

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І ПРАВА

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Пояснювальна записка

до дипломної роботи

МАГІСТР
(освітній ступінь)

на тему: «Удосконалення управління діяльністю підприємства на ринку
B2B»

Виконала: студентка 2 року навчання,
групи 8.05.051.060.18.01
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Економіка підприємства»
Кара Ю.М.
Керівник: к.е.н., доцент Панчук А.С.

Рецензент: Гарбуз М.С.

Харків – 2019 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ФУНКЦІОНУЄ НА В2В РИНКУ	18
1.1. Сутність, завдання та сучасні моделі ведення бізнесу на В2В ринку ..	18
1.2. Особливості та специфіка управління підприємством на ринку В2В..	24
1.3. Бізнес ринки систем електронної комерції: характеристика та основні тенденції їх розвитку	25
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» НА РИНКУ В2В.....	37
2.1. Загальна характеристика підприємства та його господарської діяльності	37
2.2. Моніторинг зовнішнього середовища підприємства	40
2.3. Оцінювання основних техніко-економічних показників діяльності підприємства.....	50
2.4. Оцінювання основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства.....	53
2.5 Аналіз організації роботи з клієнтами сегменту В2В та виявлення основних проблем	62
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	68
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ, СПРЯМОВАНИХ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ З КЛІЄНТАМИ В СЕГМЕНТІ В2В.....	70
3.1. Стан та тенденції та особливості розвитку бізнес-ринків ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»	70
3.2. Впровадження В2В порталу ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» на основі системи управління взаємовідносинами з клієнтами.....	73
3.3. Прогноз обсягів реалізації продукції	80
3.4. Планування основних техніко-економічних показників	83

	15
3.5 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	87
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	91
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	102

Кафедра ЕП та М

ВСТУП

Сучасні ринкові умови характеризуються визначеними тенденціями, такими як глобалізація та конкурентна боротьба, котрі, в свою чергу, вимагають застосування підприємствами інноваційних бізнес-технологій. Особливо чутливо до нововведень бізнесу реагують підприємства, які працюють в сфері B2B продаж (business-to-business). Перш за все, учасникам B2B ринку доводиться переглядати традиційні підходи до планування, організації та реалізації своєї діяльності, розробляти більш ефективні методи пошуку нових клієнтів, мотивування постійних та заходи щодо формування їх лояльності та утримання.

Саме це зумовлює актуальність вивчення перспектив розвитку сектору B2B та можливості його застосування для міжнародного співробітництва, адже, доцільним, на даний час, є пошук шляхів підвищення продаж, зміцнення відносин із лояльними партнерами, ощадливого використання ресурсів і орієнтування на довгострокові перспективи.

Слід зазначити, що дослідженням різних аспектів сучасного сектору B2B займається велика кількість українських і закордонних авторів, серед яких: М.А. Бек [4], Р. Райт [41], С. Минетт [28], [28], Ф. Котлер [15],[16], О.М. Юдін [63], Ж.-Ж. Ламбен [22].

Разом з тим, окремі проблеми практичного використання інструментів та методів функціонування вітчизняних підприємств, залишаються не досить розробленими. Таким чином, вагомість окресленої проблематики, її актуальність та необхідність вирішення зумовили вибір теми магістерської дипломної роботи.

Метою роботи є розкриття основних методологічних та організаційних основ функціонування підприємств та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення діяльності підприємства, що функціонує на B2B ринку.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні і прикладні аспекти управління підприємством у сфері B2B.

Для досягнення поставленої мети, необхідним є постановка та вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність, завдання та сучасні моделі ведення бізнесу у сфері B2B;
- визначити особливості та специфіку управління підприємством на ринку B2B;
- проаналізувати бізнес ринки систем електронної комерції, характеристики та основні тенденції розвитку ;
- охарактеризувати діяльність підприємства та продукцію, що випускається;
- провести оцінку техніко-економічних, фінансових показників підприємства ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна»;
- на основі виявлених проблем розробити рекомендації щодо впровадження заходів покращення ефективності роботи з клієнтами в сегменті B2B на ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» на території України.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна».

Інформаційною, теоретичною, науково-методологічною базою є законодавство України; наукові роботи сучасних вчених у сфері економіки, маркетингу, стратегічного менеджменту, стратегічного маркетингу, логістики; форми статистичної, податкової звітності підприємств; офіційні дані Державного комітету статистики України; матеріали провідних фахових, періодичних видань.

Для проведення досліджень і вирішення встановлених завдань застосовувались такі методи аналітичних і прогностичних розрахунків: загальнонаукові методи: системний підхід, ситуаційний підхід, комплексний підхід; аналітичні методи: порівняння, табличний метод, графічний метод, контент-аналіз; прогностичні методи: експертний аналіз, економіко-математичне моделювання; матричні методи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ФУНКЦІОНУЄ НА B2B РИНКУ

1.1. Сутність, завдання та сучасні моделі ведення бізнесу на B2B ринку

Економічне середовище створює досить динамічні умови ведення бізнесу, тому доцільно говорити про необхідність вироблення нових інструментів та методів, спрямованих на підвищення ефективності управління підприємствами, котрі функціонують на промислових ринках.

Як відомо, промисловий ринок є найважливішою складовою економіки будь-якої країни, тому виникає необхідність і важливість його дослідження та практичного застосування на основі розуміння головних методів і принципів.

Сучасний бізнес характеризується постійним зростанням можливостей компаній, що у свою чергу призводить до посилення глобальної конкуренції, поліпшення якості товарів та послуг, формування більш досвідченого або поміркованого споживача, зростання рівня споживчої культури. Разом із тим, відбуваються різноманітні зміни способів організації та керування бізнесом, реінжиніринг (модернізація) бізнес-процесів, впровадження систем автоматизації, кастомізація та персоналізація товарів і послуг, застосування інструментів ощадливого виробництва.

Діяльність підприємств на ринку B2B зводиться до того, що вони працюють не на кінцевого споживача, а на інших юридичних осіб різних сфер і галузей діяльності (державні, приватні, комерційні і некомерційні), а також осіб, які купують товари та послуги в промислових цілях.

B2B як вид економічної бізнес-діяльності у сфері матеріального виробництва і промислових послуг маркетинг, спрямований на задоволення потреб промислових підприємств, установ і організацій у сировині, матеріалах, комплектуючих виробках, устаткуванні, послугах тощо, через процеси обміну на промислових ринках, а також на підвищення ефективності

виготовлення і збуту товарів промислового призначення шляхом вивчення і задоволення попиту на промислову продукцію та сервісне обслуговування споживачів.

У західних країнах, діяльність підприємства, що функціонує на засадах B2B, полягає в забезпеченні інших виробничих фірм супровідними послугами, додатковим обладнанням, комплектуючими виробами, допоміжним устаткуванням і т.д. Однак, в загальному, під визначення B2B відповідає будь-яка діяльність, спрямована на клієнтів, які є юридичними особами [54].

Розглянемо, як приклад традиційного B2B ринку пивоварну компанію ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна». Компоненти готового продукту - пиво, як правило, виробляються іншими компаніями, і виробник купує ці частини самостійно. Скляні пляшки, пет-набори, солод, пшениця, тощо можуть виготовляти окремі компанії, а потім продаються безпосередньо виробникові пива (B2B). Тому, багато дрібних угод приводять до однієї великої – продажу пива кінцевому споживачу (B2C).

Слід зазначити, що між промисловим (B2B) та споживчим ринками (B2C) існує багато відмінностей. Професор та спеціаліст із стратегічного маркетингу в компаніях Жан-Жак Ламбен виділяє такі відмінні особливості ринку B2B: виробничий характер попиту, характеристики організаційного споживача і характеристики промислового товару чи послуги [22].

Розглянемо відмінні особливості ринку B2B більш детально:

1. Як було зазначено вище, попит на ринку B2B має виробничий характер, тобто попит на промислові товари і послуги залежить безпосередньо від попиту на споживчі товари та послуги. Сировина, деталі і складальні вузли стають складником кінцевого продукту клієнта, тому попит на них безпосередньо визначається попитом на продукт промислового клієнта. Не так очевидно, але справедливо, що попит на капітальне устаткування, товари для техобслуговування, ремонту і на послуги різного роду також визначаються попитом на продукцію клієнтів промислового

продавця [22]. Крім того, існують другорядні товари і послуги, які є важливою ланкою в ланцюжку постачань і необхідні для безперервного здійснення виробничої діяльності підприємства.

2. Компанія, що функціонує на ринку B2B, характеризується колегіальною структурою на кожному рівні ланцюжка постачань. Рішення організаційного споживача про закупівлю товарів та послуг передбачає групове рішення команди спеціалістів, які можуть мати різну компетенцію і мотивацію та ролі і функції в організації, тоді як рішення кінцевого споживача – індивідуальне. Крім того, споживач повинен наслідувати політику закупівель компанії та дотримуватись певних обмежень і вимог. Причому, «чим вище рівень технічних знань фахівця із закупівель, що дозволяє йому оцінити інформацію про запропонований товар або послугу, тим ефективнішою виявиться покупка» [15].

3. Характеристики промислових товарів та послуг для споживача на ринку B2B мають стратегічне значення для організації. Тому перед тим, як придбати потрібний товар чи отримати послугу, складаються детальні специфікації, здійснюється пошук розгорнутої інформації та визначаються переваги продукту. Фредерік Уебстер, спеціаліст в області розробки і застосування інструментів промислового маркетингу, умовно виділяє 3 групи споживачів на ринку B2B, які представлені на рисунку 1.1.

Якщо говорити про основне завдання B2B, то слід зазначити, що це підвищення ефективності роботи підприємств на B2B ринку за рахунок зниження витрат на підготовку та розширення географії бізнесу та торгових процедур.

Окрім цього, система B2B допомагає виконувати наступні завдання:

організації взаємодії між підприємствами, яка безпосередньо пов'язана з торгівлею, обміном технологіями, досвідом, інвестиційною діяльністю та ін.;

побудова надійних каналів обміну інформацією між підприємствами;

координування дії підприємств і їх взаємний розвиток за рахунок швидкого обміну інформацією;

полегшення доставки сировини, матеріалів, різноманітних компонентів, за допомогою яких підприємство отримує додаткові прибутки, окрім виробництва та продажів кінцевим споживачам.



Рис. 1.1. Схема розподілу споживачів на B2B ринку за Ф. Уебстером

Слід також звернути увагу на напрями продажів в сегменті B2B, їх виділяють декілька, а саме 4.

Класичний гурт – це форма торговельної діяльності, яка передбачає побудову власної дилерської мережі або здійснення систематичних продажів.

Комплексні продажі – це комплекс навичок, стратегій і процесів продажів, які найкраще підходять для роботи з клієнтами, що орієнтуються на комплексну цінність товару.

Надання послуг для бізнесу, таких як програмне забезпечення, зв'язок, можливо навіть прибирання приміщень, обслуговування оргтехніки, вантажоперевезення і т.д

Інший напрям – корпоративні замовлення, держзамовлення, тендери.

Напрями продажів наведено в таблиці 1.1.

Таблиця. 1.1

Напрями продажів в сегменті B2B

Класичний гурт	Комплексні продажі	Послуги для бізнесу	Інший напрям
Форма торгівельної діяльності, яка передбачає побудову власної дилерської мережі або здійснення систематичних продажів. Це торгівля товарами і послугами з метою ведення бізнесу (для виробництва, для споживання або для перепродажу). Найчастіше, товар, що купується у оптового продавця, призначений для подальшого перепродажу.	Це комплекс навичок, стратегій і процесів продажів, які найкраще підходять для роботи з клієнтами, що орієнтуються на комплексну цінність товару. Комплексні продажі створюють нову цінність за рахунок здатності продавця забезпечити клієнта необхідною інформацією, змінити ціну товару відповідно до його запитів і надати допомогу в питаннях, що виходять за рамки безпосередньої експлуатації товару. Клієнт, в свою чергу, під час процесу продажу вводить постачальника в курс своїх потреб і проблем	Програмне забезпечення, зв'язок, можливо навіть прибирання приміщень, обслуговування оргтехніки, вантажоперевезення і т.д.	Корпоративні замовлення, держзамовлення, тендери.

З метою збільшення кількості клієнтів і підвищення ефективності роботи з ними в сфері B2B підприємства використовують трирівневу модель (табл. 1.2), дотримуючись наступної послідовності:

I. На 1 рівні компанія повинна налагодити зв'язок з клієнтом. Для цього необхідно проаналізувати попит і визначити ключові потреби та розробити програму з управління зворотнім зв'язком.

II. На 2 рівні компанія повинна запевнити нового клієнта в тому, що співпраця з ним найкращий вибір і не несе жодних ризиків та переконати в успішному досягненні результату.

III. Для довготривалого партнерства компанія повинна розробити програму підтримки клієнтів, запроваджувати нові ефективні методи та ідеї розвитку бізнесу, максимально запитати процедуру укладення угоди.

Таблиця 1.2

Модель роботи з новими клієнтами на ринку B2B

Рівень 1	Побудова зав'язків	Потреби та рішення	Визначити потреби клієнта
		Конкретні люди	Уважно слухати Особисті контакти
Рівень 2	Переконання	Кращий вибір	Зробити невідому пропозицію
		Максимальна віддача	Переконатися в досягненні результату
		Мінімальний ризик	Сформувати імідж професійного партнера
Рівень 3	Співробітництво	Що робити?	Допомагати розвивати бізнес, знайомити з новими ідеями
		Як вести?	Запитати процедуру укладення угоди Бути активним партнером

Спостерігаючи за ринком промисловості, можемо зазначити, що головна ринкова проблема в промисловому секторі – відсутність розвинутої комунікації між менеджерами з маркетингу та продажу B2B. Більше того, в Україні немає жодної інституції (бізнес-школи, асоціації, об'єднання), яка б переймалася проблемами розвитку маркетингу та продажу на промислових підприємствах. Крім того, B2B, як і всі бізнес-моделі, вимагає ретельного планування, щоб компанія успішно могла вести свою діяльність. Успіх полягає в побудові та зміцненні відносин з клієнтами, проведенні активної рекламної кампанії та ефективному управлінні обліковими записами.

1.2. Особливості та специфіка управління підприємством на ринку B2B

Особливості діяльності компаній на ринку B2B обумовлена самими його учасниками – комерційними структурами. Оскільки сегмент B2B представлений виключно підприємствами різних форм власності, кількість клієнтів-покупців тут порівняно обмежена. Таким чином, втрата клієнта може призвести як до матеріальних втрат, так і до втрати довіри і знищення іміджу. В основному виділяють п'ять поширених помилок, які існують на ринку B2B [3]:

1. Конкурентна політика. Як правило, поганий відгук про конкурентів лише показує нетактовність підприємства, яка наводить неправдиві свідчення, що може призвести до втрати довіри покупців.

2. Компетентність партнерів. Працюючи з некомпетентною особою призводить до втрати часу та ресурсів і навіть припинення важливих ділових стосунків. На підприємстві, особливо якщо мова йде про великі продажі, у керівника є консультант або експерт з певних питань, компетентність якого і сприяє подальшим продажам.

3. Конфліктні ситуації на зустрічах можуть виникнути прийнявши відмову клієнта, як особисту образу. Важливо пам'ятати, що клієнти можуть повернутись і почати співпрацювати заново. Однак, про цю ситуацію стане відомо іншим компаніям, і в результаті репутація компанії постраждає.

4. Не згуртований колектив. Внутрішній клімат команди також позначається на ефективності відділу продажів. Конфлікти в компанії необхідно вирішувати і припиняти негайно із залученням керівників вищого рівня. Для формування організаційної культури можна проводити різні корпоративні заходи, спільно приймати рішення та ін.

5. Недостатня, або надлишкова кількість менеджерів. Для того щоб такого не відбувалось, потрібно розрахувати необхідну кількість співробітників і чітко розподілити повноваження між ними.

1.3. Бізнес ринки систем електронної комерції: характеристика та основні тенденції їх розвитку

Слід зазначити, що термін B2B продаж часто асоціювали саме із системами електронної комерції, або системами електронної торгівлі. Тут можна визначити програмні комплекси, які виступають інструментами для здійснення торгово-закупівельної діяльності через Інтернет.

Деякий час назад, в період кризи, інвестори уникали онлайн B2C компанії на користь компаній B2B через великий потенціал, стійкі джерела доходу, репутацію та імідж на ринку. Але на сьогоднішній день обидві моделі розвиваються та використовуються з новими бізнес-моделями та технологіями, що дозволяє онлайн-бізнесу стати цілісним підприємством.

Функціонування систем електронної комерції забезпечують ряд загальних принципів [52]:

1. Принцип глобальності. Системи електронної комерції повинні створюватися з урахуванням потреб не тільки вітчизняного ринку, але й світового. Інакше кажучи, система повинна бути інтегрованою.

2. Принцип вірогідності. Будь-яка інформація, яка циркулює у системі електронної комерції, повинна бути точною та достовірною. Наприклад, механізмом, який забезпечує вірогідність передачі інформації (документів), займається ціла галузь за назвою Electronic Data Interchange (EDI) зі своєю науковою базою, системою стандартів.

3. Принцип глобальності. Системи електронної комерції повинні створюватися з урахуванням потреб не тільки вітчизняного ринку, але й світового. Інакше кажучи, система повинна бути інтегрованою.

4. Принцип вірогідності. Будь-яка інформація, яка циркулює у системі електронної комерції, повинна бути точною та достовірною. Наприклад, механізмом, який забезпечує вірогідність передачі інформації (документів), займається ціла галузь за назвою Electronic Data Interchange (EDI) зі своєю науковою базою, системою стандартів.

5. Принцип стандартності. При проектуванні електронних магазинів необхідно керуватися системою єдиних міжнародних стандартів ISO 10303 (STEP), ISO 13584 (P_LIB) та іншими.

6. Принцип інтерактивності полягає в можливості негайно реагувати на будь-які дії/запити клієнтів мережі.

7. Принцип дружності інтерфейсу. Система електронної комерції надає можливості використання мережних технологій, які прості, зручні й доступні широкому колу потенційних користувачів.

Основою для створення сучасних систем B2B є корпоративні інформаційні системи (KIC), які дозволяють ефективно організувати і налагодити зв'язки з постачальниками і клієнтами, завдяки швидкій автоматизації і оптимізації процесів взаємовідносин між усіма підрозділами організації.

Хоча KIC ще не є повноцінною торговельною системою B2B, проте включає ряд модулів, які можуть виконувати деякі торгово-закупівельні функції підприємства. Зазвичай KIC включають такі робочі модулі:

- управління фінансами;
- керування виробництвом;
- управління складськими запасами;
- управління кадрами;
- управління взаємовідносинами з постачальниками;
- управління взаємодією з клієнтами.

