» SARL, «Spectr» SàRL, «Composit Service» TD-SàRL, PK «Lider», «Twinz-Color», «Bordo» à Kharkov et «Inter-lux» à Kiev. Pour 2003, la production totale des sociétés mentionnées représentait 105 milliers de tonnes, soit 56 % de la production totale en Ukraine.

Plus de 50 % du marché sont assurés par une dizaine de grandes sociétés productrices de peintures. 30 % proviennent de l'étranger et moins de 20 % reviennent à d'autres producteurs.

Les sociétés en concurrence sur le marché ukrainien en 2003 sont données dans le tableau ci-après.

Tableau 2.2
Parts de marché des grands producteurs
e vernis et peintures en Ukraine en 2003

Sociétés	Parts du marché, %
Usine de vernis et peintures Dnepropetrovsk	19,83
ZIP	16,87
Snejka-Ukraine	11,87
Lakma	6,23
Khimprogress	4,16
Spektr	3,54
Soumykhimprom	3,36
Yantar	3,26
Meffert Ganza Farben	3,24
Radouga	3,21
Sofrakhim	2,6
Polyfarb Ukraine	1,92
Lakovar (Lvov)	1,72
Avrora	1,36
Usine Sourikovy Krivorojksi	1,19
Loukra	1,17
Louga-Color	1,16
Leleka-Color	1,04
Nifar	1,02

En 2003, un certain nombre de sociétés répertoriées par le Ministère de l'Industrie ukrainien ont diminué leur production de peintures. L'usine de Dnepropetrovsk de vernis et peintures ainsi que l'usine «Soumykhinprom» ont diminué la production respectivement de 17 % et 39 %. La principale cause de cette réduction est la difficulté d'approvisionnement en matières premières.

En 2003, l'approvisionnement en matières premières était le problème commun à tous les producteurs de peintures. Les prix du dioxyde de titane, de pentaérythrite et d'anhydride phtalique ont

augmenté. A une période de forte croissance de la demande sur ces produits, leurs prix sur le marché intérieur dépassaient les prix à l'importation. Les fabricants de ces produits, l'usine «Zarya» (ville de Roubejnoyé), «Krassitel» OSA et l'usine chimique Avdéev, exportaient une grande partie de leurs produits principalement en Russie tandis que les producteurs de peintures importaient les matières premières de Russie, mais à des prix bien plus élevés.

L'usine de peintures de Dnepropetrovsk est leader sur le marché des peintures en l'Ukraine. Sa part de marché représente près de 20 %. L'usine augmente constamment sa production. Elle est la principale productrice de vernis et de peintures à base de résines à condensation. Ses vernis et émaux représentent respectivement dans la production nationale, 65,5 % et 28,6 %. Les émaux alkyd (PF-115, PF-226) fabriqués à l'usine sont très demandés selon les estimations des acteurs du marché.

«Soumykhimprom» OSA est une entreprise à forte production d'émaux alkyd. Le fait de produire par soi-même le composant essentiel pour les vernis et peintures (le dioxyde de titane et les colorants d'oxyde de fer) permet à la société de maintenir une stabilité de son volume de la production de vernis et peintures. Or, en 2003, la diminution de la production était de 39 %, ce qui s'explique par une plus forte concurrence, liée à des exigences de qualité de la part des consommateurs ainsi que par des problèmes liés aux matières premières. Pour augmenter les ventes, la société a élaboré un large programme de promotion de la nouvelle marque «Farbeks».

La particularité de la Compagnie TOV «Khimprogress», c'est la croissance rapide de sa production de peintures. Les trois dernières années, la société a augmenté en permanence sa production tout en diversifiant sa gamme de produits et en améliorant leurs propriétés et la qualité. Il convient de noter la forte augmentation de la production des vernis et peintures à eau et de produits à base de résines à condensation.

Les trois dernières années, PP «ZIP» SàRL augmentait en permanence la production de PVP l'amenant en 2003 à 11.000 tonnes, soit 1,8 fois la celle de 2002.

«Yantar» ZSA est une des principales société productrice de peintures dans la province de Jitomir. Pour élargir le volume total de la production, la société différencie la gamme de produits. L'entreprise maîtrise désormais la production des peintures acryliques

de dispersion à eau, des émaux mélamine-formaldéhydes et des émaux et peintures de fond phenol-formaldéhydes pour automobiles et des peintures acryliques pour le revêtement des routes. Les émaux alkid (PF-115, PF-226) et les peintures émulsifiantes à eau de cette société sont demandés et appréciés par les consommateurs. La société produit de grandes quantités de vernis et peintures à base de résines à condensation.

La société «Kremniïpolymer» GP est la principale productrice de peintures dans la province de Zaporozjskaya. Pour augmenter le volume de sa production, elle différencie la gamme de produits en organisant, en particulier ces derniers temps, la production de vernis et peintures spéciaux, y compris les silicones-acryliques, époxydes, silicones, émaux pour le marquage des routes, émaux pour toitures et produits pour le zingage à froid des surfaces métalliques.

TPF «Elax» est la principale société productrice de vernis et peintures de la province d'Odessa. Un de ses principaux problèmes est lié à la vente de ses produits. La société possède des équipements suffisamment importants pour la production des peintures émulsifiantes à eau, mais ces dernières années elle a diminué constamment sa production. La firme fabrique de grandes quantités de vernis et de peintures à base de résines à condensation. En 2003, la société se trouvait dans une situation de faillite, sa production s'affichant à 1,7 tonnes. Actuellement, une réflexion est menée pour sortir la société «Elax» de la crise. Un des moyens possibles pour rétablir une situation saine serait une fusion avec «Stalkanat» OSA à Odessa. Si la production redémarre, les produits seront fabriqués sous la marque «Elax». Traditionnellement, les vernis et peintures industriels étaient la spécialité d'«Elax». Pourtant, une réorientation est proposée vers les produits de consommation courante, car c'est justement ce segment qui se développe le plus rapidement.

Ces derniers temps on observe une tendance haussière des ventes et des parts de marché pour les entreprises étrangères, parmi lesquelles les plus importantes sont:

- «Snejka-Ukraine» — d'origine polonaise;
- «Meffert — Ganza Farben» — d'origine allemande;
- «BNS-Farba» — d'origine autrichienne;
- «Djoby-Ukraine» — d'origine allemande;
- «Polyfarb» — d'origine polonaise.

«Snejka-Ukraine» SàRL est spécialisée dans la fabrication de peinture blanche émulsifiante à eau et de mastic pour intérieur et extérieur. On observe une croissance permanente de la demande pour ces produits en Ukraine et dans les pays limitrophes. La capacité potentielle de production de vernis et de peintures est de deux mille tonnes par mois. La société a augmenté sa production de peintures et vernis à eau. En 2003, on a constaté une demande croissante pour les peintures émulsifiantes à eau de cette firme. Ce sont des produits de bonne qualité et proposés à un prix compétitif par rapport aux mêmes produits étrangers. En 2003, on a observé une augmentation constante de sa production.

«BNS-Farba» a augmenté sa fabrication de vernis et peintures à eau. La demande croissante pour ces peintures émulsifiantes s'explique par la qualité supérieure de ces produits et par leurs prix plus attractifs par rapport aux mêmes produits étrangers. Les peintures émulsifiantes à eau sont appréciées par les consommateurs pour leur qualité.

«Djoby» augmente sa production de peintures et vernis à eau. En 2003, on a observé une croissance de la demande pour les peintures émulsifiantes à eau de cette société dont les produits sont de qualité et d'un excellent rapport qualité/prix.

En ce qui concerne «Meffert-Ganza Farben», ses peintures émulsifiantes à eau sont de bonne qualité et proposées à des prix compétitifs. En 2003, on a constaté une augmentation constante de sa production.

Les produits des sociétés «Tikkirila» (Finlande), «Bekers» (Suisse), Akgo Nobel» (Hollande) sont de plus en plus demandés. Ceux-ci se distinguent par leur bonne qualité mais aussi par leurs prix élevés. Leurs clients sont, en règle générale, des sociétés prospères et des particuliers qui effectuent des travaux de rénovation à l'image des pratiques observées en Europe occidentale.

En 2003, une nouvelle usine «Polyfarb Ukraine» SàRL a été mise en exploitation, affichant une prévision de production de l'ordre de vingt milles tonnes de PVP par an. Dès la première année, l'usine a produit plus de cinq mille tonnes de PVP.

On attend en Ukraine une nouvelle société mixte aux investissements estoniens d'«Eskaro», un des plus gros producteur des PVP en Estonie et fournisseur du marché ukrainien. On prévoit l'ouverture de cette usine à Odessa en 2005.

Actuellement, un des principaux objectifs pour pratiquement tous les producteurs de PVP, c'est la diversification de la gamme de produits ce qui, d'après eux, permettrait d'augmenter le volume des ventes.

L'analyse de la gamme des produits a montré que la grande part de ceux-ci (près de 75 %) représentent des vernis et des peintures à solvants organiques, 8 % pour les peintures et vernis de dispersion à eau, 17 % pour les dissolvants, huiles de lin, peintures polygraphes, peintures de fond et les mastics.

Les produits dominants de la production en Ukraine sont les PVP à base de résine à condensation et les peintures à eau. Leur part dans la production globale de PVP représentait en 2003 plus de 70 %.

Les principaux produits à base de résines à condensation sont les peintures alkid, vernis, émaux, peintures de fond, mastics, White-Spirit, huile de lin. Presque dans chacune des cinquantes entreprises mentionnées, on fabrique des émaux alkid qui sont les plus demandés sur le marché intérieur.

Les ventes en augmentation des PVP alkid entraînent la consommation supplémentaire de produits couvrant, dont les besoins sont satisfaits par des importations.

On observe également une demande croissante pour des mastics et des peintures de fond provenant de l'étranger car ces produits sont supérieurs en qualité et en gamme par rapport aux mêmes produits nationaux.

La production des peintures à huile reste relativement importante en Ukraine malgré le fait que plusieurs pays aient renoncé à leur fabrication en les considérant comme des produits d'une époque révolue. Les peintures à huile sont produites par de nombreux fabricants nationaux, mais la grande partie de leur production revient aux PME spécialisées dans la production des émaux alkyd et des peintures à huile. On peut citer parmi eux l'usine de Kharkov «Krasnyï Khimik», «Nifar» ZSA de Nejinsk, «Soumykhimprom» OSA, «Spektr» de Mélitopolsk, «Khimik» de Lougansk, et «Leleka-Color» de Kiev.

Les ventes des peintures solubles à eau augmentent constamment également. Leur part dans la production totale a augmenté de 12 % en 2002, de 17 % en 2003 et représentait près de 32 mille tonnes.

Les principaux producteurs nationaux de PVP à eau sont «Lakma», «Khimprogress», «Bordo», «BNS-Farba», «Inter-Lux», mais les

leaders dans ce segment sont les grandes sociétés à investissements étrangers, renommés aussi bien pour leurs quantités que pour leur variété.

L'augmentation constante de la production des PVP à eau partout en Ukraine témoigne en leur faveur, aussi bien du point de vue des technologies utilisées qu'au niveau du respect de l'environnement. C'est pourquoi de nombreux producteurs ukrainiens ont déjà maîtrisé cette fabrication et sont en train de diversifier leur gamme de produits en améliorant leurs propriétés et qualité, en particulier le groupe «Konzern Stirol» OSA (8 mille tonnes par an) et «Lakma» SA (6 mille tonnes par an). En 1999, la société «Khimprogress» OSA a lancé la production de peintures de dispersion à eau. Parmi les sociétés étrangères présentes sur le marché ukrainien, les plus grosses ventes de peintures à eau sont réalisées par «DUFÀ», «JOBI», «Meffert» (toutes à investissements allemands).

La demande stable pour les vernis et peintures nationaux à base d'eau ou à base de dissolvants organiques s'explique par le faible pouvoir d'achat d'une bonne partie de la population d'Ukraine, car les prix des produits nationaux sont moins chers. Or, la demande pour les produits importés reste assez importante comme en témoignent les importations en progression et la stabilisation des ventes de produits du marché interne.

La demande des PVP de la part des industries, telles que la construction d'automobiles et la fabrication de meubles, n'est pas très forte. On constate une progression de la demande pour les produits utilisés dans le BTP. En 2002, plus de 60 % de la production totale des PVP en Ukraine était destinée au BTP, aux travaux de rénovation et aux particuliers. Cela s'explique par le fait que ces dernières années, les fabricants des PVP ont élargi leurs gammes de produits et amélioré leur qualité. Dans la plupart des cas, la qualité de ces produits est équivalente à celle des producteurs étrangers.

Pour un grand nombre de sociétés, les produits destinés aux particuliers représentaient 50 % ou plus du volume total de la production. Ainsi, dans l'usine de Dnepropetrovsk, ce chiffre a augmenté en 2000 de 40 % et en 2001 de 48 %. Chez «Soumykhinprom» OSA et «Nifar» ZSA, ils représentaient plus de 70 % en 2001.

Pour la plupart des petites entreprises, la part des PVP destinés aux particuliers était de 80 % à 100 %.

Une grande part dans la structure de consommation des PVP sur le marché national revient aux produits traditionnels à base de diluants organiques, laques et émaux, peintures prêtes à emploi, peintures pour façades, peintures de fond, mastics, dissolvants, white-spirit et huile de lin.

Pour le BTP, parmi les peintures à base des dissolvants organiques, les plus demandées sont les peintures alkyd acryliques, polyuréthanes et chlore-vinyles.

La répartition des consommateurs des PVP dans le BTP se présente comme suit:

- sociétés de construction (construction d'immeubles et de bureaux etc.) environ 30 % de la consommation totale;
- sociétés de construction (cottages et constructions individuelles) environ 15 %;
- entreprises artisanales de rénovation des constructions environ 20 %;
- particuliers (pour travaux de rénovation et petits travaux) environ 15 %.

ACTIVITES INTERNATIONALES

En 2003, on a constaté une augmentation des exportations en représentant 17.600 tonnes (17.000 tonnes en 2002). Plus de 95 % des produits PVP ont été exportés en Moldavie, Russie, Biélorussie et Roumanie.

En 2003, les importations des PVP en Ukraine concernaient tous les types de produits. Les importations étaient, cette année là, en augmentation de 39 % (en tonnes) par rapport à 2002, les fournisseurs principaux étant la Russie, l'Allemagne, la Finlande, la Slovénie, l'Estonie, la Pologne, l'Italie et la Turquie. La part de la Russie, de la Pologne, de l'Allemagne et de la Finlande représentait 50 % des importations totales.

En 2003, la consommation des PVP en Ukraine était de 266.000 tonnes, en augmentation de 20 % par rapport à 2002. La part du marché des produits PVP nationaux était de 63 %. Les chiffres du tableau 2.3 montrent que la consommation interne des PVP à eau en 2000—2002 était assurée pour plus de moitié par les produits

nationaux. On constate une tendance affirmée de la réduction de la part des PVP importés sur le marché intérieur.

Tableau 2.3

Evolution de la consommation des PVP en Ukraine en 2000—2003, %

Année	Produits nationaux	Produits importés
2000	35	65
2001	51	49
2002	57	43
2003	63	37

L'entrée de l'Ukraine dans l'OMC peut modifier la consommation interne des PVP. Suite à la suppression des contraintes tarifaires et non tarifaires pour les sociétés importatrices des PVP, les producteurs nationaux seront confrontés à une forte concurrence. Les sociétés étrangères pénétreront activement sur le marché ukrainien, aussi bien en tant que fournisseurs que créateurs de filiales, en utilisant de nouveaux équipements et de nouvelles technologies. Dans ce cas, la demande peut se modifier en faveur des PVP importés.

CONJONCTURE DES PRIX SUR LE MARCHÉ DES PVP

Les dernières années, on constate sur le marché ukrainien que l'offre des PVP est supérieure à la demande. Cette tendance est suivie de la baisse des prix dans le pays, et par conséquent, de la baisse de la qualité des PVP et de leur contrefaçon. Or la baisse des prix est différenciée: cela concerne des produits à bas prix et en partie des produits à prix moyens, car c'est justement dans ces segments qu'on observe une concurrence entre les producteurs nationaux. Les produits à prix élevés ou moyens gardent leur niveau de prix. En ce qui concerne les PVP étrangers, et en particulier les produits européens, on constate une augmentation des prix des produits de haute et moyenne gamme par rapport à l'année 2002.

Le gros des ventes des PVP revient aux produits nationaux, car ils sont à bas prix. Dans le tableau 2.4 sont recensés les prix des fabricants nationaux pour les principaux types de peintures en 2002.

Tableau 2.4

**Prix des fabricants nationaux pour
les principaux types de peintures pour l'année 2002**

Fabricants	Prix avec TVA, grivnas/kg			
	Emaille PF-115 (blanche)	Emaille PF-266	VE peinture acrylique pour les travaux extérieurs	VE peinture acrylique pour les travaux intérieurs
LKZ de Dnepropetrovsk	6,90	5,60	5,80	3,60
«Lakma» SA	7,20	6,96	6,96	3,24
«Krasny Khimik» SA	7,80	6,24	—	—
«Khimreserv» SA	7,08	7,08	7,33	4,72
«Timex» SARL	7,40	6,30	5,00	4,44
«BNS-Farba» SARL	—	—	8,76	6,84
«Meffert Ganza Farben»	—	—	9,30	9,20
000 «BORDO» SARL	—	—	6,24	5,88
«Snejka-Ukraïna» SARL	—	—	8,90	7,00

Les prix de vente de l'émail PF-115, le plus vendu, restent chez tous les fabricants similaires. C'est justement pour cette marque que les producteurs s'efforcent de maintenir un prix stable.

L'analyse des prix des fabricants des PVP montre que les sociétés qui produisent PF-115 peuvent être réparties en deux groupes: de grandes usines de l'industrie des peintures ainsi que les sociétés qui fabriquent les produits de qualité constante (prix de vente: 7 grivnas et plus pour 1kg) et les sociétés qui fabriquent des produits moins chers, mais avec une moindre garantie de qualité (prix de vente: de 4 à 6

grivnas/kg). Pour les peintures à eau, les prix sont très variés: pour les travaux intérieurs, ils varient de 3,2 à 9,2 grivnas/kg et pour les travaux extérieurs de 5 à 9,3 grivnas/kg.

Les prix les plus élevés des peintures sont celles des fabricants et des sociétés qui produisent à partir de matières premières importées de haute qualité, élaborées selon les technologies étrangères et à partir d'équipements modernes. La plupart des composants pour les peintures à eau ne sont pas fabriqués en Ukraine.

Les composants fabriqués en Ukraine ne sont pas de bonne qualité. De nombreux fabricants ukrainiens sont contraints d'acheter leurs matières premières à l'étranger ce qui entraîne des coûts supplémentaires qui se répercutent sur le coût de production et donc accroît le prix de vente.

SITUATION DE «LAKMA» EN 2005 «LAKMA» D'AUJOURD'HUI

Compte tenu de la concurrence croissante de la part des fabricants étrangers et nationaux, «Lakma» a décidé d'élargir l'assortiment et la gamme de couleurs, d'améliorer la qualité des produits fabriqués. Alors qu'en 1991 «Lakma» produisait 7 types de produit, en 1993, 11 et en 1995, 64, la société propose actuellement plus de 200 types de produits.

Après 70 ans de présence sur le marché, le chiffre d'affaires de «Lakma» a atteint 60 millions de grivnas en 2003. En volume, les peintures et vernis (5.000 tonnes), les peintures à zinc (3.300 tonnes), représentent 15 % des ventes d'une firme comme «Ukrlakokraska» SA.

Aujourd'hui, «Lakma» accorde une très grande attention à la planification stratégique. Sa mission est formulée en trois points:

- fabriquer des produits hautement compétitifs, demandés sur le marché, susceptibles de satisfaire à la fois le consommateur industriel et le consommateur individuel.
- être parmi les trois premiers fabricants des peintures en Ukraine;
- atteindre des résultats financiers, permettant d'assurer la croissance à long terme, tout en répondant aux intérêts des actionnaires et des salariés et en respectant au maximum l'environnement.

Les valeurs de la société sont:

- ◆ une orientation vers le marché;
- ◆ le respect des objectifs multiples et des moyens pour les atteindre;
- ◆ une approche globale de la gestion;
- ◆ un perfectionnement permanent des procédés;
- ◆ une implication des salariés dans les efforts pour atteindre les objectifs;
- ◆ et une coopération mutuelle avec les partenaires.

Tableau 2.5

**Performances de l'activité de «Lakma» Z-SA
pour 2000—2004 (en milliers de dollars US)**

Performances	Années				
	2000	2001	2002	2003	2004
Ventes	10 237	11 345	10 167	14 421	14 550
Prix de revient des produits vendus	9268	9740	8670	12 470	13 050
Bénéfices nets	673,4	296,6	350	560	694
Dépenses en marketing et ventes	...	255	293	597	650

Pour accomplir avec succès sa mission, «Lakma» a défini les objectifs stratégiques suivants:

1. Augmentation de la rentabilité économique de la société:
 - augmentation des ventes en améliorant la commercialisation et la qualité du service aux clients;
 - gestion optimale des charges liées à la production, à la commercialisation et à l'administration de l'entreprise;
 - utilisation rationnelle des ressources naturelles et énergétiques ainsi que des matières premières.
2. Perfectionnement du système et des méthodes de gestion de la société conformément aux exigences de ISO 9001 version 2000, de son développement conformément à l'ISO 14001 version 96 et la garantie de toutes les ressources nécessaires pour son fonctionnement efficace.

3. Perfectionnement des procédés industriels existants en remplaçant des équipements obsolètes par de nouveaux et en optimisant les technologies.

4. Développement et fabrication des produits hautement compétitifs demandés par les consommateurs cibles.

5. Fixation stratégique des prix des produits assurant leur compétitivité par rapport aux produits concurrents dans leur segment et en assurant la rentabilité envisagée.

6. Obtention d'un haut niveau de reconnaissance de la marque «Lakma» sur ses marchés cibles.

7. Formation et perfectionnement du personnel.

8. Perfectionnement du système de motivation du personnel, création d'une ambiance favorable au travail et préservation de la sécurité du travail.

9. Diminution voire suppression des nuisances de l'entreprise sur l'environnement.

La stratégie marketing de la société est orientée vers la réalisation des programmes marketing tout appliquant une analyse systématique des besoins du marché.

Cette stratégie marketing pourrait contribuer à l'élaboration de méthodes efficaces de ventes des produits, destinés aux groupes d'acheteurs cibles permettant à la firme de s'assurer un fort avantage concurrentiel sur le marché ukrainien. Afin de promouvoir le produit sur le marché et pour améliorer l'image de la société, «Lakma» mène les actions suivantes:

- publicité permanente et à grande échelle de ses produits dans les médias;
- présentation de la firme et participation aux expositions;
- développement de conditions favorables aux ventes, en stimulant efficacement l'activité du réseau de distribution.

L'activité principale de la société est la production et la vente des peintures et vernis et des peintures sèches à zinc. Les produits de l'usine sont utilisés aussi bien sur le marché des particuliers que sur les marchés industriels dans des secteurs d'activités divers tels que la construction automobile, le BTP, l'industrie de bois et la fabrication de meubles, l'industrie de caoutchouc.

