

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Вплив зовнішнього середовища на організаційно-економічний  
механізм товарного менеджменту ПАТ «Запорізький механічний завод»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0730-зед-з  
спеціальності 073 – Менеджмент,  
освітньо-професійної програми  
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності  
Семоненко А.О.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат наук державного управління, доцент  
Оргієць О. М.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-  
адміністрування і менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з  
державного управління, професор  
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2021

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Рівень вищої освіти другий (магістерський) рівень

Спеціальність 073 – Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Семоненко Артем Олександрович

1. Тема роботи «Вплив зовнішнього середовища на організаційно-економічний механізм товарного менеджменту ПАТ «Запорізький механічний завод»

керівник роботи: Оргієць О. М., кандидат наук державного управління, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 22.09. 2021 року № 1572-с

2. Строк подання студентом роботи 22.11.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ТОВАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ТОВАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»

3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОПТИМІЗАЦІЇ ТОВАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

18 таблиць

6 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Оргієць О. М., доцент		
2	Оргієць О. М., доцент		
3	Оргієць О. М., доцент		

7. Дата видачі завдання 26.04.2020 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2018	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2018	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.18-16.05.18	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.18-23.05.18	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.18-27.05.18	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.18-25.06.18	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи	26.06.18-29.08.18	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.18-05.10.18	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи	06.10.18-14.10.18	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.18-30.11.18	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	01.12.18-16.12.18	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2018	
13.	Проходження нормоконтролю.	11.12.18-27.12.18	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	28.12.2018	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2019	

Студент А. О. Семоненко  
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи О. М. Оргієць  
(підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер С.В. Маркова  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 65 с., 18 табл., 6 рис., 46 джерел.

Об'єктом дослідження є «ПАТ «Запорізький механічний завод».

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні і практичні проблеми та напрямки удосконалення механізму оптимізації товарного менеджменту підприємства ПАТ «Запорізький механічний завод».

Методи дослідження: описовий, аналітичний, розрахунковий.

Метою роботи є організаційно-економічний механізм оптимізації товарного менеджменту на ПАТ «Запорізький механічний завод».

Специфіка роботи – у детальному аналізі механізму оптимізації товарного менеджменту ПАТ «Запорізький механічний завод».

Відповідно до мети сформульовано такі наукові завдання:

- уточнити поняття товару та механізму товарного менеджменту;
- проаналізувати організаційно-економічний механізм товарного менеджменту ПАТ «Запорізький механічний завод»;
- дослідити вплив зовнішнього середовища на діяльність ПАТ «Запорізький механічний завод
- пропонувати шляхи підвищення ефективності механізму оптимізації товарного менеджменту.

У роботі визначено, що товарний менеджмент – це управління інтелектуальними, фінансовими, матеріальними ресурсами при плануванні, розробці та контролі руху товарів на всіх етапах життєвого циклу товару з метою отримання найбільшого прибутку. Це один із способів системної організації управління продуктовими категоріями як однією з найважливіших стратегічних і доходних ланок бізнесу.

У першому розділі кваліфікаційної роботи магістра визначено поняття товару та організаційно-економічного механізму товарного менеджменту, механізм формування товарного менеджменту та методику оптимізації товарного менеджменту.

У другому розділі кваліфікаційної роботи магістра визначена характеристика організаційно-економічного механізму товарного менеджменту ПАТ «Запорізький механічний завод», вплив зовнішнього середовища на організаційно-економічний механізм товарного менеджменту, формування системи управління товарним асортиментом.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці пропозицій щодо вдосконалення ефективності механізму оптимізації товарного менеджменту на ПАТ «Запорізький механічний завод», які можуть бути використані у практичній діяльності підприємства.

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ, ТОВАР, ТОВАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, АСОРТИМЕНТНА ПОЛІТИКА, ЕФЕКТИВНІСТЬ**

## ABSTRACT

Qualifying work of the master: 65 pages, 18 tables, 6 figures, 46 sources.

The object of research is PJSC «Zaporizhzhya Mechanical Plant».

The subject of the research is theoretical, methodological and practical problems and directions of improvement of the mechanism of optimization of commodity management of the enterprise of PJSC «Zaporizhzhya Mechanical Plant».

Research methods: descriptive, analytical, computational.

The purpose of the work is the organizational and economic mechanism of optimization of product management at PJSC «Zaporizhzhya Mechanical Plant».

The specifics of the work - in a detailed analysis of the mechanism of optimization of product management of PJSC «Zaporizhzhya Mechanical Plant».

According to the purpose the following scientific tasks are formulated:

- clarify the concept of goods and the mechanism of product management;
- to analyze the organizational and economic mechanism of commodity management of PJSC «Zaporizhzhya Mechanical Plant»;
- to study the influence of the external environment on the activities of PJSC «Zaporizhzhya Mechanical Plant»
- to suggest ways to increase the efficiency of the mechanism of optimization of product management.

The paper defines that commodity management is the management of intellectual, financial, material resources in the planning, development and control of the movement of goods at all stages of the product life cycle in order to obtain the greatest profit. This is one of the ways to systematically manage product categories as one of the most important strategic and profitable parts of the business.

The first section of the master's qualification work defines the delivery of goods and organizational and economic mechanism of commodity management, the mechanism of formation of commodity management and methods of optimization of commodity management.

The second section of the master's qualification work defines the characteristics of the organizational and economic mechanism of commodity management of PJSC «Zaporizhzhya Mechanical Plant», the impact of the external environment on the organizational and economic mechanism of commodity management, the formation of product range management system.

The practical significance of the obtained results is to develop proposals for improving the efficiency of the mechanism of optimization of product management at PJSC «Zaporizhzhya Mechanical Plant», which can be used in the practical activities of the enterprise.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM, GOODS,  
COMMODITY MANAGEMENT, ASSORTMENT POLICY,

## EFFICIENCY PERELIK UMОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ПАТ – публічне акціонерне товариство

СМЦ – сервісні метало центри

ПП – приватне підприємство

МЗ – металургійний завод

РФ – Російська федерація

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

УАМ – Українська асоціація метало торгівців

СНД – Співдружність незалежних держав

ЄС – Європейська Спільнота

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА .....	2
РЕФЕРАТ .....	4
ABSTRACT.....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ .....	6
ВСТУП .....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ТОВАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ....	13
1.1 Поняття товару та організаційно-економічного механізму товарного менеджменту.....	13
1.2 Механізм формування товарного менеджменту.....	19
1.3 Методика оптимізації товарного менеджмент.....	22
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ТОВАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД».....	30
2.1 Характеристика організаційно-економічного механізму товарного менеджменту ПАТ «Запорізький механічний завод».....	30
2.2 Вплив зовнішнього середовища на організаційно-економічний механізм товарного менеджменту ПАТ «Запорізький механічний завод».....	37
2.3 Формування системи управління товарним асортиментом на ПАТ «Запорізький механічний завод».....	41
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОПТИМІЗАЦІЇ ТОВАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД».....	47
3.1 Дослідження впливу зовнішнього середовища на діяльність ПАТ «Запорізький механічний завод».....	47
3.2 Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства та	

асортименту продукції ПАТ «Запорізький механічний завод».....	52
3.3 Шляхи підвищення ефективності механізму оптимізації товарного менеджменту на ПАТ «Запорізький механічний завод».....	58
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	65
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	69



## ВСТУП

У сучасному світі, який швидко змінюється успіх компанії на ринку залежить від правильно сформульованої бізнес-стратегії. У світі, де одна з головних проблем, з якою стикаються компанії перед обличчям стоїть питання про те, що продавати в реальності ринку, що швидко змінюється. Впровадження правильної товарної політики стає все більш важливим. Сьогодні одним із найважливіших понять є конкурентоспроможність, адже з кожним роком конкуренція стає все більш інтенсивною. Існує багато компаній, і потреби споживачів постійно змінюються. у боротьбі за споживачів Політика щодо продуктів має відповідати цій вимозі. Це неминуче позначається на конкурентоспроможності та прибутковості підприємства, тому перед підприємствами постає непросте завдання побудови своєї продукції. Підвищити ефективність і задовольнити потреби споживачів Це пояснюється тим, що завдання вимагає масивного аналізу даних, дослідження ринку та постійного моніторингу діапазону та оцінки ефективності.

Цілі товарної політики:

- Задовольняти потреби клієнтів.
- оптимальне використання технічних здібностей;
- Побудуйте масштаб на основі планів прибутковості та прибутку.
- Розширити сферу використання існуючих продуктів для залучення нових клієнтів.
- Забезпечення оптимальної виробничої програми з урахуванням швидкості оновлення, життєвого циклу та співвідношення «старої» та «нової» продукції.

Основна мета товарної політики:

- забезпечити прибуток;
- підвищити товарообіг;

- підвищити частку ринку, на якому діє фірма;
- знизити витрати на виробництво та маркетинг;
- поліпшити імідж;
- знизити ризик.

Основні складові, що забезпечують зміну товарного комплексу виробника: науково-технічні дослідження та розробка продукції; Зміни в товарних комплексах конкурентів Зміни ринкового попиту на взаємовідносини між продуктами; Відсоток зростання продажів і відносна частка продукції на ринку на різних етапах життєвого циклу товару та на рівні оновлення товару.

Проблема виходу на зовнішній ринок виникає, оскільки кожна компанія, що розвивається, рано чи пізно починає задовольнятися характеристиками місцевого ринку, політичним середовищем чи економічним становищем цієї країни. Для України це дуже важливе питання, але брак коштів, катастрофічний стан основних засобів, невідповідність міжнародним стандартам та застарілі технології є основними причинами, які блокують доступ багатьом компаніям. зарубіжний ринок.

Але в Україні існують підприємства, продукція та послуги яких є конкурентноздатними не тільки на вітчизняному ринку, а і на міжнародному рівні потенціал виробництва перевищує внутрішні потреби країни. Тому для збільшення обсягу продажу продукції та більш ефективного використання виробничих потужностей цим підприємствам необхідно шукати нові ринки збуту. Компанії, що вирішила вийти на іноземний ринок, необхідно взяти до уваги існування безлічі обмежень і перешкод у міжнародній торгівлі - як у країні, на ринок якої воно збирається вийти, так і в своїй власній. До таких обмежень належать: митні тарифи (фіскальні і протекціоністські), валютний контроль із боку держави, ряд нетарифних бар'єрів . Маркетинг на міжнародній арені є дуже складним, тому що охоплює не тільки збут, але й інші сфери діяльності підприємства, в тому числі виробництво, постачання, фінанси і т.п. крім того тут необхідне глибоке розуміння соціально-

економічних та національно-культурних умов, що склалися в країні, де підприємство наміряється здійснювати свою діяльність.

Сучасний етап розвитку економіки країни характеризується посиленням конкуренції з боку виробників ринку, глобалізацією бізнесу та жорсткою конкуренцією з боку торгових організацій. Виживуть лише компанії, які виробляють і продають якісну, а отже, конкурентоспроможну продукцію на споживчому ринку. Досягнення науки і практичності показали, що тільки керівництво може ефективно вирішувати проблеми якості. Підніміться від управління продуктом до менеджменту Поява товарного менеджменту це не тільки «крок назустріч» менеджменту, а й крок у бік практики, оскільки без системи менеджменту неможливо ефективно виконувати вимоги замовників, а в торгівлі – вимоги споживачів.

Велика увага приділяється структурі асортименту, яка спрямована на досягнення відповідності між структурно-асортиментним пропозицією товарів підприємства і попитом на них. Структура асортименту передбачає його оптимальне різноманітність і відповідність певним ознаками (типи комп'ютерів, набори посуду доцільні градації цін і т.д.) з розрахунком на певні групи (сегменти) споживачів. Проблема вибору конкретних товарів, їх окремих серій, визначення співвідношень між старою і новою продукцією, товарами одиничного і серійного виробництва вирішується в процесі формування асортименту. При формуванні асортименту також виникають проблеми, пов'язані з цінами, якістю, гарантіями, сервісом, а також з позиціонуванням конкретних товарів на даному сегменті ринку.

Планування і формування товару - невід'ємна частина маркетингу. Навіть добре продумані плани збуту і реклами не зможуть нейтралізувати наслідки помилок, допущених на цих стадіях. Тому ефективне управління асортиментом є однією з умов успішної роботи.

Інформаційною базою дослідження стали: нормативно-правові акти України, статистична звітність Державного комітету статистики України, Головного управління статистики у Запорізькій області, Міністерства

економічного розвитку і торгівлі України, Головного управління економіки Запорізької обласної державної адміністрації, навчальні посібники, монографії, періодичні українські та зарубіжні видання, матеріали Інтернет-джерел.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій та положень, які можуть бути використані у практичній діяльності промислового підприємства.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань та додатків.

## РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО  
МЕХАНІЗМУ ТОВАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

## 1.1 Поняття товарного менеджменту

Одним із важливих елементів товарної політики компанії є група продуктів, у створенні якої має бути залучена будь-яка компанія. Це тому, що початковий розмір залежить від того, наскільки ефективно компанія може задовольнити потреби покупців. Під товаром в маркетингу розуміється комплекс відчутних і невідчутних атрибутів (властивостей, признаков), які дають функціональну, соціальну, психологічну користність або вигоду, які можна отримати в процесі обміну. Товар может мати форму виробу, послуги або ідеї [14]. Купуючи товар, покупці отримують певні вигоди і задоволення, на які вони розраховували, вибираючи даний товар. Ф. Котлер у зв'язку з цим розрізняє три рівні (етапи) створення товару [11] (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 - Рівні (етапи) створення товару

три рівні (етапи) створення товару		
товар за задумом, який дає відповідь на питання: що дійсно купуватиме покупець, яку послугу і для рішення якої проблеми;	товар в реальному виконанні, який володіє п'ятьма характеристиками: рівнем якості, набором властивостей, специфічним оформленням, марочною назвою, особливою упаковкою;	товар з підкріпленням, доповнений послугами і вигодами у сфері поставок, кредитування, монтажу, післяпродажного обслуговування і гарантій, які суттєво відрізняють даний товар від продукції конкурентів.