Найповніше і ефективніше технології B2B можуть бути реалізовані в спеціалізованих торгових майданчиках в мережі Інтернет (marketplace), послугами яких можуть користуватися групи підприємств, які виступають або в якості продавців, або в якості покупців. За рахунок спеціалізації торгові майданчики дозволяють організувати повноцінну Інтернет торгівлю з наданням учасникам необхідного набору послуг. Торговельні майданчики B2B за принципами функціонування можна розділити на три основні групи:

незалежні (Independent trading marketplace), галузеві (Industry sponsored marketplace) та приватні (Private marketplace), які відрізняються одна від одної за своїми функціональними можливостями. Проте, жодна торгова площадка не спроможна ефективно забезпечити усі функції, необхідні учасникам ринку. Тому, компанії, які виходять на ринок B2B, як правило, використовують набір різних каналів взаємодії зі своїми клієнтами, партнерами та постачальниками.

Уявімо, що на ринку B2B діють по п'ять потенційних продавців і покупців. Кожен раз, бажаючи здійснити операцію, продавець повинен зв'язатися з кожним потенційним покупцем. У цьому випадку, кожен з учасників ринку повинен зробити по п'ять контактів при бажанні продати або купити товар. Продавці зроблять 25 контактів для продажу свого товару, а покупці – контактів в пошуках потрібного продукту. При використанні ж електронного торгового майданчика, кількість необхідних контактів між продавцями чи покупцями знижується до 10. Продавці розміщують п'ять пропозицій на продаж, а покупці – п'ять заявок на придбання товару.

Створення Інтернет-магазину роздрібною торгівлі в цілому не вимагає детальних знань про товари, які продаються. Перевагою також є те, що можна легко змінювати перелік пропонованих товарів та додавати нові категорії. На противагу роздрібній торгівлі, в міжфірмовій електронній торгівлі знання специфіки товару і ринків збуту є необхідною умовою успіху. Досвід і знання конкретного ринку є головними бар'єрами, які треба подолати при створенні вузла міжфірмової торгівлі.

Онлайн-магазини роздрібною торгівлі використовують рекламу і інші програми для залучення клієнтів. Корпоративні ж клієнти навряд чи стануть учасниками міжфірмового електронного торговельного майданчика лише побачивши рекламний банер. Для залучення покупців необхідно пройти тривалий процес, який включає ряд дій: створення і завантаження каталогу продавця, встановлення правил торгівлі, інтегрування системи вузла з системами продавців і покупців.

Всі перераховані особливості системи B2B створюють суттєві переваги творцям онлайн-систем міжфірмової торгівлі. Високий бар'єр входу на ринок, необхідність глибоких знань галузі та висока вартість залучення і утримання клієнтів сприяють досягненню більшої прибутковості і захищеності бізнесу в порівнянні з системами роздрібною торгівлі.

Оскільки взаємовідносини з клієнтами організації є одним з найважливіших умов успішного ведення бізнесу, з цієї причини в сфері B2B сьогодні все більше організацій встановлюють систему CRM (Customer Relationship Management) для автоматизації взаємовідносин з клієнтами. В її можливості зазвичай входять функції маркетингу (інформація про продукти та послуги компанії, просування їх на ринок, вивчення попиту), продажу (узгодження з клієнтом специфікацій, термінів і умов поставки), а також післяпродажної підтримки. Іншою важливою ланкою у підтримці контактів із зовнішнім світом для підприємства є організація відносин із постачальниками (SRM – Supplier Relationship Management). Системи автоматизації цього напрямку технологій B2B зазвичай включають функції пошуку постачальника, узгодження специфікацій і умов закупівлі сировини, матеріалів і комплектуючих. Як система CRM, так і SRM, можуть також включати підсистему управління ланцюгами поставок (SCM – Supply Chain Management), що дозволяє і продавцеві, і покупцеві мати інформацію про стан відвантаження.

Першим кроком на шляху забезпечення електронної взаємодії підприємства із зовнішнім світом є корпоративний сайт компанії в мережі Інтернет. Для початку він використовується як інтерактивний інформаційний канал для створення позитивного образу компанії і просування її товарів і послуг на ринок. Надалі сюди можна включати різні функції систем CRM, SRM і/або SCM (Supply Chain Management), що перетворюють його в комерційний корпоративний торговий портал B2B або B2C.

З точки зору організації торговельно-закупівельної діяльності найбільш ефективними є незалежні ЕТМ. На даному ринку присутня велика кількість

учасників, що дозволяє розширити перелік потенційних партнерів і дає додаткову економію часу. Механізм роботи на незалежній ЕТМ досить простий (рис.1.6).

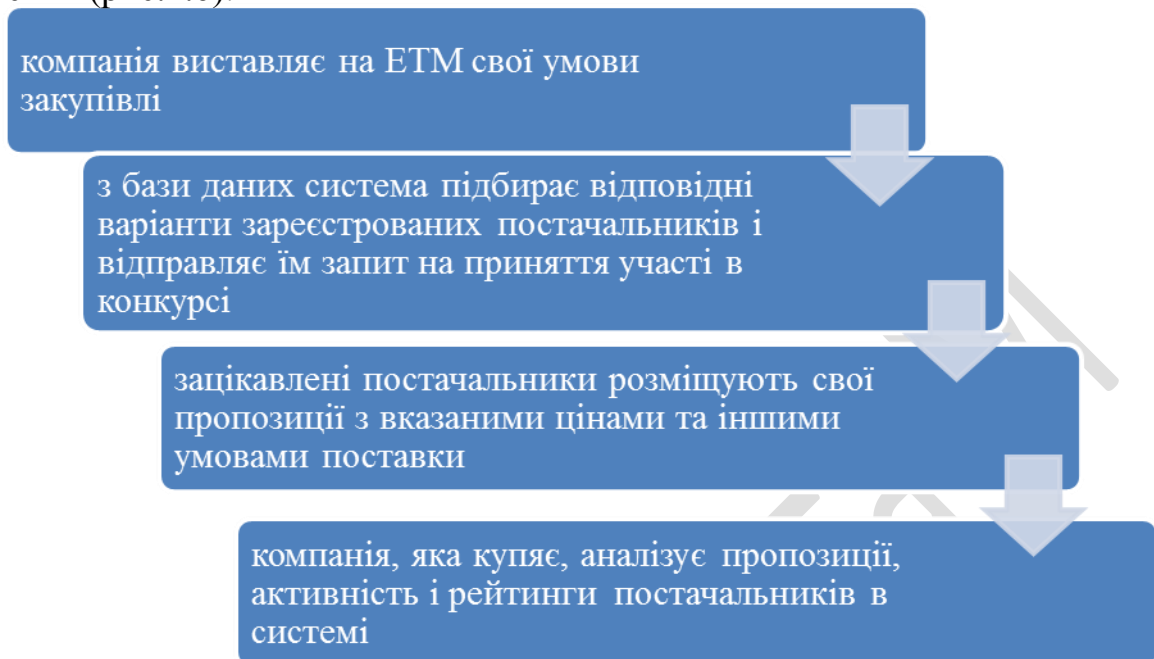


Рис. 1.6. Механізм роботи незалежної ЕТМ

Горизонтальні майданчики B2B виконують певний набір функцій або автоматизацію певного процесу (напр.: логістика, страхування, проведення платежів) для різних галузей. Їх досвід зазвичай зосереджений навколо горизонтального бізнес процесу, який легко трансформується на різні вертикальні ринки. Успіху горизонтальних вузлів сприяють такі чинники:

- рівень стандартизації процесу;
- глибоке знання процесу і досвід його автоматизації;
- доповнення автоматизації процесу глибоким інформаційним змістом;
- здатність адаптації процесу до специфічних вимог різних галузей.

При створенні ЕТМ використовуються різні моделі організації взаємодії між суб'єктами ринку, такі як: моделі з фіксованими цінами характерні для облікової моделі, або системи динамічного ціноутворення, характерні для аукціонної, біржової або бартерної торгівлі.

У світі онлайн-торговельних майданчиків не існує таких, які пропонують весь набір функцій, необхідних для укладення та виконання

угод. Хоча багато моделей електронної торгівлі пропонують широкий набір функцій, жодна з них не може підтримувати всі з них в рівній мірі. У кожному конкретному випадку найкращим рішенням є вибір набору послуг (від інформаційного наповнення до управління ланцюгами поставок) і їх функціональних можливостей, що найповніше задовольняють користувачів. Для різних типів майданчиків вимоги до функціональності кожної послуги помітно відрізняються.

Отже, з вищевикладеного можна зробити висновки, що функціонування підприємства на засадах B2B забезпечують ряд загальних принципів, таких як: принцип глобальності або інтегрованості, принцип вірогідності передачі інформації (документів), принцип стандартності, принцип інтерактивності та дружності інтерфейсу.

Специфіка управління підприємством на електронно-торгівельному майданчику B2B забезпечується управлінням таких основних елементів: безпекою в роботі з системою для користувачів, інформацією про товари чи послуги, рекламою, базою даних про покупців і управлінням логістичними процесами.

Більшість компаній визнають можливості і переваги, що надаються електронними торговими системами, але вони, найчастіше, недооцінюють 28 труднощів їх впровадження. Для найбільш повної реалізації переваг електронного бізнесу компаніям необхідно:

створити внутрішню інформаційну систему для автоматизації взаємовідносин з клієнтами (CRM – Customer Relationship Management) та постачальниками (SRM – Supplier Relationship Management);

переглянути внутрішні процеси, системи, стандарти, підходи;

подолати опір змінам, як всередині самої компанії, так і в її партнерів та клієнтів.

Вміле використання комбінації різних моделей стане в найближчому майбутньому важливим фактором забезпечення конкурентного бізнесу. У міру розвитку технологій B2B, компанії, які вважають, що електронна

комерція – всього лише процес купівлі-продажу, ризикують залишитися на узбіччі дороги і бути витісненими з бізнесу більш далекоглядними і агресивними конкурентами.

Сучасний ринок електронної комерції в Україні характеризується активним розвитком як споживчого, так і корпоративного сектору. Вітчизняні підприємства все частіше закупають товари та послуги на електронних торгових майданчиках (ЕТМ), оскільки це економить їх час. Зокрема розвиток електронної торгівлі дозволяє встановити спеціальні програми, які дозволяють встановити фільтри – за ціною, типом товару, найбільшим попитом, фірмою виробника тощо. Крім того, містить інформацію про товар, детальні характеристики, фото та відео матеріали, надає можливість зв'язатися з оператором у разі виникнення запитань.

Розвиток українського ринку ЕТМ бере початок з 2009 року і в 2015 комерційних ЕТМ нараховувалось близько 15 (табл.1.6). До кінця 2017 року працювало 30-50 площадок, за прогнозами Євгена Саранцова, засновника проекту Trade hub та zakupki-online.com. За словами експерта: «Скоро з'явиться основний великий гравець і платформи, які займають 2, 3 місця і менші по об'єму в 2 або 2,5 рази. А також близько 10 площадок, які займаються виключно «нішовими» продуктами, наприклад, мукою, зерном чи лісом» [61].

Таблиця 1.6

Список електронних торговельних майданчиків

Державні	Комерційні	Міжнародні
Державні закупівлі України	Електронний аукціон ПрАТ «УМВБ»	EUROPEAN DYNAMICS
Електронні торги арештованим майном	В2В центр електронних торгів	Мережа торгових площадок ViMost
	Компанія «Українська електронна торгова площадка (УЕТП)»	Портал електронних закупівель «Фонд національного благосостояння «Самрук-Казына»
	ТОВ «Торгові системи»	B2BQuote

	OTC-argo	TED-eTendering
	Тендер ПРО	China Bidding Ltd.
	Торгова система «Фабрикант»	uniTender

Оскільки не всі ЕТМ публікують інформацію про обсяги торгів та кількість проведених процедур, дуже важко визначити та оцінити загальний обсяг українського ринку електронних торгів в секторі В2В. В таблиці 1.7 наведені дані найбільших майданчиків, що функціонують в Україні.

Таблиця 1.7

Найбільші незалежні ЕТМ України

Назва ЕТМ	Найбільші користувачі	Кількість учасників	Кількість проведених торгових процедур	Обсяг проведених торгів, грн.
1	2	3	4	5
Prom.ua (Україна)	Придніпровська залізнична дорога, Адміністрація морських портів України, «Укрпошта», Нацбанк, «Київдорсервіс», Міністерство інформаційної політики, Міністерство оборони, Міністерство екології і природних ресурсів та ін.	612 543	Н.д.*	4 млрд
Fabrikant (Росія)	«Мед-сервіс», Unex Bank, Nemiroff, Smart Energy, ПАТ «Смарт-Холдинг», завод «ТехноНІКОЛЬ», «Укроборонпром», «Херсонський суднобудівний завод» та ін.	11 326	3 953	3,052 млрд
Tender.Pro (Росія)	«Клуб експортерів України», «Гірські машини», «Криворізький завод гірничого обладнання», ТМ «КОМО», ПАТ «Харківська бісквітна фабрика», ПП «Віктор і К»	127 230	232 941	360 560
B2B Center	«Торгово-промислова	288 580	700 842	3 трлн

(Росія)	компанія», «ПриватБанк», НПФ «Техвагонмаш», «МТС», «Яндекс», «Ергопак», «Енергосталь» та ін.			
---------	--	--	--	--

Закінчення табл. 1.7

1	2	3	4	5
Торгові системи (Україна)	«Київводоканал», «ФІНПРОСТБАНК», «Славутич», «Радикал Банк», «Анте Медіам», «Укр-УзАвто»	1 903	8 400	41,7 млн
Zakupki.UA (Україна)	«Готель Менеджмент», ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе», «Миронівський хлібопродукт», «Арсан-Буд», «Український ритейл» та ін	587	103	4,15 млн

*Н.д. – Дані відсутні на офіційному сайті ЕТМ

Наведені дані свідчать, що українські електронні майданчики поки на стадії розвитку, на відміну від стійких позицій російських компаній. Це пов'язано з тим, що ринок ЕТМ Росії почав розвиватись на десять років раніше, тому на український ринок прийшли вже з готовими технологіями, потужним функціональним забезпеченням і продуманим менеджментом та маркетингом. За даними досліджень Звіту міжнародної організації UNCTAD, що при Генеральній асамблеї ООН, станом на початок 2015 Україна займає 58-ме місце в світовому рейтингу розвитку електронної комерції. В рейтинг входять 130 країн, позиції яких визначено на підставі індексу проникнення електронної комерції, що залежать від чотирьох показників: використання Інтернету, рівень безпеки, поширення кредитних карток та якість поштових служб.

Бурхливий розвиток інформаційних технологій протягом останніх десятиліть зумовив стрімке зростання ринку B2B продажів в режимі онлайн,

що відкрило нові можливості для підвищення ефективності ведення бізнесу. Згідно досліджень Forrester Research, близько 86% світового обсягу електронної комерції належить до сектору B2B [16]. За прогнозами Frost&Sullivan, до 2020 року світовий ринок електронної B2B-комерції буде вдвічі більшим, ніж ринок B2C (\$6,7 трлн і \$3,2 трлн відповідно) через швидку міграцію виробників і оптовиків із застарілих систем до відкритих, онлайн-платформ [26].

Ролі застосування інформаційних технологій та систем й надалі зростатимуть, як для забезпечення зростання показників B2B продажів, так і для оптимізації діяльності самих компаній. З-поміж ключових напрямів розвитку у цій сфері варто виокремити такі:

1. Підвищення ролі соціальних мереж як ефективного інструменту залучення й інформування клієнтів, спілкування з ними, отримання відгуків і пропозицій, об'єктивного реагування на них, а в результаті – забезпечення зростання продажів. Згідно досліджень Salesforce.com, 73% продавців, які використовували методи продажу через соціальні мережі, були успішнішими за своїх колег; 43% B2B-компаній залучили нових клієнтів через Facebook і 65% – через LinkedIn [21]. Таким чином, продажі через соціальні мережі створюють унікальні можливості для дослідження клієнтів та налагодження ефективного зворотного зв'язку із ними. Серед основних соціальних мереж варто виокремити такі, що найкраще адаптовані для реалізації цілей підвищення продажів B2B компаній: Facebook, Twitter і LinkedIn, Instagram, Snapchat і Pinterest. Інші інструменти, такі як Oracle, Microsoft Dyn і HubSpot, стають все більш популярними у використанні саме в сфері B2B, адже дозволяють зберігати й аналізувати дані про клієнтів та продажі, робити оцінки й прогнози, здійснювати необхідну підтримку продажів.

2. Мобільні додатки з доступом до систем продажів та інформації про клієнтів, такі як Evernote, Keynote та LinkedIn, набуватимуть все більшої популярності, оскільки дозволяють раціонально оптимізувати час B2B продавців [11]. Використання таких додатків стає вимогою ринку, адже

дозволяє залишатися мобільними й динамічними в умовах боротьби за залучення й утримання клієнтів.

3. Позитивна онлайн репутація B2B компаній стає вагомим фактором у залученні нових клієнтів, їх утриманні та послідовному виконанні планів продажів. В сучасних умовах відкритого доступу до інформації, потенційні покупці можуть самостійно здійснювати пошук, аналіз та оцінку пропозицій на ринку без обов'язкового спілкування з представниками компаній. Погана онлайн репутація суттєво знижує ймовірність залучення нових клієнтів, а тому спостерігатиметься тенденція до активізації роботи B2B компаній з покращення власного іміджу в мережі.

4. Тенденція до змін поведінки споживачів в напрямку самостійного пошуку та купівлі товарів і послуг, де зводиться до мінімуму взаємодія з продавцями, стимулюватиме B2B компанії інвестувати у цифрові платформи самообслуговування, які дозволятимуть клієнтським відділам закупівель самостійно розміщувати на них замовлення. Автоматизація повторюваних продажів засобами відповідного програмного забезпечення дозволить B2B компаніям ефективніше обслуговувати клієнтів і економити власні ресурси. Варто зауважити, однак, що механізм трансакційних (автоматизованих) продажів дієвий в основному у випадку стандартизованих продуктів, тоді як комплексні продажі, що передбачають перемовини і тісну співпрацю з клієнтами для потенційного отримання значних коштів, й надалі потребуватимуть залучення команди фахівців зі спеціалізованими функціями та компетенціями.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі було розглянуто узагальнення теоретико-методичних засад дослідження діяльності підприємства, що функціонує на засадах B2B дозволило зробити наступні висновки.

Сутність B2B, як бізнес-моделі полягає в створенні продавцем/постачальником економічної, соціальної та інших форм вартості від продажу товарів і послуг іншим організаціям, що взаємодіють на ринковому полі.

Діяльність компаній на ринку B2B зводиться до того, що вони працюють не на кінцевого споживача, а на інших юридичних осіб різних сфер і галузей діяльності (державні, приватні, комерційні і некомерційні), а також осіб, які купують товари та послуги в промислових цілях. Крім того, сьогодні все більше торгово-закупівельних операцій здійснюються через мережу Інтернет на так званих електронних торговельних майданчиках.

Виходячи з того, що основними групами споживачів на B2B-ринку є промислові підприємства, соціальні інститути та державні або урядові організації існують такі моделі продажів: класичний гурт; комплексні продажі; надання бізнес-послуг; здійснення корпоративних замовлень, держзамовлень, тендерів.