La gamme de produits de «Lakma» comprend:

- émaux alkyd, peintures de fond et mastics couramment utilisés;

- produits pour façades à dissolvants organiques (émail pour façade et peintures de fond);
- produits époxydes (émaux, peintures de fond, mastics);
- peintures acryliques pour les surfaces métalliques;
- produits acryliques de dispersion à eau;
- produits pour meubles et industrie de bois;
- dissolvants;
- peintures sèches à base de zinc.

La gamme des peintures et vernis de «Lakma» est représentée sur le marché par cinq marques de fabricant:

◆ la marque de fabricant «Lakma», principale gamme de produits à prix moyen. Cette marque est spécialisée sur les produits tels que les émaux alkyd, peintures de fond, mastics, produits époxydes, dissolvants, peinture de toiture, peintures pour marquage des routes.

◆ la marque de fabricant «Lakma Tex»: elle est dédiée aux produits pour meubles et pour l'industrie de bois aussi bien à usage particulier qu'industriel. Ce sont des vernis pour le bois, les meubles, le parquet, les peintures pour les lignines.

◆ la marque de fabricant «Acrilakma» est spécialisée sur le créneau des produits de dispersion à eau respectant l'écologie; ils sont représentés par un assortiment de peintures pour intérieur (locaux secs et humides), de peintures pour façades, de colorants, peintures de fond et mastics.

◆ la marque de fabricant «Lakma-Mix» est spécialisée sur la niche des systèmes de colorants et des produits résultant d'une coloration;

◆ la marque «Lakma-extra»: 70 % des ventes de «Lakma» étaient orientés sur le segment à bas ou moyen prix. En 2000, «Lakma» s'est centrée sur le segment haut de gamme en développant et en commercialisant sur le marché la marque «Lakma-extra»; celle-ci s'affiche à un prix de vente 55 % plus élevé que la marque traditionnelle de «Lakma — PF-115» et se distingue par sa haute qualité. Ce sont des émaux universels, peintures pour façades et vernis. Les ventes de «Lakma-extra» augmentent au rythme du marché des peintures, c'est à dire de 12 à 15 % l'an.

Dans son activité de marketing «Lakma», distingue des segments du marché suivants: BTP, construction automobiles, industrie de meubles et industrie de bois, clients particuliers (consommateur final).

La stratégie de développement, orientée vers la satisfaction de la demande des consommateurs pour les produits haut de gamme, est menée par la société «Lakma» grâce à la politique de qualité mise en oeuvre qui englobe la totalité des activités de la société. Le contrôle de la qualité des produits est effectué par un laboratoire accrédité, le laboratoire de test du Centre Ukrainien de Certification des peintures et vernis produits en Ukraine et des produits importés.

A la demande du consommateur, les produits de la société font l'objet d'une certification, non seulement dans les laboratoires nationaux, mais aussi dans les centres de certifications étrangers. Le haut niveau de qualité des peintures acryliques de «Lakma» est certifié par les tests effectués dans les laboratoires suisses et allemands. La qualité des produits a été récompensée en 1995 par la remise du prix «Pour la qualité» à Paris, et en 1997, par le prix «Pour la technologie et la qualité» à Francfort. En 1997, «Lakma» Z-SA a gagné un concours régional et est devenue finaliste du deuxième Concours National de l'Ukraine pour la qualité. En 1998 et 1999, la marque était lauréate des troisième et quatrième concours nationaux pour la qualité. En 2001, «Lakma» était la première société ukrainienne certifiée conformément au standard international ISO-9001.

La société s'efforce de participer activement à l'élargissement de son marché. Grâce à son large réseau de distribution, les produits de «Lakma» sont connus en Ukraine et à l'étranger. La distribution des produits en Ukraine se fait par trois canaux: ventes directes, réseau de distributeurs, ventes au détail. Les produits de la marque «Lakma» sont exportés en Russie, Biélorussie, Moldavie, Turquie, Lettonie, Azerbaïdjan et Pologne. Le service du marketing cherche à répondre à de nouvelles opportunités en recherchant en permanence de nouveaux clients et en élargissant le secteur géographique des ventes de ses produits. En 2004, pour accroître ses ventes, la firme a créé la société commerciale «Lakma».



QUESTIONS

1. Procédez à l'analyse marketing du marché des peintures et vernis en Ukraine.
2. Justifiez la mission telle qu'elle est formulée par «Lakma».
3. Identifiez les segments cibles de «Lakma».
4. Procédez à l'analyse SWOT de «Lakma».
5. Relevez les domaines d'activités stratégiques de «Lakma».
6. Comment la société «Lakma» doit-elle se positionner sur le marché des peintures et vernis en Ukraine?
7. Analyser l'organisation stratégique du portefeuille de marques de Lakma et plus particulièrement, relevez les questions stratégiques sur: l'optimisation du portefeuille de marques; les rôles dévolus à chaque marque dans la couverture des besoins des consommateurs; les facteurs jouant un rôle croissant dans la réévaluation du portefeuille de marques de «Lakma».

Yaroslav NEVMERZHYSKY
Lecteur en Management Financier (KNEU)
Bernard DERVAUX

Docteur en Sciences de Gestion, Habilité à diriger des Recherches
Professeur associé (ESIDEC/Groupe ICN Ecole de Management)

CAS «TOLKATCHEVSKI» (finance)



Le dernier Conseil d'Administration a ranimé des souvenirs chez le Président Vladimir P. Savtchouk. Il pensait qu'il y a peu de temps, en début de 2002, il avait pris la direction de l'entreprise qui se remettait à peine d'une longue crise. Et déjà, il fallait assurer non plus sa survie, mais concevoir et réaliser un programme de développement à long terme et assurer le financement nécessaire en attirant des investisseurs. Il se réjouissait du résultat des efforts fournis mais se souciait des nouveaux problèmes auxquels il faudrait faire face: quelle orientation de développement fallait-il envisager, de quelle manière répartir les investissements afin de développer l'entreprise, comment assurer les ressources financières nécessaires, comment répartir les bénéfices obtenus? Toutes ces questions ne laissaient pas Vladimir Petrovitch tranquille. Il était conscient que l'évolution du marché actuel exigeait des réponses rapides.

HISTORIQUE DE LA SOCIETE ET SITUATION ACTUELLE

La société «Tolkatchevski» SA est située au Nord-Est de la ville de Perchotravnevoyé, district d'Ovtchoursk, province de Jytomir. Le 9 octobre 1940 correspond à la date de naissance de l'entreprise. Sa construction fut interrompue pendant la guerre et fut terminée en 1947.

La société se développa avec une activité hautement mécanisée d'extraction de pierres de construction et de production de gravier pour les besoins du chemin de fer. Avec la fin de l'URSS, la société change son orientation et commence à produire des quartzites à partir de minerais pour les entreprises productrices d'alliages et de matériaux réfractaires. Ces produits sont très demandés sur le marché de la sidérurgie en Ukraine et dans d'autres pays. Aujourd'hui cette entreprise est devenue une société minière moderne.

La société «Tolkatchevski» SA possède par ailleurs une puissante base technique et un personnel qualifié. Le procédé industriel commence par des travaux de forage à l'aide des équipements SBCh-250 pour creuser des puits où l'on place des explosifs. Après avoir désagrégé les blocs monolithiques, on transporte le quartzite sous forme de matières premières à l'usine d'enrichissement où elles sont broyées, triées et lavées jusqu'au stade de stockage des produits finis selon leurs types.

Aujourd'hui les gros consommateurs des quartzites produits par cette société sont les grandes entreprises d'Ukraine et d'Europe, en particulier les usines Zaporozhski et Stakhanovski qui produisent des alliages de fer. Les quartzites s'exportent bien en Slovénie, Slovaquie, Roumanie, Pologne, Russie et dans d'autres pays d'ex-CEI.

La capacité de production prévue de «Tolkatchevski» SA est de 600.000 tonnes de produits miniers par an. Or en 2004, l'entreprise a assuré une production annuelle de plus de 750.000 tonnes, ce qui dépasse considérablement la prévision initiale.

PERSPECTIVES D'INVESTISSEMENT

La Direction de la société et son Président M. Vladimir P. Savtchouk en particulier, pensent que le développement de l'entreprise et sa position stable sur le marché dépendent directement des futurs investissements. A partir de la fin 2003, l'entreprise cherche activement de nouvelles orientations de développement et à réaliser des projets d'investissement.

On a ainsi obtenu de nouveaux droits à exploitation de gisements d'une surface totale de 88,4 ha et d'une surface d'extraction de 65,1 ha pendant une période de seize ans. Un projet de construction a été

élaboré et réalisé. Ainsi au milieu de l'année 2004 l'entreprise met en exploitation le nouvel atelier de traitement de déchets de la production; à partir de ces déchets on produit des quartzites très demandés dans les usines métallurgiques.

Les débris et les éclats sont devenus les matières premières de l'atelier de traitement des déchets. Ceux-ci avaient auparavant une très faible demande et pas de perspectives de marché.

L'entreprise a élaboré le projet de mise en exploitation de nouvelles unités de production et d'amélioration des conditions de travail. Ils sont prêts pour la mise en œuvre. Les projets à long terme de la société (Tableau 3.1) prévoient la restructuration technique et l'augmentation de la capacité de production de 67 %, en amenant à 1.000.000 de tonnes, le traitement de produits miniers. L'objectif fixé est d'assurer une augmentation annuelle de production de 50.000 tonnes.

Tableau 3.1

**Prévision des volumes de production de la société
«Tolkatchevski»**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Extraction des minerais en milliers de tonnes	800,0	850,0	900,0	950,0	950,0	1000,0
Traitement des minerais commercialisés en milliers de tonnes	718,0	757,0	780,0	817,0	829,0	854,0
Production des quartzites	495,0	520,0	530,0	550,0	560,0	575,0
Production des matériaux de construction	205,0	215,0	225,0	240,0	240,0	245,0
Production des quartzites dans le nouvel atelier ayant une capacité de production de 30 milles tonnes	18,0	22,0	25,0	27,0	29,0	34,0

Ces projets doivent garantir à la société des bénéfices assez importants (Tableau 3.2).

Lors d'une récente réunion, la Direction a défini les principales actions afin de perfectionner le processus technologique de production,

les travaux de mise en exploitation et de rénovation ainsi que les moyens qui permettraient d'atteindre les objectifs de l'entreprise avant les dates fixées. Le programme de développement de la société «Tolkatchevski» SA pour 2005—2006 a été présenté au Président.

Tableau 3.2

Bénéfices prévisionnels de la société «Tolkatchevski» en valeurs hors taxes

Année	Total de bénéfices nets en grivnas	Traitement des produits miniers en milliers de tonnes					
		Production des quartzites		Production de matériaux de construction		Production des quartzites dans le nouvel atelier	
		Tonnes	Mille grs.	Tonnes	Mille grs.	Tonnes	Mille grs.
2005	22 725,0	495,0	16 335,0	205,0	3690,0	18,0	2700,0
2006	24 330,0	520,0	17 160,0	215,0	3870,0	22,0	3300,0
2007	25 290,0	530,0	17 490,0	225,0	4050,0	25,0	3750,0
2008	26 520,0	550,0	18 150,0	240,0	4320,0	27,0	4050,0
2009	27 150,0	560,0	18 480,0	240,0	4320,0	29,0	4350,0
2010	28 485,0	575,0	18 975,0	245,0	4410,0	34,0	5100,0

Vladimir Petrovitch commence à étudier le programme de développement et à le comparer aux objectifs fixés à long terme. Il évalue les possibilités techniques pour atteindre les objectifs avant terme et se concentre sur la partie financière en étudiant les chiffres des besoins en capitaux pour la réalisation du programme pour 2005-2006 à partir des éléments essentiels du développement (tableau 3.3).

Alors une multitude de questions surgissent qui demande des décisions réfléchies:

- Quel est le degré d'efficacité de l'entreprise et est-il pertinent de faire des investissements financiers supplémentaires?
- Quelle sera la réaction des actionnaires, collaborateurs et créanciers à l'annonce de la restructuration technique de la société?
- Quelles seront les sources de financement pour les investissements à long terme?

- Faut-il s'adresser aux actionnaires pour une émission supplémentaire d'actions?
- Dans quelle mesure le recours aux crédits bancaires est-il justifié?
- Comment évoluera la valeur financière de la société suite à la réalisation du programme?
- Faut-il répartir les bénéfices nets entre les actionnaires?

Tableau 3.3

Besoins en capitaux pour réaliser le programme de développement pour 2005—2006

Projets	En milliers de grivnas
Techniques de production et protection de l'environnement	417,0
Travaux de réparation et remplacement des installations et équipements y compris:	2881,0
— achat et mise en exploitation de nouvelles installations	1800,0
Construction et rénovation des chantiers	480,0
Travaux techniques scientifiques y compris:	170,0
— développement du projet de l'exploitation du gisement et prospections supplémentaires	100,0
Total des besoins	3948,0

En s'adressant au service financier de la société, Vladimir Petrovitch obtient les éléments suivants:

- information relative à la structure des financements de la société (tableau 3.4);

Tableau 3.4

**Structure du capital de la société «Tolkatchevski» SA
(en milliers de grivnas)**

	2000	2001	2002	2003	2004
Capital propre (equity) dont:	2 556,2	2 512,6	2 850,1	4 732,6	4 841,2
— capital de la société	134,4	134,4	134,4	134,4	134,4
— bénéfices non distribués	870,2	1344,9	1716,5	3257,9	3366,5

Capital emprunté (debt) dont:	562,7	253,3	581,5	3 918,6	5 647,2
— créances à long terme	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
— crédits bail (leasing)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
— crédits à court terme	0,0	0,0	0,0	2 223,0	4 006,4
— autres créances	562,7	253,3	581,5	1 695,6	1 640,8
Total du capital	3118,9	2765,9	3431,6	8651,2	10 488,4

- information relative aux flux financiers (tableau 3.5);
- information relative à la formation des bénéficiaires commerciaux (tableau 3.6);
- information relative à la structure de l'actionnariat (tableau 3.7).

Tableau 3.5

Flux financiers de la société «Tolkatchevski» SA

	2000	2001	2002	2003	2004
Flux financiers opérationnels dont:	397,3	598,3	771,7	(1742,8)	(549,4)
— bénéfices nets	440,2	474,7	371,6	1541,4	108,6
— amortissements	163,9	321,9	314,5	295,0	402,1
— intérêts payés	0,0	5,2	0,0	91,6	319,0
Flux financiers d'investissement	(323,3)	(669,6)	(546,3)	(716,7)	(1 224,0)
Free Cash Flow	74,0	(71,3)	225,4	(2459,5)	(1773,4)
Flux financiers dont:	0,0	0,0	0,0	2223,0	1783,4
— placement des actions	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
— achats des actions	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

— appel au crédit	0,0	59,8	0,0	5768,0	26 703,0
— remboursement des crédits	0,0	59,8	0,0	3545,0	24 920,0
— paiement des dividendes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Flux financier général	74,0	(71,3)	225,4	(236,5)	10,0

Tableau 3.6

Résultats opérationnels de la société «Tolkatchevski» SA

	2000	2001	2002	2003	2004
Revenus des ventes des produits (TTC)	3404,4	5634,7	13 491,9	22 430,8	23 997,0
TVA	(287,8)	(644,4)	(1962,3)	(2869,5)	(3148,8)
Bénéfice net	3116,6	4990,3	11 529,6	19 561,3	20 848,2
Prix de revient de la production hors amortissements et frais financiers	(1184,0)	(2326,5)	(8651,4)	(14 026,5)	(7098,0)
Bénéfices d'exploitation avant les intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)	1932,6	2663,8	2878,2	5534,8	13 750,2
Amortissements calculés	(163,9)	(321,9)	(314,5)	(295,0)	(402,1)
Bénéfices d'exploitation avant les intérêts et impôts (EBIT)	1768,7	2341,9	2563,7	5239,8	13 348,1
Intérêts payés	(...)	(5,2)	(...)	(91,6)	(319,0)
Bénéfices d'exploitation (EBT)	1768,7	2336,7	2563,7	5148,2	13 029,1
Impôt calculé sur les bénéfices	(217,8)	(402,5)	(255,3)	(640,6)	(36,2)
Bénéfices d'exploitation nets	1550,9	1934,2	2308,4	4507,6	12 992,9

Tableau 3.7

Structure du capital de la société «Tolkatchevski» SA

Nombre d'actionnaires (fondateurs) — personnes morales	1
Part des actions appartenant aux personnes morales par rapport au nombre total des actions (en pourcentage)	89,21
Nombre d'actionnaires (fondateurs) — personnes physiques	76
Part des actions appartenant aux personnes physiques par rapport au nombre total des actions (en pourcentage)	10,79

QUESTIONS



1. Analysez les données rétrospectives relatives aux résultats de l'activité économique et financière de l'entreprise, faites une estimation de son efficacité et de son attrance pour les investisseurs en partant de l'utilité du financement du programme de développement proposé. Expliquez le choix de vos indicateurs en argumentant votre position.
2. Caractérissez la politique de financement de l'entreprise et faites une prévision de son changement dans l'avenir.
3. Déterminez les conflits potentiels des agents de l'entreprise et décrivez leurs conséquences éventuelles sur les résultats financiers. Argumentez l'interdépendance de la décision relative au financement du programme de développement et de la gravité des conflits des agents.

4. Déterminez la politique de financement et justifiez le niveau cible du levier financier pour l'entreprise.
5. Déterminez l'intérêt des autres actionnaires pour la réalisation du programme de développement de l'entreprise et établissez les opportunités de l'entreprise relatives au financement du programme.
6. Formulez votre propre vision du positionnement de l'entreprise sur le marché des capitaux. Après avoir déterminé le stade du cycle de vie de l'entreprise, proposez au management les choix financiers principaux suffisants pour couvrir les besoins en capital. Justifiez l'intérêt de l'augmentation de capital ou de l'émission de obligations sur le marché national des capitaux.

Oksana NEBYLTSOVA,

*Candidat es sciences économiques,
maître de conférence (KNEU),*

Bernard DERVAUX,

*Docteur en Sciences de Gestion, Habilité à diriger des Recherches
Professeur associé (ESIDEC/Groupe ICN Ecole de Management)*

CAS «L'USINE DE CONSTRUCTION DE MACHINES-OUTILS DE KIEV» (comptabilité)

En automne 1934, dans une banlieue de Kiev, sur un terrain de près de 6 ha, a commencé la construction d'une usine de fabrication de machines-outils pour l'usinage de métaux avec une production de 2015 machines par an. Pendant les cinq années qui ont suivi, l'usine de construction de machines-outils de Kiev est devenue en URSS, la plus grande usine de fabrication d'équipements hautement performants destinés à l'usinage de métaux. Elle répondit aux besoins en tours automatiques horizontaux des usines de construction automobiles et de fabrication mécanique. Les machines étaient destinées à l'usinage mécanique des pièces en fonte, en acier et en métaux non ferreux ainsi

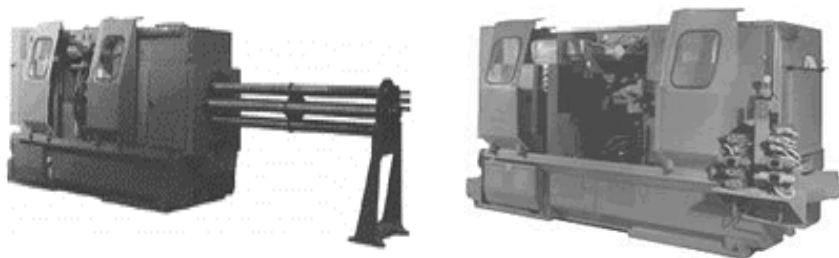
que des pièces trempées en aciers thermorésistants et en aciers très durs dont l'usinage est particulièrement difficile.

Les machines-outils étaient utilisées essentiellement dans la fabrication mécanique de grandes séries. Les produits de l'usine étaient robustes et servaient longtemps. La durée d'exploitation garantie de la production principale de l'usine était de 25 à 30 ans. Les principaux clients de l'usine étaient:

- l'usine de construction d'automobiles Gorki;
- l'usine de construction d'automobiles Zaporozhski;
- les usines de construction de tracteurs de Kharkov et de Minsk;
- l'usine de réparation des wagons de Moscou, les métros de Moscou et de Kiev;
- une grande partie de la production de l'usine était enfin commandée par le Ministère de la Défense de l'URSS.

A partir des années 90 et suite à la disparition de l'URSS, la diminution de la demande et la réduction progressive de la production apparurent, les ouvriers qualifiés et les spécialistes quittaient l'usine. En 1994, on changea le statut juridique de l'usine, l'entreprise nationale devenant société anonyme. En une période relativement courte la crise économique fut surmontée ce qui permit à l'usine de prendre la voie du développement et de l'innovation. En tenant compte des changements du marché, de nouveaux produits ont été développés et mis en fabrication. A partir de ce moment, l'usine de construction de machines-outils de Kiev a spécialisé son activité dans trois segments principaux.

Premièrement, les vieux tours multibroches destinés à la production en grandes séries ont été remplacés par des machines-outils opérationnelles série TMA (TMP) regroupées en ligne automatique. Elles ont de très grandes potentialités techniques, consomment moins de métaux, moins d'énergie et moins de matériaux consommables tout en étant plus efficaces et rapides à l'usinage. Grâce à ses qualités universelles ce modèle est fabriqué, avec quelques modifications, en quantité de 100 à 150 unités par an (Fig. 4.1).



**Fig. 4.1. Les machines-outils opérationnelles
série TMA**

Deuxièmement, pour les clients qui n'avaient pas besoin des pièces en grande quantité et qui changeaient souvent l'assortiments des produits, l'entreprise a développé et mis en fabrication en série les tours à deux broches à commande programmée série PAB, qui permettaient l'usinage complet des pièces ainsi que la diminution des pertes de matière et le déchargement rapide des pièces finies. La fabrication de ces machines-outils et des équipements ainsi modifiés réduit au maximum le temps de leur réglage ou leur ajustement. La particularité de ces machines consiste dans la possibilité de les équiper entièrement selon les besoins du client. Compte tenu de la complexité de ce modèle à haute performance, son équipement s'effectue en présence du client. On compte 6 à 8 mois entre la fabrication du modèle de base jusqu'à l'équipement complet de la machine. On fabrique chaque année 3 ou 4 machines de ce type (Fig. 4.2).



Fig. 4.2. Tours à deux broches à commande numérique de type PAB

Troisièmement, outre le développement des nouvelles machines une attention particulière est portée au perfectionnement de la conception, à la modernisation, aux possibilités techniques plus larges des machines-outils polyvalentes déjà fabriquées en tenant compte des souhaits des clients, mais également à leur dépannage. Comme autrefois, les produits de l'usine sont caractérisés par leur grande robustesse et une durée d'exploitation garantie très importante.

En étudiant le système de calcul de prix de revient de l'entreprise, Alla, chef du service financier, est arrivée à la conclusion que certains coûts, en particulier les coûts généraux de production, ont une part importante dans le prix de revient global des produits de l'usine (Tableau 4.1).