Основними типами товарів виробничого призначення є (рис. 1.1):

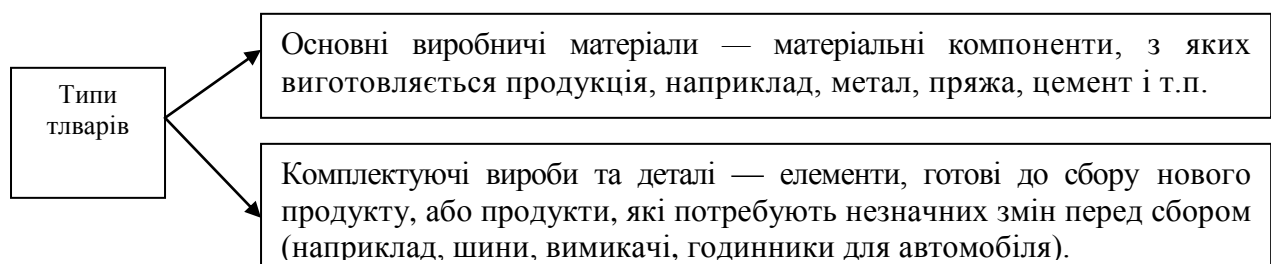


Рис. 1.1 Основними типами товарів виробничого призначення

При покупці найбільше значення має ціна, своєчасність поставок, суворе дотримання інших умов замовлень, відпрацьованість каналів збуту, надійність постачальника і його готовність заключати довгострокові контракти [22];

– товари, які частково присутні у готовому впробі: основне (стаціонарне) обладнання і споруди, допоміжне обладнання [2, с. 29].

Під допоміжною рідиною розуміється робоча рідина мастильних матеріалів, паперу, олівців, стрічок для принтерів та матеріалів для обслуговування (фарби, пензлі, цвяхи тощо). Ці продукти зазвичай торгуються через посередників. Послуги та низькі витрати, які особливо цінують покупці.

Товарний асортимент, або асортиментна група, або продуктова лінія, - це набір товарних одиниць (товарів), тісно пов'язаних між собою через схожість їх функціонального призначення, технології використання і маркетингової політики [6].

На рис. 1.2 представлена матриця товарної номенклатури [2]

Глибина (насиченість)	Ширина	
	Вузька	Широка
Глибока	Одна модель для кожної з декількох аналогічних груп товарів	Одна модель для кожної з декількох різних груп товарів
Мілка	Багато моделей для кожної з декількох аналогічних груп товарів	Багато моделей для кожної з декількох різних груп товарів

Рис.1.2 Матриця товарної номенклатури

Асортиментна матриця – це повний перелік всіх товарних позицій, затверджених для продажу в конкретному магазині на певний період часу з урахуванням вимог асортиментної політики компанії і особливостей формату і розташування торгової точки [16]. Асортиментна матриця - документ, який з'являється після проведення роботи по виділенню в асортименті класів, груп, категорій, під категорій і інших рівнів класифікатора [17].

Товарна номенклатура описується з точки зору її широти (кількості

асортиментних груп), насиченості (кількості окремих товарів), глибини (варіантів пропозиції товару), гармонійності (ступеня близькості між товарами різних асортиментних груп) [23].

Товари класифікують і за такими ознаками, як частота попиту, а також стабільність і характер попиту, що пред'являється та активно впроваджується за умови збуту.

За частотою попиту товари поділяються на три групи (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 – Класифікація товарів за частотою попиту

Група	Зміст
повсякденного попиту	товари, що придбаваються населенням найчастіше і навіть щодня;
періодичного попиту	товари, купівля яких здійснюється періодично;
рідкого попиту	предмети тривалого користування, термін служби яких, як правило, перевищує п'ять років.

Зауважимо, що попит може бути переодичним, тобто є група сезонних товарів, реалізація яких здійснюється в певні періоди (сезони), квартал, року (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація товарів

Групи	Характеристика
Товари стабільного попиту	товари харчової промисловості, а саме: хлібобулочні вироби, молочні вироби, м'ясні та рибні продукти, лікєро-горілчані вироби, овочі.
Товари, попит на які схильний до різких коливань	товари сезонної групи, які реалізуються в певні періоди року, а саме: одяг, содово-городній інвентар та ін., а також товари, попит на які може залежати від політичної та економічної ситуації в країні (наприклад, попит на автомобілі знизиться при подорожчанні бензину). До товарів альтернативного попиту відносяться товари заміники.

Що стосується товарного механізму потрібно розглянути економічний механізм взагалі. Зазвичай експерти визначають механізм, як систему заходів з організації та координації діяльності економічних суб'єктів ринку та встановлення між ними інтеграційних, тісних зв'язків [24]. Економічний механізм включає елементи державного впливу на результативність

функціонування господарюючих суб'єктів ринку, основними з яких є: захист конкурентного середовища, ціноутворення, інвестиційний та податковий механізм [2-3].

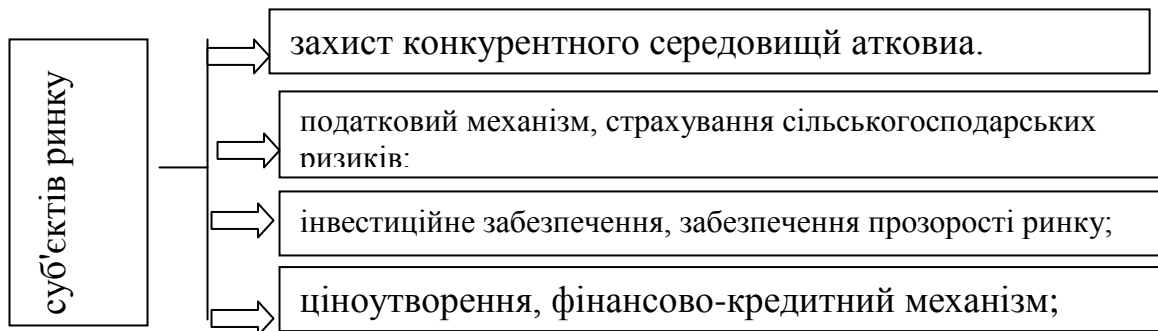


Рис. 1.3 Економчний механізм у розрізі суб'єктів ринку

Організаційно-економічний механізм в залежності від середовища його формування доцільно розглядати на трьох рівнях (рис. 1.4):

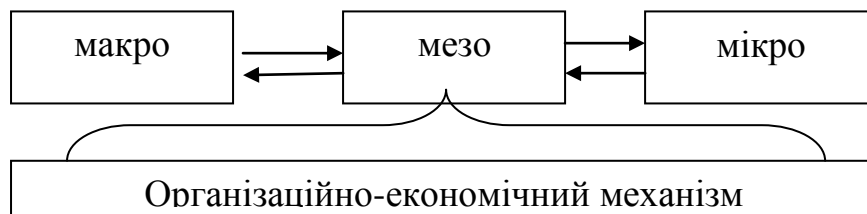


Рис. 1.4 Організаційно-економічний механізм

На макрорівні формується загальнодержавний ринок продукції. Особливістю організаційно-економічного механізму такого рівня є активний вплив держави за допомогою наступних інструментів регулювання економічних відносин [5] (рис. 1.5):

Товарний менеджмент повинен враховувати аналіз та процес планування впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Згадаємо, що фактори зовнішнього середовища – поділяють на дві групи: фактори зовнішнього середовища прямої дії та непрямой. До першої групи можна віднести – постачальників, споживачів, закони та законодавчі акти та діяльність постачальників.





Рис.1.5 Інструментів регулювання економічних відносин

До мезо-рівня відносять сукупність механізмів, які застосовуються для ефективного функціонування, зазначена сукупність визначена на рис.1.6.

розробку та впровадження регіональних програм, концепцій і стратегій розвитку регіону та інше нормативно-правове забезпечення;	формування розвиненої ринкової інфраструктури заготівлі та збуту продукції. Це зумовить зменшення втрат продукції під час зберігання і транспортування та збільшення доходів від реалізації;	наявність відповідних природно-кліматичних та ресурсних умов регіону, які здійснюють вплив на діяльність господарюючого суб'єкта, а саме вибір організаційно-правової форми, продуктивність праці і в загальному на результативність його функціонування.
Мезо рівень		

Рис. 1.6 Мезо-рівень

На мікрорівні організаційно-економічний механізм ринку продукції виступає як механізм окремого суб'єкта господарювання. Даний механізм створюється самими суб'єктами, однак його функціонування та розвиток

також залежить від зв'язків з державою та регіональними особливостями, за допомогою застосування [12].

Таблиця 1.4 – Заходи організаційно-управлінського та маркетингового характеру

заходи організаційно-управлінського та маркетингового характеру			
формування економічної політики окремого суб'єкта господарювання, в якій визначені стратегічні цілі та довгострокові перспективи;	розробка дієвого механізму для досягнення встановлених цілей;	запровадження маркетингового механізму, що сприятиме дослідженню потреб ринку, ринків збуту, аналіз конкурентів, шляхів виходу на ринок, кон'юнктури ринку, можливостей зберігання продукції, транспортування тощо;	впровадження досягнень науки та передового досвіду та інвестиційне забезпечення.

Економічний механізм підприємства має складну структуру, до якої належать:

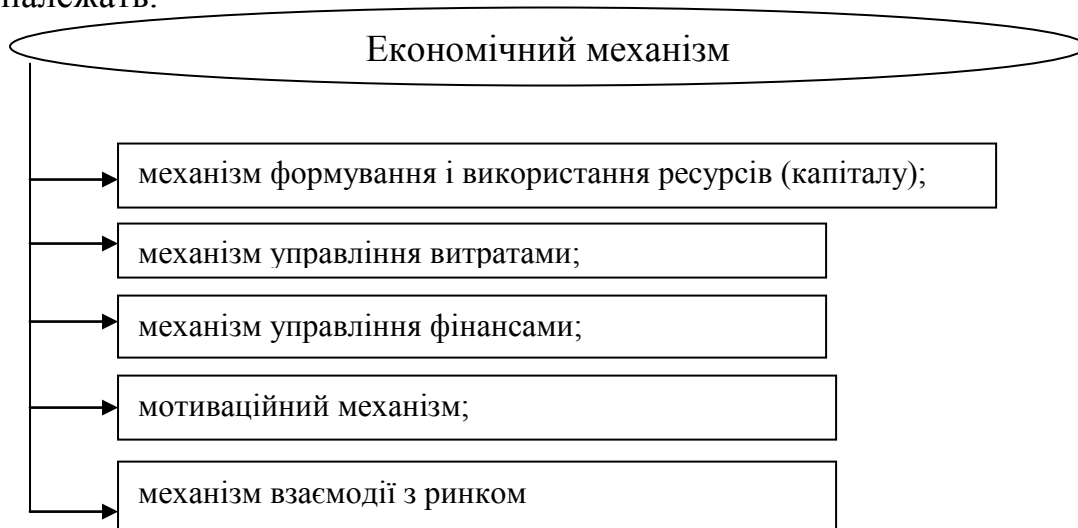


Рис. 1.7 Економічний механізм

Отже, економічний механізм визначається або природою вихідного явища, або кінцевим результатом серії явищ [23]. Складовими механізму завжди одночасно виступають і вихідне явище, і завершальні явища, і весь процес, що відбувається в інтервалі між ними» [25].

## 1.2 Принципи формування товарного менеджменту

Концепція широти асортименту продукції поширюється на промислові та комерційні асортименти. і характеризується кількістю продуктів. Тому асортимент столового посуду можна обмежити найрізноманітнішими стравами. і його можна розширити за допомогою салатників, ваз тощо. Розширення асортименту товару має бути оптимальним і відповідати загальним потребам і вимогам до продуктивності. Зрілість категорії визначається як відношення кількості різновидів товарів, що продаються, і кількості товарів, передбачених прайс-листами в межах виду [2].

Товарний менеджмент відіграє важливу роль у здійсненні комерційної та маркетингової діяльності підприємства на ринку.

Основні напрямки та принципи розробки товарного менеджменту безпосередньо залежать від чітко визначеної генеральної стратегії підприємства [1, ст.16].