Функціонування підприємств на ринку B2B забезпечують ряд загальних принципів, таких як: принцип глобальності або інтегрованості, принцип вірогідності передачі інформації (документів), принцип стандартності, принцип інтерактивності та дружності інтерфейсу.

Специфіка управління підприємством на електронно-торгівельному майданчику B2B забезпечується управлінням таких основних елементів: безпекою в роботі з системою для користувачів, інформацією про товари чи послуги, рекламою, базою даних про покупців і управлінням логістичними процесами.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» НА РИНКУ B2B

2.1. Загальна характеристика підприємства та його господарської діяльності

Компанія AB InBev Efes – світовий лідер пивоваріння, яка входить до п'ятірки найбільших виробників споживчих товарів.

AB InBev Efes була утворена 31 березня 2018 року в результаті злиття бізнесів AB InBev і Anadolu Efes на території Росії та України. Загальна чисельність співробітників складає близько 6 тисяч осіб.

AB InBev Efes є одним із лідерів українського пивоварного ринку та спільним підприємством найбільшої у світі пивоварної компанії Anheuser-Busch InBev, а також найбільшої пивоварної компанії Туреччини Anadolu Efes.

На території України компанія має 3 броварні: в Чернігові, Миколаєві та Харкові.

AB InBev Efes – приватна акціонерна компанія розташована у місті Левен (Бельгія), з американськими депозитарними розписками на нью-йоркській фондовій біржі (NYSE: BUD). Компанія є світовим лідером пивоваріння і входить у п'ятірку найбільших виробників споживчих товарів.

Компанія була створена в 1999 р. як стратегічне партнерство між InBev - лідируючої пивоварною компанією у світі, та Групою САН, що працює в регіоні з 1958 року.

Пиво є найдавнішою соціальною мережею, що протягом тисячоліть збирає людей разом. Сьогодні портфолію компанії налічує більше ніж 200 брендів пива, продовжуючи зміцнювати зв'язки між споживачами по всьому світу.

Серед них, глобальні бренди – Budweiser, Stella Artois, Corona Extra, міжнародні бренди – Beck's, Leffe, Hoegaarden та лідери локальних ринків –



BUD Light, Skol, Brahma, Antarctica, Quilmes, Victoria, Modelo Especial, Michelob Ultra, Harbin, Sedrin, «Чернігівське», «Клинское», «Сибирская Корона», Cass, Jupiler (рис. 2.1).

Рис. 2.1. Глобальні бренди AB InBev Efes

Відданість AB Inbev Efes традиціям і якості бере початок з пивоварні «Ден Хорн» в Левені (Бельгія), починаючи з 1336 року, а новаторський дух від Anheuser&Co, заснованій у 1852 році в Сент-Луїсі (США). Географічно диверсифікована зі збалансованою присутністю на сталих ринках та ринках, що динамічно розвиваються AB Inbev Efes об'єднує близько 200 000 співробітників у 50 країнах по всьому світу. У 2017 році прибуток AB InBev склав 43,6 мільярдів доларів США.

Бізнес Сервіс Центр AB InBev у Харкові - це внутрішній підрозділ компанії, самостійна функціональна частина, метою якого є підтримка та управління бізнес-процесами, поліпшення фінансової прозорості і підвищення рівня сервісу для наших клієнтів.

Бізнес Сервіс Центр (БСЦ) був заснований у листопаді 2008 року для підтримки бізнесу компанії в Центральній та Східній Європі.

На сьогодні БСЦ є найбільшим європейським офісом компанії AB InBev, у якому працює близько 600 співробітників у відділах:

- фінанси;
- логістика;
- підтримка продажів;
- підтримка закупівель;
- персонал;
- планування та аналіз ефективності виробництва;
- міжнародна звітність.

В Україні AB InBev Efes представляє компанія АБІНБЕВ ЕФЕС Україна, яка є визнаним лідером українського пивоварного ринку. Портфель пивних брендів складається з глобальних ТМ: Bud, Corona Extra, Stella Artois; міжнародних ТМ: Hoegaarden, Leffe, Beck's, Lowenbrau, Franziskaner, Spaten, Starogramen, Taler, Velkopropovickiy Kozel; а також локальних ТМ: «Чернігівське», «Рогань», «Янтар». На даний момент компанія AB InBev Efes є одним з лідерів пивоварного ринку Росії і України.

Основні ринки збуту - ринок пива України, експорт. Джерела сировини, їх доступність, динаміка цін: сировина придбавається у постачальників; спостерігається в більшості випадків зростання ціни на поставку сировини.

Інформація про особливості стану розвитку галузі виробництва:

- збільшення на українському ринку пива преміальної та суперпреміальної складових, розширення сегментів ліцензійних торгових марок;

- значне збільшення об'ємів імпорту пива у зв'язку зі вступом України у ВТО;

- збільшення ціни на пивну продукцію. Рівень впровадження нових технологій, нових товарів високий.

- Особливості продукції - залежність обсягів виробництва та споживання продукції від сезонності.

Перспективні плани розвитку: збільшення власної частки на ринку пива, впровадження ефективних технологій продажів та вдосконалення виробництва пива, підтримка соціальних проєктів, спрямованих на розвиток відповідального споживання, збільшення прибутку. Кількість постачальників за основними видами сировини та матеріалів, що займають більше 10% у загальному обсязі постачання.

2.2. Моніторинг зовнішнього середовища підприємства

Аналіз зовнішнього середовища - процес, за допомогою якого підприємець або менеджер оцінює зовнішню безпеку і можливості, що можуть перешкоджати або сприяти досягненню поставленої мети. Оскільки фактори макросередовища не підконтрольні фірмі, то під час аналізу зовнішнього середовища мова буде йти про дослідження ринку, на якому працює фірма. Саме дослідження ринку допоможе відшліфувати вашу ідею і звести до мінімуму ризик невдач.

У ході дослідження зовнішнього середовища використовуються так звані методики PEST-аналізу. В ході PEST-аналізу підприємство намагається виявити сприятливі і несприятливі тенденції по кожному з основних чинників «макросередовища» (політичні, економічні, соціальні та технологічні), і на цій основі вирішити питання про продовження своєї роботи (наприклад, здійснення інвестицій в розробку нового продукту) або, навпаки, про відхід з даного ринку [11].

PEST-аналіз - це інструмент, призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) аспектів зовнішнього середовища які можуть вплинути на стратегію компанії. PEST-аналіз - корисний інструмент розуміння ринку, позиції компанії, потенціалу і напрямку бізнесу. PEST-аналіз дає змогу побачити картину зовнішнього оточення компанії, виділити найбільш важливі впливають фактори [14]. Він був створений професором Гарварду

Френсісом Агіларом у 1967 році. Цю методику варто включити в кожен бізнес-план на додаток до SWOT-аналізу, оскільки він є частиною управління ризиками і розробки стратегії.

Існує безліч переваг проведення PEST-аналізу, серед яких:

більш глибоке розуміння вашої компанії;

більш ефективно довгострокове стратегічне планування;

підвищена увага до потенційних загроз і небезпек;

погляд на цінні ділові можливості.

PEST-аналіз ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» представлений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

PEST-аналіз ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна»

Фактор	Прояв	Реакція підприємства
1		
ПОЛІТИЧНІ		
Зміна політики держави в області регулювання виробництва і реалізації слабоалкогольних напоїв на території України	Збільшення ставок податків, зборів, акцизу	Необхідність дослідження фінансових ресурсів для покриття; моніторинг законодавчих та нормативних актів
Регулювання якості продукції	Введення нормативів складу пива	Додаткові витрати на проведення аналізів і отримання сертифікатів
ЕКОНОМІЧНІ		
Загальне уповільнення темпів економічного зростання	Уповільнення темпів зростання пивоварної галузі	Скорочення обсягів виробленої продукції або зниження темпів приросту виробленої продукції
Зниження зайнятості та доходів населення, зниження споживчих витрат	Зниження платоспроможного попиту; зниження обсягу споживаної продукції; підвищення попиту на товари економ-класу	Пошук шляхів зниження собівартості продукції, що випускається; коригування асортименту відповідно до зміненої структури попиту
Зростання інфляції	Зміна цін на сировину, збільшення витрат на виробництво, цін на комунальні послуги та паливо; знецінення накопичень	Пошук резервів економії ресурсів, змушений зростання собівартості; введення фінансових операцій, що зберігають купівельну спроможність грошей

Зростання ставок кредитування бізнесу, жорсткість умов кредитування	Складність залучення позикових коштів	Неможливість вкласти значну кількість ресурсів в розвиток підприємства і розширення виробництва; пошук альтернативних джерел фінансування, адаптація підприємства до самофінансування; стабілізація рівня інвестицій в основний капітал; відмова від постачальників, не представляє відстрочок
---	---------------------------------------	---

Закінчення табл. 2.1

1		
Підвищення акцизов на алкогольну продукцію	Відтік коштів зі сфери виробництва	Зростання собівартості продукції; пошук шляхів мінімізації податків.
Відхід з ринку дрібних підприємств	Збільшення кількості потенційних покупців	Збільшення ринку кінцевих споживачів
СОЦІАЛЬНІ		
Підвищення рівня освіти	Наявність кваліфікованих працівників	Докладний відбір претендентів з необхідною кваліфікацією на робочі місця
Зміна пріоритетів і переваг покупців	Зростання рівня потреб населення	Маркетингова компанія; підвищення якості продукції та обслуговування
ПРАВОВІ		
Зміни в області законодавства	Обмеження, що накладаються на виробництво, продаж та рекламу	Пристаосування до нових умов господарювання
ТЕХНОЛОГІЧНІ		
Технологічні досягнення, НТП	Поява нових технологій і обладнання	Можливість підвищувати ефективність виробництва, конкурентоспроможність; додаткові вкладення в оновлення потужностей

Для аналізу та виявлення сильних та слабких сторін підприємства необхідним є проведення SWOT-аналізу та утворення складного SWOT-аналізу. SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування, який включає у

себе виявлення сильних (S) та слабких (W) сторін в середині підприємства та аналіз потенційних можливостей (O) та загроз (T) зовнішнього середовища з метою подальшого використання можливостей та сильних сторін, ліквідації слабких сторін та мінімізації впливу загроз.

SWOT-аналіз ПрАТ "АБІНБЕВ ЕФЕС" представлено у таблиці. 2.2.

Завдяки даному аналізу можна зробити висновки щодо можливостей, які зможе використовувати підприємство, також визначаються загрози з боку конкурентів. Окрім цього, можна буде проаналізувати не лише сильні, а й слабкі сторони підприємства.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз підприємства ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна»

СИЛЬНІ СТОРОНИ:	СЛАБКІ СТОРОНИ:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень потенціалу виробничих потужностей; 2. Наявність добре злагодженої систему збуту продукції; 3. Якість продукції відповідає державним стандартам; 4. Наявність ефективної логістики на підприємстві; 5. Наявність енергозберігаючих технологій; 6. Нове обладнання; 7. Широкий асортимент продукції; 8. Наявність резервів виробничих потужностей 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання витрат на обладнання; 2. Високий рівень зносу основних засобів; 3. До 60% обладнання придбається через кредитні ресурси; 4. Висока вартість залучених фінансових ресурсів; 5. Недостатнє використання виробничих потужностей
МОЖЛИВОСТІ:	ЗАГРОЗИ:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Інвестиційна привабливість галузі у довгостроковій перспективі; 2. Попит на широкий асортимент продукції; 3. Розширення каналів збуту продукції; 4. Досвід інших компаній, випускаючих аналогічну продукцію; 5. Поява нових постачальників на ринку; 6. Горизонтальна інтеграція з нинішніми конкурентами; 7. Кризовий стан підприємств-конкурентів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Політична нестабільність в державі; 2. Наявність сильних стратегічних конкурентів; 3. Падіння рівня купівельної спроможності населення; 4. Девальвація національної валюти; 5. Зростання рівня інфляції; 6. Зміни у потребах та смаках споживачів

За основу проведення складного SWOT-аналізу приймається звичайний SWOT-аналіз. Фокусування SWOT-аналізу на дослідження конкретного ринку і (або) продукту дасть результати, набагато корисніші для практичного застосування. Не виключено, що для складного об'єкта дослідження буде потрібно складання кількох матриць SWOT-аналізу. Результати проведення складного SWOT-аналізу представлені у таблиці 2.3.

Після проведення SWOT-аналізу було виділено наступні ключові позиції серед усіх 4 аспектів.

Таблиця 2.3

Складний SWOT-аналіз підприємства ПАТ «САН ІнБев Україна»

	СИЛЬНІ СТОРОНИ: 1. Високий рівень виробничих потужностей; 2. Наявність добре злагодженої систему збуту продукції; 3. Використання класичної технології виробництва пива.	СЛАБКІ СТОРОНИ: 1. Зростання витрат на сировину; 2. Нестабільно лідуюча доля ринку в галузі по країні в цілому; 3. Зростання залізничних тарифів на перевезення пива
МОЖЛИВОСТІ: 1. Збільшення попиту на продукцію підприємства з боку основних споживачів; 2. Розширення каналів збуту продукції та вихід на нові ринки;	1. Випуск нового продукту за рахунок резервів виробничої потужності; 2. Вихід на нові ринки за рахунок репутації власних провідних торгівельних марок; 3. Удосконалення технології виробництва.	1. Оптимізація витрат на сировину за рахунок укладання договорів на більш вигідних умовах; 2. Збільшення долі ринку за рахунок виходу на нові територіальні ринки та поглинання компанії Efes.
ЗАГРОЗИ: 1. Наявність сильних стратегічних конкурентів; 2. Зміни у потребах та смаках споживачів	1. Отримання конкурентної переваги завдяки розвитку іміджу інших торгівельних марок. 2. Запобігання змінам у смаках за рахунок широкого асортименту пропозиції.	1. Оновлення основних засобів підприємства з метою підтримки конкурентоспроможності

1) сильні сторони. Найголовнішими перевагами підприємства були виділені високий рівень виробничих потужностей, бо це дає змогу нарощувати обсяги виробництва та реалізації продукції у майбутньому;

відповідність якості продукції державним стандартам, бо це є підтвердженням дотримання «правил гри» з боку підприємства; наявність ефективної логістичної системи та енергозберігаючих технологій, бо вони є одним з ключових інструментів у питання оптимізації витрат.

2) слабкі сторони. Найбільш проблемними місцями підприємства було виділено зростання цін на сировину, бо це здійснює суттєвий вплив на об'єм витрат та вартість кінцевого продукту; високий рівень зносу основних засобів, через який підприємство буде вимушене залучати додаткові кошти на їх оновлення, а також зростання залізничних тарифів може негативно вплинути на собівартість готової продукції.

3) можливості. Серед можливостей варто відзначити інвестиційну привабливість галузі в цілому, адже за умови вкладання коштів у виробництво пива взагалі зокрема в Україні збільшиться і кількість сировини, яке необхідно буде направляти на заводи; також було виділено попит на широкий асортимент пивної продукції, що дає змогу вивести на ринок нові види товарів.

4) загрози. Серед головних загроз було виділено політичну нестабільність в середині держави (даний аспект завжди буде негативно впливати на будь-яку сферу господарської діяльності); також було обрано, в якості однієї з найголовніших загроз, наявність потужних стратегічних конкурентів, які можуть завоювати прихильність споживачів підприємства.

Завершальним етапом аналізу зовнішнього середовища є проведення складного SWOT-аналізу, який є інструментом у виявленні шляхів:

- 1) реалізації сильних сторін через можливості (комбінація літер – SO);
- 2) ліквідації слабких сторін через можливості (WO);
- 3) уникнення загроз за рахунок сильних сторін (ST);
- 4) вирішення проблемних питань через слабкі сторони та загрози (WT).

Проведення складного SWOT-аналізу виявило перспективні шляхи подальшого розвитку підприємства. Була запропонована низка заходів, зазначених вище, головною метою яких є збільшення кількості споживачів

продукції та оновлення основних засобів, що у свою чергу дозволить підприємству отримати додаткові конкурентні переваги у кризовий період.

Сьогодні пивоварня є одним з інвестиційно-привабливих секторів економіки. Не зважаючи на складну економічну ситуацію в Україні, пивний ринок перебуває на стадії динамічного розвитку. Вкладати кошти в пивоварну галузь дуже перспективно, так як пиво користується значним попитом серед споживачів та є рентабельним продуктом.

Водночас, для поліпшення існуючого стану, підприємствам необхідно розширювати асортимент пивних виробів, зокрема шляхом його диференціації, а саме: випуску солоду, квасу або ексклюзивних та іменних марок пива для торговельних мереж. Впровадження зазначених заходів дасть можливість пивоварам збільшити свою частку на вітчизняному ринку на 1-2%.

У порівнянні з європейськими ринками український ще досить молодий і відкритий для експериментів. В Україні споживання пива на сьогоднішній день досягає лише 65 л на душу населення, що значно нижче споживання пива в європейських країнах (в Чехії цей показник сягає 125 л, в Німеччині - 180 л) [6].

За даними агенства KOLORO на сьогоднішній день Україна випускає 20 ліцензійних брендів пива, близько 400 сортів пива і експортує хмільний напій в 42 країни [7].

За результатами аналізу ринку пива України, можна виділити наступні тенденції:

1. Разом із погіршенням добробуту населення знижуються обсяги споживання пива.
2. Відбувається поляризація споживчих переваг: скорочується споживання пива середньо цінового сегмента, в той час як в преміальному і економ-сегменті спостерігається зростання продажів. Великі пивоварні підприємства переорієнтуються на виробництво супер-преміальної і преміальної продукції.

3. Зберігається жорстка конкуренція з виробниками сильного алкоголю (як на рівні лобювання своїх інтересів на законодавчому рівні, так і в інформаційному просторі).

4. Протягом останніх 10-ти років поступово змінилася культура споживання алкоголю в Україні. Так, українці почали віддавати перевагу пиву (частка в загальному обсязі споживання алкоголю збільшилася на 25%), та менше споживати горілки (частка знизилася на 18%).

5. Стабільним залишається ринок безалкогольного пива. В останні роки обсяг його виробництва істотно не змінюється і в середньому становить 5 млн. дал. на рік.

Аналіз конкурентного стану галузі свідчить, що ринок пива є висококонсолідованим. Структура ринку олігополістична з низьким вмістом невеликих виробників. Основна конкурентна боротьба ведеться між такими компаніями: АВ InBev Efes (ТМ «Чернігівське», «Bud», «Янтар», «Рогань», «Stella Artois», «Staropramen», «Beck's» та ін.); Carlsberg Ukraine (ТМ «Львівське», «Славутич», «Арсенал», «Tuborg», «Holsten», «Carlsberg» та ін.); «Оболонь» (ТМ «Оболонь», «Nike», «Carling», «Zibert», «Zlata Praha», «Жигулівське», «Охтирське» і т.д.); Альянс ППБ і Oasis CIS (ТМ «Перша приватна броварня», «Галицька корона», «Жигулі Барне», «Закарпатське», Stare Misto та ін).