On peut constater que pour les machines-outils TMA 002.000 et TMA 002.200, les heures supplémentaires représentent 30 % des salaires de base des ouvriers, l'amortissement du matériel peu coûteux 20 %, le coût d'exploitation des équipements 40 %, tandis que les coûts totaux de production représentent 410 % desdits salaires. Pour les autres machines-outils, la part de ces charges est au même niveau.

Tableau 4.1

**Calcul des coûts pour les machines-outils type TMA
(en grivnas)**

Détail des coûts unitaires	TMA 002.000	TMA 002.200
Matières premières et matériaux	15 460	6 195
Composants	220	150
Salaires de base des ouvriers	5 738	3 044
Heures supplémentaires	1 721	913
Charges sociales	2 937	1 558
Amortissement du petit matériel	1 148	609
Coût d'exploitation des équipements	2 295	1 218
Coûts totaux de production	23 525	12 481
Total du prix de revient de la production	53 044	26 168

Un tel niveau de coûts totaux de production est étonnant, c'est pourquoi après avoir analysé leur structure et leur volume pour le premier semestre, les chiffres de la comptabilité analytique à l'appui, Alla Petrovna a constitué deux groupes: les coûts fixes et les coûts variables (Tableau 4.2). Elle est arrivée à la conclusion que globalement les charges correspondent aux prévisions.

En examinant les coûts de production pour le premier semestre, Alla a constaté que pendant cette période on a enregistré deux commandes des machines-outils type PAB pour l'usine de roulements à billes de Kharkov et pour l'usine de construction de tracteurs Zavoljski (Fédération de Russie). On a terminé l'assemblage de la machine-outil pour le combinat métallurgique Ouzbek (République d'Ouzbékistan). Les charges relatives à ces commandes sont enregistrées dans les comptes analytiques de production. Par ailleurs, l'entreprise a débuté la fabrication de deux modèles de base de machines-outils de même type, pour lesquels elle n'a pas encore trouvé preneur; le premier modèle a été mis en fabrication en mars, l'autre en juin. Les charges de fabrication sont enregistrées sur le même compte analytique.

Tableau 4.2

**Structure des coûts généraux de production pour le
1^{er} semestre 2005**

Coûts variables totaux	Montant (en grivnas)
Entretien courant et maintenance des équipements	177 680
Païement des services externes liés à la production	57 120
Coût des outils et adaptations	207 430
Electricité	153 920
Consommables	19 130
Autres	9 850
TOTAL DES COUTS VARIABLES	625 130
Coûts fixes totaux	
Amortissement des équipements	293 070
Salaires	796 560
Charges sociales	290 590
Electricité	46 820
Chauffage	6 660
Eau et gaz	28 310
Entretien du bâtiment	18 190
Protection et sécurité du travail	58 340
Préparation des documents techniques	35 420
Démontage et installation des équipements	43 550
Transports	79 070
Missions et déplacements du personnel	27 160
Autres	3 480
TOTAL DES COUTS FIXES	1 727 220
TOTAL DE L'ENSEMBLE DES COUTS	2 352 350

Les dépenses de fabrication de 8 machines-outils type TMA sont également enregistrées dans le même compte analytique. L'entreprise a également ouvert des comptes analytiques afin d'enregistrer les charges pour la modernisation des trois machines-outils type KA et les grosses réparations de deux machines-outils de même type qui ne sont plus fabriquées à l'usine. Les données analytiques concernant les coûts de production pour le premier semestre sont indiquées dans le tableau 4.3.

Tableau 4.3

Coût de production pour le premier semestre (en grivnas)

Comptes analytiques	Total charges	Dont frais administratifs	Chiffre d'affaires H.T.
Commande 23PAB01 (Combinat Métallurgique Ouzbek)	3 831 980	361900	4 050 000
Commande 23PAB02 (Usine des Roulements à billes de Kharkov)	2 447 270	759 990	2 450 000
Commande 23PAB03 (Usine de Tracteurs Zaviljski)	2 160 040	325 710	2 200 000
23 PAB (2 unités)	1 135 460	217 140	Non calculable
Machines-outils polyvalentes TMA (8 unités)	3 487 630	398 090	440 000
Modernisation KA	207 390	180 950	
Grosses réparations sur KA	367 710	108 570	Dépend du type de machine
TOTAL:	13 637 480	2 352 350	

Alexandre Ivanovitch, chef du service de production, a expliqué que le montage des machines-outils s'effectue en deux étapes.

Pendant la première étape, dans l'atelier mécanique, on procède à l'assemblage des pièces coulées en on effectue le montage des tapis

roulants pour transporter les pièces à usiner et les produits finis ainsi que le montage de supports permettant de saisir, tenir et déplacer la pièce lors de l'usinage. Durant la deuxième étape dans l'atelier d'assemblage, les machines-outils sont équipées avec des outils de coupe, des dispositifs de manipulation, des capteurs et des systèmes de commande permettant d'automatiser le processus d'usinage des pièces. Dans ces ateliers, on effectue en même temps le montage de nouvelles machines-outils, ainsi que la modernisation des anciennes machines et leur réparation conformément à la demande du client.

Le système de comptabilité de l'usine prévoit la répartition des coûts totaux de la production au prorata du nombre d'heures travaillées par les ouvriers permanents (tableau 4.4).

Tableau 4.4

Nombre d'heures travaillées par les ouvriers permanents pendant le 1^{er} semestre 2005

Comptes analytiques	Nombre d'heures
Commande 23PAB01 (Combinat Métallurgique Ouzbek)	10 000
Commande 23PAB02 (Usine des Roulements à billes de Kharkov)	21 000
Commande 23PAB03 (Usine de Tracteurs Zavoljski)	9 000
23 PAB (2 unités)	6 000
Machines-outils universelles TMA (8 unités)	11 000
Modernisation KA	5 000
Grosses réparations KA	3 000
TOTAL	65 000

Les chefs d'atelier notent le temps travaillé par chaque ouvrier, ce qui donne le temps global travaillé par jour. Or, compte tenu que chaque atelier effectue en même temps le montage de plusieurs machines-outils, les ouvriers peuvent travailler durant une journée donnée sur plusieurs machines.

En analysant ce système de fonctionnement, Alla Petrovna est arrivée à la conclusion que cette base de répartition donne une fausse représentation du prix de revient des différents produits. Pour justifier son

point de vue, elle se réfère aux chefs d'ateliers qui disent qu'il est impossible d'évaluer le temps exact travaillé par chaque ouvrier sur le montage de telle ou telle machine-outil. Par ailleurs, on ne comptabilise pas les heures passées à la fabrication des machines-outils polyvalentes type TMA ainsi qu'à la modernisation et la réparation de chaque machine. Pour effectuer le comptage des heures passées au montage de telle ou telle machine-outil, il faudrait embaucher des chefs d'atelier ou des collaborateurs supplémentaires pour chaque atelier.

C'est pourquoi Alla Petrovna étudie la possibilité d'utiliser d'autres bases de répartition des coûts totaux de production. Alla Petrovna cherche également d'autres possibilités pour optimiser la prise en compte des coûts. Pour cela, elle réfléchit à d'autres variantes possibles (tableau 4.5).

Tableau 4.5

Bases de répartition des coûts totaux de production

Comptes analytiques	Bases de répartition				
	Coût comptable des équipements nécessaires pour le montage, en mil. de grivnas	Nombre de machines/heures travaillées	Nombre de mise à point des équipements	Electricité consommée en mil. KW/h	Coût des matières premières et matériaux, en mil. de grivnas
Commande 23PAB01	84 860	180 620	740	2 870	1 894 730
Commande 23PAB0	84 860	120 380	560	1 960	998 640
Commande 23PAB0	84 860	98 740	480	1 710	1 033 790
23PAB	84 860	69 480	230	980	514 580
Machines-outils polyvalentes KA	45 390	140 770	680	2 230	602 130
Modernisation TMA	12 840	46 820	340	1 270	147 230
Grosses réparations sur TMA	12 840	39 810	380	1 580	213 890
TOTAL	410 510	696 620	3 410	12 600	5 404 990

QUESTIONS



1. Calculez la somme des coûts totaux de production relative à chaque activité de production principale, en proposant une base de répartition efficace et en justifiant au préalable votre choix.
2. Proposez l'utilisation d'autres bases de répartition en tenant compte des particularités des procédés de fabrication mentionnés.
3. Analysez les coûts totaux de production et leurs conséquences sur la formation des coûts des différents produits.
4. Calculez le coût de la production selon la méthode ABC (Activity-Based Costing).
5. Formulez et justifiez la possibilité d'utiliser d'autres bases de répartition pour chaque groupe de coûts de production.

Inna REPINA,

*Candidat es sciences économiques,
maître de conférence (KNEU),*

Jean-François BALTER,

Docteur en Génie Industriel

Professeur associé (ESIDEC/Groupe ICN Ecole de Management)

CAS «L'USINE DE CONSTRUCTION DE MACHINES-OUTILS DE KIEV» (gestion de production)

*Cet automne ce ne sont pas que
des oiseaux qui doivent quitter leurs nids...*



L'automne a ses horaires de travail, tout comme le printemps, mais à l'envers. Au-dessus de nos têtes, les feuilles des arbres deviennent progressivement jaunes, rouges, marrons et dès que le soleil commence à manquer, les feuilles se fanent et perdent rapidement leur couleur verte. A l'endroit où la tige d'une feuille se fixe à la branche se forme une souple excroissance.

Et même par une journée tout à fait calme, quand il n'y a pas de vent, tout à coup se détache d'une branche une feuille jaune de bouleau par ici, une feuille rouge de tremble par-là, qui tournoie légèrement dans l'air pour se glisser silencieusement par terre.

Debout près de la fenêtre, Ivan observait attentivement une feuille d'érable tomber par terre. Emportée par les coups de vent elle glissait d'un endroit à l'autre en cherchant un refuge confortable. Le vent ne s'apaisait pas et la feuille continuait de tournoyer dans la cour intérieure de l'usine de construction des machines-outils. C'était fini le temps, quand les branches de l'érable chérissaient et protégeaient cette feuille. Maintenant la vie de cette feuille est changée en tout et pour tout et il fallait s'y habituer.

L'apparence calme d'Ivan Vassilievitch Koulik, directeur de cette usine de construction de machines-outils dans la cour de laquelle voyageait cette feuille d'érable, cachait la lutte interne entre le bon sens et l'habitude. Depuis trois semaines déjà qu'il ne tenait plus en place. Ce n'est pas les préparatifs pour l'exposition annuelle, ni la crise inopinée de son ulcère d'estomac qui en étaient la cause. Les mêmes mots sonnaient sans cesse dans ses oreilles: «Partir! Partir! Partir!» L'entreprise devait libérer le terrain limitrophe du centre de l'arrondissement, où elle était située, et déménager en banlieue.

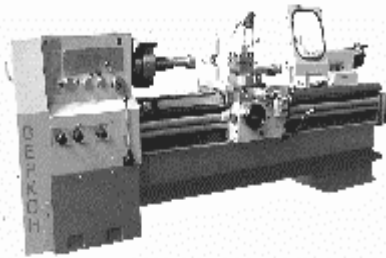
«Je comprends tout: l'industrie c'est l'industrie. Il est difficile d'éviter la pollution de l'environnement; il faut aussi que les habitants

habitent quelque part, la population de la ville est nombreuse. Mais il est tellement difficile de quitter son nid natal. Celui où chaque construction, chaque brique vous rappelle les étapes du développement de l'entreprise».

La décision de construire à Kiev l'usine de fabrication des machines-outils est prise le 3 septembre 1933. La productivité planifiée de l'usine en construction est de 2015 machines-outils par an, et le coût total des constructions est estimé à 97,5 millions de roubles. La construction commence le 10 octobre 1934.

Le 22 février 1937, l'usine est enregistrée officiellement en tant qu'entreprise nationale; son nom est «usine des machines-outils automatiques de Kiev» (KZSA). Elle devient en URSS la plus grande usine productrice et exportatrice de très performants équipements destinés à l'usinage des métaux.

L'activité paisible de l'usine est interrompue par la Seconde Guerre Mondiale. De nombreux salariés partent sur le front, mais l'usine continue à tourner. En 1943 KZSA est décorée de l'Ordre du Drapeau Rouge du Travail. De retour de l'évacuation à Kiev, l'usine livre la première série de machines-outils en décembre 1944.

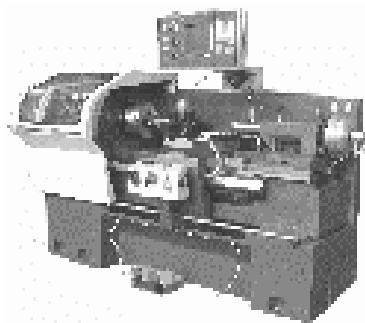


En juillet 1976 l'usine sert de base pour la création de l'Union de Construction des Machines-outils de Kiev (KSPO) et en décembre 1984, l'usine est décorée de l'Ordre de Lénine.

Quand l'Ukraine obtient le statut d'état indépendant, les salariés de l'usine réussissent seuls à surmonter la crise économique qui les menace. Dans un très court délai, on développe et on commence à fabriquer des tours universels modifiés.

En septembre 1992 KSPO est réorganisé en usine nationale des machines-outils automatiques de Kiev. Le 9 février 1994 a lieu

l'enregistrement officiel de la Société Anonyme «Usine de Construction des Machines-outils de Kiev».



En 1995, on décide de créer un certain nombre de sociétés anonymes sur la base de cette usine. L'année 1999 marque le début de l'amélioration de la situation économique. On procède à la restructuration de l'entreprise et adopte les normes internationales. Les ateliers sont réorganisés en filiales qui fonctionnent dans les conditions du marché. A présent, on compte environ 30 filiales au sein de la société anonyme. Grâce à la croissance économique, on réussit en 1999 à augmenter la production de 77,2 % par rapport à 1998; le volume des produits vendus augmente de 62,9 % et la fabrication des machines-outils augmente de 25,5 %. Le volume de la production destinée à l'export augmente grâce aux exportations en Corée, au Vietnam, en Algérie, en Jordanie, Russie et Biélorussie.

La production de nouveaux modèles est maîtrisée tels, par exemple, les modèles KA-280 avec entraxe de 1500-2000 mm et hauteur d'usinage de 500 mm, les machines abrasives TCh-250, TCh-300 et les polisseuses KA-621, KA-622.

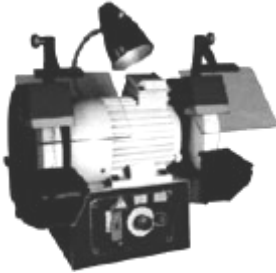
En 2000, au lieu de 128 machines prévues, l'usine en fabrique 210, ce qui dépasse les prévisions de 64 %. Le volume des produits fabriqués augmente de 69,3 % et celui des ventes de 72,9 %.

Une attention particulière est portée au perfectionnement des machines et, en tenant compte

des souhaits des clients, à la diversification des possibilités techniques des tours à charioter et à fileter KA-280. A ce jour on a effectué près de 50 modifications, compte tenu de différentes versions de machines.



En 2002, on diversifie toujours les modèles et l'assortiment des produits fabriqués. On commence la fabrication des tours à deux broches à commande numérique modèle PAB-130 et PAB-160. Prochainement, il est envisagé, en étroite collaboration avec des partenaires allemands et espagnols, la conception et la construction de scies à bande, de machines d'usinage de pierres. Entre 2000 et 2003, les bénéfices obtenus sont investis dans la reconstruction de l'atelier de fonderie; le remplacement des équipements désuets, leur modernisation et leur réparation; le perfectionnement des techniques de production et l'amélioration de la qualité des machines.



En 2004, l'orientation stratégique de l'usine consiste à créer les conditions pour utiliser efficacement les terrains, les bâtiments et les constructions, les technologies et les ressources humaines afin de développer d'une façon dynamique l'entreprise grâce aux bénéfices obtenus.



TERRE PROMISE

Kiev est une très grande ville. Elle est huit fois plus grande que Paris (827 km² contre 105). Néanmoins, seulement 1/3 des terrains est occupé par les constructions. Malgré tout, ces derniers temps, les terrains manquent d'une façon catastrophique. Récemment l'architecte principal de Kiev, Vassili Prisyajnik, a dit qu'il n'y avait plus de terrains constructibles. Mais cela ne veut pas dire que les travaux de construction vont s'arrêter.

Tableau 5.1

Occupation des terrains à Kiev

N° d'ordre	Types de terrains	Surfaces en ha	Part en %
1	Constructions d'habitation	6 063,6	
2	Terrains:		
2.1	Industriels	5 824,3	
2.2	Carrières à ciel ouvert	54,7	
2.3	Terrains à utilisation commerciale	1 863,8	
2.4	Terrains destinés au public	5 061,9	
2.5	Terrains à utilisation mixte	116,6	
2.6	Transport et communications	2 087,0	
2.7	Terrains de loisirs et autres terrains non occupés	12 755,0	
	Surface totale des terrains occupés de la ville	33 826,9	100,0

NOUVELLES BOULEVERSANTES

La première fois, l'usine a eu l'écho du déménagement imminent au printemps de cette année. En ouvrant le journal «Delovaya Stolitsa» en mars, Ivan Vasiliévitch a lu:

«Environ dix entreprises industrielles de Kiev dont la production est arrêtée ou n'est plus rentable, font partie de la liste des candidates pour être évacuées en dehors de la ville, communique Interfax-Ukraine. Cette liste est préparée par la Direction Générale de l'Industrie et de la Politique d'Innovation Scientifique et Technique conjointement avec la Direction Principale des Ressources Foncières de l'Administration de la ville de Kiev.

Le chef de l'Administration Générale de l'Industrie et de la Politique d'Innovation Scientifique et Technique de la capitale, Valéry Kiriane a communiqué qu'on ferait appel aux investisseurs qui

devront assurer à ces entreprises les nouveaux terrains ainsi que résoudre les problèmes du personnel sur les nouveaux sites.

D'après lui, l'Administration de la ville tâche «d'expliquer aux directeurs des entreprises qu'il est nécessaire d'utiliser d'une façon efficace les ressources foncières» et les terrains disponibles.

Valéry Kiriane a annoncé que parmi les premières candidates à la délocalisation se trouvent la fabrique de meubles Bojenko, l'usine de réparation des transports électriques, l'usine de construction des machines-outil dans l'arrondissement Telitchki, l'usine de production de bière N 1 etc.. «La liste existe déjà mais nous ne pouvons pas la publier afin d'éviter demain la panique» a-t-il précisé. (Correspondant.net du 24 mars, 17:23).

«La panique. Il appelle cela la panique! Mais c'est une vraie catastrophe!» s'est exclamé Ivan Vassiliévitch. «Nous avons une exposition annuelle «Roulements à bille» devant nous et la mairie envisage de nous mettre dehors!». Un peu plus tard, assis devant son bureau le directeur, tel un petit soldat de plomb, essayait de trouver des arguments qui permettraient de ne pas délocaliser l'usine. Mais la vie dictait ses propres exigences...

UNE PLACE SACREE N'EST JAMAIS VIDE (DICTON RUSSE)

Comme Correspondant.net nous a informé récemment, un groupe d'étudiants de l'Université de Harvard, sous la direction du professeur de l'Ecole Supérieure de Design, M. Guy Perry, a proposé un plan d'urbanisation de la zone «Telitchka» à Kiev qui prévoit la construction sur ces terrains d'un centre urbain moderne.

Selon leurs propositions, la zone industrielle d'une surface d'environ 200 ha devrait être divisée en sept zones selon le plan d'urbanisation:

- Centre d'affaires international;
- Zone de loisirs d'utilisation mixte;
- Zone d'études et de recherches;
- Secteur d'habitations à destination mixte;
- Centre commercial;
- Secteur d'habitations sur la rive;
- Hauts immeubles d'habitation.

On peut construire dans le secteur «Telitchki» près de 700.000 mètres carrés d'habitation, 580.000 mètres carrés de bureaux et 120.000 mètres carrés de surfaces commerciales.

Les étudiants ont estimé le coût du projet à 1,7 milliards d'euros. Le projet peut être réalisé entre 10 et 20 ans. Pour ce faire, on propose de créer une concession avec la participation de la ville et des investisseurs.

COMMENT ORGANISER LE DEMENAGEMENT SANS DEBORDEMENTS

La sagesse populaire dit que deux déménagements valent un incendie. Tous, n'arrivent pas toujours à sortir indemnes de cette épreuve surtout quand il s'agit d'une usine avec ses nombreux équipements comprenant de lourdes et volumineuses machines qui demandent des soins tout particuliers.

La fin du printemps et tout l'été, furent pour Ivan Vassiliévitch, une période de profondes réflexions. Le directeur ne voulait pas s'avouer que les projets de la mairie l'avait pris au dépourvu. Quelques entrevues avec l'administration de la ville n'avaient pas donné les résultats escomptés et le déménagement était inévitable.

La direction de l'usine se trouvait devant le choix suivant:

Variante № 1: déménager sur le terrain de 180 ha en dehors de la ville, en direction de l'autoroute Borispol;

Variante № 2: transférer la production «polluante» présentant un risque (160 ha) dans la ville de Vassilkov, banlieue de Kiev et continuer l'assemblage en ville, dans un des vingt ateliers existants. (Ivan Vassilievitch était persuadé qu'il valait mieux ne pas délocaliser les équipements de haute précision destinés à l'assemblage des produits finis).

Les pouvoirs administratifs de la ville n'ont pas apprécié la deuxième variante évoquée. Or, Ivan Vassiliévitch ne voulait pas y renoncer. La proximité des chemins de fer et une infrastructure existante en banlieue donnaient des meilleures chances pour optimiser le coût de la délocalisation. On pourrait également exploiter à 100 % ses propres infrastructures de transport.

Depuis des années, il s'est créé autour de l'usine un réseau de chemins de fer relié directement au centre de tri. Ceci permettait de réduire le temps de livraison des composants pour les machines-outils,

car pour fabriquer les machines à commande numérique, il fallait des éléments d'importation tels que:

- Un système de commande de la société SIEMENS;
- Des ensembles digitaux des sociétés SIMOVERT et SIMODRIVE;
- Des équipements électriques de la société SCHNEIDER;
- Des équipements pneumatiques de la société KAMOZZI et FESTO.

L'existence du réseau ferroviaire facilitait également la livraison des produits vendus. Plus de 30 % de la production sont exportés, à savoir: en Russie: 13 %, Biélorussie: 6 %, Lettonie: 4 %, Lituanie: 4 %, Estonie: 2 % et Vietnam: 2 %.



l'emplacement de l'usine

Fig. 5.1. Carte de Kiev

La mairie recommandait instamment la première variante. Sur le terrain choisi par Ivan Vassiliévitch à Vassilkov, les pouvoirs locaux envisageaient la construction d'une usine de réparation de wagons. C'est pourquoi ils ont averti Ivan Vassiliévitch de leur refus de financer le déménagement au cas où il choisirait la deuxième variante.

Ivan regardait toujours la feuille d'arbre. Tout à coup, la porte s'est ouverte brusquement et l'air frais s'est engouffré à l'intérieur et avec lui la solution de tous les problèmes.