Система формування товарного менеджменту передбачає такі заходи:

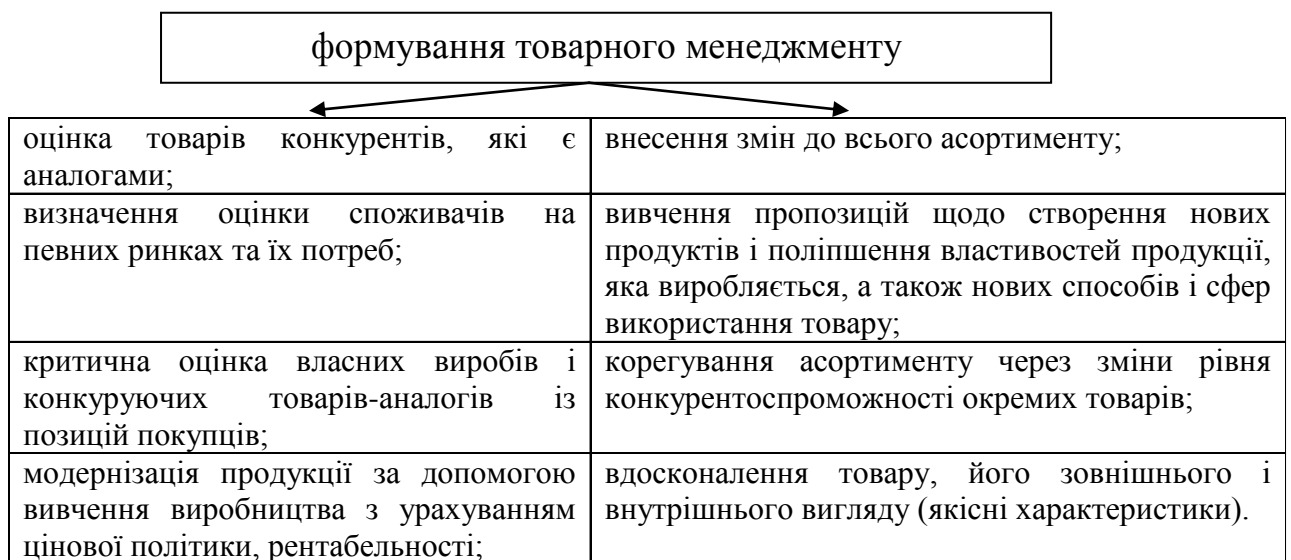


Рис. 1.8 Формування товарного менеджменту

Формуючи товарний менеджмент, підприємству важливо знати: на який сегмент ринку він орієнтується, його характеристики, вподобання споживачів, усю цільову аудиторію. Звідси і випливає важливість

стратегічної зони господарювання (СЗГ) – окремого сегменту ринку, на який орієнтується підприємство і бажає вийти на нього [26].

Найважливішими стратегічними завданнями підприємства є (рис. 1.9):

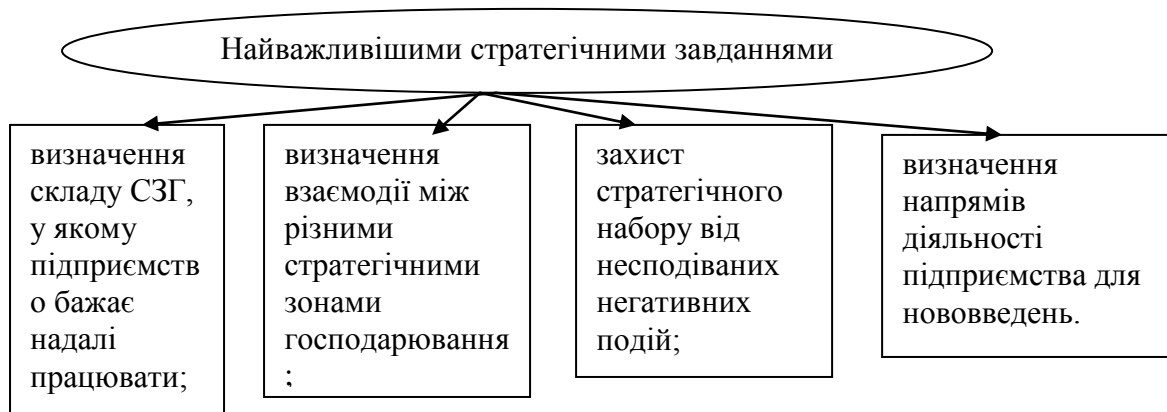


Рис. 1.9 Найважливішими стратегічними завданнями

Отже, підприємство повинно весь час здійснювати прогноз змін ситуацій на ринку, врахувати потреби споживачів, дії конкурентів і появу на ринку ноу-хау, і саме за допомогою проведення систематичних маркетингових досліджень підприємство матиме змогу залишитись на ринку лідером та забезпечити досягнення бажаного прибутку [7].

Розглянемо основні методи формування товару на підприємства та зазначемо їх на рис. 1.10.

1. Метод формування товару на основі вивчення особливостей товарної лінії.
2. Метод формування товару з урахуванням економічних цілей підприємства (тобто на основі критеріїв максимізації прибутку, збільшення обсягу реалізованої продукції). Виходячи з цілей підприємства, виділяються два напрямки оцінки товарів: 1) кількісна оцінка, заснована на обліковій інформації. 2) оцінка на основі інформації про зовнішнє середовище. Даний вид оцінки включає дослідження ринкового сприйняття асортименту, використання оцінки продукту на базі суджень споживачів, застосування методів стратегічного аналізу продуктів. До таких методів належать: аналіз життєвого циклу продукту і портфоліо-аналіз.
3. Метод аналізу товару з використанням матриці «Маркон». Дана матриця являє собою аналітичну структуру, яка містить важливу для планування інформацію.
4. Метод оцінки продуктового портфеля Дібба-Сімкіна. Одержана в результаті даного аналізу класифікація товарів дозволяє визначити основні напрямки розвитку окремих товарних груп, виявити пріоритетні позиції асортименту, оцінити ефективність структури асортименту і шляхи її оптимізації. Для аналізу використовуються дані про динаміку продажів і змінних витрат.
5. Метод оптимізації структури асортименту при існуванні ряду обмежень. Ще один спосіб визначення оптимальної структури асортименту – використання математичних методів, зокрема методу лінійного програмування.
6. Оцінка за методом Боровинського. Розглянуті вище методики аналізу асортименту є більшою мірою класифікаторами наявного асортименту і не відповідають на всі поставлені запитання (наприклад, аналіз отриманих ззовні пропозицій).
7. Метод «директ-костинг». Одним з найважливіших факторів успіху конкурентної боротьби компанії є лідерство у витратах, і, як наслідок – мобільність ціни, що дозволяє швидко реагувати на дії конкурентів, знизити негативні наслідки сильних цінових «ударів» ринку, а також залишає можливість отримати прибуток при найнесприятливішій поточній ринковій ситуації.
8. Новий підхід до розв'язання товарної задачі заснований на системі «директ-костинг». Сутність системи – в організації роздільного обліку змінних і постійних витрат і використання його переваги з метою підвищення ефективності управління
9. Комплексна оцінка асортименту Варламова. Відповідно до концепції А. Варламова, проблему формування товару необхідно розглядати з урахуванням всіх трьох змінних – цілей бізнесу, його ресурсів і зовнішніх умов. Оскільки існуючі методики орієнтуються тільки на першу із змінних, то виникла потреба створити комплексну методику, що враховує всі змінні. Для цього має сенс увести новий показник – коефіцієнт адекватності ринку.
10. Аналіз взаємозалежного попиту на основі кореляції. Асоціативний аналіз (або аналіз взаємозалежного попиту) краще використовувати на початку діяльності компанії, при плануванні асортименту і при наявності чітких логічних груп.
11. Метод експертних оцінок. Найпоширеніший із способів аналізу асортименту, але не завжди найбільш ефективний.

Рис. 1.9 Методи формування товару

Вибір методів формування товарної політики підприємства повинен спиратися на певну сукупність методологічних принципів, реалізація яких дозволяє забезпечити формування оптимального товарного портфелю. Серед таких принципів можна виділити наступні (табл. 1.5):

Таблиця 1.5 – Принципи формування оптимального товарного портфелю

принцип довгострокової стратегічної орієнтації;	формування товарного портфелю підприємства на основі постійного інноваційного оновлення та оптимізації асортименту продукції з метою забезпечення довгострокової фінансової та ринкової стійкості підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища.
принцип синергізму;	забезпечення взаємного доповнення та взаємної підтримки різних видів продукції або їх груп в товарному портфелі підприємства з метою формування та розвитку фінансово-інвестиційного потенціалу оновлення асортименту продукції на інноваційній основі.
принцип стратегічної гнучкості.	формування динамічного товарного портфелю підприємства на основі оптимального співвідношення асортиментних позицій різного рівня ризику з метою забезпечення ринкової стійкості підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

У підсумку можна сказати, що основними напрямками формування товарної політики є якість продукції, асортимент, стратегія інновацій продукту, позиція, життєвий цикл і сервіс, при цьому необхідно враховувати сучасні тенденції, що характеризують розвиток товару. ринок [19]

### 1.3 Методика оптимізації товарного менеджмент

Асортимент товарів торгівлі визначається видами підприємств (магазини, склади бази оптової торгівлі) бізнесу, а саме реалізація товарів у вузькій смузі як група товарів (одяг) підгрупа іноді має види (ремінь), але ці товари Це представлено повністю. Асортимент товарів кількісно характеризується такими основними показниками: структура, ширина, наповненість, стійкість, ступінь оновлення [25].

Оптимізація у теорії – це шляхи пошуку найефективніших методів функціонування бізнесу в умовах обмежених фінансових можливостей. Один із основних напрямів, до якого звертаються керівники підприємства, це економія на персоналі, однак подібні дії можуть призвести до зниження продуктивності та ефективності підприємства або й навіть до зупинки виробництва, умов поставок [22].

Для того щоб правильно здійснити скорочення, необхідно проаналізувати, яка кількість людей задіяна у виготовленні тієї чи іншої продукції, і з'ясувати, який її обсяг припадає на кожного працівника [12].

Оплата праці займає значну частку в структурі витрат підприємства, тому актуальним завданням є зниження трудомісткості і послуг, що надаються, та зростання продуктивності праці [19].

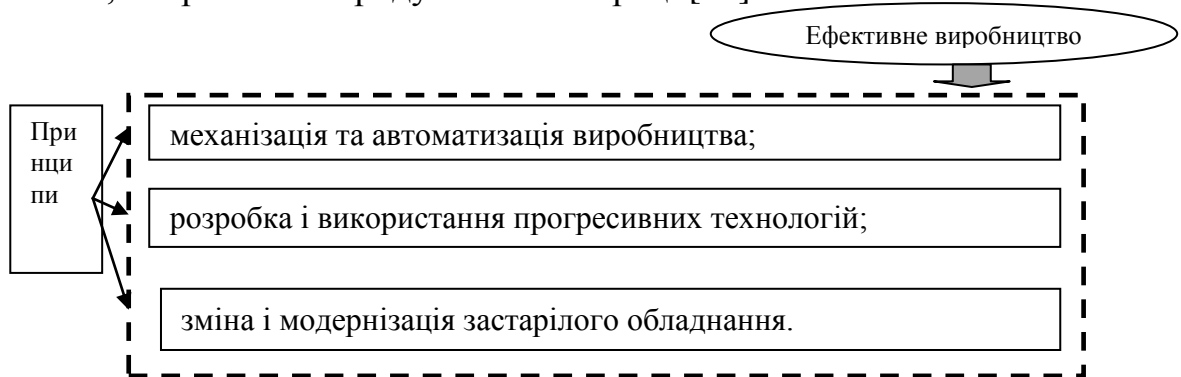


Рис. 1.10 Принципи ефективного виробництва

До шляхів зниження витрат за рахунок економії сировини, матеріалів, палива та енергії можна віднести (рис. 1.11):

шляхів зниження витрат за рахунок економії сировини, матеріалів, палива та енергії	
використання ресурсозберігаючих технологічних процесів;	впровадження безвідходних технологій;
підвищення вимогливості і повсюдне використання входного контролю за якістю сировини і матеріалів, що поступають від постачальників, а також комплектуючих виробів та напівфабрикатів;	скорочення транспортних витрат шляхом зменшення витрат на доставку сировини і матеріалів від постачальника до складів підприємства.
вторинне використання матеріалів;	зменшення витрат і відходів;
запровадження науково обґрунтованих норм використання матеріалів;	зменшення заготівельно-складських витрат;

Рис. 1.11 Шляхи зниження витрат за рахунок економії сировини, матеріалів, палива та енергії

Метод еволюційних операцій - це процедура оптимізації якості випуску продукції шляхом експериментального варіювання факторів і оцінки результатів безпосередньо у виробничому потоці [12] Типова ситуація складається в тому, що здійснюється певний процес, в якому регулюються

такі фактори, як температура, час, вагу і склад завантаження. На першій стадії чинники циклічно варіюються, причому так, щоб виявити поліпшення або погіршення якості. На цій стадії можуть виникнути збитки, які, проте, зазвичай окупаються на другій стадії, коли в результаті отриманої інформації регульовані фактори встановлюються на відповідних рівнях [22, с. 12].

Оновленням асортименту товарів називають трансформацію товарів з метою реалізації продукції з більш високими споживчими властивостями, що повністю задовольняє потреби населення. Ступінь оновлення визначається часткою. (у відсотках) нових товарів у загальних надходженнях. Це пов'язано з часом, протягом якого продукт застарів: тим коротший цей період. Рівень оновлення буде вищим. не повинні сильно розширюватися Але слід вчасно оновлювати інтервал.

Відповідно до споживчих переваг для комерційних підприємств встановлюється мінімальний набір товарів, який необхідно підготувати - це мінімум інгредієнтів.

При формуванні промислових асортиментів і торгівлі споживчими товарами за принципом найповнішого задоволення потреб населення на основі розвитку виробничих сил, зростання промислового виробництва, прискорення науково-технічного прогресу. Врахування всіх факторів, що впливають на попит. систематичне поповнення А вдосконалення асортименту продукції має сприяти підвищенню ефективності, що має економічне та соціальне значення.

Поліпшення використання природних ресурсів, застосування більш дешевих матеріалів, повторне їх використання, безвідходні технології виробництва [30, с. 28].

Введення і освоєння нових цехів, виробництв і виробничих одиниць, диверсифікація виробництва.

Використання альтернативних методів зниження витрат: розмежування витрат на виробництво нестандартної продукції і продукції вищої якості; застосування єдиної системи калькулювання витрат на всіх стадіях життєвого



циклу продукції; чітке виділення витрат на управління, підготовку і оновлення процесу виробництва [41].