В Україні сьогодні виробляють понад 880 найменувань пива (дані Дениса Хренова, і. О. Генерального директора компанії АБІНБЕВ ЕФЕС Україна). Серед всіх алкогольних продуктів пиво займає перше місце по продажах і становить 46,1% в сегменті алкогольних напоїв. За рік з 01.07.2017 по 01.06.2018 обсяги продажів в категорії «пиво» зросли на 20,5% (дані Nielsen, без території АРК, Донецької та Луганської областей). У 2017 ціна на пиво росла: в порівнянні з 2016 вона збільшилася на 37%. У 2018 році тенденція не зникла: ціна виросла на 27%.

Ринок пива в останній раз показував зростання в 2008 році (було вироблено 330 млн. Дал.). Після цього він почав падати. І на даний момент

скоротився вже в 1,5 (півтора) рази. Падіння прискорилося в кінці 2013 - початку 2014 року і до кінця 2016 року дана тенденція зберігалась. Зробивши аналіз виробництва, можемо спостерігати, що с початку 2017 року обсяг збільшився на 12,5 %. А у 2018, у порівнянні с 2017 роком – на 2,5% (рис. 2.2).

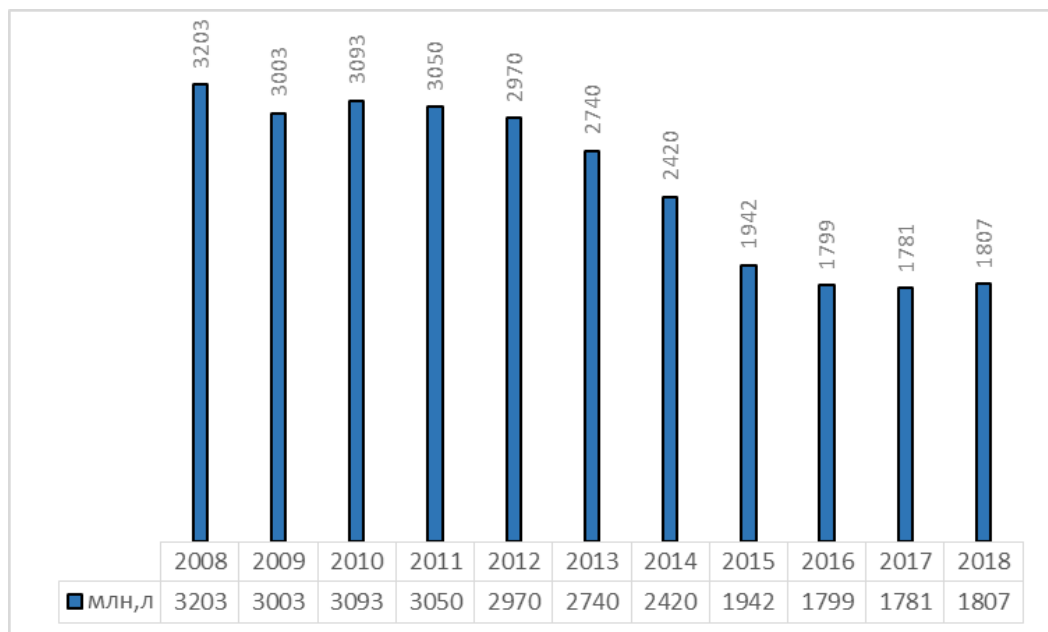


Рис. 2.2. Виробництво пива в Україні, 2008 – 2018 рр.

Прогозуючи результати виробництва пива на 2019 рік, слід віділити, що в разі сприятливої погоди влітку обсяг ринку може збільшитися не більше, ніж на 3%.

За оцінками експертів, пиво серед усього алкоголю користується попитом завдяки ефективній рекламі і маркетингових стратегіях. Поява цікавих напоїв на ринку, фінансова стійкість компанії і системний бренд-маркетинг - основа успішної реалізації продукту. У зв'язку з цим, тенденції зростання будуть зберігатися, якщо на державному рівні не будуть прийматися закони, які можуть негативно вплинути на виробництво і реалізацію пива.

При тому, що виробництво пива знижується, збільшується його експорт. За даними Державної фіскальної служби, в 2017 році Україна

відправила на експорт більше пива, ніж в 2016 році - в 1.7 рази або 31.81 млн USD в грошовому вираженні. У натуральному ж вираженні, експорт збільшився в 1.5 рази, до більш ніж 11 млн дал (у порівнянні з 2016 роком).

Основні покупці українського пива - Алжир, Білорусь, Молдова. Найбільшу частку експорту займають компанії: «Оболонь», Carlsberg Ukraine, «Перша приватна броварня», «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна».

Ринок пива, якщо розглядати через призму часток виробників досить структурований і сталий: близько 87% займають 4 виробника («АВ InBev Efes», «Carlsberg», «Оболонь», «ППБ») як в грошовому вираженні, так і в натуральному.

Порівнюючи період 2016-2018рр. постійний приріст частки ринку спостерігається лише у «АВ InBev Efes», що наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Динаміка частки ринку по виробництву 2016-2018рр.

Виробник	Грн., приріст/спад частки ринку		Літри, приріст/спад частки ринку	
	2016/2017,%	2017/2018,%	2016/2017,%	2017/2018,%
АВ Inbev Efes	2,55	1,63	3,80	0,60
Carlsberg	-0,74	0,33	-1,05	1,62
Оболонь	-1,49	-0,86	-1,11	-0,89
ППБ	0,93	-1,37	0,90	-1,69
Private Label	-1,55	0,10	-2,26	0,73

Розглянемо також приріст та спади обсягів продаж у розрізі виробників та прямих конкурентів «АВ InBev Efes», що наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка частки ринку по продажу 2016-2018рр.

Виробник	Грн., приріст/спад частки ринку		Літри, приріст/спад частки ринку	
	2016/2017,%	2017/2018,%	2016/2017,%	2017/2018,%
АВ Inbev Efes	36,91	34,29	29,24	12,77
Carlsberg	23,09	29,51	9,96	17,64
Оболонь	12,82	19,04	6,62	4,31
ППБ	35,49	15,26	22,82	-3,49
Private Label	2,16	30,03	-9,31	20,07

Тобто, на основі аналізу, можемо зробити висновок, що «AB InBev Efes» за поданий період займає лідируюче місце з продажу готової продукції.

На основі даних, можна зробити висновок, що компанії потрібно далі розвиватися, тобто скорочувати витрати для того, щоб збільшити в цілому обсяг прибутку та залишатися на лідируючих позиціях протягом наступних років.

2.3. Оцінювання основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

З метою характеристики економічного стану підприємства необхідно дійснити аналіз виробництва та реалізації продукції.

Для цього було розглянуто основні показники діяльності підприємства, що наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз реалізації продукції підприємства ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» за 2017 – 2018 рр.

Показник	Роки		Відхилення	
	2017	2018	Абсолютне, грн	Відносне, %
Товарна продукція, тис. грн	3785851	4303548	517697	13,67
Реалізована продукція, тис. грн	3820668	4299066	478398	12,5

Як ми бачимо, із таблиці 2.6 товарна продукція у 2018 році відносно 2017 року збільшилась на 517697 грн. або на 13,67%, виручка від реалізації також збільшилась на 12,5%, що говорить про підвищення собівартості продукції. Реалізована продукція включає вартість товарної продукції за попередній період, якщо оплата за реалізовану продукцію відбулась в

поточному періоді, як в даному випадку – 2017 рік більше, аніж товарна продукція.

З метою аналізу ефективності використання основних засобів підприємства ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» проаналізуємо дані, результати представлені в таблиці 2.7, що дасть змогу зробити висновки, щодо показників ефективності, оцінити відхилення показників та товарної продукції 2017-2018 роках. А також провести аналіз середньорічної вартості основних виробничих засобів, фондівіддачі, фондомісткості, фондоозброєності. На основі цього буде змога зробити висновки, щодо ефективності використання основних засобів ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» за 2017 – 2018 роки.

Таблиця 2.7.

Аналіз ефективності використання основних засобів ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» за 2017 – 2018 рр.

Показники	Роки		Абсолютне відхилення, грн	Відносне відхилення, %
	2017	2018		
Виручка від реалізації, тис. грн.	3785851	4303548	517697	13,67
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	1536087,5	1552682	16594,5	1,08
Фондовіддача грн./ грн.	0,28	0,24	-0,04	-14,2
Фондомісткість грн./ грн.	3,57	4,17	0,6	16,8
Фондоозброєність грн./грн.	728,7	798,3	69,6	9,5

Зниження фондівіддачі на 14,2%. Цей показник виражає ефективність використання засобів праці, тобто показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих фондів. Таке зниження може бути обумовлене збільшенням товарної продукції в грошовому виразі на 13,67%, що можна пояснити тим, що при збільшенні випуску продукції, вартість основних засобів не збільшилася, або збільшилася порівняно з випуском продукції незначно, а фондомісткість навпаки зросла на 16,8%, що

говорить про неефективне використання основних засобів. На підприємстві фондоозброєність збільшилась, а отже позитивний вплив на фондоозброєність зробило зниження чисельності працівників організації.

Оцінимо співвідношення продуктивності праці і середньої заробітної плати у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз співвідношення продуктивності праці і середньої ЗП на ПрАТ
«АБІНБЕВ ЕФЕС Україна»

Показники	2017	2018	Абсолютне відхилення	Відносне, %
Фонд оплати праці персоналу тис. грн.	3940798	4067227	126429	3,21
Чисельність персоналу, осіб	2108	1945	-163	-7,73
Об'єм виробництва продукції, тис. грн.	401094	385858	-15236	-3,79
Середньорічна заробітна плата персоналу, тис. грн./ особу	1869,45	2081,5	212,05	11,3
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./ особу	190,27	197,47	7,2	3,8

Отже, можна помітити, що продуктивність у 2018 році зросла на 3,8%, а кількість персоналу зменшилась на 7,73%, що означає, що менеджмент підприємством створюється ефективно, а саме відбувається оптимізація персоналу на підприємстві, при цьому заробітна плата зросла на 11,3%, тобто це відбувається шляхом скорочення кількості робітників.

Для аналізу витрат підприємства визначимо матеріаловіддачу та матеріаломісткість в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз витрат підприємства ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» за
2017 – 2018 рр.

Показники	2017	2018	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
-----------	------	------	----------------------	------------------------

1	2	3	4	5
Матеріальні витрати, тис. грн.	2055385	2089166	33781	1,64
Витрати на оплату праці, тис. грн.	309287	317752	8465	2,74

Закінчення табл. 2.9

1	2	3	4	5
Відрахування на соц. заходи, тис. грн.	80918	63579	-17339	-21,43
Амортизація, тис. грн.	451835	498992	47157	10,44
Інші операційні витрати, тис. г	840053	1052330	212277	25,3
Товарна продукція, тис. грн.	401094	385858	-15236	-3,79
Матеріаловіддача, грн./ грн.	0,2	0,19	-0,01	-5
Матеріалоємність, грн./ грн.	5,12	4,19	-0,93	-18,16
Витрати на 1 грн. ТП, грн./ грн.	9,32	10,42	1,1	11,8

Згідно аналізу в таблиці 2.9 матеріальні витрати в цілому збільшились на 33781 тис.грн або на 1,64%. При цьому зменшились відрахування на соціальні заходи на 17339 тис.грн і збільшились витрати на оплату праці на 8465 тис.грн. У 2018 році матеріаловіддача зменшилась на 5%, що показує зниження ефективності використання матеріалів і зменшення випуску продукції з кожної гривні матеріальних ресурсів. А матеріалоємність збільшилась на 18,16%, що свідчить про не ефективне використання матеріалів. Аби її зменшити, необхідно зменшити витрати на одиницю продукції або зниженню закупівельної ціни на сировини та матеріали.

2.4. Оцінювання основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Проаналізуємо фінансово-економічний стан підприємства ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» за 2017 та 2018 роки . Проведемо оцінку фінансового стану підприємства у табл. 2.10.

Згідно даних, наведених в табл. 2.10, загальна вартість активів підприємства на кінець 2018 року склала 2747888 тис. грн. В порівнянні з

2017 роком вона збільшилась на 143497 тис. грн. або 6%. Це свідчить про те, що підприємство розвивається і має стабільний фінансовий стан.

Таблиця 2.10

Оцінка фінансового стану ПРАТ «САН ІнБев Ефес Україна» за
2017 – 2018 рр.

Показники	2017	2018	Зміни	
			Абсолютні	Відносні, %
1. Загальна вартість активів (майна) тис. грн..	2604391	2747888	143497	6
2. Вартість необоротних (довгострокових, постійних) активів тис. грн.	2145288	2159211	13923	14,7
3. Вартість оборотних (мобільних) активів тис. грн.	2145288	2159211	13923	1
4. Дебіторська заборгованість тис. грн.	49122	113547	64425	131
5. Власний капітал тис. грн.	693893	570843	-123050	-18
6. Залучений капітал тис. грн.	1910498	2177045	266547	14
7. Фондоозброєність тис.грн.:				
– За оплатою праці	294,83	170,50	0,58	0
– Середньооблікового працівника	706,30	831,09	124,79	18
8. Вартість основних засобів, тис.грн.:				
– первісна	4657003	5142187	485184,00	10
– залишкова	1488889	1616475	127586,00	9
9. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,68	0,69	0,01	1
10. Коефіцієнт оновлення основних засобів			-	-
11. Коефіцієнт мобільності активів	1	1	-	-
12. Коефіцієнт співвідношення:				
– необоротних і оборотних активів	1	1	-	-
– оборотних і необоротних активів	1	1	-	-
13. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	2108	1945	-163	-7,73

Згідно даних, наведених в табл. 2.10, загальна вартість активів підприємства на кінець 2018 року склала 2747888 тис. грн. В порівнянні з 2017 роком вона збільшилась на 143497 тис. грн. або 6%. Це свідчить про те, що підприємство розвивається і має стабільний фінансовий стан.

Дебіторська заборгованість за аналізований період збільшилась на 64425 грн., або на 131%, не дивлячись на те, що збільшення незначне це не позитивний показник, який свідчить про не виважену політику керівництва підприємства щодо дебіторів.

Власний капітал підприємства зменшився на 123050 тис. грн., внаслідок чого виникла потреба в залученні додаткового запозиченого капіталу, сума якого зросла на 266547 тис. грн., або на 14%.

Коефіцієнти співвідношення необоротних і оборотних активів та оборотних і необоротних активів свідчать, що підприємство займається виробничою діяльністю (необоротних активів стільки же, як оборотних), що характерно для всіх виробничих підприємств.

Для аналізу рівня та динаміки показників фінансових результатів діяльності підприємства можна скористатися даними таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка показників фінансових результатів діяльності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» за 2017 – 2018 рр.

Показник	2017	2018	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3820668	4299066	478398	13
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-2702605	-2848874	-146269	5
Валовий:				
Прибуток	1118063	1450192	332129	30
Збиток				

Інші операційні доходи	38390	22093	-16297	-42
Адміністративні витрати, тис. грн.	-338284	-380093	-41809	12

Закінчення табл.2.11

1	2	3	4	5
Витрати на збут, тис. грн.	-976107	-1094647	-118540	12
Інші операційні витрати, тис. грн.	-37795	-19233	18562	-49
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток				
Збиток	-195733	-21688	174045	-89
Дохід від участі в капіталі				
Інші фінансові доходи	1143	749	-394	-34
Інші доходи				
Фінансові витрати	-110451	-93115	17336	-16
Втрати від участі в капіталі				
Інші витрати	-2183	-3754	-1571	72
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток				
Збиток	-307224	-117808	189416	62
Витрати (дохід) з податку на прибуток	36751	-5242	-41993	-114
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування				
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток				
Збиток	-270473	-123050	147423	-55
Рентабельність продажу, %				
Рентабельність реалізованої продукції, %	-24%	-8%	16%	-

Дані таблиці свідчать про значне поліпшення фінансового стану підприємства, так у 2018 році фінансовий результат до оподаткування зменшився на 62%, а чистий збиток на 55%.

Загальний коефіцієнт покриття протягом аналізованого періоду має сталу тенденцію до збільшення. Це свідчить про достатність у підприємства обігових коштів для погашення боргів протягом року (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка ліквідності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» за 2017 – 2018 рр.

Показники	Норматив	2017	2018
1. Загальний коефіцієнт покриття	>1	0,24	0,27
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	0,14	0,18
3. Частка оборотних активів в загальній сумі активів	за планом	0,18	0,21
4. Частка виробничих запасів в оборотних активах	>0,5	0,26	0,17
5. Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	≥ 1	0,11	0,14

Що підтверджує коефіцієнт швидкої ліквідності. Він становить: у 2017 році – 0,14, а у 2018 р. – 0,18. Цей коефіцієнт свідчить про те скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів.

Частина оборотних активів в загальній сумі активів та частина виробничих запасів в оборотних активах на протязі аналізованого періоду майже не змінюються і їх значення свідчать, як вже зазначалося раніше, про те що підприємство займається виробничою діяльністю (необоротних активів більше). Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості у 2018 році склало 0,14. Що говорить, про нездатність розрахуватися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом одного року.

В загальному можна зробити висновок, що підприємство в аналізованому періоді мало неліквідний баланс. Що спричиняє потребу для розрахунку показників рентабельності підприємства.

Для того, щоб оцінити рентабельність підприємства розглянемо таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка рентабельності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна»
за 2017 – 2018 рр.

Показники	2017	2018	Зміни
			Абсолютне відхилення
1. Рентабельність активів за валовим прибутком,%	0,41	0,56	0,15
2. Рентабельність власного капіталу,%	1,96	2,1	0,14
3. Рентабельність виробничих засобів,%	0,21	0,3	0,09
4. Рентабельність реалізованої продукції за прибутком,%	2,05	2,01	-0,04
5. Коефіцієнт реінвестування	1,44	0	-
6. Період окупності капіталу	2,46	1,8	-0,66
7. Період окупності власного капіталу	0,52	0,48	-0,04

Отже, оскільки чистий фінансовий результат є збитком, за базу розрахунку взято валовий прибуток. Це все свідчить про низьку ефективність ведення господарської діяльності підприємства. Так, у 2018 році рентабельність активів, виробничих запасів та рентабельність власного капіталу збільшились. При цьому період окупності капіталу та власного капіталу зменшились на 0,66 та 0,04 відповідно.

За даними таблиці 2.14 проведемо аналіз ділової активності підприємства.

З наведених даних в таблиці 2.14 бачимо, що підприємство в період з 2017 по 2018 рік суттєво збільшило випуск готової продукції, внаслідок чого зросла валова виручка та чистий дохід підприємства (відповідно на 332129 тис. грн. або 30% та 478398 тис. грн. або 13%.)

Таблиця 2.14

Оцінка ділової активності ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна»
за 2017 – 2018 рр.