QUESTIONS



1. Avez-vous déjà rencontré des problèmes identiques?
2. Qu'est ce qui a servi d'impulsion pour le transfert de l'entreprise en dehors de la ville?
3. Déterminez la structure d'aménagement urbain de Kiev. Est-il vrai que les quartiers de logement sont moindres que les zones industrielles?
4. Qu'est ce qui est plus utile pour la ville: un centre urbain moderne ou une usine de construction des machines-outils?
5. Quelle variante du transfert est-il préférable de choisir pour l'usine de construction des machines-outils? Procédez à l'analyse des avantages et des défauts des variantes proposées d'après le schéma suivant:

	Variante № 1	Variante № 2
Avantages	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Défauts	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...

6. Proposez à Vassiliy Ivanovytsch votre propre variante afin de sortir l'entreprise de cette situation.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
КИЕВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА КОММЕРЧЕСКОГО ИНСТИТУТА
г. НАНСИ (ФРАНЦИЯ)
ESIDEC — ГРУППА ICN

СБОРНИК КЕЙСОВ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ

Учебное пособие

Под редакцией доктора экономических наук,
профессора *А. М. Колота*
и доктора экономических наук, профессора *Т. Уе*

**При содействии
Министерства иностранных дел Франции**

Киев 2006

ББК 65.290

Распространять и тиражировать
без официального разрешения КНЭУ и Школы менеджмента
Коммерческого института г. Нанси запрещено

Коллектив авторов

О. Щербина, канд. экон. наук, доц.; **А. Вакуленко**, канд. экон. наук, доц.;
В. Гуденок; **Т. Уе** (Франция), д-р экон. наук, проф. (кейс «КСК»);
Н. Куденко, д-р экон. наук, проф.; **Ф. Ребьер** (Франция), д-р экон. наук, проф.
(кейс «ЛАКМА»); **Я. Невмержицкий**; **Б. Дэрво** (Франция), д-р экон. наук, проф.
(кейс «ТОЛКАЧЕВСКИЙ»); **О. Небыльцова**, канд. экон. наук, доц.,
Б. Дэрво (кейс «КИЕВСКИЙ СТАНКООСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД» (учет); **И. Ре-
пина**, канд. экон. наук, доц.; **Ж.-Ф. Балтэр** (Франция), д-р экон. наук, проф.
кейс «КИЕВСКИЙ СТАНКООСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД»
(оптимизация бизнес-процессов)

Рецензенты

Д. Г. Лукьяненко, д-р экон. наук, проф.
(Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана)

А. В. Шегда, д-р экон. наук, проф.
(Киевский национальный университет имени Тараса Шевченка)

Ответственный за выпуск Я. М. Столярчук

Рекомендовано к печати Ученым советом Киевского национального
экономического университета имени Вадима Гетьмана

Протокол № 10 от 27.04.06

Редакционная коллегия факультета экономики и управления

Председатель редакционной коллегии А. П. Наливайко, д-р экон. наук, проф.

Ответственный секретарь Н. М. Евдокимова, канд. экон. наук, доц.

*Члены редакционной коллегии: Т. В. Омеляненко, канд. экон. наук, доц.; В. М. Лав-
риненко, канд. экон. наук, доц.; Г. О. Пухтаевич, канд. экон. наук, проф.; И. Н. Репина,
канд. экон. наук, доц.; О. М. Мельник, д-р экон. наук, проф.; В. Ё. Москалюк, канд. экон.
наук, доц.; В. И. Кириленко, канд. экон. наук, доц.*

В сборнике кейсов, подготовленном коллективом авторов в составе преподавателей Киевского национального экономического университета имени Вадима Гетьмана и Школы менеджмента Коммерческого института г. Нанси (Франция), представлены реальные ситуации из хозяйственной практики украинских предприятий для углубленного овладения студентами-магистрами инструментами анализа бизнес-процессов с целью приобретения навыков использования на практике знаний по общему и стратегическому менеджменту, финансовому менеджменту, маркетингу, учету и оптимизации бизнес-процессов. В каждом кейсе приведено короткую историю развития предприятия и проблемы, возникающие в его хозяйственной практике на пути наращивания конкурентного влияния на национальный и международный рынки. В завершение каждого кейса предлагаются темы для дискуссий и проблемные вопросы, которые не имеют однозначного решения в условиях многовариантного выбора, а по-

этому нуждаются в творческом поиске командами менеджеров-практиков. Сборник кейсов рассчитан на слушателей последиplomной подготовки, прежде всего, по специальности «Магистр бизнес-администрирования» (МБА), преподавателей-экономистов управленческого направления, широкого круга читателей, интересующихся современными проблемами развития отечественного бизнеса на микроуровне.

ISBN 966–574–867–X

© КНЭУ, 2006
© Школа менеджмента Коммерческого института
г. Нанси (Франция), 2006

СОДЕРЖАНИЕ

<i>ПРЕДИСЛОВИЕ</i>	134
<i>ВСТУПЛЕНИЕ</i>	135
<i>Ольга ЩЕРБИНА, Алла ВАКУЛЕНКО, Вячеслав ГУДЕНОК, Тьерри УЕ КЕЙС «КСК» (стратегический менеджмент)</i>	139
<i>Наталья КУДЕНКО, Филип РЕБЬЕР КЕЙС «ЛАКМА» (маркетинг)</i> .	152
<i>Ярослав НЕВМЕРЖИЦКИЙ, Бернард ДЭРВО КЕЙС «ТОЛКАЧЕВС- КИЙ» (финансы)</i>	170
<i>Оксана НЕБЫЛЬЦОВА, Бернард ДЭРВО КЕЙС «КИЕВСКИЙ СТАН- КОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД» (учет)</i>	180
<i>Инна РЕПИНА, Жан-Франсуа БАЛТЭР КЕЙС «КИЕВСКИЙ СТАН- КОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД» (оптимизация бизнес-процессов)</i> .	190

ПРЕДИСЛОВИЕ

Решение о сотрудничестве с нашими коллегами из Киевского национального экономического университета имени Вадима Гетьмана в рамках программы МБА, принятое в 2002 году, стало отправной точкой для развития наших партнерских отношений, которые и сегодня остаются такими же крепкими.

Динамично развивающееся междуакадемическое сотрудничество между нашими институтами позволило сблизить людей разных культур, которые разделяли общие цели и ценности, и которыми руководило большое желание усовершенствовать подготовку управленческих кадров для украинского бизнеса и, таким образом, постоянно повышать конкурентоспособность предприятий Украинского государства. Конечно, мы знали, что эта задача будет нелегкой, но каждому из нас удалось преодолеть трудности, с которыми мы столкнулись на этом пути. Украинцы и французы работали вместе на протяжении четырех лет и научились понимать и ценить друг друга, а также делиться знаниями, умениями и опытом.

Высокое качество программы «Магистр бизнес-администрирования» в Центре магистерской подготовки КНЭУ несомненно является результатом этого взаимного обогащения. Презентованный учебный сборник с кейс-ситуациями, предназначенный для преподавателей и студентов, свидетельствует о значительном взносе наших институций в улучшение взаимопонимания на благо украинской экономики. Он является результатом эффективного сочетания академических знаний высокого уровня с профессиональными навыками. Имплицитно, эта работа свидетельствует также о глубоких эволюционных изменениях, которые испытывают украинские фирмы на протяжении последнего десятилетия. Потому что учеба и научно-исследовательская деятельность являются естественными векторами интеллектуального, социального и экономического обмена. И я уверен, что это издание будет полезным и для студентов, и для преподавателей, и для практиков предприятий обеих стран.

Д-р Тьерри УЭ,

Директор департамента развития Школы менеджмента
Коммерческого института г. Нанси (Франция)
ESIDEC — Группа ICN

ВСТУПЛЕНИЕ

Уважаемый читатель!

Вы держите в руках необычное издание. Во-первых, в нем содержатся реальные ситуации, в которых обобщается опыт финансово-хозяйственной деятельности украинских предприятий разных отраслей бизнеса с целью их использования в учебном процессе при подготовке и переподготовке специалистов управленческого направления, в первую очередь, по специальности «Магистр бизнес-администрирования» (МБА).

Как известно, начало впервые кейс-метод был использован в Гарвардской школе бизнеса еще в 1921 г., и именно этот метод принес школе всемирную славу. Кейс-метод дает возможность слушателям овладевать современными навыками управления бизнесом в процессе коллективных дискуссий по конкретным реальным проблемам на примере определенных предприятий. И хотя в Украине уже есть издание кейсовых ситуаций, этот сборник является первым, который специально подготовлен для аккредитованной в государстве программы «Магистр бизнес-администрирования», которая действует в Центре магистерской подготовки Киевского национального экономического университета имени Вадима Гетьмана с 2001 г.

Во-вторых, представляемое издание является результатом творческого сотрудничества преподавателей КНЭУ имени Вадима Гетьмана и ведущих профессоров Школы менеджмента Коммерческого института г. Нанси (Франция). Отечественные авторы прошли стажировку в указанном институте, в процессе которого овладели современными мировыми подходами к разработке и использованию кейсов в учебном процессе на последипломных программах. Французские опытные коллеги принимали участие в отборе объектов кейсов в Украине, определении целей этих кейсов, обосновании вопросов для обсуждения, редактировании текстов с учетом современных тенденций развития бизнес-образования. Это дало возможность соединить зарубежный опыт подготовки магистров бизнес-администрирования с особенностями подготовки менеджеров среднего и высшего звена управления на начальном этапе развития рыночной экономики в Украине.

В-третьих, сборник кейсов носит комплексный характер, поскольку содержит ситуации, которые направлены на овладение студентами ключевых дисциплин подготовки магистров бизнес-администрирования: общего и стратегического менеджмента, финансового менеджмента, маркетинга, учета и оптимизации бизнес-процессов. Сборник кейсов выдается в трехязычном варианте: на украинском, французском и русском языках. Соответственно расширяется и сфера использования данного издания, когда оно становится доступным не только для украинских высших учебных заведений, но и для заведений Франции, России и других стран.

Сборник содержит пять кейсов. В кейсе «КСК», в подготовке которого принимал участие один из руководителей компании, центральной является проблема изменений и стратегического управления. Хотя компания «КСК» — объект кейса — является бесспорно успешной в своей отрасли, она чувствует усиление конкурентного давления, поэтому ей приходится заботиться об устранении своих слабых мест и эффективном использовании своих сильных сторон. Изучив кейс, слушатели овладеют инструментами стратегического анализа, в частности, матрицей Бостонской консалтинговой группы, моделями М. Портера, «Дженерал Электрик» и другими.

В кейсе «ЛАКМА» представлен анализ деятельности ведущего лако-красочного отечественного предприятия «Лакма». Оно одним из первых в Украине еще в 1991 г. изменило форму собственности, структуру и стиль менеджмента, а также осуществило эффективную реструктуризацию своей деятельности. В настоящее время «Лакма» не только занимает главное место на отечественном рынке лакокрасочных материалов, но и эффективно действует на зарубежных рынках благодаря сертификации по международным стандартам ISO — 9001. Изучение и обсуждение кейса позволит слушателям овладеть навыками формулировки миссии предприятия и обоснования предложений относительно деления компании на стратегические бизнес-единицы, овладеть техникой SWOT-анализа и позиционирования предприятия на рынке.

Что касается ОАО ГППК «Толкачевский», на базе которого выполнен кейс «ТОЛКАЧЕВСКИЙ», то данное предприятие расположено за пределами г. Киева, а именно в г. Первомайский Овруцкого района Житомирской области. После распада Советского Союза предприятие потеряло прежние рынки и было вынуждено ориентироваться на наращивание масштабов экспортной деятельности. Однако это требовало технического переоснащения производства, что, в свою очередь, невозможно осуществить без дополнительного инвестирования предприятия. Изучение и обсуждение кейса «ТОЛКАЧЕВСКИЙ» позволит слушателям приобрести навыки оценки результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия, определения показателей его инвестиционной привлекательности. Участники дискуссии смогут разработать политику финансирования развития предприятия, найти возможности привлечения дополнительного капитала в его развитии путем публичного размещения акций или выпуска облигаций на национальном рынке капитала.

На базе «Киевского станкостроительного завода» выполнено два кейса: «КИЕВСКИЙ СТАНКОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД» (учет) и «КИЕВСКИЙ СТАНКОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД» (оптимизация бизнес-процессов). Развал Советского Союза сделал ненужным производство устаревших станков в колоссальных масштабах, поэтому новые рыночные условия ведения хозяйства едва не привели к банкротству завода. После превращения предприятия в открытое акционерное общество руководство было вынуждено прибегнуть к инновационной модели развития, внедрение которой позволило заводу выжить и найти свою конкурентную нишу. Однако пришлось существенно модернизировать внутреннее управление компанией, в первую очередь, систему управления расходами. Завод освоил и наладил производство новых моделей станков, планирует в сотрудничестве с предприятиями Германии и Испании освоить производство различных видов ленточнопильные, станков для обработки камня и других.

Однако «Киевский станкостроительный завод» ожидала и непредвиденная проблема вынесения завода за пределы г. Киева согласно решения Городской государственной администрации. Государственная власть объясняет свое решение

необходимостью эффективного использования земельных ресурсов столицы.

Обсуждая крайне острые проблемы функционирования «Киевского станкостроительного завода», слушатели овладеют навыками создания системы управления расходами, внедрения современных методов калькуляции себестоимости продукции, обоснования оптимального варианта распределения общепроизводственных расходов и оптимального варианта переезда завода на новую территорию.

Все вышеизложенное не исчерпывает возможностей приобретения практических управленческих навыков слушателями на занятиях с использованием данного сборника. Постановка других вопросов как преподавателями, так и слушателями с учетом особенностей аудитории позволит овладеть навыками усовершенствования стиля руководства, управления изменениями, внедрения командного менеджмента, проектного управления и другим.

Желаем всевозможных успехов в этом направлении.

Анатолий КОЛОТ,
*Проректор по научно-педагогической работе
Киевского национального экономического университета
имени Вадима Гетьмана*

Ольга ЩЕРБИНА,
кандидат экономических наук, доцент КНЭУ,
Алла ВАКУЛЕНКО,
кандидат экономических наук, доцент КНЭУ
Вячеслав ГУДЕНОК,
директор по развитию компании «Valenta»,
Тьерри УЕ,
доктор экономических наук,
профессор Школы менеджмента
Коммерческого института г. Нанси, (Франция)
ESIDEC — Группа ICN

КЕЙС «КСК» (стратегический менеджмент)

*«Выживает сильнейший?!
Это тот, кто способен приспособиться
к изменениям в среде существования»
Один из законов теории Ч. Дарвина*

Компания «КСК» была основана в 1995 г. командой молодых амбициозных людей, которые с самого начала имели четкое видение будущего компании. Они мечтали создать компанию, в состав которой войдет множество самостоятельных, преимущественно малых предприятий, с единым ассоциативным центром управления.

Начинали, как и большинство предпринимателей в те годы с предоставления разнообразных коммерческо-посреднических услуг. В 2000 г. была определена основная сфера бизнеса — пошив чехлов и футляров для мобильных телефонов под торговой маркой «Valenta mobile»¹. Именно тогда 22 работника заложили основу будущей корпорации.

Рынок мобильных аксессуаров Украины на момент входа на него ООО «КСК» характеризовался незначительным количеством конкурентов, слабой осведомленностью потребителей о товаре и был ненасыщенным. На этапе зарождения массового спроса на мобильные телефоны рынок аксессуаров для них быстро заполнила низкокачественная дешевая продукция, производимая преимущественно в азиатском регионе.

¹ «Valenta» в переводе с латинского означает «сила», а «mobile» — «движение».

Руководству компании пришлось все начинать «с нуля». В то время в Украине не существовало ни отработанной технологии изготовления аксессуаров для мобильных телефонов, ни стандартов обработки первичного сырья (в первую очередь кожи), ни специального инструмента для раскроя материалов. Первоочередные решения были направлены на обеспечение операционной системы квалифицированным персоналом, сырьем и оборудованием. В кратчайшие сроки были разработаны стандарты на продукцию и на технологический процесс. Кроме того, постоянно растущий спрос способствовал появлению большого количества предприятий, стремящихся занять свободную нишу на рынке, который имел значительный потенциал развития. Вследствие этого конкуренция стала достаточно жесткой, а самой актуальной проблемой того периода развития «КСК» стала проблема гибкого реагирования на изменения вкусов потребителей и необходимости конкурировать по ценовому фактору.

... Готовясь к празднованию нового 2003 года, собственники компании подводили итоги деятельности ООО «КСК». С радостью они осознавали, что именно благодаря принятым ими верным управленческим решениям компания за два года смогла стать лидером на отечественном рынке аксессуаров для мобильных телефонов.

После завершения этапа закрепления на рынке руководством компании были установлены наивысшие стандарты для продукции «Valenta»: только высококачественное сырье, самые современные экологически чистые технологии и разработки собственных дизайнеров и технологов. Продукция предприятия была запатентована, как и отдельные технологические решения. На предприятии действовал тренинг-центр «Valenta» по подготовке специалистов. Кожа, фурнитура, резаки, оснащение, «химия» для производства и тому подобное — все это уже производилось на Украине предприятиями, которые либо вошли в состав компании «Valenta», либо заключили с ней долговременные договорные отношения. Пленку начали закупать за рубежом непосредственно у производителей.

С развитием рынка начали происходить его объективные изменения, что привело к необходимости создавать и разви-

вать «моду» на аксессуары благодаря организации собственного дизайнерского центра с экспериментальной лабораторией. В условиях деятельности на развитом рынке с высоким уровнем интенсивности конкуренции, критическим фактором последующего развития стала борьба за скорость и полноту выполнения запросов покупателей. Благодаря оптимизации операций технологического процесса срок изготовления продукции сократился до 3-4 дней, что в свою очередь привело к необходимости наладить работу системы управления складскими запасами и использования современных логистических подходов. Кроме этого, обострение конкуренции подтолкнуло собственников компании к мысли о расширении видов деятельности, смежных с основным направлением. Так появились швейные цеха по пошиву женской одежды, сумок и портфелей, кожаных изделий для автомобилей и другие.

На этапе становления рынка аксессуаров для мобильных телефонов сбытовые преимущества получили те предприятия, которые с самого начала были ориентированы на развитие собственной дилерской сети. Впоследствии создание собственной дилерской сети стало актуальным и для ООО «КСК», особенно учитывая то, что стратегия развития компании с самого начала включала ориентацию на экспорт (в то время доля экспорта в Россию составляла около 50 % всей продукции).

В конце 2003 г. компания ООО «КСК» занимала стойкие позиции на рынке и была одним из наибольших производителей аксессуаров для мобильных телефонов на территории Восточной Европы. Дилеры компании работали во всех регионах Украины, республике Беларусь, России, где «Valenta» успешно конкурировала с местными и зарубежными производителями. Представительства компании функционировали также в некоторых странах Западной Европы, Канаде и США. У компании были все необходимые предпосылки для выхода на новые рынки — постоянное обновление ассортимента; качество продукции; оригинальный дизайн; мощности, которые могут обеспечить необходимые объемы производства; стабильность деятельности. Кроме того, владельцы компании понимали, что на украинском рынке аксессуаров для мобильных телефонов проходит время конкуренции товаров и постепенно ему на смену приходит эпоха конкуренции брендов. Тогда уже можно было говорить о существовании бренда «Valenta», который объединял не-

сколько брендов совершенно разных продуктов по основным направлениями деятельности компании: Valenta Mobile TM — аксессуары для мобильных телефонов; Valenta TM — кожгалантерея из натуральной кожи (сумки, портфели); Valenta Classic, Valenta Mama — классическая одежда и одежда для будущих мам; RMZ TM — оборудование для обувной промышленности и кожгалантереи; Valenta — кожаная фурнитура для автомобилей.

В течение года в компании «КСК» произошли изменения и на конец 2004 г. в ее структуре были представлены: подразделения по изготовлению аксессуаров для мобильных телефонов и сумок (кожгалантерея), торговый дом, цех по изготовлению резачных металлических изделий, цех по пошиву женской одежды, магазины розничной торговли продуктами питания (рис. 1.1). Мощности предприятия позволяли производить до 500 000 единиц продукции в месяц. При этом уже на протяжении нескольких лет компания использовала производственные мощности швейных предприятий, разбросанных по всей Украине. Отдельные производственные площадки находились в полной или частичной собственности ООО «КСК», с некоторыми из них работали по хозяйственным договорам, некоторые арендовались. Бренд «Valenta» объединял девять предприятий как собственных, так и тех, что присоединились на партнерских основаниях — с общей численностью около 1500 работающих. Все предприятия работали по такой схеме: главное производство ООО «КСК» — это большой дизайнерский центр, где не только появляются все эксклюзивные новинки от «Valenta» (отрабатывается вся технологическая цепочка — от разработки модели и закупки сырья к упаковке, продаже и качественному обслуживанию клиентов), но и учатся руководители всех уровней, технологи и рабочие дочерних подразделений, и таким образом полностью дублируется апробированный технологический процесс и маркетинговые технологии.

Другие предприятия используют на практике тот опыт, которому они были научены на главном предприятии, реализуя, таким образом, основную концепцию внутреннего бенчмаркинга.

Такая схема работы, по словам собственников и руководителей предприятия, была вызвана необходимостью приспособиться к изменениям рынка и повышать степень гибкости бизне-

са. Избранная схема работы достаточно распространена для малого бизнеса Украины, не имеет названия закрепленного в законодательных документах, но по своей сути характеризуется принципами работы сетевых структур.

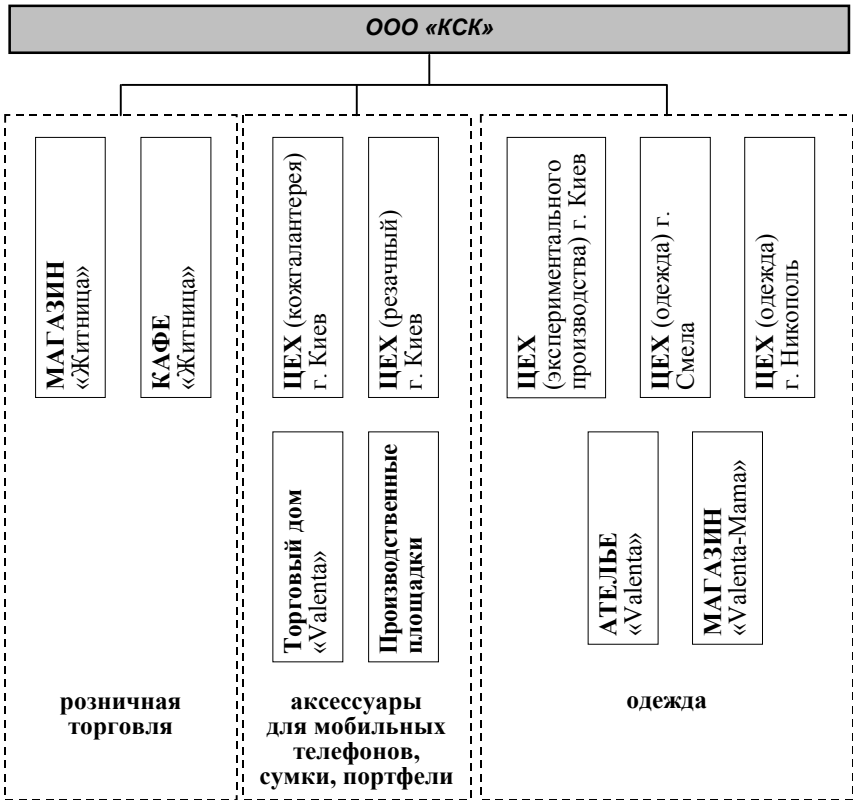


Рис. 1.1. Виды деятельности и подразделения ООО «KCK»

Как показала жизнь, количество проверок и налоговый поток (ради уменьшения которых бизнес строился по такой схеме) с приростом юридических лиц не уменьшились, а наоборот увеличились пропорционально количеству зарегистрированных юридических лиц.