Класифікацію методів оптимізації товарного портфелю підприємства на основі аналітичних та синтетичних методів, які визначені на рис. 1.12.

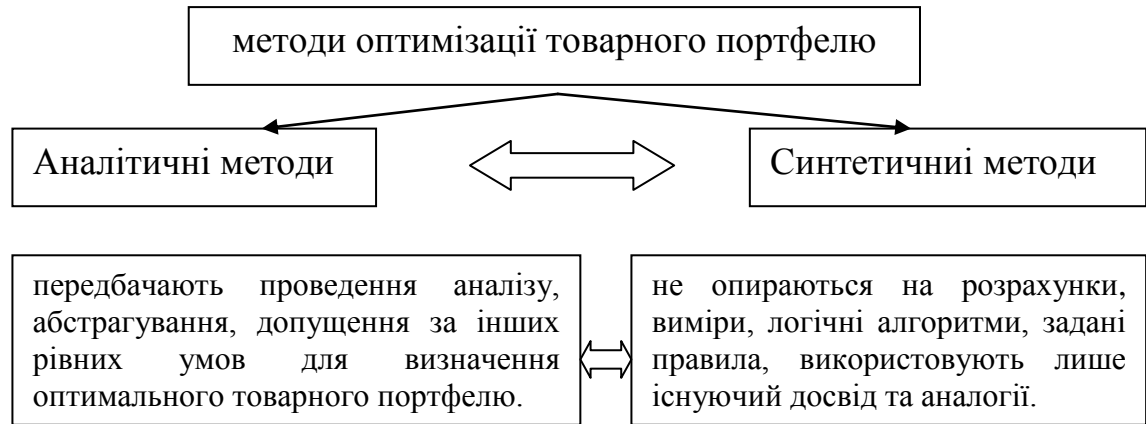


Рис. 1.12 Методи оптимізації товарного портфелю

Експерти сьогодні визначають, що класичним універсальним інструментом для аналізу асортименту продукції компанії виступає матриця Бостонської Консалтингової Групи (БКГ), яка дає наочне уяву про життєвий цикл товарів, класифікуючи їх за допомогою двох параметрів: відносної частки ринку, що характеризує позицію компанії на ринку та швидкості зростання обсягу продаж продукції на даному ринку [22].

Також широко застосовується для аналізу поточних ринкових ситуацій Матриця McKinsey або General Electric такж матриця «Привабливість конкурентоспроможність»[33].

Таблиця 1.6 - Матриця McKinsey або General Electric

		Конкурентоспроможність сегменту		
		Низька (0-3 бали)	Середня (4-7 бали)	Висока (8-10 бали)
Привабливість сегменту	Висока (8-10 бали)		Високий потенціал	Високий потенціал
	Середня (4-7 бали)	Низький потенціал		Високий потенціал
	Низька (0-3 бали)	Низький потенціал	Низький потенціал	

Дані про динаміку продажів і собівартості продукції для такого аналізу що включають змінні витрати, без обліку постійних. На основі співвідношення обсягу продажів у вартісному вираженні та внеску в покриття витрат товари відносяться до окремої групи.

Проводячи таку діагностику, компанія визначає перспективи розвитку асортиментів, виробляє стратегії підтримки або відновлення балансу свого товарного портфеля [23].

Перелічені методи можна застосовувати для оптимізації витрат підприємств.

Модель Розенберга – модель з ідеальною точкою, модель «продукт – ринок». Модель Розенберга виходить з того, що споживачі оцінюють продукти з точки зору придатності для задоволення своїх потреб. З точки зору роботи з продуктом використання моделі пов'язане з безліччю проблем. Мотиви, важливі для продукту, часто буває важко визначити. Вислови опитуваних не дають вказівок на те, які характеристики продукту мають бути змінені [26].

Аналіз ABC–XYZ, який заснований на ранжуванні об'єктів дослідження з ряду обраних показників. Основна ідея цього методу базується на підставі принципу Парето, тобто 20% усіх товарів дають 80% обігу [33].

Таблиця 1.7 – Аналіз ABC

Категорія товарів	Доля товарних запасів, %	Доля продажів, %
А	20	80
В	30	15
С	50	5

Група «А» - максимально цінні товари, займають 20% асортименту продукції, і приносять 80% прибутку від продажів;

Група «В» - малоцінні товари, займають 30% асортименту продукції, і забезпечують 15% продажів;

Група «С» - не затребувані товари, займають 50% асортименту, і забезпечують 5% прибутків від продажів [22, 35].

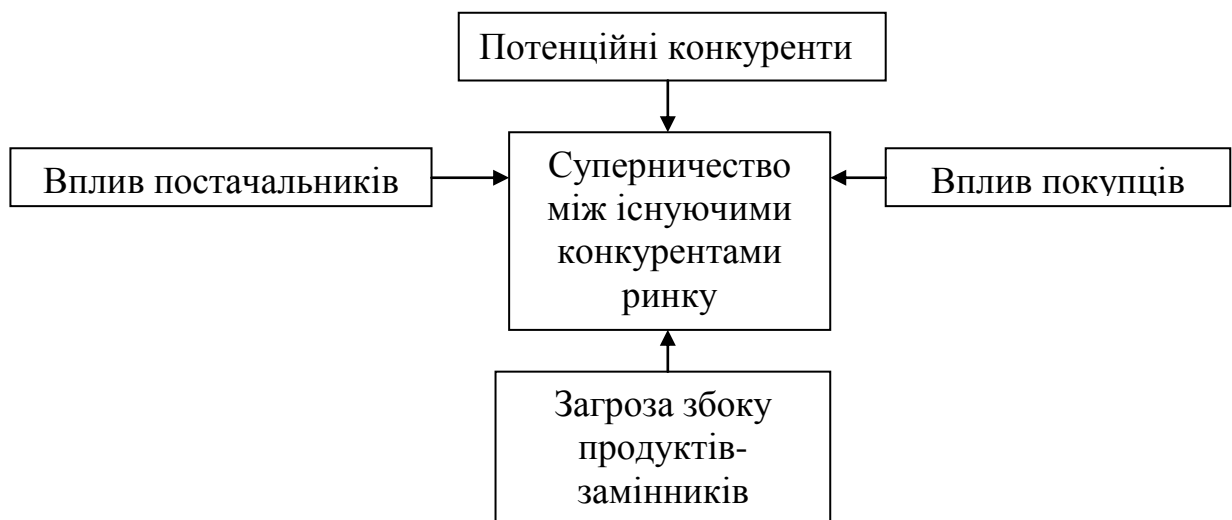


Рис. 1.13 Матриця конкуренції М.Портера

Сьогодні також використовують метод, який базується на тому, що для досягнення необхідного рівня рентабельності підприємство повинне мати сильну позицію щодо конкурентів матриця конкуренції за М. Портером. Важливо зазначити, що і великі, і невеликі спеціалізовані підприємства мають шанс досягти певного рівня рентабельності (рис 1.13)

Таблиця 1.8 - Матриця Ансоффа

Товар Ринок	Старий твар	Новий товар
Старий ринок	Проникнення на ринок	Розвиток товару
Новий ринок	Розвиток ринку	Диверсифікація

Матриця Ансоффа (так звана портфельна матриця «товар / ринок», або матриця «продукт / ринок») – це найпопулярніший інструмент стратегічного планування, що допомагає вибрати одну з типових маркетингових стратегій, найбільш відповідну за даних ринкових умов [5, 14].

Ключова ідея матриці Ансоффа криється в тому, що між товарами підприємства, що виробляються (реалізуються), та ринками збуту, як поточними (старими), так і майбутніми (новими), існує взаємозв'язок. Тому у компанії є кілька варіантів розвитку і зростання, зумовлених комбінацією «старих» і «нових» товарів (послуг, робіт, продуктів) і ринків. У цій матриці є дві осі: горизонтальна – товари, що підрозділяються на «старі» та «нові»; вертикальна – ринки, також подільні на «старі» та «нові» [23].

Планування асортимента (рис. 1.3) починається або з моменту виявлення потреби, або з моменту, коли в результаті вивчення ринка або на основі іншої інформації сформувався основне уявлення про продукт [5].

Незалежно від джерела походження замислу нового продукту необхідно раніше чи пізніше провести дослідження ринка, щоб виявити, чи відповідає задуманий продукт усвідомленій або ще не усвідомленій потребі.

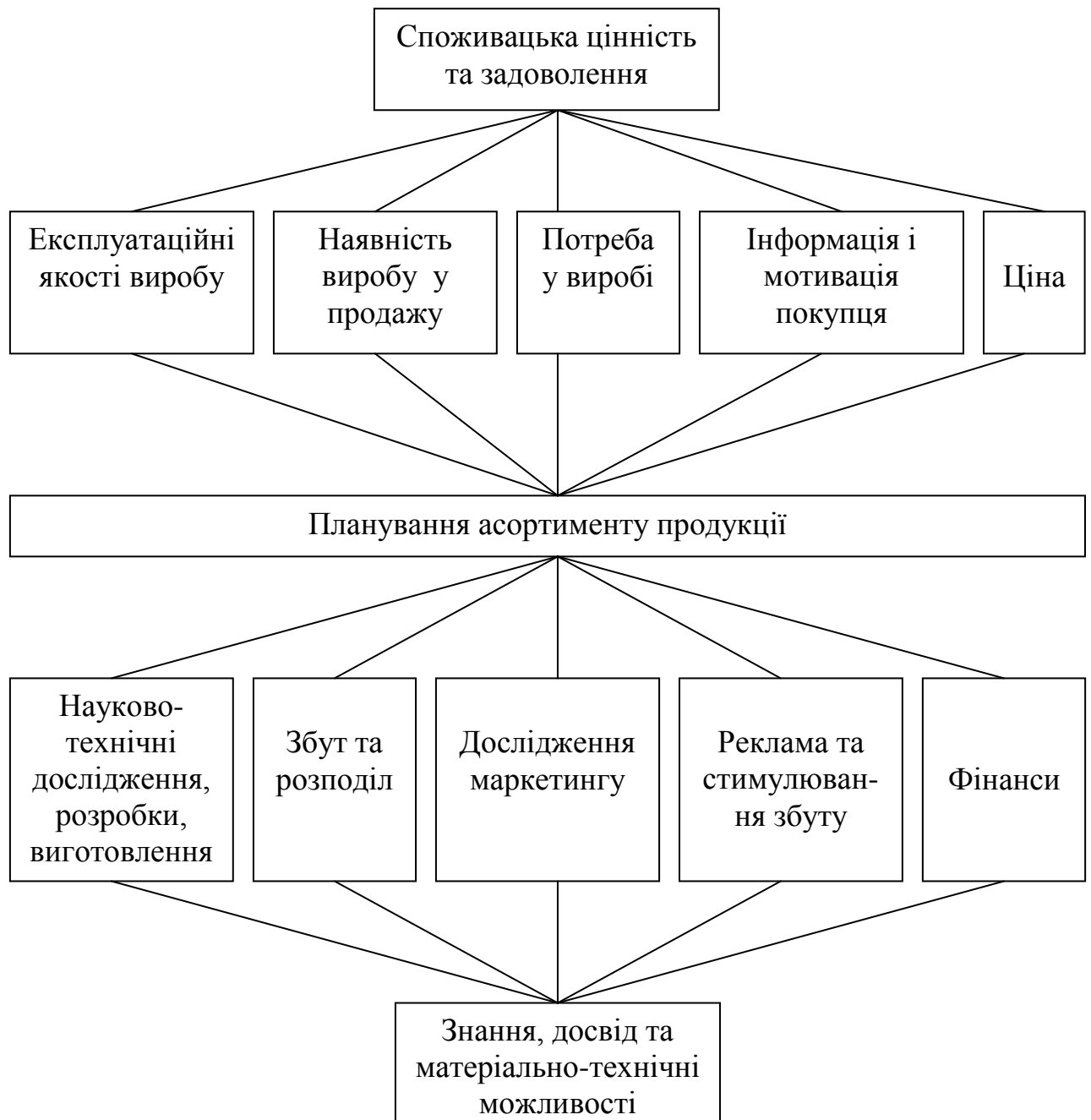


Рис. 1.14 Планування асортименту продукції

Якщо мова йде про новий або вдосконалений продукт, що призначеному для доповнення існуючого асортименту або заміни продукту, який вже випускається, то черговий крок заключається в тому, щоб дати попередню оцінку задуму, який склався на основі висновків проведеного дослідження ринку.

## РОЗДІЛ 2

### ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТОВАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»

#### 2.1 Характеристика організаційно-економічного механізму товарного менеджменту ПАТ «Запорізький механічний завод»

Сучасне публічне акціонерне товариство «Запорізький механічний завод» розпочало свою діяльність у 1873 році в якості майстерень по ремонту паровозів та вагонів. У 1932 році майстерні були переобладнані для виготовлення запасних частин до рухомого складу залізничного транспорту і перейменовані на «Механічний завод Міністерства шляхів сполучення». З 1958 року на заводі здійснюється виробництво запасних частин до тепловозів, електровозів та спеціальні інструменти для потреб залізничного транспорту[33].

Підприємство не має у своєму складі дочірніх підприємств, філій та представництв. Виробничі підрозділи заводу об'єднані у два виробництва – механоскладальне та інструментальне, дільницю бронзо-бабітових вкладишів. Діяльність заводу та його виробничих підрозділів забезпечують 6 функціональних відділів, 8 функціональних служб, транспортна дільниця [34].