Показники	2017	2018	Зміни	
			Абсолютні, тис. грн.	Відносні, %
1	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3820668	4299066	478398	13
2. Валовий фінансовий результат від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг):				
– прибуток	1118063	1450192	332129	30
– збиток	0	0	-	-
3. Чистий фінансовий результат:				
– прибуток	0	0	-	-
– збиток	-270473	-123050	147423	-55
4. Продуктивність праці (по оплаті праці).	12	14	2	116
5. Фонд оплати праці:				
– річний	309287	317752	8465,00	3
– місячний	25774	26479	705,42	3
6. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороту)	1,47	1,56	-	-
7. Період одного обороту обігових коштів (днів)	248,81	233,30	0,94	0
8. Коефіцієнт оборотності запасів (обороту)	-20,03	-22,41	-2	-

9. Період одного обороту запасів (днів)	-18,22	-16,29	1,94	-
10. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороті)	24,47	17,26	-	-

Закінчення табл. 2.14

1	2	3	4	5
11. Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	14,92	21,14	6,22	42
12. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (оборотів)	2,01	1,98	-	-
13. Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	181,69	184,14	2,46	1
14. Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	5,51	7,53	-	-

З наведених даних в таблиці 2.14 бачимо, що підприємство в період з 2017 по 2018 рік суттєво збільшило випуск готової продукції, внаслідок чого зросла валова виручка та чистий дохід підприємства (відповідно на 332129 тис. грн. або 30% та 478398 тис. грн. або 13%.)

Продуктивність праці на підприємстві збільшилась на 16%. Фонд оплати праці виріс на 3%. Тривалість обороту оборотних активів зменшилась на 1 день, що є негативним показником. Також зменшився на 2 дні період обороту запасів. У той час як, період погашення дебіторської заборгованостей збільшився на 6 днів.

Виникла необхідність розрахувати фінансову стійкість підприємства.

За даними таблиці 2.15 розрахуємо показники фінансової стійкості підприємства. Після розрахунків буде можливість зробити певні висновки щодо фінансової стійкості підприємства. Та визначити чи є компанія фінансово стабільною.

Таблиця 2.15

Фінансова стійкість підприємства ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» за
2017 – 2018 рр.

Показники	Нормативи	2017	2018	Зміни	
				Абсолютні	Відносні, %
1	2	3	4	5	6
1. Власні обігові кошти (робочий, функціонуючий капітал), тис.грн		-1442716	-1580219	-137503	10
2. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	> 0,1	-3,14	-2,66	0,48	-15
3. Маневреність робочого капіталу		-0,14	-0,12	0,02	-11
4. Маневреність власних обігових коштів		-0,05	-0,08	-0,03	72
5. Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів		-7,19	-8,19	-1,00	14
6. Коефіцієнт покриття запасів		-5,23	-5,83	-0,60	11
7. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	>0,5	0,27	0,21	-0,06	-22
8. Коефіцієнт фінансової залежності		0,73	0,79	0,06	8
9. Коефіцієнт маневреності власного	> 0,5	-2,08	-2,77	-0,69	33

оборотного капіталу					
10. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу		0,73	0,79	0,06	8
11. Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	> 1	0,36	0,26	-0,10	-28

Закінчення табл. 2.15

1	2	3	4	5	6
12. Показник фінансового левериджу	< 0,25	0,013	0,014	0,002	14
13. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,85-0,90	0,270	0,211	-0,059	-22

Отже, як ми бачимо, в порівнянні з 2017 роком у 2018 році відбулися значні погіршення. Власні кошти зменшились на 137503 грн., тобто на 10% . Активи на підприємстві не можуть перетворюватися у ліквідні кошти. Збільшення запасів призводить до уповільнення оборотності обігових коштів, в умовах інфляції – до залучення дорогих кредитів, що зменшує платоспроможність підприємства. Тобто підприємство є фінансово не стабільним.

2.5 Аналіз організації роботи з клієнтами сегменту B2B та виявлення основних проблем

За твердженням відомого американського фахівця з управління Пітера Друкера, призначення будь-якого бізнесу полягає в задоволенні запитів клієнта. Теоретик Філіп Котлер також переконаний, що ключовим фактором ринкового успіху підприємства є завоювання і утримання клієнта завдяки

ефективному задоволенню його потреб та ефективної організації роботи з ними.

Слід зазначити, що на сьогоднішній день досить багато компаній різних рівнів роблять свій орієнтир на клієнтів. Ми часто чуємо таке поняття, як «клієнтоорієнтована компанія». Тобто, організація і управління діяльністю підприємством таким чином, щоб партнер (в сегменті B2B) залишався повністю задоволеним процесом і результатом співробітництва.

ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» - також клієнтоорієнтована компанія. В свою чергу клієнти компанії (партнери в сегменті B2B) розподіляються на три типи, якщо врахувати постачання готової продукції, а саме: дистриб'ютори, ключові та експортні клієнти. Кожен тип має свої особливості в організації та управлінні отримання та обробки заявок, прогнозування виробництва пива та постачанні. Але далі розглянемо ефективність роботи через дистриб'юторів

Ефективна система збуту є не менш важливим процесом, ніж виробничий процес. У минулому компанії - виробники використовували багаторівневі системи розподілу товарів, які охоплювали весь ринок. При цьому їм доводилося нести значні витрати на організацію відділів збуту і їх функціонування, складські та транспортні витрати та інше. Тому виробники вирішують віддати на аутсорсинг операції, пов'язані з доведенням продукції до споживача спеціалізованим компаніям - дистриб'юторам.

Дистриб'юція - це вид послуги, яка інтегрує дії по просуванню готової продукції і надання супутнього сервісу від виробника до споживача.

Компанія ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» нараховує свою низку дистриб'юторів на території України та Росії.

Після об'єднання компаній і створення ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» відбулася автоматизація подачі, обробки та відвантаження замовлень з боку партнерів – дистриб'юторів. Компанія ex. Anadolu Efes (на території Росії) мала свою схему роботи з клієнтами, відмінну від ex. Sun Inbev (на території України та Росії). А саме робота через B2B-portal, який

має синхронізацію з ERP (SAP). B2b-портал - це сервіс для взаємодії замовника і постачальника, що включає бізнес-функції, необхідні обом сторонам. Такий інструмент дає можливості: онлайн-спілкування, ведення звітності, відстеження товарів, обміну документами, додавання акцій, бонусів і багато іншого.

Тому з початку 2019 року було прийнято рішення розробити і впровадити портал для роботи по портфелям ex. Anadolu Efes та ex. Sun Inbev на території Росії.

Компанія ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» має два Бізнес Сервіс Центри – у м. Харкові та м. Ульяновські, які взаємодіють з партнерами (в сегменті B2B) через B2B-portal по портфелям ex. Anadolu Efes та ex. Sun Inbev на території Росії

Метою проекту було підвищити якість обслуговування усіх дистриб'юторів. Часто цей перелік охоплював сотні компаній, і витрати на їх обслуговування були занадто великі і недоцільні. Компанія вирішила замість продовження роботи через mail та Microsoft Excel перевести клієнтів на b2b-портал, який є єдиним для обох Бізнес Сервіс Центрів та аналогічну синхронізацію з системою SAP.

Але в роботі з клієнтами на території України (виробництво належить трьом броварням: у Чернігові, Харкові та Миколаєві) оптимізації в роботі з клієнтами не було організовано, тому що досить складно об'єднати два портфелі продукції по портфелям ex. Anadolu Efes та ex. Sun Inbev на території і Росії, і України.

Але є можливість оптимізувати більшість процесів ведення бізнесу в БСЦ, в м.Харкові. Саме завдяки цьому, компанія матиме змогу підвищити свою ефективність в роботі з партнерами, скоротити затрати на бізнес процеси. В Україні є відмінності в комунікації, подачі інформації. Наприклад, партнери формують замовлення лише на базі вільного асортименту на заводах, який надають фахівці відділу планування. На сьогоднішній день робота по Standart Operating Procedures (SOP далі) у відділ

обслуговування клієнтів (ВОК далі) має наступний порядок, який наведено на рисунку 2.3.

Спеціаліст ВОК на щоденній основі використовує шаблон "Заявка на відвантаження" для створення файлу "Заявка на відвантаження" на конкретний день. Процедура формування заявок на відвантаження також не автоматизована в роботі по території України.

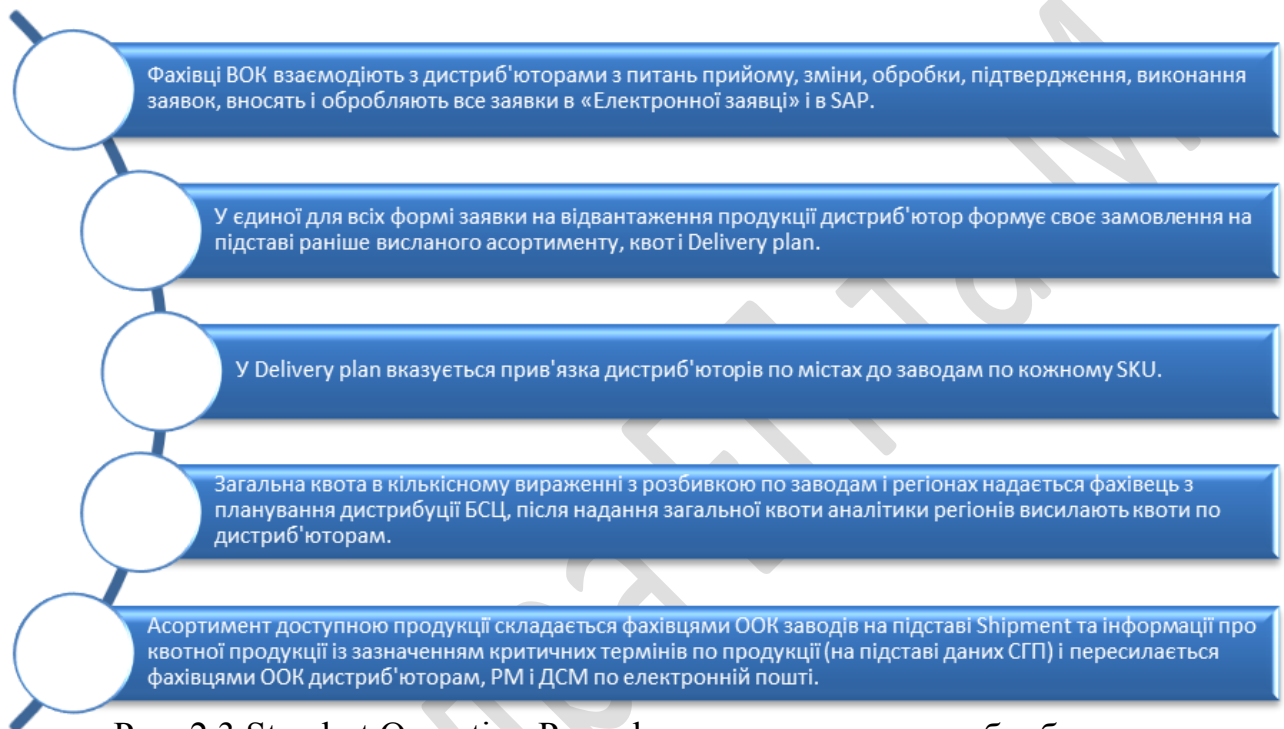


Рис. 2.3 Standart Operating Procedures – отримання та обробка замовлень

Окрім цього, слід зазначити, що у минулому році найбільший на планеті пивний виробник AB InBev і Anadolu Efes (Туреччина) об'єднали свої виробничі активи в Російській Федерації та в Україні. На поточний момент в управлінні об'єднаної компанії знаходиться 11 пивзаводів і три солодових комплексу в Російській Федерації та три пивзаводи на Україні. В рамках угоди активи AB InBev були оцінені в 1-1,22 млрд USD, а Anadolu - в 962 млн - 1,14 млн USD. За рахунок скорочення витрат партнерам вдалося домогтися синергії на рівні 80-100 млн USD.

До об'єднання на 2017 рік доля ринка ex. AB InBev склала 30,52%. На даний момент, станом на 06.11.2019 р. всі бренди AB InBev Efes в різних

цінових сегментах показали позитивну динаміку зростання частки ринку: Gold Mine Beer (+ 1,16pp), Lowenbrau (+ 0,7pp), Khmel & Solod (+ 0,66pp), Bud (+0, 37pp), Efes (+ 0,33pp), Stella Artois (+ 0,15pp), Hoegaarden (+ 0,13pp).

Доля ринка ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» складає 37,54%. Компанія має ціль зберігати лідуючі позиції та свій відсоток долі ринку.

Об'єднання операцій в Росії і Україні зміцнить конкурентні позиції брендів обох компаній і створить потенціал для майбутнього зростання. Амбіції об'єднаної компанії - стати лідером на ринках пива в Росії і Україні.

Тому, вибір заходів, які направлені на автоматизацію, покращення роботи з клієнтами є доцільним, для створення єдиної системи для об'єднаних компаній, аби надалі зберігати свою частку ринку, покращувати Service Level.

Тому, при аналізі ефективності організації роботи в сегменті B2B на території Росії, було прийнято рішення та затверджено проект на 2020 рік – впровадження B2B-порталу для портфеля ex. Sun Inbev Україна. B2b-портал - необхідне рішення в сучасних умовах ринку. Важливо, щоб сервіс був якісним і продуманим до деталей, при цьому постійно вдосконалювався, тоді він спростить і здешевить існування відразу багатьох учасників бізнесу.

Адже, слід зазначити, успіх і конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від його відповідності умовам сучасного ринку. Умови ці динамічно розвиваються, тому процес модернізації і оптимізації не слід зупиняти. Чим складніше підприємство - тим важливіше підтримувати процеси його діяльності в бездоганному порядку. Це завдання вирішує автоматизація промислових підприємств, їх організації діяльності та управління.

Сьогодні в світі майже немає підприємств, в яких не використовувалися інформаційні технології.

Робочі місця в офісі обладнані принтером, факсом, а так само персональним комп'ютером, оснащеним ліцензійним програмним забезпеченням останніх версій.

Оскільки компанія ПРАТ «АБ Інбев Ефес Україна» є міжнародною компанією, то багато з бізнес-процесів є вже автоматизованими. Компанія користується: ERP, SAP, 1C, TruckLoader, MS Office, Visual Basic, Anaplan та VI.

Організаційна структура показана на рис. 2.4

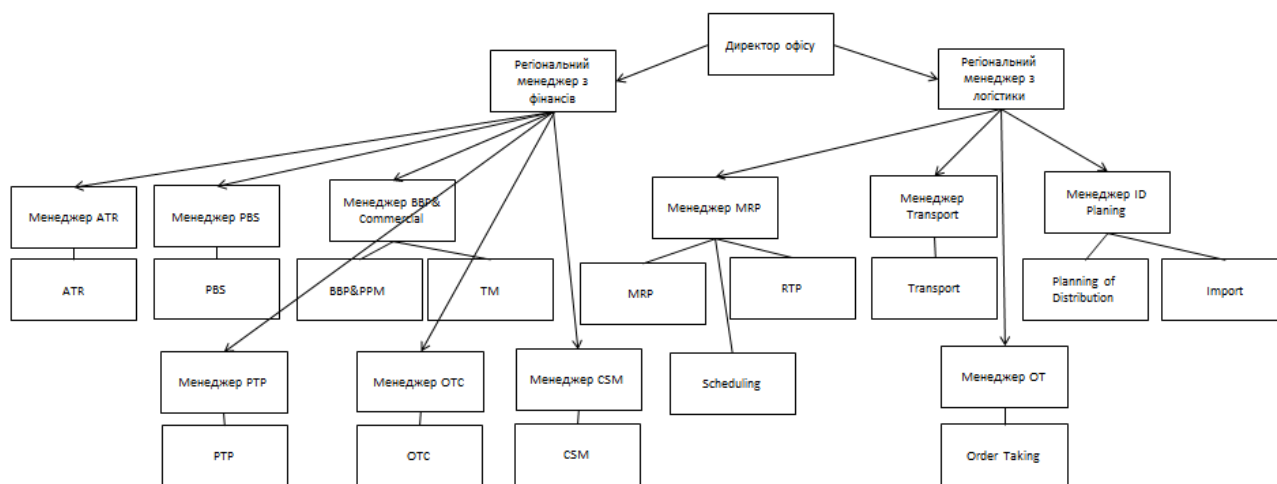


Рис. 2.4. Організаційна структура харківського філіалу компанії ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна»

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» - частина корпорації AB InBev, чії заводи знаходяться в Чернігові, Харкові та Миколаєві. Компанія виробляє 7 з 10 найбільш популярних пивних брендів в світі. Компанія працює на українському ринку з 2000 року.

У другому розділі визначено, що галузь пивоваріння є складовою харчової промисловості, і хоча вона не виробляє продукти першої необхідності, але попит на її продукцію завжди був високим. На сьогоднішній день, у країні нараховується не більше 40 заводів, що безпосередньо займаються виробництвом пива. Пивоварна галузь України є дуже привабливою для іноземних інвесторів через те, що зростає популярність пива серед українців, обсяги споживання цього напою з кожним роком зростають.

Найбільший вплив на виробництво мають технологічні, економічні та соціокультурні фактори, також досить великий вплив має і політичний фактор, через становище в Україні.

Найбільше балів отримано у полі сильних сторін та можливостей, що говорить про те, що внутрішній потенціал компанії (позитивні сторони) дозволяє в повній мірі використовувати існуючі можливості, тобто спостерігається позитивна тенденція.

На основі даних з таблиць можна зробити висновок, що компанії потрібно далі розвиватися, тобто скорочувати витрати для того щоб збільшити в цілому обсяг прибутку.

Із розрахунків бачимо, що в порівнянні з 2017 роком у 2018 році відбулися значні погіршення. Власні кошти зменшились на 137503 грн., тобто на 10%. Активи на підприємстві не можуть перетворюватися у ліквідні кошти. Збільшення запасів призводить до уповільнення оборотності обігових коштів, в умовах інфляції – до залучення дорогих кредитів, що зменшує

платоспроможність підприємства. Тобто підприємство є фінансово не стабільним.

За розрахованими даними можна сказати, що підприємство ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» є нестабільним, неліквідним та нерентабельним.

У сьогоdnішньому світі існує величезна кількість різних підприємств. Головним фактором успіху будь-якого з них є грамотна автоматизація всіх його бізнес процесів. Інформаційні системи розширюють професійні можливості фахівців і дозволяють здійснювати діяльність господарюючого суб'єкта більш раціонально, цілеспрямовано і економно, а, отже, більш ефективно. Тому доцільно розглянути можливості автоматизації в сегменті В2В на підприємстві ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» на території України.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ, СПРЯМОВАНИХ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ З КЛІЄНТАМИ В СЕГМЕНТІ B2B

3.1. Стан та тенденції та особливості розвитку бізнес-ринків ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»

Сучасна світова економіка стрімко розвивається і на даному етапі досягла такого рівня, що темпи зростання обсягів сервісу (обслуговування) швидші, аніж росту сфери виробництва. Насамперед, це обумовлено тим, що підприємства, бажаючи зміцнювати позиції на ринку, намагаються підвищити свою конкурентоспроможність шляхом упровадження елементів сервісу (не залежно від роду їх діяльності). Обслуговування в наш час є цінним критерієм, що дає можливість підприємству як утримувати власну клієнтську базу, так і приваблювати нових споживачів. Надаючи їм додаткові послуги, організація забезпечує формування позитивного першого враження, що сприяє їхній задоволеності та надає велику можливість повторного здійснення покупки або ж обслуговування. Отже, в умовах посилення конкурентної боротьби на ринку підприємства мають розробляти та застосовувати сучасні прогресивні інструменти системи обслуговування споживачів.