СТРАТЕГИЯ ПОСЛЕДУЮЩЕГО РАЗВИТИЯ

*«Выживает сильнейший?!
Сегодня это тот, кто не похож на других
и имеет яркие, выразительные признаки»
Й. Риддестрале (из книги «Караоке капитализм»)*

Весной 2005г., давая интервью украинским и французским консультантам в рамках совместного проекта разработки кейса, руководители компании «Valenta» — генеральный директор Владимир Некрасов и заместитель директора Вячеслав Гуденок — так охарактеризовали состояние дел в компании.

- Что является основным бизнесом компании?

«В портфеле продукции компании львиную долю занимают аксессуары для мобильных телефонов — около 85 %, на втором месте находится пошив женской одежды — около 10 %, кожаная сумочка — 4 % и резачный инструмент — 1 %. Как видите, основным бизнесом являются аксессуары для мобильных, мы делаем ставку на них. Вместе с тем, в последние месяцы существенно увеличился оборот по линии женской одежды. Поэтому можно сказать, что мы работаем с кожей и тканью».

- Опишите основные стандарты деятельности бизнес-подразделений вашей компании.

«Основным стандартом для нас является удовлетворение потребностей покупателя. Стандарты обслуживания в целом на рынке повышаются с каждым годом. И приходится держать этот уровень. Это проявляется в предоставлении дополнительных услуг (информационные, доставка, упаковка, предоставление товарных кредитов), работе с широким ассортиментом товаров (шнурочки, ремешки, электрические аксессуары, цветные чехлы, футляры). Кроме этого, у нас отработана внутренняя система контроля качества, в том числе, что касается качества сырья, мы работаем только с проверенными поставщиками».

- Охарактеризуйте уровень прибыльности данного бизнеса.

«Прибыльность с развитием рынка падает и постоянно приходится искать новый товар, который позволит держать прибыльность на допустимом уровне — 10—15 % рентабельности».

- Какой стратегии придерживается компания в сегодняшней своей деятельности?

«Мы постоянно работаем над сокращением затрат и поиском нового продукта. На сегодня хотим развивать работу с корпоративными клиентами по продукции из кожи — портфели, сумки, блокноты и др.»

- Каковы ваши основные конкурентные преимущества?

«Во-первых, это известный раскрученный бренд. Когда-то мы купили торговую марку «Valenta» за \$10 тыс., теперь можем говорить о раскрученном бренде и оцениваем его в \$2 млн. Во-вторых, безусловным конкурентным преимуществом считаем стабильные отношения с дилерской сетью. Кроме того, гордимся собственным дизайнерским бюро, которое обеспечивает нам лидерство в дизайнерских разработках на рынке.»

- Каковы основные цели развития компании на следующие пять лет?

«Что касается видов деятельности, то основным мы считаем кожгалантерейное направление. Будем работать над расширением ассортимента и соотношением качество/цена.»

- Как вы хотите развивать вашу компанию?

«Работать над развитием и укреплением бренда «Valenta», собираемся раскручивать новые каналы сбыта (супермаркеты, гипермаркеты, салоны обуви)».

- По какому принципу построена структура вашей компании?

«Структура изначально строилась как линейная. Позже стала разрастаться и усложняться. Мы постоянно над ней работаем, она у нас постоянно изменяется. Чувствуем, что вопросом структурных взаимодействий нужно заниматься серьезно, но до этого руки не доходят. На начало 2005 г. структура выглядит, так как представлено на рис. 1.2».

- Как вы исследуете свои рынки?

«Проводим опросы, маркетинговые исследования на заданную тему. В последнее время начали активно работать с фокус группами из целевых аудиторий (женщины и подростки). Собираем информацию из различных источников, например, мы постоянно проводим опросы на специализированных выставках, работаем с дилерами и розничными торговцами.»

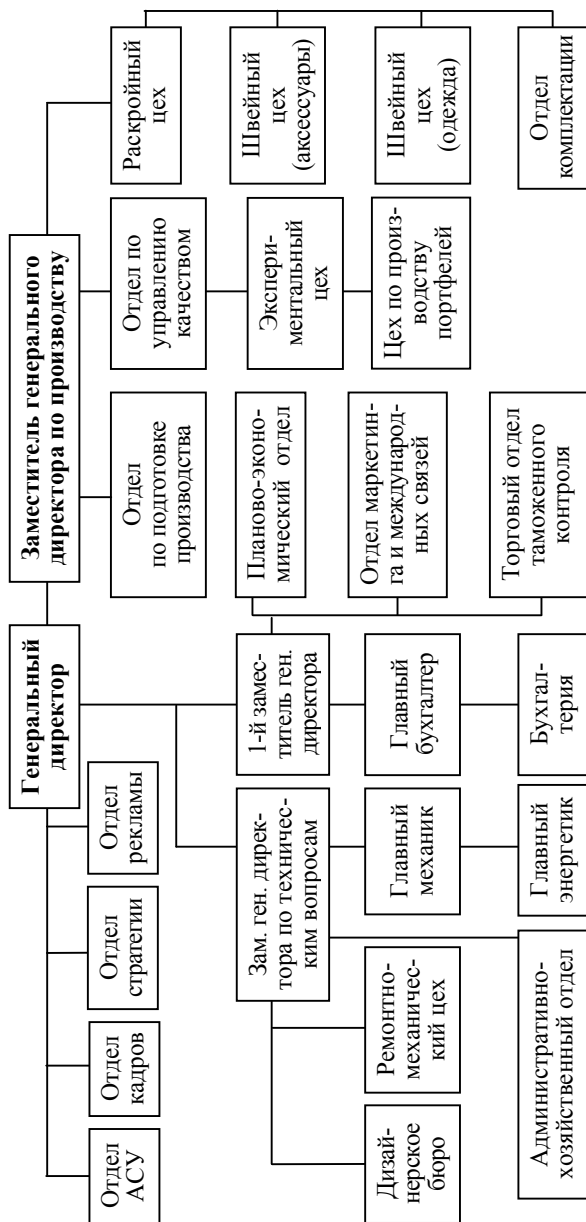


Рис. 1.2. Схема организационной структуры ООО «КСК»

- Кто ваши клиенты (в Украине, в России и т.п.)?

«В Киеве — розница, по Украине и в России — дилеры. Мы начинали работать с уже имеющимися агентами в регионах, постепенно приучали их к нашей продукции, заинтересовывали различными схемами финансовых расчетов. Сейчас можем говорить, что это практически наша дилерская сеть. Работаем с дилерами на доверительных отношениях, используем гибкую индивидуальную систему условий. Около 60 % дилеров пользуются отсрочкой платежа до 2 месяцев в зависимости от выборки ассортимента и объемов реализации. Конечно, это существенно влияет на наши оборотные средства и сдерживает возможности для развития, но считаем, что иначе можем потерять сеть».

- Каковы ваши отношения с клиентами, поставщиками, партнерами?

«Мы работаем на договорных отношениях. При этом считаем, что они обязательно должны носить доверительный характер. Очень многое зависит от личных взаимоотношений с партнерами. Работаем более чем с 200 поставщиками. В своём большинстве это украинские предприятия».

- Кто ваши конкуренты?

«Основным конкурентом являются китайские производители, которые «выбивают» рынок низкой ценой. Наши затраты на 10—15 % выше. Правда, надеемся, что с введением необходимости для них платить 20 % налог на импорт ситуация для нас улучшится. Из украинских производителей по-прежнему основным конкурентом является компания «Слю», хотя их затраты значительно выше наших. Тоже можно сказать и о российских компаниях конкурентах — «Деманш», «Пойнт», «InterStep».

- Каковы ваши отношения с конкурентами?

«Как с конкурентами — натянутые. Хотя есть украинские компании, например, «Trinity», с которыми у нас партнерские взаимоотношения. Мы обмениваемся информацией по рынку, данными маркетинговых исследований».

- Как вы думаете, политическая и юридическая окружающая среда представляют проблемы для развития вашего бизнеса?

«Безусловно революционная обстановка и политика постоянных проверок, большое количество органов, которые проверяют, сложные таможенные процедуры... В общем перечень этих факторов типичен для любого украинского бизнеса».

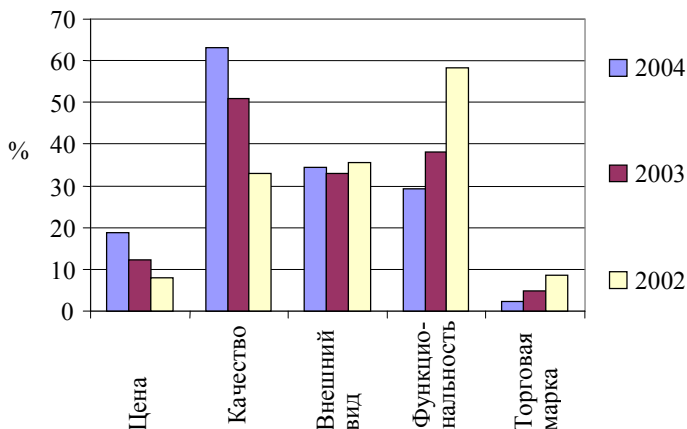


Рис. 1.3. Критерии выбора аксессуара

А тем временем рынок аксессуаров для мобильных телефонов изменялся с непредсказуемой скоростью.

В последние месяцы 2004 — первом квартале 2005 г. существенные изменения на основном рынке деятельности компании изменили стратегические приоритеты собственников, структуру видов деятельности компании и схему ведения бизнеса.

Во-первых, произошло падение рынка кожгалантерейных аксессуаров — объем рынка Украины и России уменьшился в натуральном и стоимостном выражении. По оценкам экспертов в начале 2005 г. емкость рынка уменьшилась в 2 раза, а к середине 2005 г. достигла величины 35 % от емкости 2003—2004 гг.

Во-вторых, рынок аксессуаров претерпел изменения и в ассортименте. Сам потребитель изменил свои вкусы. Приверженность к защите своего телефона от внешних повреждений и «статусного» украшения телефона аксессуаром из кожи изменилась на отношение к телефону как обычному средству связи. Защита стала неактуальной, а украшение осталось актуальным только для определенной потребительской аудитории (рис. 1.3). Кроме того, емкость рынка кожгалантерейных аксессуаров уменьшилась за счет наполнения рынка прозрачным «силиконовым» чехлом.

По возрасту основной целевой группой (около 70 %) являются люди в возрасте 20—35 лет. При этом около 1/3 всех потребителей приходится в диапазон 20—25 лет. Безусловно, эта группа не однородна: выше упомянутые 20—25 летние представляют собой активную молодежь, в основном, студентов или тех, кто недавно закончил учебное заведение, а категория 25—35 летних более умерены, как правило, уже устоявшиеся как личность и субъект общества.

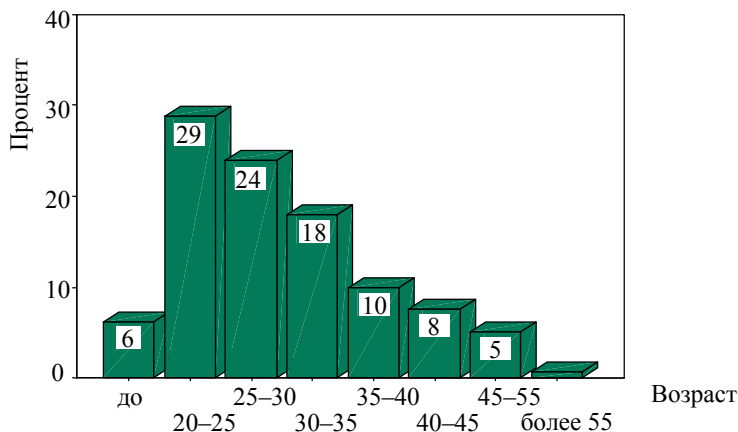


Рис. 1.4. Возрастная структура потребителей

В-третьих, в связи с уменьшением емкости рынка производители попытались удержать собственные объемы за счет снижения цен на реализацию своей продукции, но эта мера принесла только краткосрочный эффект и привела к снижению уровня прибыльности. Некоторые российские и украинские производители кожаных аксессуаров вынуждены были сократить собственные производственные мощности или даже свернуть производство. Одни из них совсем ушли с этого рынка, а некоторые стали заниматься оптовой реализацией аксессуаров китайского и итальянского производства.

Вследствие произошедших изменений ООО «КСК» потеряло свои объемы реализации. Вместо запланированных в конце года ежемесячных продаж в размере 240000 из-за изменения рынка планирует свое производство на уровне 100000 единиц продукции. В связи с этими изменениями пришлось реорганизовать большинство бизнес-процессов. Снижение объемов производства

привело к сокращению производственных площадок и в первую очередь у партнеров из регионов. На сегодня все используемые мощности исключительно собственные — это три производственные площадки в Киеве и Смела.

Снижение объемов в свою очередь повлекло сокращение персонала. В связи с изменениями рынка была также изменена структура и условия работы с дилерами. Было сокращено количество дилеров, и дилеры теперь занимаются всем ассортиментом кожгалантерейных аксессуаров. Кроме работы дилеров в Украине начали практиковать выездную торговлю в регионах, не охваченных дилерской сетью со всем ассортиментом продукции.

В предыдущие два года основным рынком сбыта для ТМ «Valenta» был российский рынок (более 50 % всех объемов реализации). В 2005 г. только 20—30 % аксессуаров реализуется в России. Основную долю в продажах теперь занимают продажи по Киеву и Украине в целом. В связи с этим было закрыто российское представительство и работа организована теперь напрямую с каждым дилером.

Реагируя на отмеченные рыночные тенденции, среди дальнейших путей развития предприятия его собственники называют:

- поддержание объемов производства аксессуаров для мобильных телефонов на уровне, требуемом рынком;
- выведение на рентабельную работу направления кожгалантереи — портфели и женские сумки;
- развитие направления по работе с корпоративными клиентами (рекламная, сувенирная продукция, деловые аксессуары);
- развитие направления женской одежды — одежда для беременных.

...Почти всё правильно. Но иногда закрадывается «зерно сомнения»: успеем ли измениться, сможем ли приспособиться к «среде существования»?!

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ РАБОТЫ НАД КЕЙСОМ



1. Как изменялась стратегия развития компании «КСК» на протяжении времени ее существования, описанного в кейсе?

2. Используя базовые стратегические инструменты: проведите анализ конкурентной среды компании «КСК»; определите тип конкурентной стратегии; назовите ключевые факторы успеха и “узкие” места в ее деятельности на различных этапах развития.

3. Разработайте план последующего стратегического развития «КСК» и обоснуйте вашу позицию по сравнению со стратегическими направлениями, избранными руководством компании.

Наталия КУДЕНКО,

доктор экономических наук, профессор КНЭУ

Филип РЕБЬЕР,

доктор экономических наук

профессор Школы менеджмента

Коммерческого института г. Нанси, (Франция)

ESIDEC — Группа ICN

КЕЙС «ЛАКМА» (маркетинг)

ИСТОРИЯ «ЛАКМЫ»

«Лакма» начинает свою историю с 1925 г., когда на основе частного предприятия был создан Киевский завод лаков и красок (КЗЛК). В 1950-е годы произошло слияние КЗЛК с Житомирским заводом красок, а позднее с Киевским заводом «Химэфир». Со своим ограниченным и простейшим ассортиментом и малым объемом производства оно относилось к числу небольших предприятий созданного в 1967 г. объединения лакокрасочных заводов «Укрлакокраска».

В начале 1970-х годов завод был коренным образом модернизирован: выведено из эксплуатации производство белил с примитивной экологически неблагоприятной технологией, построен цех по производству сухих цинковых белил, введен в эксплуатацию цех по производству эмалей на конденсационных смолах с укомплектованием его новейшим на то время технологическим оборудованием.

Новая история предприятия началась в 1991 г., когда Киевский завод лаков и красок изменил форму собственности (стал акционерным обществом) и был переименован в «Лакму». В 1993 г. предприятие выкуплено трудовым коллективом и переименовано в «ЗАО «Лакма».

В 2001г. произошла смена учредителей «ЗАО «Лакма», в результате которой разработана маркетинговая политика предприятия с ориентацией на удовлетворение потребностей потребителя. В ходе анализа конкурентной среды и поиска новых решений реорганизована маркетинговая служба «Лакмы», усовершенствован процесс

производства, оптимизированы рабочие процессы, частично обновлено оборудование и улучшена сырьевая база. Изменилась и ассортиментная политика предприятия: из производства была исключена не пользующаяся спросом продукция, что позволило повысить объемы производства и снизить цены на востребованную рынком продукцию, повышая ее конкурентоспособность на рынке Украины.

Сегодня «Лакма» — это современное рыночно ориентированное предприятие с прогрессивными методами производства и высоким уровнем квалификации сотрудников.

УКРАИНСКИЙ РЫНОК ЛАКОКРАСОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ (ЛКМ)

Анализ развития украинского рынка лакокрасочных материалов за последние 5 лет свидетельствует о продолжающемся увеличении объемов производства лакокрасочной продукции, расширении производства ЛКМ на действующих предприятиях и появлением новых производителей.

Выпуск ЛКМ в целом по отрасли, согласно данным Государственного комитета статистики Украины, за 1997—2003 гг. представлен в табл. 2.1.

Таблица 2.1.

Динамика объемов производства ЛКМ в Украине за 1997—2003 гг., тыс. тонн

Годы	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Объемы производства	120,6	111,9	104,4	107,2	130,4	167,2	185,0

По оценкам экспертов годовая емкость рынка ЛКМ Украины достигает 200 — 220 тыс. тонн. Структура украинского рынка ЛКМ отличается значительным уровнем концентрации производства. Всего в Украине существует более 140 производителей ЛКМ, однако лишь 50 из них производят ЛКМ в объемах свыше 1 тыс. тонн в год. Основные объемы производства продукции обеспечивают: Днепропетровский ЛКЗ, ОАО «Сумыхимпром», ООО ПП «ЗИП», ЗАО «Лакма» (г. Киев), ЗАО «Химпрогрес», ЗАО «Янтарь» (г. Ко-

ростень), ОАО «ЛКЗ «Аврора», ЗАО «Нифар» (г. Нежин), Черновицкий химический завод, ООО «Стиролбытхим» (г. Горловка), «БНС-фарба» (г. Киев), ООО «Сплав МВ», ООО «Спектр», ООО ТД «Композит Сервис», ПК «Лидер», «Твинз-колор», «БОРДО» (г. Харьков), Интер-люкс» (г. Киев). Общий объем производства ЛКМ на указанных предприятиях в 2003 г. составило 105 тыс. тонн, или 56 % национального рынка ЛКМ в Украине.

Около десяти ведущих предприятий — продуцентов лакокрасочной продукции контролируют более 50 % рынка, 30 % — составляют импортные поставки, менее 20 % приходится на долю всех остальных производителей.

Конкурентная структура рынка ЛКМ Украины в 2003 г. представлена в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Рыночные доли производителей лакокрасочной продукции Украины в 2003 г.

Предприятие	Рыночная доля, %
Днепропетровский лакокрасочный завод	19,83
ЗИП	16,87
Снежка — Украина	11,87
Лакма	6,23
Химпрогресс	4,16
Спектр	3,54
Сумыхимпром	3,36
Янтарь	3,26
Мефферт Ганза фарбен	3,24
Радуга	3,21
Софрахим	2,6
Полифарб Украина	1,92
Лаковар (Львов)	1,72
Аврора	1,36
Криворожский суриковый завод	1,19
Лукра	1,17

Луга — колор	1,16
Лелека — колор	1,04
Нифар	1,02

В 2003 г. на некоторых предприятиях Минпромполитики Украины был сокращен выпуск ЛКМ. Днепропетровский ЛКЗ и «Сумыхимпром» снизили объемы производства соответственно на 17 % и 39 %. Основная причина падения объемов производства — трудности с приобретением сырья.

Сырьевое обеспечение всегда было общей проблемой производителей ЛКМ в 2003 г. Завышенными были цены на двуокись титана, пентаэритрит, фталевый ангидрид. В период сезонного спроса на эти материалы стоимость их на внутреннем рынке превышала экспортную цену. Производители этих сырьевых материалов — завод «Заря» (г. Рубежное), ОАО «Краситель», Авдеевский химзавод значительные объемы своей продукции экспортировали, в основном в Россию. При этом украинские производители ЛКМ значительные объемы сырья экспортировали из России, но уже по более высоким ценам.

Лидером на украинском рынке ЛКМ является Днепропетровский ЛКЗ, доля которого составляет сегодня около 20 %. Он характеризуется устойчивым ростом объемов производства продукции ЛКЗ и является ведущим производителем ЛКМ на кондсмолах. В структуре производства отечественных ЛКМ удельный вес данного завода в производстве лаков на кондсмолах составляет 66,5 %, а эмалей на кондсмолах — 28,6 %. Алкидные эмали (ПФ-115, ПФ-226) завода, по оценкам операторов рынка, пользуются высоким спросом.

ОАО «Сумыхимпром» — крупный продуцент алкидных эмалей. Наличие собственного производства основного сырьевого компонента ЛКМ—двуокиси титана и железно-окисных пигментов — позволяет предприятию удерживать стабильные объемы выпуска лакокрасочной продукции. Однако в 2003 г. спад объемов производства составил 39 %, что объясняется обострением конкуренции и повышением требований потребителей к товарно-потребительским характеристикам продукции и сырьевыми проблемами. Для повышения объемов продаж предприятие разработало комплексную программу продвижения на рынок новой товарной марки «Фарбекс».

ООО «Компания «Химпрогресс» — характеризуется высокими темпами роста производства лакокрасочной продукции. Предприятие на протяжении последних трех лет стабильно увеличивает выпуск ЛКМ, расширяя при этом их ассортимент и улучшая товарно-потребительские характеристики. Характерно наращивание выпуска водных ЛКМ и крупные объемы лакокрасочной продукции на кондсмолах.

ООО ПП «ЗИП» стабильно увеличивает производство ЛКМ на протяжении последних трех лет, довело их выработку в 2003 г. до 11 тыс. т, что в 1,8 раза больше, чем в 2002 г.