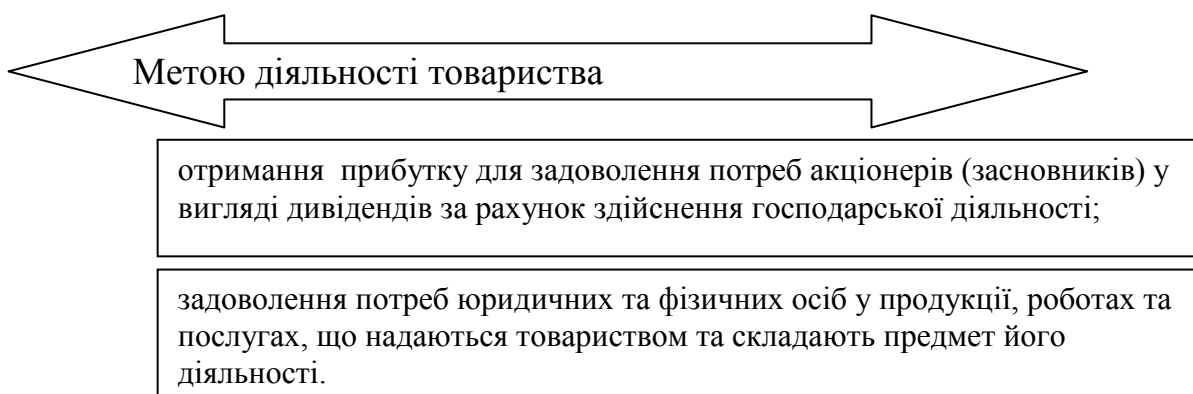


Рис. 2.1 Мета діяльності ПАТ «Запорізький механічний завод»

Основними предметами діяльності ПАТ «Запорізький механічний завод» є (рис. 2.2):

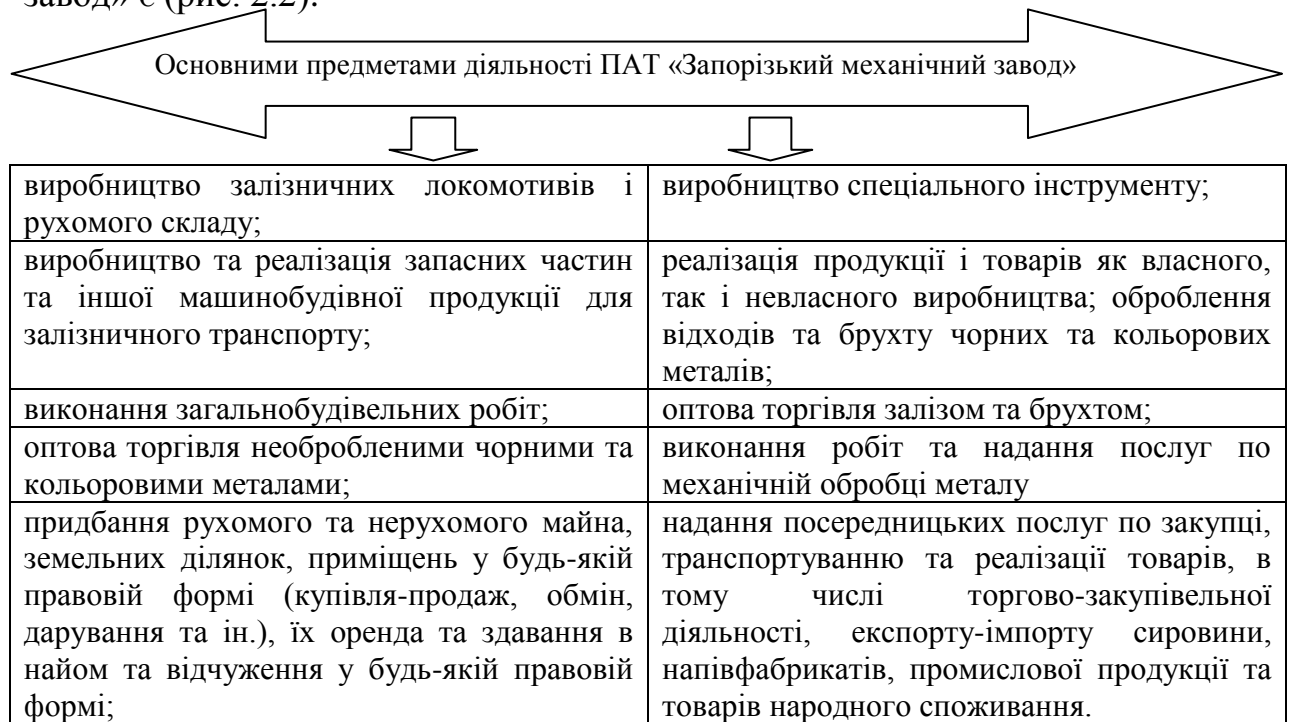


Рис. 2.2 Основними предметами діяльності ПАТ «Запорізький механічний завод»

На сьогоднішній день завод виготовляє більше 300 найменувань запасних частин до рухомого складу залізничного транспорту: бронзо-бабітові, сталєво-бронзові корінні та шатунні вкладиші колінчатих валів тепловозних двигунів, деталі та вузли паливної апаратури, поршневі пальці, клапани впуску та випуску, бовти шатунів, різні шестерні, редуктори, вали, втулки, шпильки, хрестовини карданних валів електровозів, моторно-вісьові підшипники, швидкостеміри тепловозів, пружини і спецінструмент для потреб залізничного транспорту – твердосплавні різці, пили рейкорізні, пресформи, шаблони для контролю автозчепних пристроїв, колісних пар, динамометричні ключі, випробувальні стенди, ролики накатні, свердла тощо [33].

Завод здійснює свою діяльність у складі підгалузі залізничного транспорту, яка здійснює ремонти, капітальні ремонти, модернізацію, відновлення рухомого складу [34].

Розглянемо основні показники фінансово-господарської діяльності ПАТ «Запорізький механічний завод» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні показники фінансово-господарської діяльності ПАТ «Запорізький механічний завод» за 2016 – 2020 рр.

№	Найменування показників	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.	2020 р. у % до 2016 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Обсяг реалізованої продукції без ПДВ (чистий дохід від реалізованої продукції), тис. грн.	55559	35938	37124	41124	45542	81,97%
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	39470	27464	28796	35546	31173	78,98%
3.	Валовий прибуток, тис. грн.	16089	7474	7940	8578	9369	58,23%
4.	Чисельність персоналу, чол.	461	387	382	370	376	81,56%
5.	Витрати на оплату праці, тис. грн.	8737	4692	4500	4274	4358	49,88%
6.	Фінансовий результат від звичайної діяльності, тис. грн.	7861	4368	4834	5314	6496	82,64%
7.	Чистий прибуток, тис. грн.	6430	3673	4021	4879	5274	82,02%
8.	Середній рівень рентабельності продукції, %	16,3	8,4	8,6	9,2	12,8	-

Згідно з наведеними даними можна сказати, що в період з 2016 по 2020 роки на підприємстві відбувалися істотні коливання фінансово-господарських показників. Так, у 2020 році спостерігалось різке зниження усіх показників діяльності майже в 2 рази. Це пояснюється тим, що на підприємство негативно вплинула фінансово-економічна криза, а саме знизилась бізнес-активність, що потягнуло за собою зниження обсягів замовлень, що мало несприятливі наслідки для всіх аспектів діяльності підприємства в цілому. Саме тому в 2017 та в 2020 роках обсяги реалізації продукції залишаються низькими, порівняно з показниками 2016 року. Спостерігається зниження показників валового та чистого прибутків – на 42,87% та 17,98% відповідно. Чисельність робітників знизилась майже на 20%, при цьому витрати на оплату праці скоротились на 49,88%. Щодо



усередненого показника рентабельності продукції, у 2020 році спостерігається його зростання майже до рівня 2018 року.

Слід також розрахувати показники рентабельності діяльності ПАТ «Запорізький механічний завод». Рентабельність – показник, що характеризує економічну ефективність діяльності. Економічна ефективність це відносний показник, що порівнює отриманий ефект з витратами або ресурсами, використаними для досягнення цього ефекту.

Проведемо розрахунки показників рентабельності ПАТ «Запорізький механічний завод» на основі балансу та занесемо отримані дані в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Розрахунок коефіцієнтів рентабельності ПАТ «ЗМЗ»

Показник	2018р.	2019р.	2019/ 2018	2020р.	2020/ 2018
Рентабельність сукупного капіталу (КОА);	6,9	5,3	76,81%	6,1	88,41%
рентабельність власного капіталу (КОЕ).	5,2	3,2	61,54%	4,6	88,46%
валова рентабельність реалізованої продукції;	29,0	12,9	44,48%	21,6	74,48%
операційна рентабельність реалізованої продукції;	19,5	13,2	67,69%	15,3	78,46%
чиста рентабельність реалізованої продукції.	9,8	5,9	60,20%	6,6	67,35%
валова рентабельність виробництва;	30,8	20,8	67,53%	21,1	68,51%
чиста рентабельність виробництва.	13,8	9,3	67,39%	10,8	78,26%

Згідно даних отриманих з табл. 2.2 можна стверджувати, що показник рентабельності сукупного капіталу підприємства у 2020 році знизився, порівняно з докризовим 2018 роком на 23,19%, показник рентабельності власного капіталу збільшився на 39,46%; в 2020 році показники зросли на 11% та 27% відповідно в порівнянні з 2019 роком, що вказує на покращення фінансової привабливості для інвесторів, але так і не досягли показників докризового року. У 2020 році показник валової рентабельності реалізованої продукції склав 12,9%, у 2019 році показник збільшився і склав 21,6%, що відобразило поживлення комерційної діяльності підприємства. Динаміка

показників чистої та валової рентабельності виробництва в 2019-2020 рр., свідчить про поступове зменшення рівня фінансових витрат на виробництво.

Зміни, що відбуваються в складі та структурі майна і капіталу істотно впливають на фінансовий стан підприємства, тому слід розрахувати ліквідність балансу ПАТ «Запорізький механічний завод»

Проведемо розрахунки показників ліквідності ПАТ «Запорізький механічний завод» на основі балансу та занесемо отримані дані в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ліквідності ПАТ «ЗМЗ» на 2016-2020 рр.

Показник	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (оптимальне значення - 0,2-0,25)	0,24	0,42	0,39	0,29	0,22
Коефіцієнт загальної ліквідності (оптимальне значення - від 1 до 2)	1,64	0,85	0,79	1,12	1,52
Коефіцієнт проміжної ліквідності (оптимальне значення - 0,7-0,8)	0,64	0,93	0,29	0,56	0,88

Базуючись на проведених розрахунках (табл. 2.3) можна зробити висновок, що показники ліквідності в післякризові роки майже повністю відповідають нормативним значенням, що вказує на таку платоспроможність підприємства, що поступово стабілізується. Так, порівняно з 2013 та 2014 рр., коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2017 році знизився до норми, коефіцієнт загальної ліквідності досяг відмітки 1,52 що також відповідає нормі. Коефіцієнт проміжної ліквідності зріс до 0,88і дещо перевищує свої нормативні значення. В період з 2016 р. по 2020 р. обсяги виробництва запасних частин ПАТ «Запорізький механічний завод» (табл. 2.4) були стійкими, з незначними коливаннями.

Вплив фінансово-економічної кризи 2013-2014 рр. негативно відбився на діяльності ПАТ «Запорізький механічний завод». В 2018 р. було виготовлено в середньому на 40% менше продукції, ніж в 2016 р. В 2019-2020 рр. почалося відновлення обсягів виробництва – було виготовлено більш ніж на 30% більше запасних частин в порівнянні з 2019 р., проте, ці обсяги ще не досягли докризового рівня (більш ніж на 10% менше за

докризові показники).

Таблиця 2.4 – Обсяги виробництва продукції ПАТ «Запорізький механічний завод» за період 2015-2020 рр., шт.

Найменування продукції	Обсяги виробництва, шт.					
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020р.
Вкладиші Д100.02.136/137/138	10420	9765	7920	8120	8720	9140
Вкладиші Д67.02.11/12/13/14	10340	8880	5560	5870	6820	8325
Вкладиші Д50.002.05/06/07	4150	3980	2400	1100	1520	2380
Клапан Д243.16.01.00	2391	2180	1570	1690	1830	1680
Клапан Д246.01.00СБ	1375	1210	695	840	1090	1120
Редуктор 2ТЕ10Л.00.20.012	560	525	178	232	250	320
Інше, т.	17,4	16,9	8,1	9,9	11,2	12,5

Проаналізуємо динаміку виробництва продукції підприємством в докризовий період (табл. 2.5). В докризовий період 2019-2020 рр. загальні обсяги виробництва запасних частин підприємством знизилися на 46%. Найбільше падіння відбулося у виробництві вкладишів Д67.02.11/12/13/14 та вкладишів Вкладиші Д50.002.05/06/07– зменшення обсягів виробництва майже в 2 рази, також істотного зменшення обсягів виробництва зазнали клапан Д246.01.00СБ та редуктор 2ТЕ10Л.00.20.012 (хоча й частка виробництва цих видів продукції є відносно незначною). Найменше скорочення обсягів виробництва відчули вкладиші групи Д100.02.136/137/138– зменшення становило 21% [35].

Розглянемо співвідношення реалізації продукції підприємством на внутрішньому та на зовнішньому ринку (табл. 2.7).

Базуючись на даних рис. 2.2 можна стверджувати, що ПАТ «ЗМЗ» являється експортоорієнтованим підприємством. Це означає, що підприємство є загрозово залежним від зовнішньої кон'юнктури. В цьому розрізі, внутрішній ринок є відносно більш прийнятним, адже йому властивий більш високий рівень стабільності та прогнозованості, що є важливим для підприємства-виробника запасних частин [11].