Як і засоби управління інформаційним наповненням сайтів, засоби створення порталів протягом останніх декількох років стали досить поширеними на ринку програмного забезпечення, оскільки ефективність і своєчасність використання інформації, що поступає від співробітників, партнерів і клієнтів, є одним з визначальних чинників успіху компанії на ринку.

Слід зазначити, що в даний час відбувається активний процес інтеграції внутрішніх інформаційних систем підприємств з додатками, що забезпечують взаємодію з клієнтами і партнерами, а також з Web-додатками, призначеними для відвідувачів Web-сайтів, і число пов'язаних з цим Internet-

проектів стрімко росте. Іншими словами, багато компаній зараз активно створюють інфраструктуру, що дозволяє використовувати Internet не тільки як засіб комунікації, але і як один з основних інструментів ведення бізнесу.

Створення подібної інфраструктури означає впровадження Internet-додатків, що дозволяють компанії надавати своїм клієнтам і співробітникам актуальну інформацію, а часто і прямий доступ до корпоративних інформаційних систем і іншим бізнес-додатками, а також своєчасно обробляти відомості, що поступили від них (наприклад, замовлення або пропозиції). Для цієї мети нерідко застосовуються портальні технології, що дозволяють здійснити інтеграцію наявних додатків в рамках єдиного способу доступу до них. В даний час спостерігається стрімке зростання ринку цих технологій і продуктів, що реалізують їх.

За своєю суттю портал - це Web-сайт, призначений для певної аудиторії (наприклад, клієнтів і співробітників компанії), здійснює аналіз, обробку і доставку інформації і надаючи доступ до різних сервісів на основі персоналізації користувачів за допомогою будь-якого пристрою, підключеного до Internet.

Згідно недавнім дослідженням Gartner Group, цього року на ринку корпоративних порталів нарешті з'явилися лідери. До них відносяться SAP (після придбання компанії TopTier Software), IBM (після випуску WebSphere Portal Server і оголошення про те, що на нім будуть засновані всі портальні продукти IBM), Sun і Sybase.

Незважаючи на активний розвиток інтернет-торгівлі, в країнах СНД все ще актуальна одна глобальна проблема: відсутність прямого контакту між виробниками, посередниками і покупцями. І давно працюють, і початківці підприємства нерідко вибирають тільки ті способи комунікації, які зручні, зрозумілі і звичні їм, а не їх потенційним замовникам. Через це виробники та клієнти не можуть «зістикуватися» один з одним.

В результаті клієнти мають досить поширену думку про те, що в країнах СНД нічого не виробляють, а виробники постійно скаржаться на низький рівень продажів і відсутність покупців.

Чому портал – напрям удосконалення роботи з клієнтами в B2B сегменті?

Збільшити обсяги продажів b2b-клієнтам.

Вийти на ринок прямих продажів b2c-клієнтам.

Розширити дистриб'юторську мережу.

Розширювати бізнес за допомогою нових партнерів: впровадження нових виробничих технологій, створення напрямки контрактного виробництва, а також залучення інвестицій.

Ефективно використовувати рекламні бюджети на просування і рекламу своїх товарів і послуг як в своїй країні, так і в інших регіонах.

Знизити навантаження на менеджерів. На сайті можна надати максимально докладний опис своєї продукції і технічну інформацію, завдяки чому клієнти можуть отримати всю необхідну інформацію без контакту зі співробітниками.

Тому прогноз з продажу по світовому E-Commerce має наступний вигляд (рис. 3.1).

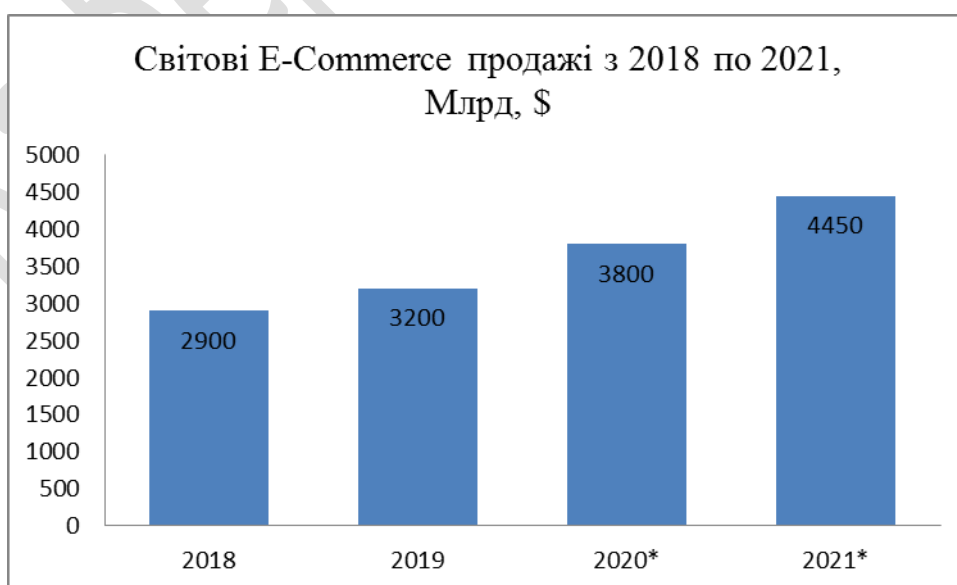


Рис. 3.1. Світові E-Commerce продажі з 2018 по 2021

Нині впровадження інноваційних методів ведення бізнесу підприємств важливе не тільки для підвищення їх конкурентоспроможності, а й для формування ефективних клієнтських відносин, що у свою чергу забезпечує її дохідність. Бажання підприємств забезпечити ефективну роботу з клієнтами не лише при укладенні угод, але й на етапі обслуговування вимагає побудови повної інформаційної бази, котра міститиме не тільки інформацію про клієнта, а і надасть можливість оперативно реагувати на його запити. Часто підприємства ставлять перед собою мету впровадити інформаційні системи з урахуванням автоматизації роботи з клієнтами, які моделюють інформаційні потоки бізнес-процесів підприємства, сприяють реалізації маркетингової стратегії, забезпечують підтримку прогнозування ринкових параметрів, будуть ефективні комунікації з клієнтами. Для реалізації таких інформаційних систем останнім часом активно запроваджується CRM-стратегія [56].

3.2. Впровадження B2B порталу ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» на основі системи управління взаємовідносинами з клієнтами

На сьогоднішній день багато компаній вже оптимізували свої основні бізнес-процеси і впровадили системи автоматизації виробництва. Для цих цілей застосовувалися і застосовуються так звані системи управління ресурсами підприємства, або ERP-системи (Enterprise Resources Planning), спрямовані на удосконалення таких процесів, як планування, виготовлення, облік і контроль. Завданням систем управління ресурсами підприємства є оптимізація тільки внутрішньої діяльності компанії. В результаті ERP-системи жодним чином не враховують такий важливий фактор, як відносини з клієнтами.

Основною стратегією успішного існування та подальшого розвитку сучасних компаній поступово стає ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами. Орієнтація підприємства на удосконалення відносин з клієнтами

обумовлена низкою тенденцій, зокрема посиленням конкуренції, підвищенням вимог покупців до якості пропонованих продуктів і рівнем сервісу, зниженням ефективності традиційних маркетингових засобів, а також появою нових технологій взаємодії з клієнтами і функціонування підрозділів компанії. Знання своїх клієнтів і задоволення запитів і потреб кожного з них можуть дозволити компанії отримати нові можливості для збуту товарів і послуг і стати ключовим фактором сталого розвитку і джерелом довгострокового конкурентної переваги компанії на ринку.

Західний досвід показує, що висока ефективність роботи з покупцями забезпечується за рахунок прийняття компанією концепції з управління взаємовідносинами з клієнтами, що отримала назву концепції CRM (Customer Relationship Management).

CRM-концепція дозволяє «інтегрувати» клієнта в сферу організації - фірма отримує максимально можливу інформацію про своїх клієнтів і їх потреби і, виходячи з цих даних, будує свою організаційну стратегію, яка стосується всіх аспектів її діяльності: виробництва, маркетингу, продажів, обслуговування і іншого.

CRM об'єднує інформацію про клієнтів, отриману по каналах маркетингу, продажів і сервісного обслуговування, і забезпечує співробітників компанії інформацією, необхідною для кращого розуміння потреб споживачів і для ефективної побудови взаємин зі своїми покупцями і партнерами. CRM також дозволяє зв'язати покупців і працівників організації шляхом використання численних інформаційних каналів, в тому числі Інтернету, телефонного та факсимільного зв'язку, контактів на місцях продажу, або через посередників. Компанії можуть в подальшому розвивати вже налагоджені відносини з клієнтами, витягуючи більше користі, знижуючи витрати і вдосконалюючи бізнес-процеси.

CRM-система являє собою набір певного програмного забезпечення і технологій, призначене для обліку, обробки та зберігання інформації про взаємини з клієнтами. За допомогою CRM можна автоматизувати й

удосконалювати бізнес-процеси в таких областях, як: продажу, маркетинг, обслуговування і підтримка клієнтів.

Як було зазначено раніше B2B-портал - це сервіс для взаємодії замовника і постачальника, що включає бізнес-функції, необхідні обох сторонам. Такий інструмент дає можливості: онлайн-спілкування, ведення звітності, відстеження товарів, обміну документами, додавання акцій, бонусів і багато іншого.

Розробником даної платформи стала Canonical — приватна британська компанія, заснована Марком Шаттлвортом для розвитку і популяризації проектів вільного програмного забезпечення. Використано Launchpad - веб-сайт з системою спільної розробки програмного забезпечення, що розробляється і обслуговується компанією Canonical. В нашому випадку мова піде про розширену версію, а саме SAP Fiori Launchpad, так як, портал має повну синхронізацію з SAP для автоматизації процесу отримання та обробки заявок від дистриб'юторів. Направлення запитів на перевірку наявності готової продукції в відділ планування. Тому звідси повна назва групи Launchpad «Global ERP B2B Shop» - «B2B магазин». Наглядний приклад магазину наведено на рисунку 3.2.

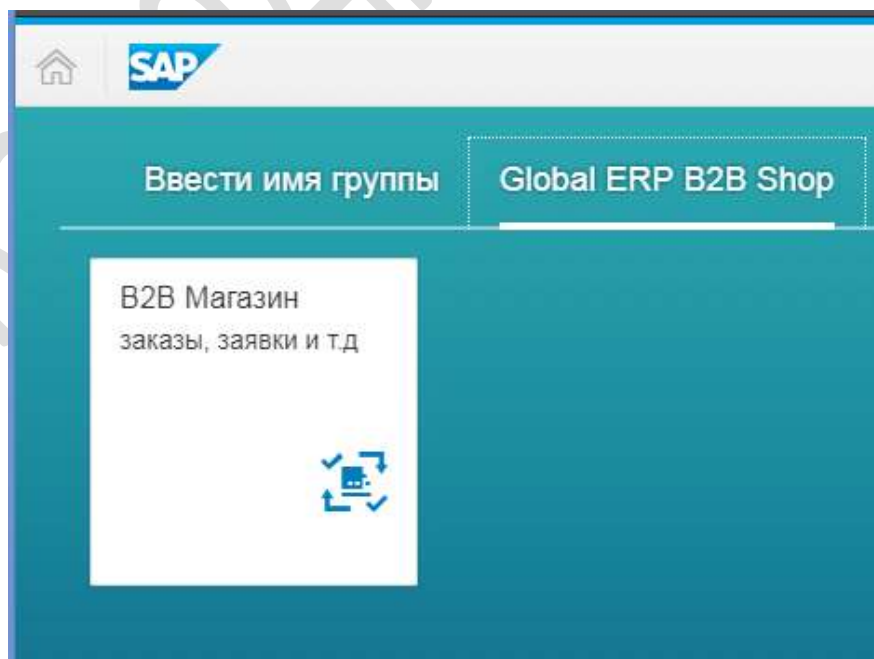


Рис. 3.2 Global ERP B2B Shop

Портал об'єднує в систему, як правило, вже існуючі джерела інформації, що дозволяє компанії досить швидко створити єдиний інформаційний простір, який поряд з фінансовими, виробничими, людськими ресурсами стає важливою умовою реалізації стратегічних бізнес-завдань. В підсумку підвищується якість управління, скорочуються тимчасові і матеріальні витрати, відбувається уніфікація бізнес-процесів і процедур, з'являються нові можливості для підвищення рівня обслуговування клієнтів (Service Level) [8].

Як було зазначено раніше для клієнтів Росії даний портал вже існує і має свій процес взаємодії. Тобто, необхідна розробка впровадження об'єданого Global ERP B2B Shop на ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» по портфелям ex. Anadolu Efes та ex. Sun Inbev на території Росії і України.

Проаналізуємо витрати часу фахівцем ВОК на роботу з замовленнями споживачів B2B, їх обробку, корегування, комунікації з відділом планування, щодо доступності готової продукції та транспортним відділом на замовлення авто на відвантаження (рис.3.3)

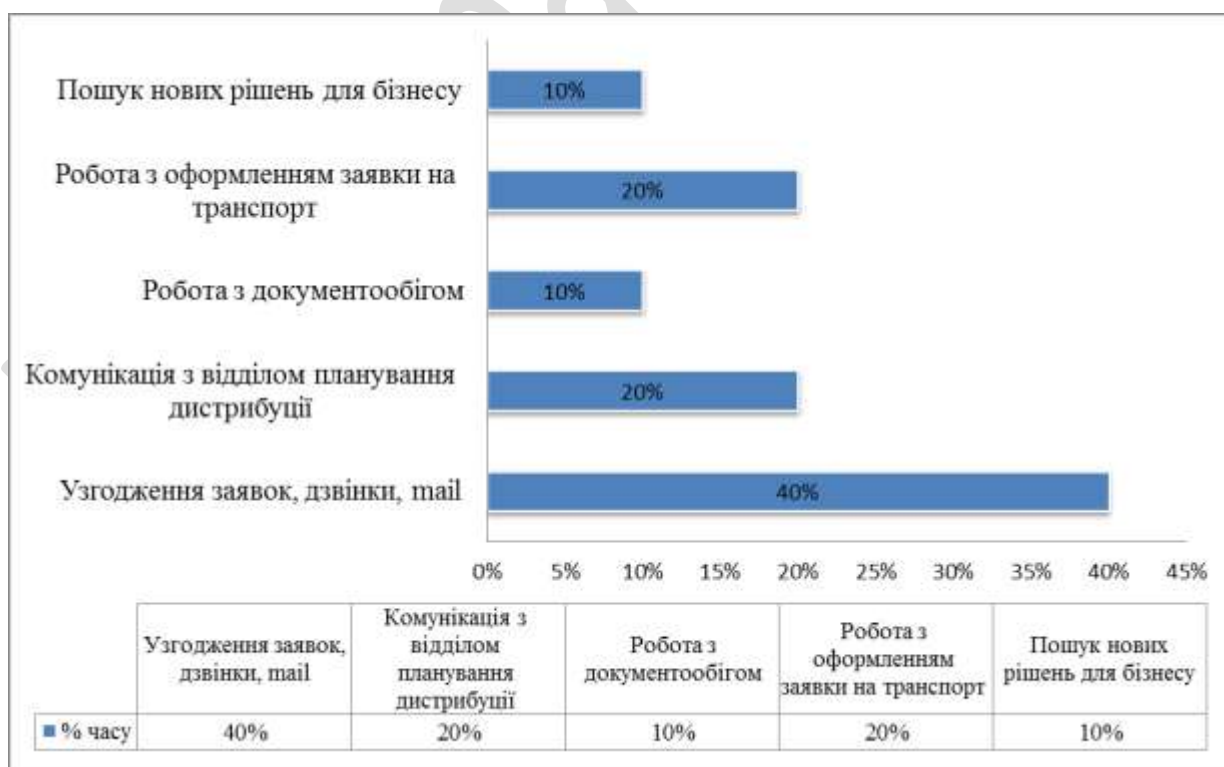


Рис. 3.3 Витрати часу фахівця ВОК до впровадження Global ERP B2B Shop

Тобто, на основі графіку (рис.3.3) можемо зробити висновок, що досить багато часу відведено на даний момент на отримання та обробку замовлень з боку клієнтів, а саме 40%, це майже, половина. Як це було зазначено раніше по портфелям ex. Anadolu Efes та ex. Sun Inbev на території України цей процес не досить автоматизований, адже прийом замовлень відбувається через пошту, що може призводити до втрат заявки партнера, технічні проблеми, тощо. Також, було виявлено, що 20% від всієї роботи витрачається на оформлення замовлень на транспортний відділ для формування заявки на авто для відвантаження готової продукції.

Слід зазначити, що несвоєчасна автоматизація процесів на підприємстві може призводити ще до такого факту, як бачимо на рис.3.3., що фахівці компанії не мають змогу бути впровадженні в більшу частину питань бізнесу із-за дефіциту часу.

Плановий результат по ефективності використання часу після впровадження B2B порталу по портфелям ex. Anadolu Efes та ex. Sun Inbev на території України наведено на рис. 3.4.