ЗАО «Янтарь» — ведущий производитель лакокрасочной продукции в Житомирской области. С целью увеличения объемов выпуска ЛКМ расширяет ассортимент продукции: освоено выпуск водно-дисперсионных акриловых красок, автомобильных меламиноформальдегидных и фенолоформальдегидных эмалей и грунтовок, акриловых красок для дорожных покрытий. Алкидные эмали (ПФ-115, ПФ-226) и водоземлюсионные краски предприятия пользуются спросом и получили положительную оценку качественных характеристик у потребителей. Производит достаточно крупные объемы лакокрасочной продукции на кондсмолах.

ГП «Кремнийполимер» — ведущий производитель лакокрасочной продукции в Запорожской области. С целью увеличения объемов выпуска ЛКМ расширяется ассортимент продукции, в частности в последнее время организовано производство специальных видов лакокрасочной продукции, в том числе силикон-акриловых, эпоксидных, силиконовых; дорожно-маркировочных эмалей, эмалей по шиферу, композиций для холодного цинкования металлических поверхностей.

ТПФ «Элак» — ведущий производитель лакокрасочной продукции в Одесской области. Сбыт готовой продукции — одна из главных его проблем. Фирма располагает достаточно крупными мощностями по выпуску водоземлюсионных красок, однако в последние годы стабильно снижает объемы их выработки. Производит достаточно крупные объемы лакокрасочной продукции на кондсмолах. В 2003 г. предприятие стало на грань банкротства, его выработка составила всего 1,7 т. Ныне рассматриваются варианты преодоления кризисного положения «Элакса», одним из которых является его объединение с ОАО «Стальканат» (г. Одесса). При возобновлении производства продукция будет выпускаться под товарной

маркой «Элакс». Традиционно «Элакс» специализировался на ЛКМ промышленного назначения, однако предлагаются варианты переориентации его на ЛКМ потребительского назначения, поскольку именно этот сегмент наиболее динамично развивается.

В последнее время на украинском рынке ЛКМ существует устойчивая тенденция увеличения роста продаж и рыночной доли предприятий с иностранными инвестициями, среди которых наиболее крупные:

- «Снежка — Украина» — польские инвестиции;
- «Мефферт — Ганза фарбен» — немецкие инвестиции;
- «БНС — фарба» — австрийские инвестиции;
- «Джоби — Украина» — немецкие инвестиции;
- «Полифарб» — польские инвестиции.

ООО «Снежка-Украина» — специализируется на изготовлении белой вододispersионной краски и шпатлевки для внутренних и внешних работ. Характерен стабильный прирост продукции, которая пользуется повышенным спросом как у отечественного потребителя, так и у потребителей стран ближнего зарубежья. Потенциальные производственные возможности — выпуск 2 тыс. т лакокрасочной продукции в месяц. Нарращивает выпуск водных ЛКМ. В 2003 г. отмечалось увеличение спроса на вододispersионные краски фирмы, которые отличаются достаточно высоким качеством и значительно меньшей стоимостью по сравнению с зарубежными аналогами. В 2003 г. наблюдалось дальнейшее наращивание объемов производства.

«БНС-Фарба» — увеличивает объемы выработки водорастворимых ЛКМ. Увеличение спроса на вододispersионные краски фирмы объясняется их высоким качеством и меньшей стоимостью по сравнению с зарубежными аналогами. Вододispersионные краски предприятия получили положительную оценку качественных характеристик у потребителей.

«Джоби» — увеличивает объемы выработки водорастворимых ЛКМ. В 2003 г. отмечалось увеличение спроса на вододispersионные краски фирмы, которые отличаются достаточно высоким качеством и значительно меньшей стоимостью по сравнению с зарубежными аналогами.

«Мефферт Ганза фарбен» — вододispersионные краски фирмы отличаются достаточно высоким качеством и значительно меньшей стоимостью по сравнению с зарубежными аналогами. В

2003 г. наблюдалось дальнейшее наращивание объемов производства.

Относительно высоким покупательским спросом пользуется продукция фирм «Tikkurila» (Финляндия), «Bekers» (Швеция), «Акго Новел» (Голландия), отличающаяся высокими качественными характеристиками и высокой стоимостью. Ее потребителями, как правило, являются состоятельные фирмы и частные лица, осуществляющие евроремонт.

В 2003 г. в Днепропетровске открылся новый завод ЛКМ ООО «Полифарб Украина», производственные мощности которого рассчитаны на выпуск 20 тыс. тонн ЛКМ в год. Уже в первый год работы (2003 г.) завод выпустил более 5 тыс. т ЛКМ.

Ожидается появление в Украине нового совместного предприятия с эстонскими инвестициями — фирмы «Эскар», которая является одним из ведущих производителей ЛКМ в Эстонии, а также крупным их поставщиком в Украину. Завод «Эскар» планируется открыть в 2005 г. в Одессе.

Практически для всех отечественных производителей ЛКМ расширение ассортимента выпускаемой продукции остается на сегодняшний день одной из главных задач, так как это позволит увеличить объемы ее реализации.

Ассортиментный анализ рынка показал, что основную структурную долю — около 75 % — составляют органоразбавляемые краски и лаки, 8 % — водо-дисперсионные краски и лаки, 17 % — растворители, сиккативы, олифы, полиграфические краски, грунтовки, шпатлевки.

Доминирующими видами лакокрасочной продукции в структуре внутреннего производства в Украине являются ЛКМ на основе конденсационных смол и водорастворимые краски. Их удельный вес в общих объемах производства и сбыта ЛКМ составил в 2003 г. более 70 %.

Основные объемы ЛКМ на кондсмолах составляет алкидная лакокрасочная продукция — лаки, эмали, грунтовки, шпатлевки, уайт-спирит, олифа. Практически на каждом из 50 лакокрасочных предприятий Украины производятся алкидные эмали, которые пользуются наибольшим потребительским спросом на внутреннем рынке.

Стабильно увеличивающиеся объемы продаж алкидных ЛКМ требуют дополнительных объемов пленкообразующих к ним, по-

требности в которых отечественные производители покрывают за счет импортных поставок.

Высокий покупательский спрос отмечается на грунтовки и шпатлевки зарубежного производства, так как эта продукция существенно превосходит по ассортименту и качественным показателям отечественную.

Объемы выпуска масляных красок в Украине остаются относительно высокими, несмотря на то, что во многих странах мира они сняты с производства, как «продукция вчерашнего дня». Масляные краски входят в ассортиментный перечень продукции многих отечественных производителей ЛКМ, однако основные их объемы вырабатываются на небольших предприятиях, специализирующихся на выпуске алкидных эмалей и масляных красок. Например, Харьковский ЗАО «Красный химик», Нежинский ЗАО «Нифар», ОАО «Сумыхимпром», Мелитопольский «Спектр», Луганский «Химик», Киевская фирма «Лелека — колор».

Водорастворимые ЛКМ также имеют устойчивую тенденцию к росту: их удельный вес вырос в общих объемах производства с 12 % в 2002 г. до 17 % в 2003 г. и составил около 32 тыс. т. Основными отечественными производителями водорастворимых ЛКМ являются «Лакма», «Химпрогресс», «БОРДО», «БНС-фарба», «Интер-люкс», однако лидерами в этом сегменте как по объемам, так и по ассортименту являются крупные фирмы с иностранными инвестициями.

Стабильное увеличение объемов производства водорастворимых ЛКМ в целом по Украине свидетельствует об их перспективности как с технологической, так и экологической точек зрения. Поэтому многие украинские производители освоили их выпуск и в настоящее время расширяют ассортимент и улучшают товарно-потребительские характеристики этой продукции, в частности в ОАО «Концерн Стирол» (8 тыс. т в год), ЗАО «Лакма» (6 тыс. т в год). В 1999 г. организовано производство вододисперсионных красок в ЗАО «Химпрогрес». Из зарубежных фирм, присутствующих на рынке Украины, наиболее крупные объемы продаж водорастворимых ЛКМ обеспечивают «DUFА», «JOBИ», «Meffert» (все с немецкими инвестициями).

Стабильный спрос на отечественные лакокрасочные материалы, как на водной основе, так и на органических растворителях диктует низкая покупательская способность основной части населения Украины, поскольку в ценовом отношении украинская

продукция уступает импортной. Однако потребительский спрос на ЛКМ зарубежного производства остается достаточно высоким, что подтверждается увеличивающимися поставками и стабильными объемами продаж их на внутреннем рынке.

Спрос на ЛКМ со стороны таких потребляющих отраслей, как машиностроение и мебельная промышленность, характеризуется невысоким уровнем. При этом отмечается увеличение спроса на лакокрасочную продукцию строительного назначения. В 2002 г. объем производимых в Украине ЛКМ для строительства, ремонта и продажи населению составил более 60 % общего производства лакокрасочной продукции. Это обусловлено тем, что в последние годы ведущие украинские производители ЛКМ улучшили ассортимент и товарно-потребительские характеристики этих товаров, и в большинстве случаев они не уступают качеству продукции зарубежных производителей.

На ряде крупных предприятий выпуск ЛКМ бытового назначения составлял от 50 % и выше общего объема производства. Так, на Днепропетровском ЛКЗ этот показатель увеличился с 40 % в 2000 г. до 48 % в 2001 г., в ОАО «Сумыхимпром» и ЗАО «Нифар» он составлял по итогам 2001 г. более 70 %.

На подавляющем большинстве небольших предприятий и фирм доля ЛКМ бытового назначения в общем объеме сбыта составляла от 80 % до 100 %.

Основное место в структуре потребления лакокрасочной продукции отечественного производства на внутреннем рынке занимают традиционные виды органоразбавляемых лакокрасочных материалов: лаки и эмали, краски масляные готовые к употреблению, фасадные материалы, грунтовки, шпатлевки, растворители, уайт — спирт, олифы.

Среди строительных красок на основе органических растворителей наиболее популярны алкидные, акриловые, полиуретановые, винил-хлоридные.

Среди потребителей ЛКМ строительного назначения можно выделить такие сегменты:

- строительные компании (строительство жилья, административно — бытовых зданий и т.д.) — 30 % общего объема потребления;
- строительные фирмы — (коттеджное и индивидуальное строительство) — 15 %;

- ремонтно — строительные бригады (ремонтные работы различной степени сложности) — 20 %;
- частные покупатели (для ремонтных работ и бытовых потребностей) — 15 %.

ЭКСПОРТНО-ИМПОРТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

В 2003 г. отмечался рост экспортных поставок, объемы экспорта в 2003 г. составили 17,6 тыс. т. (2002 г. — 17 тыс. т). Более 95 % отечественных ЛКМ экспортировано в страны СНГ — Молдову, Россию, Румынию, Беларусь.

Что касается импорта ЛКМ в Украину в 2003 г., то импортные поставки осуществлялись практически по всем товарным группам. При этом прирост импорта в 2003 г. по тоннажу составил 39 % по сравнению с 2002 г. Основными поставщиками импортной продукции были Россия, Германия, Финляндия, Словения, Эстония, Польша, Италия, Турция. При этом на долю России, Польши, Германии, Финляндии приходится более 50 % общего импорта.

Если анализировать внутреннее потребление ЛКМ в Украине, то в 2003 г. оно составило 266 тыс. т, увеличившись по сравнению с 2002 г. на 20 %. Емкость украинского рынка ЛКМ в 2003 г. формировали на 63 % отечественные производители. Данные, представленные в табл. 2.3. свидетельствуют о том, что внутреннее потребление водных ЛКМ в 2000—2002 гг. более чем наполовину было покрыто за счет отечественной продукции на фоне устойчивой тенденции сокращения импорта во внутреннем потреблении ЛКМ.

Таблица 2.3

Структура поставок ЛКМ в Украине за 2000—2003 гг., %

Годы	Отечественное производство	Импортные поставки
2000	35	65
2001	51	49
2002	57	43
2003	63	37

Вступление Украины во Всемирную торговую организацию может изменить структуру внутреннего потребления ЛКМ: в результате ослабления тарифных и нетарифных ограничений для импортеров ЛКМ все отечественные производители столкнутся с жестким усилением конкуренции. Зарубежные компании активно будут выходить на украинский рынок, как в качестве поставщиков, так и создавая совместные предприятия, оснащая их новейшими технологиями. В этом случае структура спроса может резко измениться в сторону ЛКМ импортного производства.

ЦЕНОВАЯ КОНЬЮНКТУРА НА РЫНКЕ ЛКМ

В последние годы на украинском рынке наблюдается превышение предложения ЛКМ над их спросом. Эта тенденция сопровождается внутренним снижением цен, удешевлением и, соответственно, ухудшением качества ЛКМ, подделкой продукции. Однако снижение цен является дифференцированным: оно коснулось лишь низко-ценового и частично — среднеценового сегментов, поскольку именно в этих сегментах наблюдается конкуренция между отечественными производителями. Средне-ценовой и высоко-ценовой сегменты удерживают прежние высокие ценовые параметры. Что касается зарубежных ЛКМ, в частности — европейских производителей, то в 2003 г. зафиксировано увеличение цен по средне- и высокоценовому сегментам по сравнению с 2002 г.

Основные объемы продаж ЛКМ приходятся на продукцию отечественного производства, так как именно они оставались в группе дешевых красок. В табл. 2.4 приведены данные, которые характеризуют ценовую конъюнктуру на рынке отечественных ЛКМ в 2002 г. Как свидетельствуют данные таблицы, цены на наиболее покупаемую эмаль ПФ-115 у всех производителей сохраняется практически в одних пределах. Производителей краски ПФ-115 можно разделить на две группы: крупные заводы лакокрасочной отрасли, а также некоторые фирмы, производящие продукцию стабильного качества (цена от 7 грн и выше за 1 кг) и более мелкие заводы и фирмы, выпускающие более дешевую продукцию, но с меньшими гарантиями качества (цена от 4 до 6

грн/кг). Что касается вододисперсионных красок, то для них отмечается разброс в ценах: для внутренних работ ценовой интервал составляет от 3,2 до 9,2 грн/кг, а для наружных работ — от 5 до 9,3 грн/кг.

Таблица 2.4

Цены отечественных производителей на основные виды красок в 2002 г.

Производители	Цены с учетом НДС, грн / кг			
	Эмаль ПФ-115 (белая)	Эмаль ПФ-266	Вододисперсионная краска акриловая для внешних работ	Вододисперсионная краска акриловая для внутренних работ
Днепропетровский ЛКЗ	6,90	5,60	5,80	3,60
ЗАО «Лакма»	7,20	6,96	6,96	3,24
ЗАО «Красный химик»	7,80	6,24	—	—
ЗАО «Химрезерв»	7,08	7,08	7,33	4,72
«Тимекс»	7,40	6,30	5,00	4,44
«БНС-фарба»	—	—	8,76	6,84
«Мефферт Ганза Фарбен»	—	—	9,30	9,20
«БОРДО»	—	—	6,24	5,88
«Снежжа-Украина»	—	—	8,90	7,00

Наиболее высокие цены на краски характерны для тех предприятий и фирм, которые изготавливают их из высококачественного импортного сырья, по передовым зарубежным технологиям и на современном оборудовании. Большинство сырьевых компонентов для водных красок в Украине не производится, а те, что производятся, не обеспечивают высокий

уровень качества. Это и вынуждает многих отечественных производителей приобретать импортное сырье, что влечет за собой дополнительные расходы, отражающиеся на стоимости и цене готового продукта.

СОВРЕМЕННАЯ «ЛАКМА»

При возрастающей конкуренции со стороны как иностранных, так и отечественных производителей лакокрасочных материалов, ЗАО «Лакма» взяло курс на расширение ассортимента и цветовой гаммы, улучшение качества производимых материалов. Если в 1991 г. ассортимент включал 7 наименований, в 1993 — 11, в 1995 — 64, то сегодня ЗАО «Лакма» предлагает более 200 наименований продукции.

За 70-летний период пребывания на рынке, объем производства «Лакмы» достиг 60 млн грн в стоимостном выражении: ЛКМ — 5 тыс. тонн цинковых белил — 3300 тыс. тонн, что составляет 15 % в объеме товарной продукции акционерного объединения «Укрлакокраска». Данные табл. 2.5 характеризуют финансовые результаты деятельности предприятия «Лакма» за 2000—2004 гг.

Сегодня большое внимание «Лакма» уделяет стратегическому планированию. Свою миссию она формулирует через три основные позиции:

- производить высококонкурентную, востребованную рынком продукцию, удовлетворяющую требования как промышленного, так и частного потребителя;
- входить в тройку лидеров украинских производителей лакокрасочной продукции;
- достичь финансовых результатов, обеспечивающих долгосрочный рост предприятия, отвечающих интересам инвесторов и трудового коллектива при минимально возможном отрицательном воздействии на окружающую среду.

При этом «Лакма» выделяет следующие корпоративные ценности компании:

- рыночная ориентация;

- обеспечение единства цели и создание среды для ее достижения;
- системный подход к управлению;
- непрерывное совершенствование процессов;
- вовлечение всего персонала в работу для достижения целей;
- взаимовыгодное сотрудничество с партнерами.

Таблица 2.5

**Финансовые показатели хозяйственной деятельности
ЗАО «Лакма» за 2000—2004 гг. (тыс. дол. США)**

Показатели	Годы				
	2000	2001	2002	2003	2004
Объем продаж	10 237	11 345	10 167	14 421	14 550
Себестоимость реализованной продукции	9268	974	8 670	12 470	13 050
Чистая прибыль	673,4	296,6	350	560	13 140
Расходы на маркетинг и сбыт	...	255	293	597	650

Для успешной реализации своей миссии «Лакма» определила следующие стратегические цели:

1. Увеличение доходности предприятия:

- увеличение продаж путем совершенствования системы сбыта и улучшения качества обслуживания клиентов;
- оптимизация издержек, связанных с производственным, коммерческим, административным процессами;
- рациональное использование сырьевых, энергетических, природных ресурсов.

2. Совершенствование системы и методов управления предприятием в соответствии с требованиями международных стандартов ISO 9001:2000, ISO 14001:96 и обеспечение всеми необходимыми ресурсами для эффективного функционирования.

3. Совершенствование действующих производственных процессов путем замены устаревшего оборудования и оптимизации технологий.

4. Разработка и производство высококонкурентной, востребованной целевыми потребителями, продукции.

5. Достижение уровня цены на продукцию, позволяющую ей конкурировать с рыночными аналогами в своем сегменте и обеспечивать целевую прибыльность предприятия.

6. Достижение высокой степени узнаваемости торговой марки «Лакма» на целевых рынках.

7. Обучение и повышение квалификации персонала.

8. Совершенствование схем мотивации персонала, создание благоприятной рабочей атмосферы и обеспечение безопасности труда.

9. Снижение / предотвращение вредного воздействия производственных процессов на окружающую среду.

Маркетинговая стратегия компании направлена на реализацию программ с учетом систематического анализа потребностей рынка, способствующих разработке эффективных методов продаж товаров, предназначенных для конкретных групп покупателей и таким образом обеспечивающих устойчивое конкурентное преимущество компании на рынке Украины. В целях продвижения товара на рынке, повышения имиджа компании и стимулирования покупательского спроса ЗАО «Лакма» осуществляет следующие мероприятия:

- обширную и постоянную рекламную поддержку товаров в средствах массовой информации;
- проведение презентаций и участие в выставках;
- разработку определенных условий продаж,
- стимулирующих более эффективную работу дилерской сети;
- распространение рекламного материала параллельно с реализуемым товаром.

Основная деятельность компании заключается в производстве и продаже лакокрасочной продукции и сухих цинковых белил. Продукция завода находит применение как на потребительском, так и на промышленных рынках — в машиностроении, строительстве, деревообрабатывающей и мебельных отраслях, резинотехнической промышленности.

Ассортимент лакокрасочных материалов «Лакмы» включает:

- ◆ алкидные эмали, грунты, шпатлевки широкого применения;
- ◆ фасадные органорастворимые материалы (фасадная эмаль и грунт);

- ◆ эпоксидные материалы (эмали, грунты, шпатлевки);
- ◆ акриловые лакокрасочные системы для металлических поверхностей;
- ◆ акриловые водно-дисперсионные материалы;
- ◆ материалы для мебели и деревообработки;
- ◆ растворители;
- ◆ сухие цинковые белила.

Ассортимент лакокрасочной продукции «Лакмы» представлен на рынке в разрезе 5 товарных марок:

ТМ «Лакма» — основной ассортимент продукции стандартного качества по доступной цене. В данную группу входят алкидные эмали, грунты, шпатлевки, эпоксидные материалы, растворители, краски для шифера, краски для разметки дорог.

ТМ «ЛакмаТэкс» — в данную группу входят материалы для мебели и деревообработки, как для бытового, так и для профессионального применения. Это — лаки для дерева, мебели, паркета, красящие составы для древесины.

ТМ «Акрилакма» — экологически безопасные водно-дисперсионные акриловые материалы представлены в виде комплексного ассортимента: интерьерные краски для сухих и влажных помещений, фасадные краски, красители, грунтовки, шпатлевки.

ТМ «Лакма-микс» — это марка системы колеровки и продукции, полученной в результате колеровки.

70 % продаж «Лакма» ориентирует на низко- и средне-ценовой сегмент. В 2000 г. «Лакма» вышла на высоко-ценовой сегмент, разработав и внедрив на рынок товарную марку «Лакма-экстра», которая на 55 % дороже традиционной «Лакмы — ПФ-115» и отличается высокими качественными характеристиками. Это универсальные эмали, фасадные материалы, лаки. Продажи «Лакма-экстра» растут адекватно росту емкости рынка лакокрасочной продукции — на 12—15 % в год.

В своей маркетинговой деятельности «Лакма» выделяет такие рыночные сегменты: строительство, машиностроение, мебельная и деревообрабатывающую промышленность, потребительский (конечный потребитель).

Стратегию развития, направленную на удовлетворение потребительского спроса в качественной продукции, ЗАО «Лакма» осуществляет на основании разработанной политики качества,

которая охватывает все этапы производства продукции и деятельности компании. Контроль качества продукции производит лаборатория, аккредитованная как испытательная лаборатория Украинского центра сертификации лакокрасочных материалов, производимых в Украине и завозимых из-за рубежа.

Продукция предприятия по желанию потребителя проходит сертификацию не только в отечественных лабораториях, но и в зарубежных сертификационных центрах. Высокий уровень качества акриловых красок «Лакмы» подтвержден испытаниями в лабораториях Швейцарии и Германии. Качество производимой продукции отмечено в 1995 г. наградой «За качество» в Париже, в 1997 г. во Франкфурте наградой «За технологию и качество». ЗАО «Лакма» в 1997 г. стало победителем регионального конкурса качества и финалистом второго Украинского национального конкурса качества, а в 1998 г. и 1999 г. — лауреатом третьего и четвертого Украинских национальных конкурсов качества. В 2001 г. ЗАО «Лакма» первым среди лакокрасочных заводов Украины сертифицировано по системе управления качеством в соответствии с международным стандартом ISO 9001-2000.

Предприятие активно занимается расширением рынка сбыта. Благодаря развитой дистрибуции, продукция «Лакма» известна в Украине и за ее пределами. Реализация продукции на территории Украины осуществляется по трем каналам — прямые продажи, дилерская сеть, розничная торговля. Продукция под торговой маркой «Лакма» экспортируется в Россию, Беларусь, Молдову, Туркменистан, Латвию, Азербайджан, Польшу. Маркетинговая служба завода постоянно ведет поиск новых клиентов, расширяя географию сбыта продукции под торговой маркой «Лакма». В 2004 г. для интенсификации сбыта создан торговый дом «Лакма».