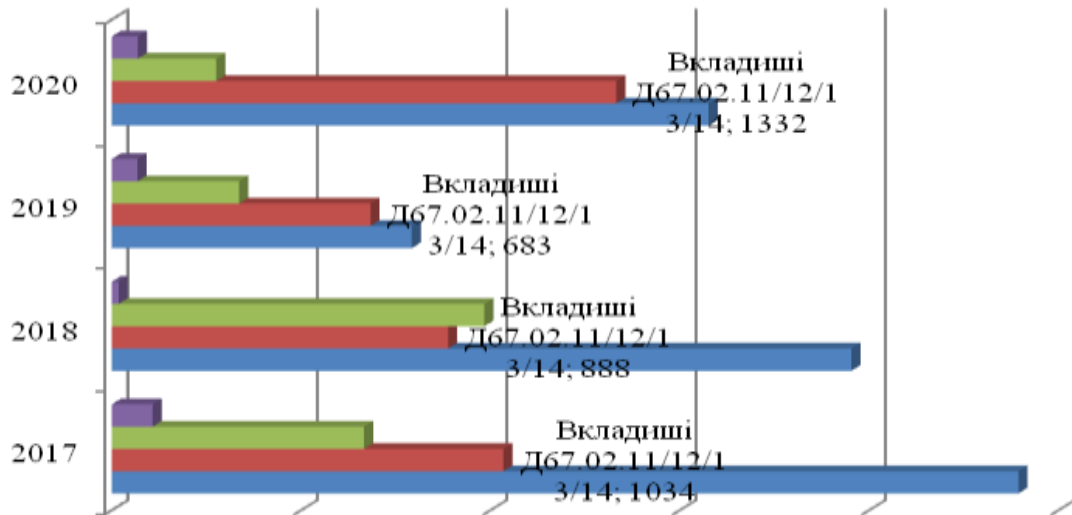


Рис. 2.1 Обсяги реалізації продукції ПАТ «Запорізький механічний завод» на внутрішній та зовнішній ринки, т. в 2017-2020 рр.

Продукція ПАТ «Запорізький механічний завод» користується відносно високим рівнем попиту на зовнішніх ринках збуту, адже на сьогоднішній день все більшого зношення набуває залізничний транспорт, побудований за радянських часів, що тягне за собою збільшення обсягів споживання запасних частин залізницями та ремонтними депо і підприємствами [33].

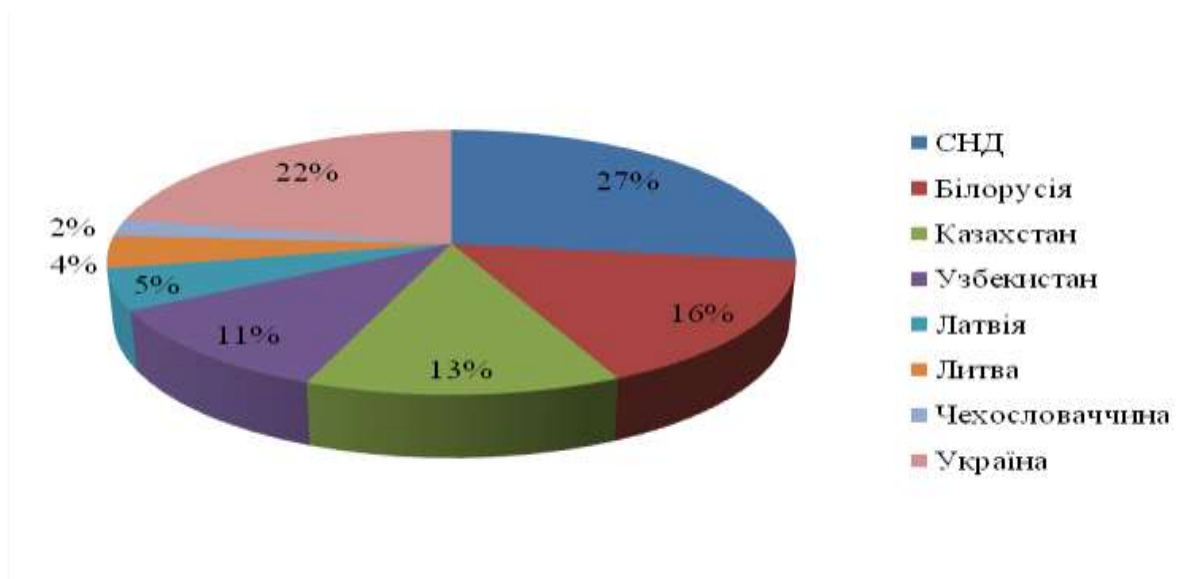


Рис. 2.2 Географічна структура експорту ПАТ «ЗМЗ», 2020 р.

Імпортери представлені країнами-учасницями колишнього СРСР (табл. 2.8).

Головними споживачами серед них є Білорусія та Казахстан. Разом вони споживають 60% експортної продукції ПАТ «ЗМЗ».

Основний обсяг імпорту продукції ПАТ «ЗМЗ», а саме – 27%, або 14643,45 тис. грн. приходиться на підприємства СНД; 21%, або 11389,35 тис. грн. приходиться на підприємства Білорусії; 17%, або 9219,95 тис. грн. приходиться на підприємства Казахстану. Інші країни споживають продукції на 20066,95 тис. грн.

## 2.2 Вплив зовнішнього середовища на механізм товарного менеджменту ПАТ «Запорізький механічний завод»

Зовнішнє середовище характеризується групою змінних, які існують за межами підприємства і не є сферою, яка безпосередньо впливає на управління. Це, серед іншого, усі організації та особи, пов'язані з Компанією через її цілі та завдання: постачальники, замовники, акціонери, кредитори, конкуренти, профспілки, споживчі товариства та державні органи. Також є другий набір змінних середовища. Крім того, існує другий ряд перемінних зовнішнього середовища – соціальні фактори й умови, що, не впливаючи прямо на оперативну діяльність організації, визначають стратегічно важливі рішення, які прийняті її менеджментом. [23] Найважливіша роль тут належить економічним, політичним, правовим, соціально-культурним, технологічним, екологічним, фізико-географічним факторам і змінним.

З усіх вищезазначених чинників на ефективність функціонування підприємства найістотніше впливають конкуренти.

Обсяги виробництва металопродукції даними підприємствами наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Обсяги виробництва продукції підприємствами конкурентами ПАТ «ЗМЗ» у 2020 р., шт.

Підприємство	Випуск продукції, шт.			
	Вкладиші Д100	Вкладиші Д67	Вкладиші Д50	Клапан Д243.16.01.00
1	2	3	4	5
ПАТ «Милорем»	-	30000	2000	-
ПАТ «Пензадизельмаш»	20150	5000	-	1000
ПАТ «Волгодизельмаш»	5000	8000	1000	-
«Астраханський ТРЗ»	15000	-	3000	2000
«Воронезький ТРЗ»	-	10000	-	500
«Екатеринбурзький ЕРЗ»	-	-	10000	5000
ТОВ «Новосибирський ЕРЗ»	5000	5000	1000	800
«Оренбурзький ЛРЗ»,	2000	4000	-	1000
ПАТ «Гайворонський ТРЗ», Україна;	-	2000	-	-
ПрАТ «Івано-Франківський ЛРЗ», Україна;	3000	-	-	-
ПАТ «Ізюмський ТРЗ», Україна;	1800	2200	-	400
АТ «Максат А», Казахстан;	3000	-	5000	200
«Атбасарський ЕРЗ», Казахстан;	-	8000	-	-
УП «Ташкентський ТРЗ», Узбекистан;	7000	5000	2600	-
«Даугавпилський ЛРЗ», Латвія	8000	10000	-	2000

Грунтуючись на даних таблиці 2.9 можна зробити висновок, що відповідно до обсягів виробництва продукції виробниками-конкурентами, обсяги виробництва ПАТ «Запорізький механічний завод» є відносно великими, проте це загрожує підприємству утворенням надмірних запасів в разі певних несприятливих ситуацій на ринках збуту.

Для визначення конкурентоспроможності продукції слід порівняти набір показників притаманних їй споживчих якостей та рівень ціни з аналогічними показниками продукції конкурентів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Показники пропозиції фірм-конкурентів по вкладишам Д100

№ п/п	Найменування конкурентів, країна	Матеріал	Наявність анти-фрикційної поверхні	Кількість ремонтних градацій	Ціна за шт. без ПДВ, грн.
1	ПАТ «ЗМЗ», Україна	Сталь, бронза	Так	5	32000,00
2	ВАТ «Милорем», Росія	Сталь	Так	3	31500,00
3	ВАТ «Пензадизельмаш», Росія	Сталь	Ні	2	30000,00
4	«Астраханський ТРЗ», Росія;	Сталь, бронза	Ні	4	33000,00
5	АТ «Максат А», Казахстан;	Бронза	Так	3	39000,00
6	«Даугавпилсский ЛРЗ», Латвія.	Сталь, бронза	Так	5	41000,00

Для оцінки конкурентоспроможності експортної продукції ПАТ «ЗМЗ» необхідно до приведених даних включити оціночні показники: бали ( $\alpha$ ) і коефіцієнт важливості показника для споживача ( $\beta$ ) [38].

Ці показники дадуть можливість здійснити розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності товару. Інтегрального індекс конкурентоспроможності товару розраховується за формулою 2.11.

$$I_{i.k.} = \sum_{i=1}^n \alpha \times \beta \quad (2.11)$$

Для здійснення розрахунків визначимо показники  $\alpha$  і  $\beta$ , та складемо карту конкурентоспроможності (табл. 2.11).

Бали виставимо в амплітуді 1-10, показники важливості в сумі складають 100%, або 1.

Таблиця 2.11 – Карта конкурентоспроможності вкладишів Д100 ПАТ «ЗМЗ» на ринку СНД

№ п/п	Найменування фірм-конкурентів, країна	Матеріал (сталь, бронза)			Наявність анти-фрикційної поверхні			Кількість ремонтних градацій			Ціна за шт..		
		С, б	β	α	+/-	β	α	шт.	β	α	Грн.	β	α
1	ПАТ «ЗМЗ», Україна	С, б	0,2	7	Так	0,2	8	5	0,3	4	3250	0,3	4
2	ВАТ «Милорем», Росія	С	0,2	4	Так	0,2	8	3	0,3	3	3150	0,3	6
3	ВАТ «Пензадизельмаш», Росія	С	0,2	4	Так	0,2	8	2	0,3	2	3000	0,3	8
4	«Астраханський ТРЗ», Росія	С, б	0,2	7	Ні	0,2	4	5	0,3	5	3320	0,3	5
5	АТ «Максат А», Казахстан	Б	0,2	5	Так	0,2	8	3	0,3	3	3900	0,3	3
6	«Даугавпилсский ЛРЗ», Латвія	С, б	0,2	7	Так	0,2	8	6	0,3	6	4100	0,3	2

Здійснимо розрахунки інтегрального індексу конкурентоспроможності феросиліцію ПАТ «Запорізький механічний завод» по складеній карті конкурентоспроможності, використовуючи методику розрахунків І. У. Зулькарнаєва:

$$I_{\text{ПАТ"ЗМЗ", Україна}} = 7 \cdot 0,2 + 8 \cdot 0,2 + 0,3 \cdot 4 + 0,3 \cdot 4 = 5,4$$

$$I_{\text{ВАТ"Миролем"}} = 4 \cdot 0,2 + 8 \cdot 0,2 + 0,3 \cdot 3 + 0,3 \cdot 6 = 5,1$$

$$I_{\text{ВАТ"Пензадидильмаш"}} = 4 \cdot 0,2 + 8 \cdot 0,2 + 0,3 \cdot 2 + 0,3 \cdot 8 = 5,4$$

$$I_{\text{"Астраханский ТРЗ"}} = 7 \cdot 0,2 + 4 \cdot 0,2 + 0,3 \cdot 5 + 0,3 \cdot 5 = 5,2$$

$$I_{\text{АТ"Максат А", Казахстан}} = 5 \cdot 0,2 + 8 \cdot 0,2 + 0,3 \cdot 3 + 0,3 \cdot 5 = 4,4$$

$$I_{\text{"Даугавпилсский ЛРЗ Латвія"}} = 7 \cdot 0,2 + 8 \cdot 0,2 + 0,3 \cdot 6 + 0,3 \cdot 2 = 5,2$$

Порівнюючи чотири показники (три – якості, і один – ціновий) можна зробити висновок, що на ринку СНД ПАТ «Запорізький механічний завод» знаходиться серед лідерів з конкурентності за рахунок двох найважливіших конкурентних переваг – виготовленню вкладишів як зі сталі так і з бронзи, а



також наявності антифрикційного покриття. Проте, цінова пропозиція ПАТ «ЗМЗ» є відносно високою, та потужностей підприємства недостатньо для задоволення повного спектру потреб споживачів (табл. 2.9). До уваги слід також приймати географічне розташування та умови оплати/постачання.

### 2.3 Оптимізація системи управління товарним асортиментом на ПАТ «Запорізький механічний завод»

В умовах другого витку світової фінансово-економічної кризи таїстотного зниження платоспроможності споживачів на внутрішньому ринку, ефективний товарний менеджмент ПАТ «Запорізький механічний завод» є актуальним питанням для підприємства. Водночас, нестача фінансових коштів, незадовільний стан основних засобів, невідповідність певних видів продукції або сировини стандартам цих ринків, а також застарілість технологій є одними з основних причин, що перешкоджають нарощуванню ефективності товарного менеджменту [33].