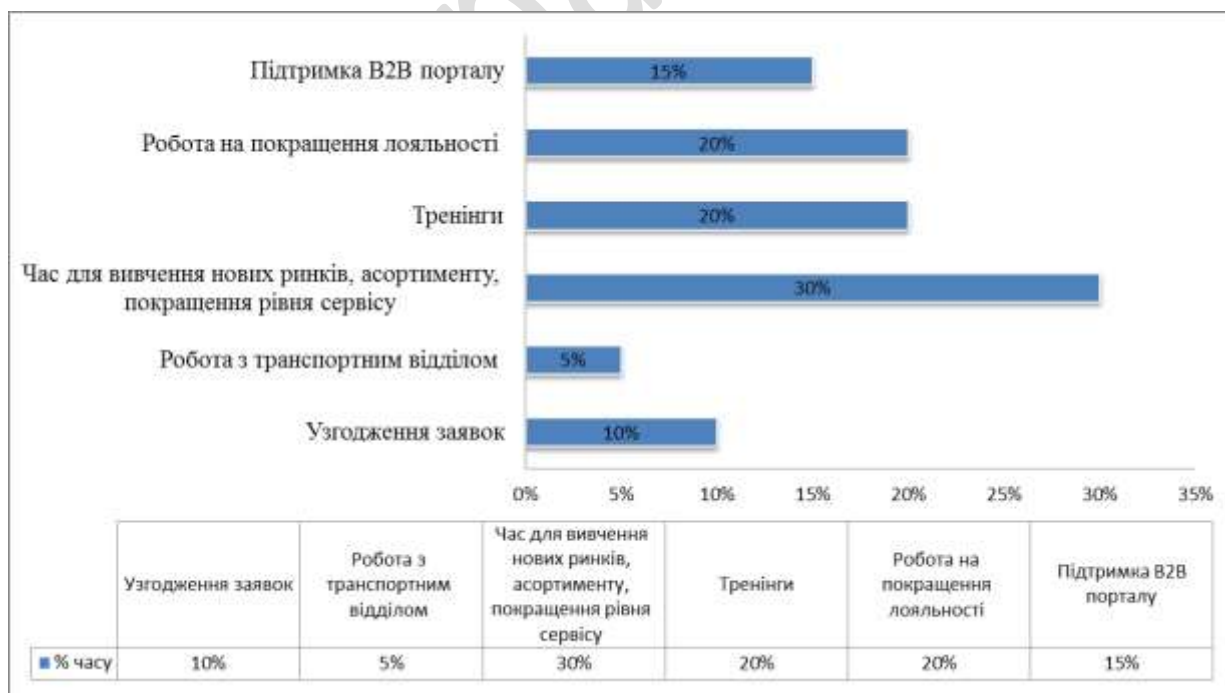


Рис. 3.4 Витрати часу фахівця ВОК після впровадження Global ERP B2B Shop

Розглянемо, що очікується після впровадження Global ERP B2B Shop:

збільшення прибутку - збільшення середнього чека, частоти і кількості замовлень (включаючи неробочий час), оперативне інформування клієнтів про знижки і розпродажі;

зниження операційних витрат - скорочення часу обробки замовлень і претензій (повернення, шлюб, пересортиця), зниження витрат на телефонний зв'язок, розсилку прайсів і документації;

масштабування діяльності - прискорення розвитку компанії за відсутності необхідності найму нових менеджерів у зв'язку з ростом клієнтської бази;

прозорість операцій - доступ до всіх поточних операціях і історії по кожному клієнту. Вся актуальна інформація за цінами, документообігу та номенклатурі;

оптимізація документообігу - автоматичне виставляння рахунків, формування накладних і рахунків-фактур, запит оригіналів документів через особистий кабінет;

єдиний інформаційний простір - забезпечення загального доступу до інформації про компанії, її підрозділах, контактам співробітників, електронним активів документів;

персональний підхід - оптимізація робочого часу дозволить приділяти більше уваги великим клієнтам за рахунок скорочення спілкування з дрібними;

підвищення лояльності клієнтів - зростання довіри і підвищення ефективності взаємодії з партнерами по всіх каналах розподілу;

інструменти самообслуговування - зменшення числа помилок при оформленні замовлень, зниження витрат на ручну обробку даних і складання звітів.

Тому, слід розглянути дані про етапи розробки та супровід, а також терміну і вартості B2B порталу по портфелям ex. Anadolu Efes та ex. Sun

Inbev на території України (табл. 3.1). Де можна побачити розподіл по дням та витратам, які необхідні для розробки та впровадження.

Таблиця 3.1

Розрахунок витрат на впровадження та експлуатацію B2B порталу

Назва задачі	Тривалість, дні	Початок	Кінець	Трудовитрати, год	Фактичні витрати, грн
Розробка порталу в цілому	60	27.01.2020	29.03.2019	132	390000
Розробка	22	27.01.2020	17.02.2020	84	19436,3
Формування вимог до порталу	3	27.01.2020	30.01.2020	12	27833,8
Розробка та затвердження ТЗ	4	31.01.2020	04.02.2020	16	37111,7
Створення технічної основи	3	05.02.2020	09.02.2020	12	27833,8
Розробка та затвердження дизайну порталу	4	10.02.2020	15.02.2020	16	37111,7
Наповнення порталу	4	16.02.2020	21.02.2020	16	37111,7
Тестування	3	22.02.2020	26.02.2020	12	27833,8
Затвердження розробки	0	27.02.2020	27.02.2020	0	0
Впровадження порталу в цілому	14	02.03.2020	16.03.2020	46	34792,2
Підписання акту про впровадження	0	16.03.2020	16.03.2020	0	0
Розробка керівництва користування	5	17.03.2020	23.03.2020	20	34792,2
Затвердження впровадження	0	25.03.2020	25.03.2020	0	0
Супровід в цілому	2	26.03.2020	26.03.2020	8	20411,5
Формування вимоги щодо супровіду	1	27.03.2020	27.03.2020	4	10205,7
Складання договору про супровід	1	28.03.2020	28.03.2020	4	10205,7
Затвердження супровіду	0	29.03.2020	29.03.2020	0	0

Тобто, якщо говорити про весь процес розробки та впровадження, то загальна вартість складе 390000 грн. З них виділено кошти на проведення навчання фахівців, а саме 34792,2 грн., що включає розробку керівництва користування, онлайн сесії, де буде проведено презентацію керівництва та детальний огляд порталу.

Дане впровадження дозволяє створити умови, в яких замовники, фахівці ВОК, фахівці планування та транспорту зможуть комфортно та плідно взаємодіяти між собою. Зазвичай такі комунікації та взаємодії займають 40% від всього робочого дня, на основі офіційних листів через електронну пошту. Портал дозволить зменшити витрати часу на подібні комунікації.

Розглянемо порівняння трудовитрат до впровадження та планові трудовитрати після впровадження Global ERP B2B Shop (табл 3.2).

Таблиця 3.2

Етап	Трудовитрати (трудо/год)
До впровадження	520
Після впровадження	360
Ефект	160

Дане впровадження дозволяє скоротити час на виконання рутинних робіт фахівцем ВОК 169 трудо/год., а саме 30,7%.

3.3. Прогноз обсягів реалізації продукції

Для визначення обсягу реалізації ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна», використано метод експоненційного згладжування. Це метод математичного перетворення, який застосовується при прогнозуванні часових рядів. Свою назву він отримав через те, що при кожній наступній ітерації враховуються всі попередні значення ряду, але ступінь врахування зменшується за експоненційним законом.

Для побудови лінії тренду у цьому методі використовуються дані про обсяги реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) за попередні роки, наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Дані про обсяги реалізованої продукції 2008 – 2018 рр.

Рік	Млн, дал	Грн/літр	Обсяг реалізації, млн. грн
2008	320,3	5,8	1857,74
2009	300,3	6,5	1951,95
2010	309,3	7,99	2471,307
2011	305	9,11	2778,55
2012	297	9,7	2880,9
2013	274	10,22	2800,28
2014	242	12,8	3097,6
2015	194,2	18,3	3553,86
2016	179,9	20,5	3687,95
2017	178,1	23,3	4149,73
2018	180,7	25,5	4607,85

Для визначення прогнозу обсягу реалізованої продукції на плановий період доцільно представити зазначені дані в графічному виді за допомогою спеціального програмного забезпечення MS Excel та відобразити лінію тренду (рис. 3.5). В таблиці 3.4 більш детально наведено обсяги реалізації за досліджуваний період, а саме 2008-2018 рр. Також за допомогою MS Excel було виявлено прогнозуючі результати по обсяг реалізації на 2019-2020 рр.

Таблиця 3.4

Прогнозування обсягу реалізації продукції на 2019-2020 рр.

Рік	Обсяг реалізації, млн. грн	Прогноз (Обсяг реалізації, млн. грн)	Низька вірогідність (Обсяг реалізації, млн. грн)	Висока вірогідність (Обсяг реалізації, млн. грн)
1	2	3	4	5
2008	1857,74			
2009	1951,95			
2010	2471,307			
2011	2778,55			

Закінчення табл. 3.4

1	2	3	4	5
2012	2880,9			
2013	2800,28			
2014	3097,6			
2015	3553,86			
2016	3687,95			
2017	4149,73			
2018	4607,85	4607,85	4607,85	4607,85
2019*		4649,08	4302,93	4995,23
2020*		4902,69	4556,54	5248,84

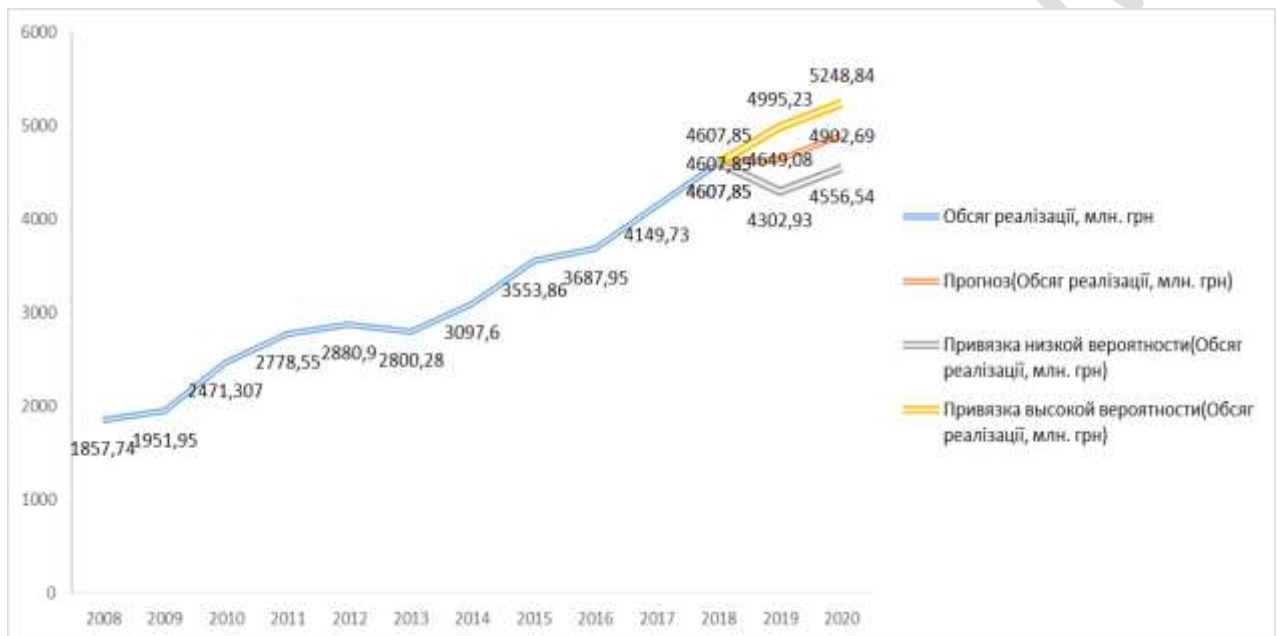


Рис. 3.5. Прогноз змін обсягу реалізації продукції в грошовому вираженні за роками на ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна»

Рівень апроксимації (R^2) складає 0,86, що свідчить про те що наведене рівняння на 86% співпадає із залежністю ряду даних, а побудований на її основі прогноз буде достовірним.

Отже, обсяг реалізації продукції розрахований за трьома сценаріями, має наступні значення на 2019 рік:

- 1) песимістичний варіант на: 4302,93 млн. грн.

2) найбільш імовірний обсяг реалізації з урахуванням існуючого виробництва та підписаних контрактів становитиме 4649,08 млн. грн.

3) оптимістичний варіант перевищує найбільш ймовірний на 7,75%, і становить 4995,23 млн. грн.

Отже, обсяг реалізації продукції розрахований за трьома сценаріями, має наступні значення на 2020 рік:

1) песимістичний варіант на: 4556,54млн. грн.

2) найбільш імовірний обсяг реалізації з урахуванням існуючого виробництва та підписаних контрактів становитиме 4902,69 млн. грн.

3) оптимістичний варіант перевищує найбільш ймовірний на 7,75%, і становить 5248,84 млн. грн.

3.4. Планування основних техніко-економічних показників

Впровадження B2B порталу в філіалі на ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» має головну ціль – оптимізація робочого процесу, автоматизація обробки замовлень, корегувань, тощо та підвищення продуктивності праці кожного фахівця.

На сьогоднішній момент у відділ ВОК Україна працює 6 фахівців, які фактично виконують активності 1,3 фахівця. Тобто, 1 фахівець – 100% активності на 1 робочий день. Але у зв'язку з тим, що відсутня оптимізація процесу, обсяг роботи має відхилення від норми через те, що велика частка робочого часу відведена на ручні корегування, прийоми замовлень, комунікації, тощо. А саме, 1 фахівець в середньому має переробку на 30% від норми. Розглянемо обсяг переробок за період січень-жовтень 2019 року, які наведено в таблиці 3.5. Загалом, було 383 години відхилень від норми робочого часу, в грошовому виразі сума склала 143625 грн до утримання.

Таблиця 3.5

Статистика по переробці фахівцями ВОК січень-жовтень 2019 р.

Місяць	Переробка, год на одного фахівця	Переробка, грн на одного фахівця	Переробка, грн на 6 фахівців
січень	22	1375	8250
лютий	28	1750	10500
березень	34	2125	12750
квітень	32	2000	12000
травень	49	3062,5	18375
червень	51	3187,5	19125
липень	59	3687,5	22125
серпень	39	2437,5	14625
вересень	42	2625	15750
жовтень	27	1687,5	10125

Тобто, можна зробити висновок, що завдяки впровадженню є змога вивести першу економію на виплатах переробок, а саме в середньому 2393,75 на одного фахівця за місяць, на 6 – 14362,5 грн.

Тому, можна вивести планові показники співвідношення продуктивності праці і середньої заробітної плати на ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» на плановий період, які наведено в таблиці 3.6. А саме, за рахунок впровадження нам не потрібно скорочувати відділ. Заробітна плата не змінюється в зв'язку з провадженням.

Таблиця 3.6

Планування співвідношення продуктивності праці і середньої заробітної плати на ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна»

Показники	Звітний	Плановий	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Фонд оплати праці персоналу тис. грн.	813,6	813,6	0	0
Чисельність персоналу, осіб	1945	1945	0	0
Середньорічна заробітна плата персоналу, тис. грн./ особу	135,6	135,6	0	0
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./ особу	197,47	208,7	10,33	5,23

Можна помітити, що продуктивність в плановому періоді повинна зрости на 5,23%, оскільки кількість впровадження порталу скорочує трудовитрати кожного фахівця, що означає, що менеджмент підприємством створюється ефективно. При цьому заробітна плата не змінилась.

Окрім цього, як було зазначено при описі результатів від провадження порталу, компанія має змогу зменшити обсяги зливу рідини (в гектолітрах), у зв'язку з витіканням терміну придатності. Адже, на порталі в особистому кабінеті кожного клієнта через SQL tool від відділу планування буде автоматично відображатися інформація, щодо акцій на пиво з коротким терміном придатності. Клієнти матимуть змогу швидко отримувати інформацію про товар та акції на них.

Розглянемо обсяг зливу пива за січень – жовтень 2019 року, у зв'язку з коротким терміном придатності. Злив 1 Гл (100 л) коштує 10 доларів, або 26 грн орієнтуючись на середній курс листопада 2019 року. Інформацію наведено в таблиці 3.7. Якщо говорити про загальну суму, яку компанія відвела на процес утилізації за цей період, вона становить 124891 грн. Тобто, в середньому в місяць це становить 12489,1 грн. На думку бізнес аналітиків ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» утилізацію рідини можна зменшити на 60% за рахунок впровадження, на це буде впливати швидкість перетікання інформації до особистого кабінету клієнта. Адже, на даний момент ця інформація обробляється та відправляється через електронну пошту фахівцем кожному клієнту для реалізації.

Таблиця 3.7

Обсяг утилізації рідини (Гл) за січень-жовтень 2019 р.

Місяць	Злив пива, Гл	Злив пива, грн
1	2	3
січень	452,9	11775,4
лютий	386,9	10059,4
березень	617,2	16047,2
квітень	177	4602
травень	482	12532

Закінчення табл. 3.7

1	2	3
червень	93	2418
липень	894,4	23254,4
серпень	709,1	18436,6
вересень	271	7046
жовтень	720	18720

Тому, можна зробити висновок, що завдяки даної розробки компанія має змогу отримати економію в розмірі 7493,5 грн в місяць на скорочені зливу пива на 60%.

Також, слід враховувати людський фактор при обробці замовлень та комунікації між відділами та клієнтами. Як зазначалося раніше – клієнти та фахівці між собою спілкуються по телефонному зв'язку та електронній пошті. Інформація втрачається, подається помилково. Тобто, це несе за собою помилки з боку фахівця ВОК по оформленню та відвантаженню не тієї продукції, бо клієнт не вказав, наприклад, код позиції. Або заведення відвантаження по системі SAP не на того отримувача клієнта. Як результа, відбуваються повернення авто від клієнта на завод, так як, наприклад, було відвантажено не той асортимент, що мав на увазі клієнт. Завдяки автоматизації системи і впровадженню клієнт має свій особистий кабінет, де оформлює замовлення і всі помилкові внесення залишаються на боці замовника. Розглянемо обсяг штрафів в грошовому виразі за період січень - жовтень 2019 року на повернення авто, відмови від замовлень у зв'язку з помилковими комунікаціями, помилковими корегуання з боку фахівця ВОК, тощо (табл. 3.8). Штрафи за повернення виставляють транспортні компанії за перебіг авто. На контрактній основі з транспортними компаніями в ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» компанія має сплатити 50% від вартості рейсу. Середня вартість рейсу 20 тонним авто (дистриб'ютори мають змогу відвантажувати товар лише повновантажними 20-тонними авто) складає 10500 грн.

Таблиця 3.8

Обсяг штрафів через некоректне відвантаження січень-жовтень 2019 р.

Місяць	Кількість зривів рейсів, шт	Кількість зривів рейсів, грн
січень	3	31500
лютий	2	21000
березень	7	73500
квітень	1	10500
травень	6	63000
червень	3	31500
липень	6	63000
серпень	5	52500
вересень	4	42000
жовтень	4	42000

Тобто, за даний період сума відведена на виплату штрафів складає 430500 грн, в середньому в місяць – 43050 грн. На думку бізнес аналітиків даний показник, за рахунок впровадження можна скоротити на 50% .

3.5 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Для аналізу економічної ефективності запропонованих заходів будуть розраховані наступні показники:

- 1) чистий приведений ефект або чиста поточна вартість (Net Present Value - NPV);
- 2) період окупності (PP)
- 3) індекс прибутковості (Profitability Index - PI).

Для розрахунку вищезазначених показників були використані показники інфляції, на рівні, закладеному в Законі України «Про державний бюджет на 2019 рік» - в 7,4 % та річна відсоткова ставка за депозитами – 15 %.

Грошовий потік розрахований з урахуванням запланованого збільшення обсягу виробництва а також планових обсягів використання матеріальних ресурсів

Тобто, капітальні витрати на розробку і впровадження порталу в Україні становлять 390 тис. грн.