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ РАБОТЫ НАД КЕЙСОМ



1. Проведите маркетинговый анализ рынка лакокрасочных материалов в Украине.
2. Проанализируйте существующую миссию «ЛАКМЫ» и предложите свой вариант миссии.
3. Определите целевые рынки «ЛАКМЫ».
4. Проведите SWOT-анализ «ЛАКМЫ».
5. Определите стратегические бизнес-подразделения «ЛАКМЫ».
6. Как предприятие «ЛАКМА» должно позиционировать себя на рынке лакокрасочных материалов Украины?
7. Проведите анализ стратегической организации портфеля брендов (марок) «ЛАКМЫ». В частности, определите стратегические вопросы относительно оптимизации портфеля марок; роли каждой марки в удовлетворении потребнос-

тей; факторов, которые играют важную роль в переоценке портфеля марок «ЛА-КМЫ».

Ярослав НЕВМЕРЖИЦКИЙ,
старший преподаватель КНЭУ
Бернард ДЭРВО,
доктор экономических наук,

*профессор Школы менеджмента
Коммерческого института г. Нанси, (Франция)
ESIDEC — Группа ICN*

КЕЙС «ТОЛКАЧЕВСКИЙ» (финансы)



Последнее заседание Правления Горного предприятия по переработке кварцитов «Толкачевский» (ГППК «Толкачевский») навеяло на Председателя Правления В.П. Савчука некоторые воспоминания. Не так давно, как казалось Владимиру Петровичу, он принял в начале 2002 г. предприятие, только поднимающееся на ноги после длительного кризиса. А уже сегодня необходимо обеспечивать не только выживание предприятия, но и разрабатывать и реализовывать долгосрочную программу развития предприятия, повышения его конкурентоспособности. Это радовало результатами прошлых трудов, но и озадачивало новыми проблемами. В каком направлении развиваться, как финансировать инвестиционные вложения в развитие предприятия, с каких источников привлекать необходимые финансовые ресурсы, как распределять заработанную прибыль? Все эти вопросы не давали Владимиру Петровичу спокойствия, а осознание динамичности современной рыночной сре-

ды подсказывало необходимость быстрого поиска ответов на все вопросы.

ИСТОРИЧЕСКАЯ СПРАВКА И СЕГОДНЯШНЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ

Предприятие расположено в северно-восточной части г. Першотравнево Овручского р-на Житомирской обл. Датой создания предприятия считается 9 октября 1940 г. Однако его строительство было прервано войной, а послевоенное восстановление было окончено в 1947 г. Предприятие развивалось как высокомеханизованная организация по добыче строительного камня и щебня преимущественно для обеспечения потребностей железной дороги. После развала СССР предприятие перепрофилировалось. Из кварцитового сырья стали производить кварциты для обеспечения потребностей заводов, производящих ферросплавы и огнеупоры, которые пользуются огромным спросом на металлургическом рынке Украины и других стран. Таким образом каменный карьер по добыче строительного камня и производства щебня превратилось в современное горно-перерабатывающее предприятие кварцитов.

Открытое акционерное общество «Горное предприятие по переработке кварцитов «Толкачевский» имеет мощную техническую базу и опытный профессиональный коллектив. Производственный процесс начинается с буровых работ в карьере, которые ведутся мощными буровыми установками СБШ-250, для создания скважин и заложения взрывного заряда. После рыхления монолитной горной массы кварцитовое сырье перевозится на обогащательную фабрику, где оно проходит путь от дробления, рассеивания и мытья до складирования готовой продукции в соответствии с ее видами.

Основными потребителями кварцитов ГППК сегодня являются ведущие предприятия Украины и Европы, в частности Запорожский и Стахановский заводы ферросплавов, а также предприятия черной металлургии. Кварцит успешно экспортируется в Словению, Словакию, Румынию, Польшу, Россию и другие страны СНГ.

Проектная производственная мощность предприятия составляет 600 тысяч тонн горной массы за год. Однако в 2004 г. предприятие обеспечило годовую переработку горной массы в количестве, превышающем 750 тыс. тонн, что существенно превышает проектную мощность. В 2004 г. предприятие начало и успешно завершило строительство нового цеха по переработке отходов производства и молотых кварцитов в огнеупорные изделия, которые пользуются большим спросом среди металлургических заводов для футеровки сталеразливных ковшей и других тепловых агрегатов. Сырьем для цеха по переработке отходов производства стали отсеиваемые фракции, имеющих незначительный спрос и отсутствие серьезных рыночных перспектив.

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

Сохранение текущей динамики развития предприятия и удержание с таким трудом завоеванной рыночной ниши Правление ОАО и в частности его Председатель В. П. Савчук связывают с инвестиционными перспективами. Долгосрочные планы предприятия (табл. 3.1) предусматривают проведение масштабной технической реконструкции и увеличение проектной производственной мощности предприятия на 67 %, доведя ее до 1000 тыс. тонн переработки горной массы в год. При этом поставлена задача обеспечить ежегодный прирост объемов основного промышленного производства предприятия на 50 тыс. тонн или 6—7 %.

Таблица 3.1

Планируемый рост объемов промышленного производства ГППК «Толкачевский» в 2005—2010 гг., тыс тонн

Показатели	2005 факт.	2006	2007	2008	2009	2010
Добыча горной массы	800,0	850,0	900,0	950,0	950,0	1000,0
Переработка коммерческой горной массы в том числе	718,0	757,0	780,0	817,0	829,0	854,0
— производство кварцитов	495,0	520,0	530,0	550,0	560,0	575,0

Производство строительных материалов	205,0	215,0	225,0	240,0	240,0	245,0
Производство кварцитов в новом цеху, при проектной мощности 30 тыс. тонн	18,0	22,0	25,0	27,0	29,0	34,0

Такие планы должны обеспечить предприятию достаточно высокие доходы (табл. 3.2).

На последнем заседании Правления были определены основные мероприятия по совершенствованию технологического процесса организации производства, проведению пусковых и ремонтных мероприятий, а также организации научно-технических работ для обеспечения выполнения долгосрочных целей развития предприятия. Была также представлена на утверждение В. П. Савчука Программа развития ОАО ГППК «Толкачевский» на 2005—2006 гг.

Таблица 3.2

Доход ГППК «Толкачевский» в номинальных ценах, без ПДВ в 2005—2010 гг.

Год	Всего чистый доход (тыс. грн)	Переработка коммерческой горной массы (тыс. тонн), в том числе					
		Производство кварцитов		Производство строительных материалов		Производство кварцитов в новом цеху	
		тонн	тыс. грн	тонн	тыс. грн	тонн	тыс. грн
2005	22 725,0	495,0	16335,0	205,0	3690,0	18,0	2700,0
2006	24 330,0	520,0	17160,0	215,0	3870,0	22,0	3300,0
2007	25 290,0	530,0	17490,0	225,0	4050,0	25,0	3750,0
2008	26 520,0	550,0	18150,0	240,0	4320,0	27,0	4050,0
2009	27 150,0	560,0	18480,0	240,0	4320,0	29,0	4350,0
2010	28 485,0	575,0	18975,0	245,0	4410,0	34,0	5100,0

Отбросив нахлынувшие воспоминания, Владимир Петрович принялся изучать представленную Программу развития и сопоставлять ее поставленными задачами долгосрочного развития предприятия. Исходя из возможностей представленной Программы развития ОАО ГППК «Толкачевский» относительно предпосылок для достижения долгосрочных целей, Владимир Петрович сосредоточился к финансовой составляющей развития предприятия, рассматривая расчет потребности в капитале для реализации Программы развития на 2005—2006 гг. в разрезе составляющих развития.

В процессе осмысления мероприятий представленной Программы у В. П. Савчука возникло много вопросов, требующих принятия следующих взвешенных решений:

Насколько эффективно работает предприятие и целесообразно ли инвестирование дополнительных финансовых средств в предприятие?

Как воспримут техническую реструктуризацию предприятия его акционеры, сотрудники, кредиторы?

За счет каких источников финансировать долгосрочные вложения предприятия?

Следует ли обратиться к акционерам с предложением провести дополнительную эмиссию акций?

Насколько оправдано использование банковских кредитов?

Как изменяется стоимость предприятия как целостного субъекта хозяйствования в результате реализации Программы?

Распределять ли чистую прибыль предприятия среди акционеров?

Таблица 3.3

Потребность ГППК «Толкачевский» в капитале для реализации Программы развития на 2005—2006 гг.

Мероприятия Программы развития на 2005—2010 гг.	Сумма необходимых капиталовложений, тыс. грн
Совершенствование технологии производства и охрана окружающей среды	417,0
Ремонт и замена техники и оборудования, в том числе:	2881,0
— приобретение и введение в эксплуатацию новой техники	1800,0

— строительство и реконструкция объектов	480,0
— научно-технические работы,	170,0
в том числе разработка проекта эксплуатации месторождения с учетом доразведки	100,0
Всего потребность в капитале	3948,0

Обратившись к финансовой службе предприятия, Владимир Петрович получил следующую обобщенную информацию о финансах:
 Структура финансирования предприятия (табл. 3.4);
 Денежные потоки предприятия (табл. 3.5);
 Формирование операционной прибыли предприятия (табл. 3.6);
 Структура собственности в акционерном капитале предприятия (табл. 3.7).

Таблица 3.4

**Структура капитала ОАО ГПК «Толкачевский»
и источники его формирования, тыс. грн**

	2000	2001	2002	2003	2004
Собственный капитал (Equity),	2556,2	2512,6	2850,1	4732,6	4841,2
в том числе:					
— уставной капитал	134,4	134,4	134,4	134,4	134,4
— нераспределенная прибыль	870,2	1344,9	1716,5	3257,9	3366,5
Долговой капитал (Debt),	562,7	253,3	581,5	3918,6	5647,2
в том числе:					
— долгосрочные обязательства	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
— обязательства по лизингу	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
— краткосрочные кредиты	0,0	0,0	0,0	2223,0	4006,4
— другие долговые обязательства	562,7	253,3	581,5	1695,6	1640,8
Всего капитал	3118,7	2765,9	3431,6	8651,2	10488,4

Таблица 3.5

Движение денежных средств ОАО ГППК «Толкачевский»

	2000	2001	2002	2003	2004
Операционный денежный поток, в том числе	397,3	598,3	771,7	(1742,8)	(549,4)
— чистая прибыль	440,2	474,7	371,6	1541,4	108,6
— амортизация	163,9	321,9	314,5	295,0	402,1
— проценты уплаченные	0,0	5,2	0,0	91,6	319,0
Инвестиционный денежный поток	(323,3)	(669,6)	(546,3)	(716,7)	(1224,0)
Денежный поток до финансирования (Free Cash Flow)	74,0	(71,3)	225,4	(2 459,5)	(1773,4)
Финансовый денежный поток, в том числе	0,0	0,0	0,0	2 223,0	1783,4
— размещение акций	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
— выкуп акций	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
— привлечение кредитов	0,0	59,8	0,0	5 768,0	26703,0
— погашение кредитов	0,0	59,8	0,0	3 545,0	24920,0
— выплата дивидендов	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Общий денежный поток	74,0	(71,3)	225,4	(236,5)	10,0

Таблица 3.6

Формирование операционной прибыли ОАО ГППК «Толкачевский»

	2000	2001	2002	2003	2004
Выручка от реализации продукции (TR)	3404,4	5634,7	13491,9	22430,8	23 997,0
Налог на добавленную стоимость (VAT)	(287,8)	(644,4)	(1962,3)	(2869,5)	(3148,8)
Чистый доход (NR)	3116,6	4990,3	11 529,6	19561,3	20 848,2
Себестоимость продукции,	(1184,0)	(2326,5)	(8651,4)	(14026,5)	(7098,0)

без амортизации и процентов по кредиту					
Операционная прибыль до процентов, налога и амортизации (ЕБИТАД)	1932,6	2 663,8	2878,2	5 534,8	13 750,2
Начисленная амортизация	(163,9)	(321,9)	(314,5)	(295,0)	(402,1)
Прибыль до процентов и налога (ЕБИТ)	1768,7	2341,9	2563,7	5 239,8	13 348,1
Проценты уплаченные	(...)	(5,2)	(...)	(91,6)	(319,0)
Прибыль (ЕВТ)	1768,7	2336,7	2563,7	5 148,2	13 029,1
Начисленный налог на прибыль	(217,8)	(402,5)	(255,3)	(640,6)	(36,2)
Чистая прибыль	1 550,9	1 934,2	2 308,4	4 507,6	12 992,9

Таблица 3.7

**Структура собственности акционерного капитала ОАО
ГПК «Толкачевский»**

Количество акционеров (учредителей) — юридических лиц	1
Доля акций, принадлежащих юридическим лицам, в их общем количестве (процентов)	89,21
Количество акционеров (учредителей) — физических лиц	76
Доля акций, принадлежащих физическим лицам, в их общем количестве (процентов)	10,79

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ РАБОТЫ НАД КЕЙСОМ



1. Проанализировав ретроспективные данные о результатах финансово-хозяйственной деятельности предприятия, оцените его эффективность и инвестиционную привлекательность, исходя из целесообразности финансирования предложенной Программы развития. Объясните Ваш выбор показателей, с помощью которых Вы обосновываете Вашу позицию.
2. Охарактеризуйте политику долгового финансирования предприятия и спрогнозируйте ее изменение в перспективном периоде.
3. Определите потенциальные агентские конфликты и их возможное влияние на финансовый результат предприятия. Обоснуйте зависимость решения о финансировании Программы развития предприятия от характера и глубины агентских конфликтов.
4. Разработайте политику финансирования и обоснуйте целевой уровень финансового ливериджа для предприятия.

5. Определите заинтересованность в реализации Программы развития предприятия других стейкхолдеров и выделите возможности предприятия вовлечь их в финансирование Программы.

6. Сформулируйте собственное видение позиционирования предприятия на рынке капитала. Определившись со стадией жизненного цикла предприятия, предложите его менеджменту основные финансовые трансакции, достаточные для эффективного покрытия потребности в капитале. Обоснуйте целесообразность или нецелесообразность первичного публичного размещения акций (IPO) или выпуска облигаций на национальном рынке капитала.

Оксана НЕБЫЛЬЦОВА,

кандидат экономических наук, доцент КНЭУ,

Бернард ДЭРВО,

доктор экономических наук,

профессор Школы менеджмента

Коммерческого института г. Нанси, (Франция)

ESIDEC — Группа ICN

КЕЙС «КИЕВСКИЙ СТАНКОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД» (учет)

Осенью 1934 г. на окраине Киева на площади около 6 гектаров началось строительство завода по производству металлорежущих

станков мощностью 2015 станков в год. В течение последующих 5 лет Киевский станкостроительный завод стал крупнейшим на территории бывшего СССР производителем металлорежущих станков, обеспечивая потребности крупнейших автомобиле- и машиностроительных заводов в горизонтальных токарных автоматических станках. Продукция завода предназначалась для производства различных деталей из чугуна, стали, цветных и других металлов, а также закаленных деталей, изготовленных из жаропрочных и инструментальных сталей и требующих применения тяжелых режимов резания.

Основной областью применения станков являлось серийное машиностроительное производство. Отличительной особенностью продукции завода являлась его надежность и долговечность, поэтому для основной продукции завода гарантийный срок эксплуатации составлял 25—30 лет.

Основными потребителями продукции завода стали Горьковский автозавод, Запорожский автозавод, Харьковский и Минский тракторные заводы, Московский вагоноремонтный завод, Московский и Киевский метрополитены. Значительная часть продукции завода выпускалась по заказам Министерства обороны СССР.

Начиная с 1990-х годов в связи с распадом СССР началось снижение спроса на продукцию завода, постепенно уменьшались объемы производства, коллектив оставляли кадровые рабочие и специалисты. В 1994 г. произошла смена организационно-правового статуса и завод из государственного преобразовался в открытое акционерное общество. За непродолжительное время экономический кризис был преодолен, что позволило встать заводу на инновационный путь развития. С учетом изменившейся ситуации на рынке было разработано и освоено производство новых видов продукции. С этого времени деятельность Киевского станкостроительного завода сконцентрировалась на трех основных направлениях.

Во-первых, на смену старым токарным многошпиндельным станкам для массового и крупносерийного производства пришли объединенные в автоматическую линию универсальные токарные операционные станки серии ТМА и ТМП, которые, обладая широкими техническими возможностями, являются менее металлоемкими, потребляют меньше электроэнергии и расходных ма-

териалов, на порядок интенсифицирую режим резания. Благодаря своим универсальным свойствам данная модель в нескольких модификациях выпускается серийно в количестве 100—150 единиц в год (рис. 4.1).

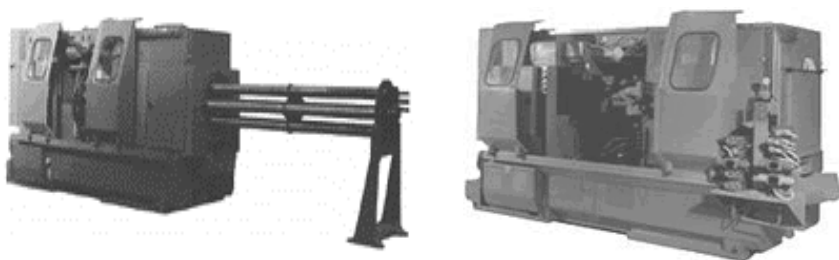


Рис. 4.1 Токарные многошпиндельные автоматы (ТМА) и полуавтоматы (ТМП)

Во-вторых, для потребителей, которым не нужны крупные партии деталей или номенклатура деталей часто меняется, разработаны и запущены в серийное производство двухшпиндельные токарные станки с программным управлением серии ПАБ, имеющие возможность полной обработки деталей, а также их обработки двумя потоками, полностью исключая непроизводительные потери заготовок и выгрузку готовых деталей. Конструкция станков и оснастки данной модификации позволяет до минимума сократить время их подналадки и переналадки. Отличительной особенностью станков данной модификации является возможность их полной оснастки в соответствии с требованиями заказчика. Исходя из конструкционной сложности данной модели, требующей повышенной надежности, ее оснастка осуществляется при наличии заказа, поэтому время от начала производства базовой модели до завершения оснастки составляет 6—8 месяцев и за год их производится 3—4 единицы (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Двухшпиндельные токарные станки с программным управлением серии ПАБ

В-третьих, кроме разработки принципиально новой техники, большое внимание уделяется совершенствованию конструкции, модернизации, расширению технических возможностей ранее выпущенных универсальных станков с учетом пожеланий заказчиков, а также проведению их текущего и капитального ремонта. По-прежнему продукция завода отличается повышенной надежностью и гарантийный срок эксплуатации также не уменьшался.

Рассматривая действующую на предприятии систему калькулирования себестоимости продукции, Алла Петровна — начальник финансового отдела — пришла к выводу, что некоторые затраты, в частности общепроизводственные расходы, занимают значительное место в общей себестоимости продукции завода (табл. 4.1). Кроме того, поскольку цена продажи на основные модели станков формируется исходя из себестоимости единицы продукции, искажение размера общепроизводственных расходов напрямую влияет на уровень их рентабельности.

Определено, что при составлении калькуляции, например станков ТМА 002.000 и ТМА 002.200, дополнительная заработная плата составляет 30 % от основной заработной платы рабочих, износ ма-

лоценных инструментов — 20 %, расходы на эксплуатацию оборудования — 40 %, в то время как общепроизводственные расходы составляют 410 %. Для станков других марок и модификаций удельный вес этих расходов находился на таком же уровне.

Таблица 4.1
Калькуляция затрат на некоторые станки марки ТМА, грн

Статья затрат	ТМА 002.000	ТМА 002.200
Сырье и материалы	15 460	6195
Комплекующие изделия	220	150
Основная заработная плата рабочих	5738	3044
Дополнительная заработная плата	1721	913
Отчисления на социальное страхование	2937	1558
Износ малоценных инструментов	1148	609
Расходы на эксплуатацию оборудования	2295	1218
Общепроизводственные расходы	23 525	12 481
Итого производственная себестоимость	53 044	26 168

Такой размер общепроизводственных расходов вызвал обеспокоенность руководства. Поэтому, проанализировав по данным аналитического учета их структуру и размер за 1 полугодие 2005 г., Алла Петровна классифицировала их на постоянные и переменные (табл. 4.2) и сделала вывод, что в целом расходы соответствуют их назначению, т.е. они носят обслуживающий (вспомогательный) характер.

Таблица 4.2
Структура общепроизводственных расходов за 1 полугодие 2005 г., грн

Общепроизводственные расходы	Сумма
Переменные расходы	
Текущий ремонт и техническое обслуживание оборудования	177 680
Оплата сторонних услуг производственного характера	57 120

Стоимость инструментов и приспособлений	207 430
Электроэнергия	153 920
Расходные материалы	19 130
Прочие	9850
Итого	625 130
Постоянные расходы	
Амортизация оборудования	293 070
Расходы на оплату труда	796 560
Расходы на социальное страхование	290 590
Освещение производственного помещения	46 820
Отопление производственного помещения	6660
Водо и газоснабжение	28 310
Содержание здания	18 190
Расходы на охрану труда и технику безопасности	58 340
Расходы на разработку технической документации	35 420
Расходы по демонтажу и установке оборудования	43 550
Транспортные услуги	79 070
Расходы на командировки производственного персонала	27 160
Прочие	3480
Итого	1 727 220
Всего	2 352 350

Рассматривая учет затрат основного производства за 1 полугодие 2005 г., Алла Петровна выяснила, что в этом периоде было открыто 2 заказа на изготовление станков марки ПАБ для Харьковского подшипникового завода и Заволжского тракторного завода, а также закончена сборка станка по заказу Узбекского металлургического комбината. Расходы на эти заказы ведутся на отдельных аналитических счетах к счету «Производство».

Кроме того, в марте начато производство двух базовых моделей станков этой же марки, для которых заказчиков пока еще не

найденно. Затраты на их производство ведутся на одном аналитическом счете. После того, как будет подписан договор на поставку этих станков, но с учетом оснастки, которая требуется для конкретного заказчика, расходы на производство базовых моделей условно распределяются и в дальнейшем их учет ведется на отдельных аналитических счетах.

Затраты на производство универсальных станков марки ТМА (ТМП) в количестве 8 единиц ведутся также на одном аналитическом счете. Открыты также аналитические счета к счету «Производство» для учета расходов на модернизацию 3 станков марки КА и капитальный ремонт 2 станков этой же марки, которые заводом уже не выпускаются. Аналитические данные о затратах на производство за 1 полугодие 2005 г. представлены в табл. 4.3.