Діяльність ПАТ «ЗМЗ» не залежить від сезонних змін. Особливість стану розвитку ремонтної галузі залізничного транспорту на пострадянському просторі, в якій здійснює діяльність підприємство – постійне збільшення обсягів ремонтів через застарілість рухомого складу (оновлення парків залізниць відбувається дуже низькими темпами через надвисоку вартість виробництва або імпорту локомотивів), але незадовільне по строках визначення потреб в запчастинах, як по кількості, так і по номенклатурі. Це не дозволяє здійснювати довгострокове планування виробництва. Зазвичай виробнича діяльність на ПАТ «ЗМЗ» планується на період 1 місяця [12].

Тобто, товарний асортимент ПАТ «Запорізький механічний завод» формується переважно під впливом внутрішніх факторів. в той самий час Розвиток маркетингових відносин призводить до посилення впливу факторів зовнішнього середовища. що в цій ситуації стає вирішальним фактором у

визнанні виробленого товару. Сумісність продуктового портфеля з наявними потребами негативно впливає на бізнес і клієнтів. Порухення одного з основних принципів маркетингу вимагає створення системи моніторингу потреб клієнтів. джерело з інших компаній Досліджувати всі параметри проміжного та зовнішнього середовища. Це суттєво впливає на формування поточних і майбутніх виробничих програм.

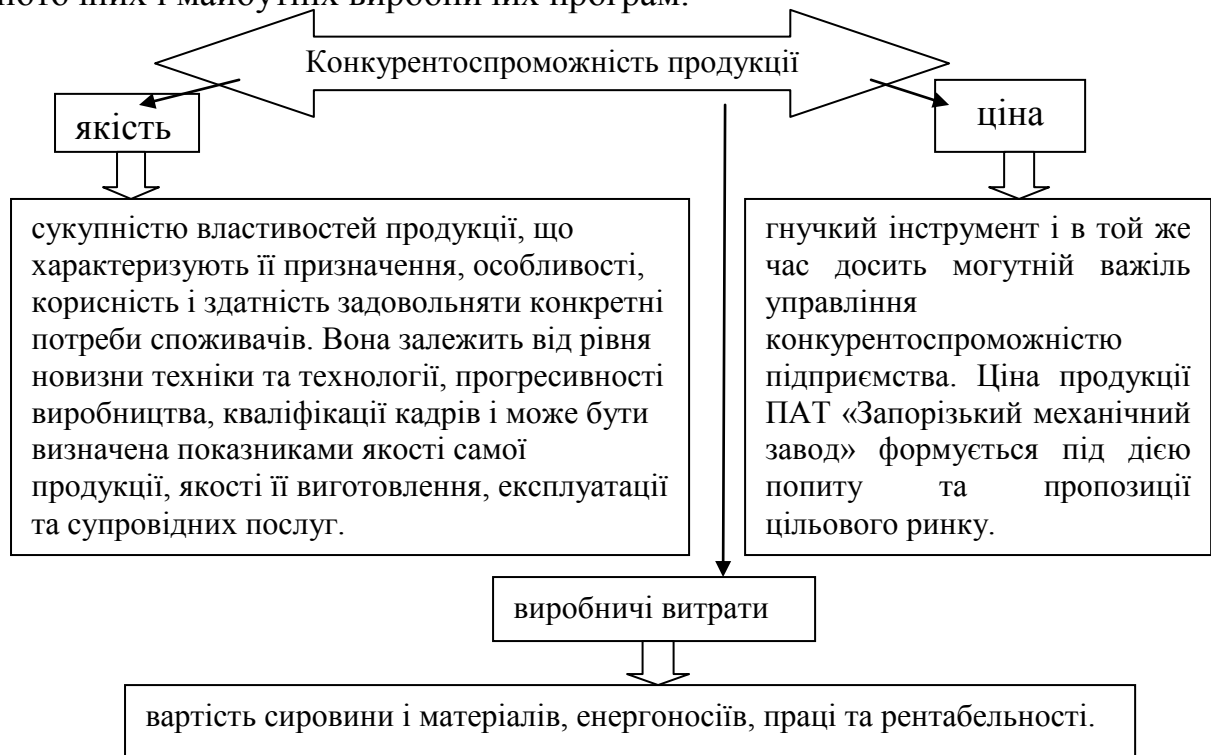


Рис. 2.3 Конкурентоспроможність продукції

Продукція ПАТ «Запорізький механічний завод» користується попитом, але існуюча проблема відсутності ефективного товарного менеджменту є причиною неповного завантаження виробничих потужностей і в деяких випадках нереалізованої продукції, тобто відмови споживачів від виготовлених запчастин [22].

Основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність запчастин для рухомих складів:

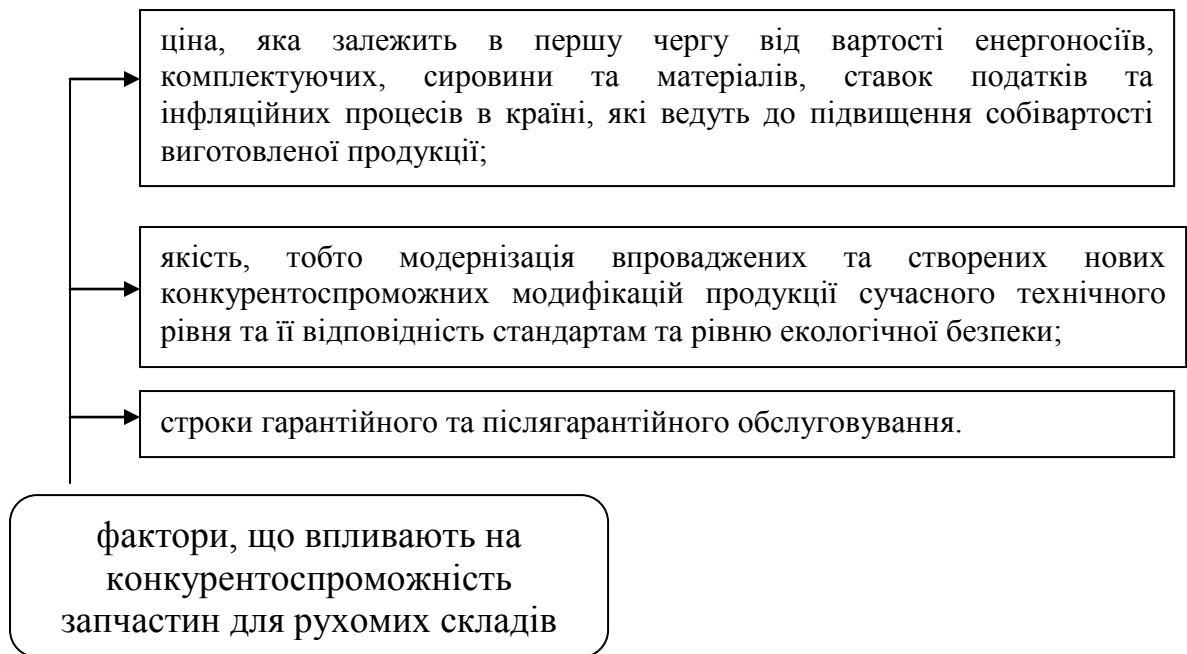


Рис. 2.4 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність запчастин для рухомих складів

Тактика з реалізації продукції на ПАТ «Запорізький механічний завод» визначається прямими договорами із заводами-виробниками рухомих складів та іншого залізничного обладнання, а також безпосередньо з локомотиво- та тепловозоремонтними заводами, депо, організаціями. Але, сьогодні мають також максимально враховуватися вимоги споживачів, тому особливого значення набувають такі чинники як: якість, ціна, престиж виробника, гарантійне та післягарантійне обслуговування, безперервне постачання запасними частинами [33].

Основні напрямки: відповідність вимогам та постійне підвищення результативності системи управління якістю згідно вимог ДСТУ ІСО 9001-2001; попередження та запобігання випуску продукції незадовільної якості на всіх етапах від виробництва до експлуатації (необхідним є технічний контроль якості на кожному виробничому переділі); систематичне підвищення ділової кваліфікації та професійної підготовки персоналу ПАТ «Запорізький механічний завод» [35].

Продукція ПАТ «Запорізький механічний завод» не підлягає

обов'язковій сертифікації в Україні.

Успішність діяльності різних підприємств і галузей економіки на внутрішньому та зовнішньому ринках цілком залежить від того, якою мірою їх продукція або послуги відповідають стандартам якості. Тому проблема забезпечення і підвищення якості продукції – завдання довгострокове і безперервне. Вироби залишаються технічно прогресивними, зручними доти, поки їх не змінять на нові, вдосконалені, що зумовлюється науково-технічним прогресом в науці та техніці [].

Усвідомлюючи загострення конкурентної боротьби на ринку запасних частин до рухомого складу, не варто чекати введення обов'язкової сертифікації запчастин, а слід, в рамках заходів товарного менеджменту, розпочати безперервну роботу із сертифікації продукції. В процесі підготовки до сертифікації мають бути переглянуті та оптимізовані технологічні процеси виготовлення основної продукції заводу – сталєво-бронзових і бронзо-бабітових вкладишів [35].

Важливим чинником ефективного початку діяльності товарного менеджменту є наявність сертифікату на систему управління якістю згідно з вимогами ДСТУ ISO 9001-2001 щодо проектування, виробництва та реалізації запасних частин до рухомого складу.

Одним з напрямків діяльності товарного менеджменту з посилення конкурентних позицій на ринку є гарантія високої якості виробленої продукції. Допомогти в цьому може сертифікації продукції, що представляє собою процедуру підтвердження якості, в ході якої незалежна від виробника і споживача організація засвідчує в затвердженій письмовій формі, що якість даної продукції відповідає діючим державним або галузевим стандартам.

Аналіз діяльності ПАТ «Запорізький механічний завод» показав, що на ефективність діяльності підприємства впливає низка чинників, які виявляють основні пріоритети діяльності для забезпечення конкурентоспроможності товарів [35-36].

Конкурентне становище ПАТ «Запорізький механічний завод» багато в

чому визначається об'єктивними чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 2.4).

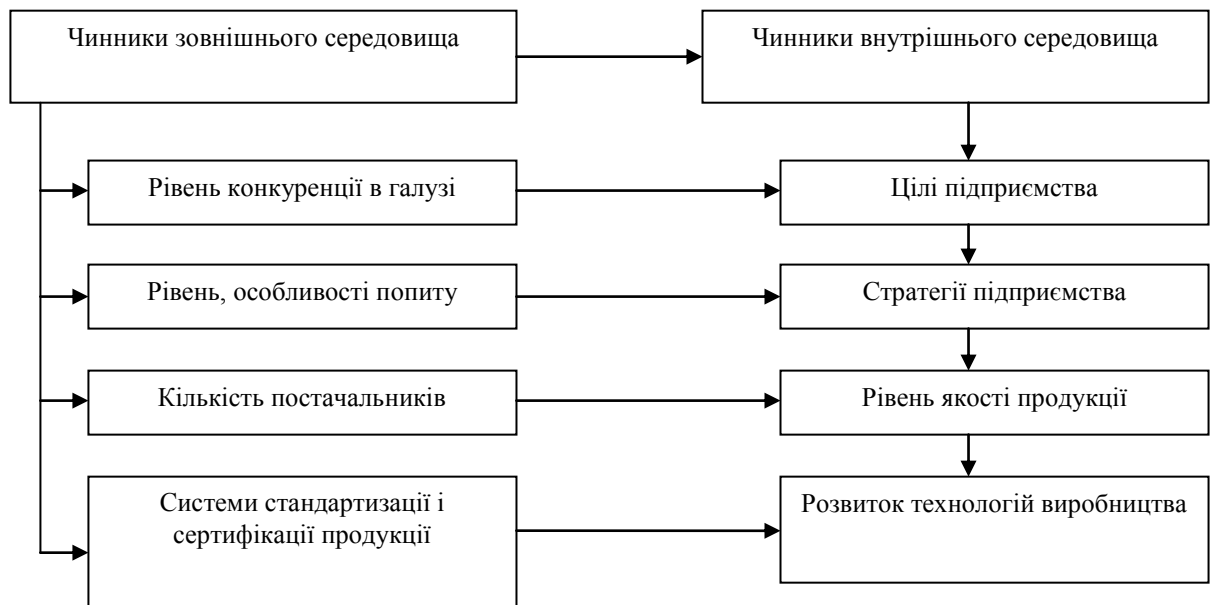


Рис. 2.4 Взаємозв'язок чинників зовнішнього та внутрішнього середовища

До зовнішніх чинників можна віднести падіння попиту на виготовлену продукцію, високий рівень конкуренції серед підприємств галузі, невелику кількість постачальників сировини та матеріалів, вплив державного законодавства, науково-технічний прогрес. Внутрішніми чинниками є: мета та цілі підприємства, рівень якості виробленої продукції, розвиток технологій виробництва, кваліфікація та досвід робітників, облік та регулювання технологічних процесів. Ці чинники суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства, тому головне завдання ПАТ «Запорізький механічний завод» полягає у відповідності цим факторам для забезпечення стабільного розвитку підприємства [36].

Конкурентоспроможність продукції ПАТ «Запорізький механічний завод» (в розрізі товарного менеджменту) – це її здатність бути виділеною споживачем з аналогічних товарів, які пропонуються на ринку конкурентами. Її визначають споживачі, порівнюючи параметри продукції підприємства з відповідними аналогами конкурентів. За основу такого порівняння беруть визначення ступеню задоволення потреб споживачів продукцією (відсоток

браку, тривалість експлуатаційного строку, вчасність та повноцінність поставок тощо), їх індивідуальних вимог до продукції щодо показників ціни реалізації і вартості споживання [37].