Якщо говорити більш детально про ефект, який має спостерігатися після впровадження, то мова йде про наступні зміни, які приведуть до даного показника:

збільшення прибутку - збільшення середнього чека, частоти і кількості замовлень (включаючи неробочий час), оперативне інформування клієнтів про знижки і розпродажі, що надасть змогу швидше та оперативніше реалізовувати продукт з низькими терміном придатності по акційній ціні та зменшить заходи по «зливу» рідини (пиво) у зв'язку з витіканням терміну придатності. Злив 100л пива коштує 10 доларів, або 260 грн приблизно, орієнтуючись на курс 26 грн;

зниження операційних витрат - скорочення часу обробки замовлень і претензій (повернення, пересортиця), зниження витрат на телефонний зв'язок, розсилку прайсів і документації;

прозорість операцій - доступ до всіх поточних операцій і історій по кожному клієнту. Вся актуальна інформація за цінами, документообігу та номенклатурі;

оптимізація документообігу - автоматичне виставляння рахунків, формування накладних і рахунків-фактур, запит оригіналів документів через особистий кабінет, зниження затрат на друкування та пересилання оригіналів документів «Завод – Клієнт» у разі, якщо вони були втрачені, або не відправлені під час відвантаження авто;

єдиний інформаційний простір - забезпечення загального доступу до інформації про компанії, її підрозділах, контактам співробітників, електронним активів документів;

підвищення лояльності клієнтів - зростання довіри і підвищення ефективності взаємодії з партнерами по всіх каналах розподілу, в свою чергу зростання об'єму реалізації;

інструменти самообслуговування - зменшення числа помилок при оформленні замовлень, зниження витрат на ручну обробку даних і складання звітів, саме завдяки цьому йде скорочення помилок, які ведуть за собою повернення продукції клієнтом на завод. Тобто, скорочення штрафних санкції з боку клієнтів та транспортних компаній. Якщо відбувається помилка з боку фахівця ВОК, у зв'язку, наприклад з людським фактором і відсутністю автоматизованої система, компанія сплачує 50% від вартості рейсу транспортній компанії.

Тобто, на основі вищеперерахованого та пункту 3.4 ефект буде складати:

$$21525+7493,5+14362,5 = 43381 \text{ грн/місяць.}$$

Використовуючи вищенаведені дані, розрахуємо ефективність впровадження B2B порталу. Після розрахунків зможемо зробити висновки, щодо доцільності наряду удосконалення роботи підприємства на B2B ринку. Результати проведених розрахунків показників ефективності капіталовкладень відображені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Показники ефективності капіталовкладень

Показник	Значення
Капітальні вкладення, тис. грн	390
CF, тис. грн.	520,6
NVP, тис, грн.	29,9
PP, місяців	11 місяців 16 днів
PI, грн./грн.	1,076
Період розрахунків, років	1

Таким чином запропонований захід є економічно ефективним, оскільки дохід за рік становить 29,9 тис. грн, період окупності складає 11 місяців і 16 днів, дохідність на 1 грн вкладеного капіталу зіставляє 1,076 грн/грн.

Кафедра ЕП та М

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У даному розділі було розглянуто напрями удосконалення діяльності підприємства на B2B ринку, а саме: впровадження B2B – порталу в синхронізації з ERP SAP в БСЦ, м. Харків по портфелю ex. АВ Inbev для автоматизації процесу роботи з клієнтами та взаємодії з відділами планування та транспорту.

Враховуючи усі зміни техніко-економічних показників ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» у плановому періоді, впровадження запропонованих заходів є доцільним для підприємства в цілому. Про це свідчить збільшення реалізованої продукції, зростання розміру фонду оплати праці й середньомісячної заробітної плати, а також показники фондомісткості, фондovіддачі й фондоозброєності.

Таким чином, впровадження B2B – порталу в синхронізації з ERP SAP допоможе зробити роботу фахівців ВОК більш ефективнішою, надасть змогу скоротити помилки, слідом можна сказати, що і зменшити штрафи по відвантаженню продукції. Скоротити критичну продукцію (низький термін придатності).

Прогнозування чистого доходу було зроблено на основі використання трендової моделі. Згідно прогнозу, чистий дохід підприємства зросте на 7,75% у порівнянні зі звітним періодом.

В плановому періоді очікується підвищення рентабельності продукції на 0,02 %, що є зовсім незначною зміною, однак з урахуванням обсягів діяльності можна казати про те, що підприємство поступово поліпшує свою діяльність після кризових явищ та падіння ефективності.

Аналіз фінансових показників для ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» підтверджує, що впровадження запропонованих заходів є доцільним для підприємства та може принести посилення конкурентних позицій на ринку в стратегічній перспективі та покращити процес ведення бізнесу на ринку B2B.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що вони є економічно ефективними. Оскільки дохід за рік становить 29,9 тис. грн, період окупності складає 11 місяців і 16 днів, дохідність на 1 грн вкладеного капіталу зіставляє 1,076 грн/грн.

Кафедра ЕП та М

ВИСНОВКИ

У першому розділі було розглянуто узагальнення теоретико-методичних засад дослідження діяльності підприємства, що функціонує на засадах B2B дозволило зробити наступні висновки.

Сутність B2B, як бізнес-моделі полягає в створенні продавцем/постачальником економічної, соціальної та інших форм вартості від продажу товарів і послуг іншим організаціям, що взаємодіють на ринковому полі.

Діяльність компаній на ринку B2B зводиться до того, що вони працюють не на кінцевого споживача, а на інших юридичних осіб різних сфер і галузей діяльності (державні, приватні, комерційні і некомерційні), а також осіб, які купують товари та послуги в промислових цілях. Крім того, сьогодні все більше торгово-закупівельних операцій здійснюються через мережу Інтернет на так званих електронних торговельних майданчиках.

Специфіка управління підприємством на електронно-торгівельному майданчику B2B забезпечується управлінням таких основних елементів: безпекою в роботі з системою для користувачів, інформацією про товари чи послуги, рекламою, базою даних про покупців і управлінням логістичними процесами.

У другому розділі визначено, що галузь пивоваріння є складовою харчової промисловості, і хоча вона не виробляє продукти першої необхідності, але попит на її продукцію завжди був високим. На сьогоднішній день, у країні нараховується не більше 40 заводів, що безпосередньо займаються виробництвом пива. Пивоварна галузь України є дуже привабливою для іноземних інвесторів через те, що зростає популярність пива серед українців, обсяги споживання цього напою з кожним роком зростають.

ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» - частина корпорації AB InBev, чії заводи знаходяться в Чернігові, Харкові та Миколаєві. Компанія виробляє 7 з

10 найбільш популярних пивних брендів в світі. Компанія працює на українському ринку з 2000 року.

За розрахованими даними можна сказати, що підприємство ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» є нестабільним, неліквідним та нерентабельним.

У сьогоднішньому світі існує величезна кількість різних підприємств. Головним фактором успіху будь-якого з них є грамотна автоматизація всіх його бізнес процесів. Інформаційні системи розширюють професійні можливості фахівців і дозволяють здійснювати діяльність господарюючого суб'єкта більш раціонально, цілеспрямовано і економно, а, отже, більш ефективно. Тому було доцільно розглянути можливості автоматизації в сегменті B2B на підприємстві ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» на території України.

Тому, третій розділ був присвячений вдосконаленню діяльності підприємства на ринку B2B. Було запропоновано впровадження B2B порталу синхронізації з ERP SAP.

Враховуючи усі зміни техніко-економічних показників ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» у плановому періоді, впровадження запропонованих заходів є доцільним для підприємства в цілому. Про це свідчить збільшення реалізованої продукції, зростання розміру фонду оплати праці й середньомісячної заробітної плати, а також показники фондомісткості, фондівіддачі й фондоозброєності.

Таким чином, впровадження B2B – порталу в синхронізації з ERP SAP допоможе зробити роботу фахівців ВОК більш ефективнішою, надасть змогу скоротити помилки, слідом можна сказати, що і зменшити штрафи по відвантаженню продукції. Скоротити критичну продукцію (низький термін придатності).

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що вони є економічно ефективними. Оскільки дохід за рік становить 29,9 тис. грн, період окупності складає 11 місяців і 16 днів, дохідність на 1 грн вкладеного капіталу зіставляє 1,076 грн/грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ. – 2010. – 122 с.
2. Асоціація «Біржові та електронні майданчики» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://aeaep.com.ua/spy-sok-elektronny-h-torgivel-ny-h-maj/>
3. База знаний по продажам. Рынок B2B. Пять основных ошибок, которые ведут Ваш бизнес к крах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://guruopta.ru/rynok-v2v-pyaty-osnovnykh-oshibok-kotorye-vedut-vash-biznes-kkrakhu>
4. Бек М. А. Маркетинг B2B [Текст] : учеб. пособие для вузов / М. А. Бек ; Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. — 327 с.
5. Беленький П.Ю., Мікула Н.А., Матвеев С.Е. Конкуренція на транскордонних ринках. – Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2005. – 214 с.
6. Бойчик І.М. Роль нематеріальних ресурсів і нематеріальних активів у забезпеченні конкурентоспроможності переробних підприємств / І.М.Бойчик // Формування єдиного наукового простору Європи та завдання економічної науки: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 квітня 2013 року. - Тернопіль, 2013. - С. 205-207.
7. Большой экономический словарь / [под ред. А.Н.Азрилияна]. – 6-е изд., доп. – М. : Институт новой экономики, 2004. – 927 с.
8. Бочкарева, А.М. Интернет как инструмент построения эффективной коммуникации внутри предприятия / А.М. Бочкарева, И.М. Глотина // Языковая толерантность как фактор эффективности языковой политики материалы Международной научно-практической конференции. –2015. – С. 468–476

9. Зигрій О. В. Методичні підходи до оцінки ефективності підприємств переробної промисловості / О. В. Зигрій // Стан та передумови стійкого розвитку аграрного сектора в умовах трансформаційних процесів у світовій економіці : колективна монографія під ред. д.е.н., професора Ю. О. Нестерчук (Частина 2) – Умань : Видавничо-поліграфічний центр «Візаві», 2013. – С. 93-99.

10. Ігнатюк А. Вертикально-інтегровані структури на галузевих ринках України / А. Ігнатюк // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2009. – Вип. 109. – С. – 19-23.

11. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід // Тези доповідей ІХ Міжнародної науковопрактичної конференції молодих учених і студентів. – Тернопіль: ТНЕУ, 2016. – 176 с.

12. Карапетян Е.Т. Концептуальні напрямки у підвищенні конкурентоспроможності промислових підприємств. Монографія / За заг. Редакцією В.І. Гринчуцького. – Тернопіль: Крок, 2014. – 544 с.

13. Квач Я.П. Сутність та розвиток електронної торгівлі в Україні: обліковий аспект / Я.П. Квач, О.Г. Дроздова // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2015. - № 2. – С. 33-40.

13. Коваль Л.М., Проскурович О.В. Маркетингові дослідження в сфері електронної комерції. – Вісник ХНУ, №3, Т.1, 2011. – С. 212-216.

14. Копітко Т. Електронна комерція: важливість впровадження європейських норм ведення бізнесу / Т. Копітко // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 2. – С. 24- 27.

15. Котлер Ф. Бренд-менеджмент в B2B-сфері / Филип Котлер, Вальдемар Пферч. – М.: Вершина, 2007. – 432 с.

16. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент : пер. с англ. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 12-е изд. - СПб. : Питер , 2009. – 816 с.

17. Кошова Л.М. Роль міжнародного маркетингу в управління зовнішньоекономічною діяльністю агропідприємства. / Л.М. Кошова, О.І. 122 Комаріст // Наукові праці ПДАА. – Вип. 1 (6). – Т. 2. Економічні науки. – Полтава: ПДАА. – 2013. – С. 164-167.
18. Кузнєцова Н. Інтернет-маркетинг в Україні: проблеми та перспективи Н.Кузнєцова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://papers.univ.kiev.ua/ekonomika/articles/Internet_Marketing_in_Ukraine_Problems_and_Perspectives_18908.pdf.
19. Курант, Т. Глобальні доходи ринку електронної комерції [Електронний ресурс] / Тетяна Курант.
20. Курант, Т. Електронна комерція як спосіб задоволення попиту на онлайнринку [Електронний ресурс] / Тетяна Курант // Схід. – 2014. – № 6(132). – С. 19- 24.
21. Кутуков В. В2В: Принципы построения и работы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vernikov.ru/informacionnye-tehnologii/item/268-b2b-principy-postroeniya-i-raboty.html>
22. Ламбен Ж-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : Стратегический и операционный маркетинг: пер. с англ. / Ж.-Ж. Ламбен. - СПб. : Питер, 2005. – 796 с.
23. Лозовський О.М. Особливості управління підприємством в сучасних ринкових умовах господарювання / О.М. Лозовський, О.О. Кузьмінська // Молодий вчений. – 2014. – № 4(07)(1). – С. 77-79.
24. Макареня Т.А. Организация и планирование производства. Учебное пособие. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2007. – 124 с.
25. Маловичко С.В. Аналіз стану та особливостей розвитку міжнародної електронної торгівлі / С.В. Маловичко // Економічний часопис-XXI. – 2015. - № 7- 8(1). – С. 17-19.
26. Матюк Т.В., Дяченко О.О. Управління процесами організаційних змін на підприємствах / Т.В. Матюк, О.О. Дяченко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2011. – № 31. – С. 32-39.

27. Минет С. В2В-маркетинг: разные подходы к разным типам клиентов. Полное руководство: Пер. с англ. – М.: Издат. Дом «Вильямс». 2004. – 208 с.
28. Минет С. Маркетинг В2В и промышленный брендинг / С. Минет. М.: Вильямс, 2008 - 207 с.
29. Мозгова Г.В. Інструменти інтернет-маркетингу та їх переваги для сучасних українських підприємств / Г.В. Мозгова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2429>.
30. Муравський В. Аналіз темпів і тенденцій запровадження комп'ютернокомунікаційної техніки в систему обліку на підприємстві [Текст] / Володимир Муравський // Проблеми економіки Тернопільщини та інших територій України. – Тернопіль : Економічна думка, 2015. – Т. 10.
31. Найпак Д.В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу / Д.В. Найпак // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Х. : Вид. ХарРІНАДУ «Магістр», 2011. – Випуск № 2(33). – С. 267–277.
32. Національний електронний каталог товарів (депозитарій) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.gs1ua.org/>
33. Огляд ринку електронних торгових майданчиків у Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://groshi-v-kredit.org.ua/ohlyad-rynku-elektronnyhtorhovelnih-majdanchykyv-u-ukrajini.html>
34. Олива Р. Обзор маркетинга на рынке В2В // Маркетинг-дайджест. 2004. № 2. С. 28–36
35. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту, третє видання [Текст]: Підручник. - К.: "Кондор", 2006. - 664 с.
36. Офіційний сайт Асоціації Учасників Електронного Бізнесу України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uelbu.org>
37. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

38. Пивоваров М.Г. Використання електронної торгової площадки для матеріально-технічного забезпечення промислових підприємств / М.Г. Пивоваров, О.С. Хижняк // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємство. – 2015. – № 1 (82). – С. 106-111.

39. Покровская Л. Л. Электронная коммерция в сфере информационных услуг : [монография] / Л. Л. Покровская, А. А. Копачев. - СПб. : СПбГУСЭ, 2010. - 151 с.

40. Пособие по регламентации и стимулированию [Электронный ресурс] / Технологии регламентации деятельности и стимулирования труда. – Режим доступа: http://upravtech.ru/book/list.php?SECTION_ID=95.

41. Райт Р. В2В-маркетинг. Пошаговое руководство / Р. Райт. – Д. : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 624 с.

42. Рогоза М. Є. Управління промисловими підприємствами: соціально-економічні чинники та особливості організації: монографія/ М. Є. Рогоза. – Полтава:РВЦ ПУСКУ, 2005. – 281 с.

43. Соболев В.О. Сутність основних понять Інтернет-торгівлі відносин / В.О. Соболев [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/15_DNI_2008/Economics/33645.doc.htm.

44. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент [Текст]: Підручник - К.: Академвидав, 2007. – 472 с.

45. Старицький Т.М. Використання сучасного інструментарію та технологій В2В-маркетингу. / Т. М. Старицький // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. Вип. 7. – С. 493-496.

46. Тардаскіна Т.М. Електронна комерція: Навчальний посібник / Тардаскіна Т.М., Т19 Стрельчук Є.М., Терешко Ю.В. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. – 244 с.

47. Тоцький В.І. Організаційний розвиток підприємства [Текст] : навчальний посібник / В.І. Тоцький. – К. : КНЕУ, 2005. – 247 с. 125

48. Тягунова Н.М. Інтернет-торгівля: сутність та особливості / Н.М. Тягунова, М.Ю. Гудзенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/visnyk/2013/03/160.pdf>.

49. Україна зайняла 58 місце в світовому рейтингу електронної комерції (РБКУкраїна) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rbc.ua/ukr/news/ukraine-zanyala-mestomirovom-reytinge-elektronnoy1427792216.html>.

50. Уэбстер, Ф. Основы промышленного маркетинга / Ф. Уэбстер. М.: Издательский дом Гребенникова, 2005. — 416 с.

51. Харченко Н. Динаміка використання Інтернет в Україні: лютий-березень 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=621&page=2>

52. Хміль Ф. І. Основы менеджменту [Текст]: Підручник. — К.: Академвидав, 2005. — 608 с.

53. Ховрак І.В. Електронна комерція в Україні: переваги та недоліки / І.В. Ховрак // Економіка. Фінанси. Право. – 2013. – № 4. – С. 16–20 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfipr_2013_4_7.pdf.

54. Царьов Р.Ю. Електронна комерція: навчальний посібник з підготовки бакалаврів / Царьов Р.Ю. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2010. – 112 с.

55. Черкасова В. А. Риск-менеджмент в электронной коммерции / В. А. Черкасова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lib.krsu.edu.kg/uploads/files/public/2057.pdf>

56. Что такое B2B, B2C, B2G? ITF studio – расширьте свій бизнес с нами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://itfstudio.ru/content/materials/b2b>

57. Чучко Н.О. Електронна торгівля в системі світогосподарських відносин / Н.О. Чучко, Г.М. Лозікова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.econindustry.org/arhiv/html/2011/st_56_23.pdf.

58. Шарапа О.М. Управління відносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як складова ефективного ведення бізнесу / О.М. Шарапа // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 7(97). – С. 25–31.

59. Шалева О. І. Електронна комерція. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с. 126

60. Шемет А.Д. Форми електронної комерції та її склад в системі цифрової економіки / А.Д. Шемет [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://stp.diit.edu.ua/article/download/9176/7966>.

61. Шутилина Н.В., Циунчик ОВ. Мировой рынок часов: тенденции развития производства и потребления. – С. 338

62. Электронные торговые площадки. Бизне-публикации. – 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://msb.aval.ua/ru/news/?id=24825>

63. Юдін О. М. Системи електронної комерції: створення, просування і розвиток : [монографія] / О. М. Юдін, М. В. Макарова, Р. М. Лавренюк. - Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. - 201 с.

64. Яценко В. В. Формування збутової політики підприємств за умов використання методів електронної комерції / В. В. Яценко // Коммунальное хозяйство городов. – 2008. Вип. 85. – С. 349-358.

65. Connect to your customers in a whole new way [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.salesforce.com/>

66. e-Commerce Models [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.eservglobal.com/uploads/files/index.pdf>.

67. EEN – новий майданчик співпраці бізнесу України та ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.euointegration.com.ua/experts/2015/10/30/7040079/> 127

68. Eliot Burdett (2016). The Biggest B2B Sales Trends in 2016 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.peaksalesrecruiting.com/2016-b2b-salestrends/>