Таблица 4.3

Учет затрат на производство за 1 полугодие 2005 г., грн

Название аналитического счета	Сумма	В том числе распределенные общепроизводственные расходы	Цена продажи при уступающей базе
Заказ 23ПАБ01 (Узбекский металлургический комбинат)	3 831 980	361 900	4 050 000
Заказ 23ПАБ02 (Харьковский подшипниковый завод)	2 447 270	759 990	2 450 000
Название аналитического счета	Сумма	В том числе распределенные общепроизводственные расходы	Цена продажи при уступающей базе
Заказ 23ПАБ03 (Заволжский тракторный завод)	2 160 040	325 710	2 200 000

23ПАБ (2 единицы)	1 135 460	217 140	не определена
Универсальные станки ТМА (8 единиц)	3 487 630	398 090	440 000
Модернизация КА	207 390	180 950	устанавливается для каждого заказа, исходя из сложности работ
Капитальный ремонт КА	367 710	108 570	
Итого	13 637 480	2 352 350	—

Александр Иванович — начальник отдела производства — объяснил, что сборка станков всех модификаций осуществляется в 2 этапа. На первом — в механическом цехе, из литых заготовок производится сборка коробки станков, транспортеров, осуществляющих подачу заготовок и перемещение готовых изделий, а также суппортов — устройств, которые захватывают, удерживают и перемещают (поворачивают и переворачивают) заготовку в процессе обработки ее разных поверхностей режущим инструментом. На втором этапе — в сборочном цехе — производится оснастка станков непосредственно режущими инструментами, манипуляторами, датчиками, а также необходимыми системами управления, цифровыми приводами и пневматическими устройствами, позволяющих автоматизировать процесс обработки деталей.

В этих цехах производится одновременно сборка новых станков, а также модернизация и ремонт ранее выпущенных станков в соответствии с требованиями заказчика.

Действующей на предприятии системой учета предусмотрено распределение общей суммы общепроизводственных расходов пропорционально количеству часов работы основных рабочих (табл. 4.4).

Таблица 4.4

**Количество отработанных основными рабочими часов
за 1 полугодие 2005 г.**

Название аналитического счета	Количество часов
Заказ 23ПАБ01 (Узбекский металлургический комбинат)	10 000
Заказ 23ПАБ02 (Харьковский подшипниковый завод)	21 000
Заказ 23ПАБ03 (Заволжский тракторный завод)	9000
23ПАБ (2 единицы)	6000
Универсальные станки ТМА (8 единиц)	11 000
Модернизация КА	5000
Капитальный ремонт КА	3000
Итого	65 000

Учет времени, отработанного каждым рабочим, ведется менеджерами соответствующего цеха и отражает общее время, отработанное каждым рабочим. В то же время, поскольку в каждом цехе одновременно производится сборка нескольких станков, рабочие выполняют в течение дня работу на нескольких заказах попеременно.

Анализируя действующую систему учета, Алла Петровна пришла к выводу, что использование такой базы распределения приводит к искажению себестоимости отдельных единиц продукции. Обосновывая свою точку зрения, Алла Петровна ссылается на объяснения начальников цехов о невозможности точного учета времени, отработанного каждым рабочим на производстве отдельного заказа. А время, израсходованное на производство универсальных станков марки ТМА (ТМП), а также на модернизацию и ремонт станков не ведется по каждому станку. Для организации учета времени, израсходованного на производство конкретного станка, потребуется как минимум или дополнительно привлечение мастеров цехов или отдельного сотрудника для каждого цеха, что приведет к хотя и незначительному, но еще большему увеличению размера общепроизводственных расходов.

Поэтому Аллой Петровной было предложено использование иных баз распределение, объединения общепроизводственных расходов в группы, для которых будет использоваться иная база распределения, а также ищет иные пути оптимизации организации учета затрат. С этой целью ею рассматриваются следующие возможные варианты использования следующих баз распределения (табл. 4.5).

Таблица 4.5

**Возможные базы распределения
общепроизводственных расходов**

Название аналитического счета	Базы распределения				
	Балансовая стоимость оборудования, необходимого для сборки, тыс. грн	Количество машино-часов работы оборудования	Количество переналадок оборудования	Количество потребленной электроэнергии, тыс. киловатт/часов	Стоимость израсходованного сырья и материалов, тыс. грн
Заказ 23ПАБ01	84 860	180 620	740	2870	1 894 730
Заказ 23ПАБ02	84 860	120 380	560	1960	998 640
Заказ 23ПАБ03	84 860	98 740	480	1710	1 033 790
23ПАБ	84 860	69 480	230	980	514 580
Универсальные станки ТМА	45 390	140 770	680	2230	602 130
Модернизация КА	12 840	46 820	340	1270	147 230
Капитальный ремонт КА	12 840	39 810	380	1580	213 890
Итого	410 510	696 620	3410	12 600	5 404 990

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ РАБОТЫ НАД КЕЙСОМ



- 1. Рассчитайте сумму общепроизводственных расходов, приходящуюся на каждый вид продукции, предварительно обосновав наиболее подходящую базу для их распределения.*
- 2. Предложите использование иных баз распределения издержек, учитывая изложенные выше особенности производственного процесса на основе объединения общепроизводственных расходов в определенные группы.*
- 3. Проанализируйте влияние общепроизводственных расходов на ценообразование отдельных видов продукции.*
- 4. Произведите расчет себестоимости продукции по методу калькулирования издержек на основании деятельности (Activity-Based Costing).*
- 5. Сформулируйте наиболее оптимальный вариант распределения общепроизводственных расходов предприятия по каждому виду продукции.*

Инна РЕПИНА,
кандидат экономических наук, доцент КНЭУ
Жан-Франсуа БАЛТЭР,
доктор экономических наук,
профессор Школы менеджмента
Коммерческого института г. Нанси, (Франция)
ESIDEC — Группа ICN

КЕЙС «КИЕВСКИЙ СТАНКОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД» (оптимизация бизнес-процессов)

Этой осенью не только птицы должны покинуть свои гнезда...



У осени свое рабочее расписание, как у весны, только наоборот. Она начинается с воздуха. Высоко над головой исподволь начинает желтеть, краснеть, буреть лист на деревьях. Как только листьям станет не хватать солнышка, они вянут и быстро теряют свой зеленый цвет. В том месте, где черешок сидит на ветке, образуется дряблый поясок. Даже в безветренный, совсем тихий день вдруг оборвется с ветки тут — желтый березовый, там — красный осиновый лист и, легко покачиваясь в воздухе, бесшумно скользнет по земле.

Стоя у окна, Иван пристально наблюдал, как кленовый листочек упал на землю. А потом под порывом ветра стал перекатываться с одного места на другое, в поисках уютного пристанища. Но ветер не утихал и лист все кружился и кружился по хозяйственному двору станкостроительного завода. Прошло время, когда родное кленовое дерево лелеяло и защищало его. Теперь жизнь у листочка резко изменилась, и нужно будет привыкать к ней.

Под общим спокойствием Ивана Васильевича Кулика — директора того самого станкостроительного завода, по хозяйственному двору которого путешествовал кленовый лист, скрывалась борьба

здорового смысла и привычки. Вот уже три недели он не находил себе места не работе. И это было вызвано совсем не подготовкой к грядущей ежегодной выставке или воспалившейся, ненароком, язвой желудка. В его ушах постоянно звенели слова: «Уйти! Уйти! Уйти!...». Предприятие должно было освободить территорию в прилегающем к центру районе и переселиться на окраину города.

«Я все понимаю — производство есть производство. Загрязнения окружающей среды трудно избежать, да и людям где-то необходимо жить — город большой. Но как тяжело покинуть родное гнездо. Где каждая постройка, каждый кирпичик напоминает о пути становления производства».

ИСТОРИЯ

3 сентября 1933 г. было утверждено решение о строительстве в г. Киеве завода по производству станков. Плановая мощность строящегося завода — 2015 станков в год, а общая стоимость строительства была определена в 97,5 млн рублей. Строительство началось 10 октября 1934 г.

22 февраля 1937 г. завод прошел государственную регистрацию и стал называться «Киевский завод станков-автоматов» (КЗСА). Он стал крупнейшим в СССР изготовителем и экспортером высокоэффективного оборудования для механической обработки металла.

Мирную работу завода нарушила Вторая Мировая война. Многие работники ушли на фронт, но завод продолжал работать в эвакуации и в 1943 г. КЗСА был награжден орденом Трудового Красного Знамени. Первую партию станков после возвращения из эвакуации завод выпустил в декабре 1944-го.

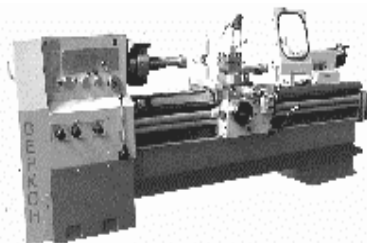
В июле 1976 г. на базе завода было создано Киевское станкостроительное производственное объединение (КСПО), а в декабре 1984 г. завод был награжден орденом Ленина.

С приобретением Украиной статуса независимого государства коллектив завода сумел самостоятельно преодолеть начавшийся экономический кризис. В кратчайшие сроки были разработаны и запущены в производство универсальные токарные станки различных модификаций.

В сентябре 1992 г. КСПО было преобразовано в Киевский государственный завод станков-автоматов.

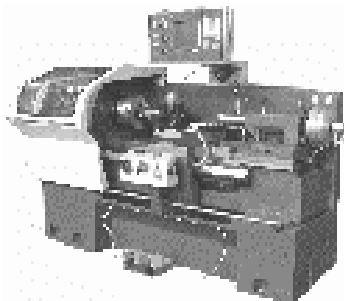
9 февраля 1994 г. произошла государственная регистрация Открытого акционерного общества «Киевский станкостроительный завод». В 1995 г. было принято решение о создании ряда акционерных обществ на базе завода.

В 1999 г. началось улучшение экономической ситуации. Проведена реконструкция предприятия. Введены в действие межгосударственные стандарты.

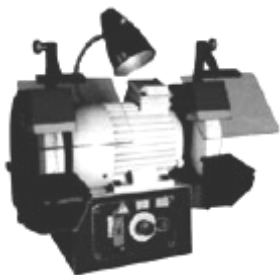


На базе цехов с замкнутым циклом производства созданы дочерние предприятия, успешно работающих в рыночных условиях. Сейчас в составе акционерного общества их около 30. За счет экономического роста удалось повысить объем продукции в 1999 г. по сравнению с 1998 г. на 77,2 %, объем реализованной продукции вырос на 62,9 %, на 25,5 % вырос выпуск станков. Увеличилось производство продукции на экспорт за счет поставок станков в Корею, Вьетнам, Алжир, Иорданию, Россию, Белоруссию.

Освоено производство новых моделей и типоразмеров станков, например, модели КА-280 с межцентровым размером 1500 мм 2000 мм, и высотой обработки 500 мм, точильно-шлифовальных станков ТШ-250, ТШ-300, полировальных станков КА-621, КА-622.



В 2000 г. вместо запланированных 128-ми станков было выпущено 210, что на 64 % превысило план. Объёмы товарной продукции выросли на 69,3 %, реализации — на 72,9 %.



Основное внимание было уделено совершенствованию конструкции и, учитывая желания заказчиков, расширению технических характеристик токарно-винторезных станков КА-280. На сегодняшний день их произведено приблизительно 50 модификаций, учитывая различные исполнения.

В 2002 г. расширяется модельный ряд и номенклатура производимой продукции. Запущены в серийное производство токарные двухшпиндельные станки с ЧПУ моделей ПАБ-130, ПАБ-160.

Выпущены экспериментальные образцы вертикально-сверлильных станков с поворотным столом КА-232, современного универсального токарно-винторезного станка КА-150, предназначенного для повышения экспортного потенциала предприятия, токарного универсального станка с ЧПУ КА-280Ф.

В ближайшем будущем в сотрудничестве с партнерами из Германии и Испании планируется освоение производства различных типов ленточно-пильных станков, станков для обработки камня.



Разработана конструкторская документация и изготовлены первые токарные двухшпиндельные вертикальные станки с ЧПУ ПАБ-350,



предназначенные для обработки деталей большого диаметра (свыше 350 мм).

В период 2000—2003 гг. полученная прибыль направляется на реконструкцию литейного производства; замену физически изношенного оборудования, его модернизацию и ремонт; совершенствование технологии производства и повышение качества станочной продукции.

В 2004 г. стратегическим направлением деятельности завода было создание условий для эффективного использования территорий, зданий, сооружений, технологий и человеческих ресурсов с целью дальнейшего динамического развития предприятия за счет полученной прибыли.

ЗЕМЛЯ ОБЕТОВАННАЯ

Киев — очень большой город. Он в восемь раз больше Парижа (827 кв. км против 105). При этом в нем застроена лишь примерно треть территории. Тем не менее, в последнее время земли стало катастрофически не хватать. И недавно главный архитектор Киева Василий Присяжнюк сказал, что свободной земли для застройки уже нет. Но это вовсе не значит, что строительство должно прекратиться. Структуру застройки земли г. Киева представлено в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Структура застройки земли г. Киева

№ п/п	Категория земельных участков	Площадь, га	Доля, %
1	Жилищная застройка	6063,6	
2	Земли:		
2.1	промышленности	5824,3	
2.2	открытых разработок	54,7	
2.3	коммерческого использования	1863,8	
2.4	общественного назначения	5061,9	
2.5	смешанного использования	116,6	
2.6	транспорта и связи	2087,0	

2.7	для отдыха и другие открытые земли	12 755,0	
	Общая площадь застроенных земель города	33 826,9	100

Ошеломительные новости

Впервые запах неминуемого переезда донесся до завода весной этого года.

В марте Иван Васильевич открыл газету «Деловая столица» и прочел:

Киев вынесет за пределы города 10 промышленных предприятий

Корреспондент.net
24 Марта, 17:23

Порядка десяти промышленных предприятий Киева попали в список кандидатов на вынос за черту города, сообщает Интерфакс-Украина.

Этот перечень разработан главным управлением промышленности, научно-технической и инновационной политики совместно с главным управлением земельных ресурсов Киевской городской государственной администрации.

Начальник главного управления промышленности, научно-технической и инновационной политики столицы Валерий Кирьян сообщил о том, что к проектам выноса будут привлекаться инвесторы, которые должны обеспечить предприятие новой площадкой, а также решить вопросы его обеспечения кадрами на новой площадке.

По его словам, власти города стремятся «объяснить директорам предприятий, что следует эффективно распорядиться земельными ресурсами» и излишками территорий.

Валерий Кирьян сообщил о том, что в числе первых кандидатов на вынос — мебельная фабрика имени

Боженко, завод по ремонту электротранспорта, станкостроительный завод в районе Телички, пивзавод № 1 и другие. «Список уже есть, но мы не можем его опубликовать, чтобы завтра не началась паника», — уточнил он».

«Паника. Это он называет паника! Да это просто катастрофа!» — взорвался Иван Васильевич. «Тут на носу ежегодная выставка «Подшипник», а мэрия вздумала нас выгонять!»

Чуть позже, сидя в кресле за рабочим столом директор, как стойкий оловянный солдатик, пытался найти аргументы благодаря которым завод останется на своем прежнем месте. Но жизнь диктовала свои условия...

СВЯТО МЕСТО ПУСТО НЕ БЫВАЕТ

Не так давно, как сообщал Корреспондент.net, группа студентов Гарвардского университета под руководством профессора Высшей школы дизайна этого университета Ги Перри представила концепцию развития промышленной зоны «Теличка» в г. Киеве для организации на ее территории современного городского центра.

Согласно представленным предложениям, промзона площадью около 200 гектаров должна быть разделена на семь планировочных зон:

- международный бизнес-центр;
- рекреационная зона смешанного пользования;
- исследовательско-образовательная зона;
- микрорайон смешанного назначения;
- торговый центр;
- прибрежный жилой массив;
- жилые высотные дома.

На территории Телички может быть построено около 700 тыс. квадратных метров жилья, 580 тыс. квадратных метров офисов, 120 тыс. квадратных метров торговых площадей.

Студенты оценили проект в 1,7 млрд евро. Реализовать его можно в течение 10—20 лет. Для реализации проекта предлагается создание концессии с участием города и привлеченных инвесторов.

КАК СПЛАНИРОВАТЬ ПЕРЕЕЗД БЕЗ ЭКСЦЕССОВ

Народная мудрость приравнивает один переезд к половине пожара. Достойно выйти из этого испытания удаётся не всем, тем более, если речь идёт о заводе с его обширным хозяйством, включая габаритную и тяжёлую, но требующую исключительно бережного отношения технику.

Конец весны и лето для Ивана Васильевича были полны глубоких раздумий. Директор не хотел признаваться себе в том, что планы мэрии застали его врасплох. Несколько встреч с руководством города не дали положительного результата и участь переезда была уже predetermined.

Перед руководством завода теперь стоял выбор:

Вариант № 1 — переехать на отведенные 180 га территории за городом по Бориспольской трассе,

Вариант № 2 — вывести небезопасное «грязное» производство (160 га) в близь лежащий Васильков, а сборку производить в одном из двадцати цехов на прежнем месте. (Иван Васильевич был уверен, что лучше не перемещать высокоточное оборудование предприятия, предназначенное для сборки готовой продукции).




 — место расположения завода

Рис. 5.1. Карта г. Киева

Не по душе пришелся городским властям второй вариант переезда. Но Иван Васильевич не хотел отказываться от него. Близость железной дороги и уже сложившаяся пригородная инфраструктура давали больше шансов оптимизировать расходную часть переезда. Да и свою собственную транспортную развязку можно было бы использовать на все сто процентов.

За долгие годы вокруг прежнего места расположения завода было сформировано железнодорожное кольцо с прямым сообщением с центральным железнодорожным узлом. Это давало возможность сократить временные затраты на доставку комплектующих станков. Ведь для изготовления станков с ЧПУ необходимы импортные комплектующие:

- системы управления фирмы SIEMENS;
- цифровые приводы фирм SIMOVERT и SIMODRIVE;
- электрооборудование фирмы SCHNEIDER;
- пневматика фирм KAMOZZI и FESTO.

Также наличие транспортной железнодорожной развязки существенно облегчало и сбыт продукции. Свыше 30 % продукции продаётся за границей Украины, а именно: Россия — 13 %, Беларусь — 6 %, Латвия — 4 %, Литва — 4 %, Эстония — 2 %, Вьетнам — 2 %.

Но мэрия настоятельно рекомендовала первый вариант. На приглянувшихся Ивану Васильевичу территориях в г. Василькове, местные власти хотели бы построить вагоноремонтный завод. Поэтому они даже пригрозили отказом в финансировании переезда, если директор станкозавода выберет второй вариант.



Иван все еще наблюдал за листком. Как вдруг дверь в кабинет резко открылась, и во внутрь ворвался свежий воздух, а с ним и решение всех проблем ...

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ РАБОТЫ НАД КЕЙСОМ



1. Есть ли среди слушателей те, которые хотя бы раз в жизни сталкивались с подобной проблемой?

2. Что послужило толчком для вывода промышленных предприятий за границы города?

3. Определите структуру застройки земель г. Киева. Неужели жилых районов действительно меньше, чем промзоны?

4. Что нужнее городу: современный городской центр или станкостроительный завод?

5. Какой вариант переезда лучше выбрать станкостроительному заводу? Проведите анализ преимуществ и недостатков предложенных вариантов по схеме:

	Вариант № 1	Вариант № 2
Преимущества	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Недостатки	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...

6. Предложите Ивану Васильевичу свой вариант выхода предприятия из сложившейся ситуации.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА

ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТУ КОМЕРЦІЙНОГО ІНСТИТУТУ
м. НАНСІ (ФРАНЦІЯ)
ESIDEC – ГРУПА ICN

ЗБІРНИК КЕЙСІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ

RECUEIL D'ETUDES DE CAS EN GESTION

СБОРНИК КЕЙСОВ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ

Навчальний посібник

За редакцією доктора економічних наук,
професора *А. М. Колота*
та доктора економічних наук, професора *Т. Уе*

**За сприяння
Міністерства закордонних справ Франції**

КИЇВ 2006

ЗМІСТ SOMMAIRE СОДЕРЖАНИЕ

ЗБІРНИК КЕЙСІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ	3
ЗМІСТ	5
ПЕРЕДМОВА	6
ВСТУП	7
<i>Ольга ЩЕРБИНА, Алла ВАКУЛЕНКО, Вячеслав ГУДЕНОК, Тьерри УЕ</i>	
КЕЙС «КСК» (стратегічний менеджмент)	11
<i>Наталія КУДЕНКО, Філіп РЕБ'ЄР</i>	
КЕЙС «ЛАКМА» (маркетинг)	23
<i>Ярослав НЕВМЕРЖИЦЬКИЙ, Бернард ДЕРВО</i>	
КЕЙС «ТОВКАЧЕВСЬКИЙ» (фінанси)	39
<i>Оксана НЕБИЛЬЦОВА, Бернард ДЕРВО</i>	
КЕЙС «КИЇВСЬКИЙ ВЕРСТАТОБУДІВНИЙ ЗАВОД» (облік)	49
<i>Інна РСПІНА, Жан-Франсуа БАЛТЕР</i>	
КЕЙС «КИЇВСЬКИЙ ВЕРСТАТОБУДІВНИЙ ЗАВОД» (оптимізація бізнес-процесів)	59

RECUEIL D'ETUDES DE CAS EN GESTION	69
SOMMAIRE	71
PREFACE	72
INTRODUCTION	73
<i>Olga SHCHERBYNA, Alla VAKULENKO, Vyacheslav GUDENOK et Thierry HOUE</i>	
CAS «КСК» (management stratégique)	76
<i>Nataliya KUDENKO et Philippe REBIERE</i>	
CAS «ЛАКМА» (marketing)	88
<i>Yaroslav NEVMERZHITSKY et Bernard DERVAUX</i>	
CAS «ТОЛКАЧЕВСКИЙ» (finance)	105
<i>Oksana NEBYLTSOVA et Bernard DERVAUX</i>	
CAS «L'USINE DE CONSTRUCTION DE MACHINES-OUTILS DE KIEV» (comptabilité)	113
<i>Inna REPINA et Jean-François BALTER</i>	
CAS «L'USINE DE CONSTRUCTION DE MACHINES-OUTILS DE KIEV» (gestion de production)	122

СБОРНИК КЕЙСОВ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ	131
СОДЕРЖАНИЕ	133
ПРЕДИСЛОВИЕ	134
ВСТУПЛЕНИЕ	135
<i>Ольга ЩЕРБИНА, Алла ВАКУЛЕНКО, Вячеслав ГУДЕНОК, Тьерри УЕ</i>	
КЕЙС «КСК» (стратегический менеджмент)	139
<i>Наталія КУДЕНКО, Філіп РЕБ'ЄР</i>	
КЕЙС «ЛАКМА» (маркетинг)	152
<i>Ярослав НЕВМЕРЖИЦЬКИЙ, Бернард ДЕРВО</i>	
КЕЙС «ТОЛКАЧЕВСКИЙ» (фінанси)	170
<i>Оксана НЕБИЛЬЦОВА, Бернард ДЕРВО</i>	
КЕЙС «КИЕВСКИЙ СТАНКООСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД» (учет)	180

Инна РЕПИНА, Жан-Франсуа БАЛТЕР

КЕЙС «КИЕВСКИЙ СТАНКОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД»

(оптимизация бизнес-процессов) 190