ПАТ «Запорізький механічний завод» приділяє особливу увагу розробці комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається підприємством, а також підтримання її на максимально можливому рівні. Заходи товарного менеджменту ПАТ «Запорізький механічний завод» на зовнішніх ринках значною мірою визначаються внутрішніми його можливостями і перспективами розвитку при досягнутому рівні стратегічного управління. У той самий час стратегія зовнішньоекономічної діяльності є однією з важливих складових стратегічного плану підприємства і системи товарного менеджменту [36].

В розрізі створення ефективної системи товарного менеджменту ПАТ «Запорізький механічний завод» слід виділити такі напрями конкурентної стратегії:

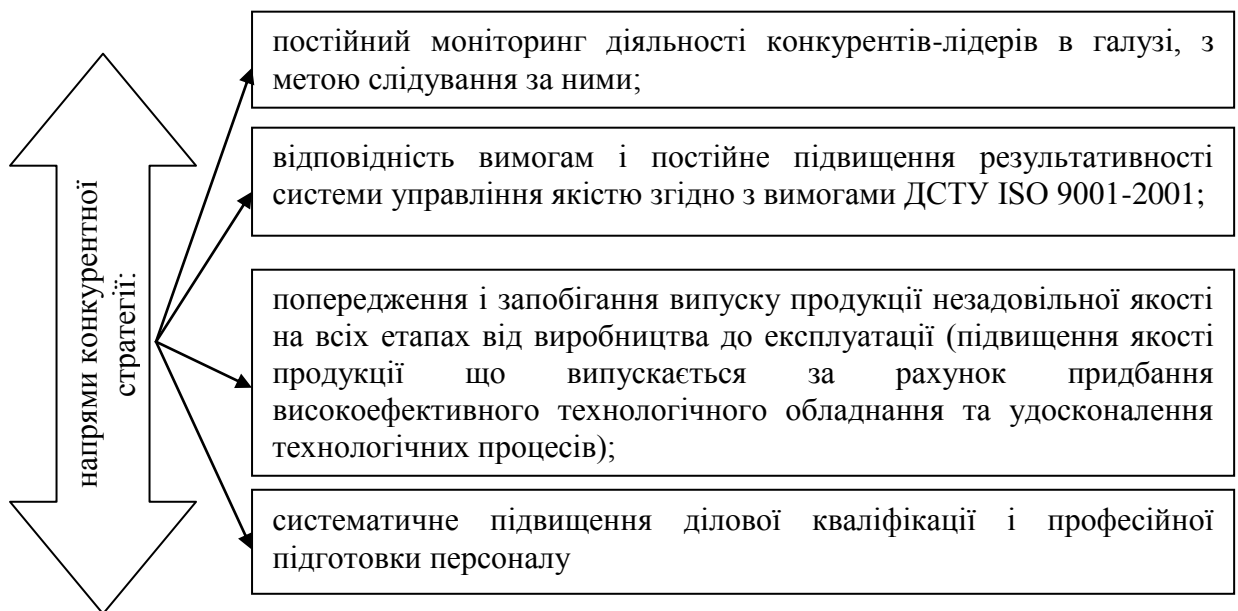


Рис. 2.5 Напрями конкурентної стратегії

ПАТ «Запорізький механічний завод» має можливість розвивати та вдосконалювати свою товарну політику, як основу товарного менеджменту, зокрема такі її складові як, асортимент, якість, товарні знаки, захист від підробок [36].

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОПТИМІЗАЦІЇ ТОВАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»

#### 3.1 Вплив зовнішнього середовища на діяльність ПАТ «Запорізький механічний завод»

У сучасній економіці конкурентоспроможність є вирішальним чинником комерційного успіху товару. Це багатоаспектне поняття, що означає і відповідність товару умовам ринку, і вимогам споживачів, і різним умовам його реалізації, і рівня витрат споживача за період експлуатації [36].

Кожен продукт має набір властивостей, що визначають ступінь придатності для використання в конкретних умовах. Сертифікація конкурентоспроможності продукції свідчить про необхідність кількісної оцінки. Це можна отримати за допомогою ряду аналітичних та графічних методів. Оскільки використання лише одного методу не дає повного уявлення про рівень конкурентоспроможності. При оцінці конкурентоспроможності продукції та компаній слід застосовувати комплексний підхід.

Порівнюючи чотири показники (три – якості, і один – ціновий) можна зробити висновок, що на ринку СНД ПАТ «Запорізький механічний завод» знаходиться серед лідерів з конкурентності за рахунок двох найважливіших конкурентних переваг – виготовленню вкладишів як зі сталі так і з бронзи, а також наявності антифрикційного покриття. Проте, цінова пропозиція ПАТ «Запорізький механічний завод» є відносно високою, та потужностей підприємства недостатньо для задоволення повного спектру потреб споживачів. До уваги слід також приймати географічне розташування та умови оплати/постачання [36].

Для більш повного дослідження впливу зовнішнього середовища на

діяльність ПАТ «Запорізький механічний завод» слід провести SWOT-аналіз. SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації [33].

Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації [36].

Ринкові загрози - події, настання яких може несприятливо вплинути на діяльність підприємства.

Схематично процес SWOT -аналізу поданий на рис. 3.1.

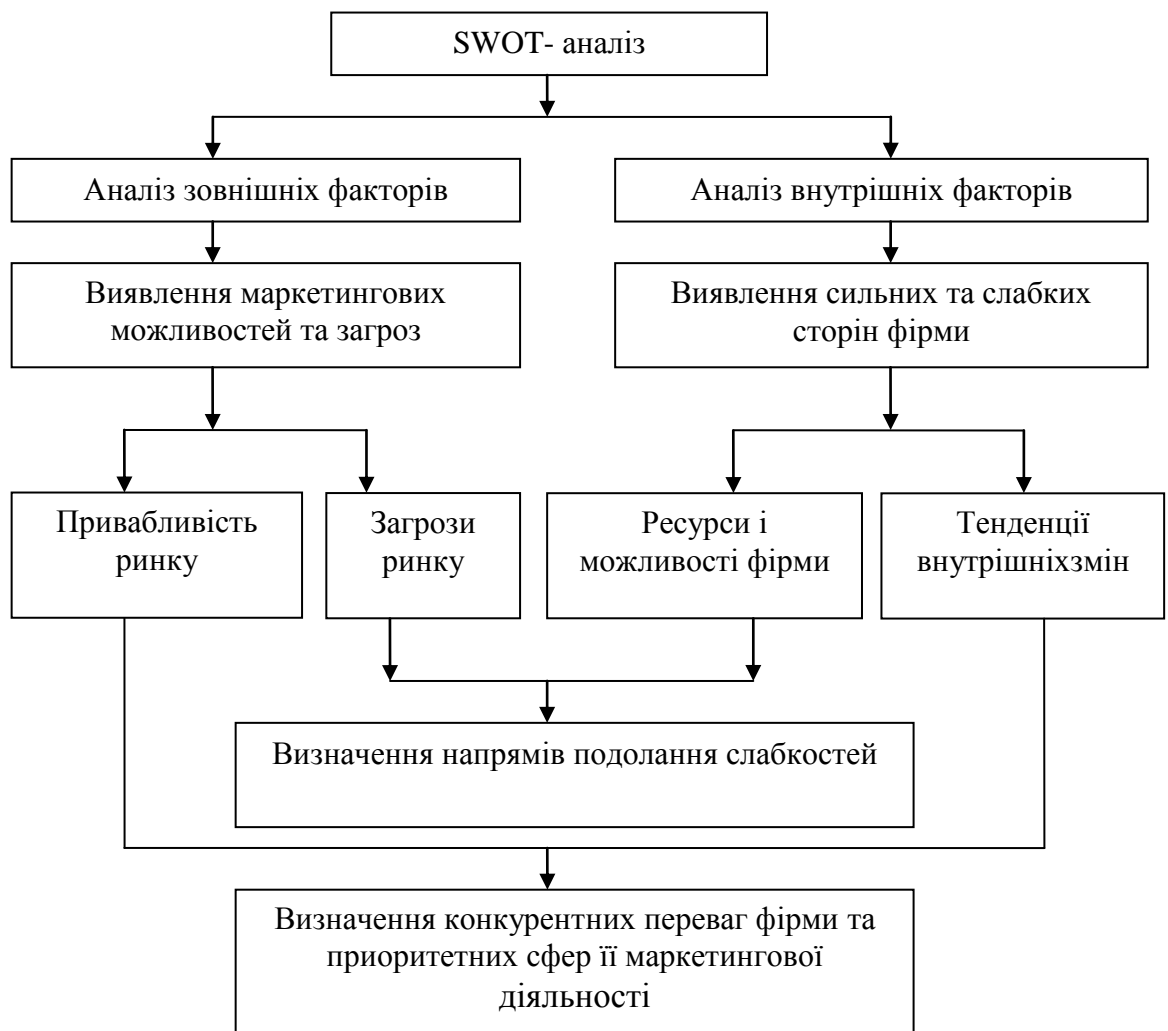


Рис. 3.1 Процес SWOT – аналізу



Аналізуючи внутрішні та зовнішні чинники, визначаючи стратегічні напрями щодо сильних і слабких сторін підприємства, необхідно враховувати також позиції конкурентів за цими напрямками та їхні можливості щодо вдосконалення цих показників. Сильні та слабкі сторони ПАТ «Запорізький механічний завод» відображені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Сильні та слабкі сторони ПАТ «ЗМЗ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Широка номенклатура продукції	1. Високий рівень зносу верстатно-паркової зони(в окремих випадках сягає 95%)
2. Домінуюче положення на внутрішньому ринку	2. Затовареність складів
3. Сертифікована система якості ІСО9001-2001; проведена сертифікація продукції в системі УкрСепро; отримано російські сертифікативідповідності продукції.	3. Залежність роботи підприємства від передоплати
4. Метрологічна експертиза «контроль без участі людського фактору»	4. Антагонізм між відділами підприємства
5. Автоматизована технологічна підготовка виробництва.	5. Відсутність достатньої інформації про ринок збуту
6. 100% перевірка якості вхідних матеріалів (стосується лише бронзи)	6. Залежність підприємства від монопольних постачальників сировини
7. Професіоналізм технологів	7. Низький рівень кваліфікації виробничого персоналу
	8. Експортна орієнтація підприємства
	9. Застарілі технології
	10. Відносно високий рівень собівартості

Провівши аналіз сильних та слабких сторін ПАТ «Запорізький механічний завод» можна зробити висновок про те, що продукція підприємства є достатньо якісною, відповідно до можливостей технологій, що використовуються. Проте, ці технології є застарілими, орієнтованими на використання морально застарілого обладнання, що призводить до підвищення рівня використання енергоресурсів, відсотку браку, частки відходів [33].

В цих умовах ПАТ «Запорізький механічний завод» слід вести постійну роботу по зниженню собівартості продукції шляхом вдосконалення

технології виробництва, економії матеріальних ресурсів, вести активну діяльність щодо розширення ринку збуту в Україні за рахунок освоєння нових видів запчастин.

Розглянемо можливості та загрози ефективній діяльності ПАТ «Запорізький механічний завод» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Можливості і загрози ПАТ «Запорізький механічний завод»

Можливості	Загрози
1. Розширення асортименту продукції	1. Загострення конкуренції на ринку СНД
2. Збільшення ринкової частки	2. Посилення конкуренції на ринку України
3. Мінімізація витрат	3. Припинення зв'язків зі споживачами з СНД
4. Заміна вхідного матеріалу	4. Збільшення цін на енергоносії
5. Досягнення більш високого рівня якості продукції	5. Збільшення цін на сировину та матеріали
6. Оновлення техніко-технологічної бази	
7. Своєчасне забезпечення необхідними матеріалами виробництва напряду	
8. Вирішення проблеми неякісного капремонт обладнання	
9. Вирішення проблеми поетапного контролю виготовленої продукції	

Задля систематизації отриманої інформації в ході проведеного SWOT-аналізу, побудуємо таблицю і занесемо до неї необхідні дані (табл. 3.3).

Зазвичай SWOT-аналіз проводять фахівці, які мають значний досвід та розуміння внутрішнього середовища підприємства. Нагадаємо, що основні елементи внутрішнього середовища визначають, як: основні цілі та задачі, персонал, технології, організаційна культура та організаційна культура. Всі зазначені елементи можуть бути змінені або от коректовані за рахунок управлінських рішень топ-менеджменту підприємства. А також дасть змогу підприємству здійснити опір загрозам, які підприємство може очікувати від зовнішнього середовища, а саме: економічних, соціально-культурних, політичних та технологічних факторів, що розвиваються та активно впроваджуються у життя населення незалежно від функціонування підприємства.

Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз діяльності ПАТ «Запорізький механічний завод»

<p>Товар</p> <p>Ринок</p>	<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення асортименту продукції</li> <li>- Збільшення ринкової частки</li> <li>- Мінімізація витрат</li> <li>- Заміна вхідного матеріалу</li> <li>- Досягнення більш високого рівня якості продукції</li> <li>- Оновлення техніко-технологічної бази</li> <li>- Своєчасне забезпечення виробництва матеріалами</li> <li>- Вирішення проблеми неякісного капремонту обладнання</li> <li>- Вирішення проблеми поетапного контролю виготовленої продукції</li> </ul>	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Загострення конкуренції на ринку СНД</li> <li>- Посилення конкуренції на ринку України</li> <li>- Припинення зв'язків зі споживачами з СНД</li> <li>- Збільшення цін на енергоносії</li> <li>- Збільшення цін на сировину та матеріали</li> </ul>
<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Широка номенклатура продукції</li> <li>- Домінуюче положення на внутрішньому ринку</li> <li>- Сертифікована система якості ІСО9001-2001; проведена сертифікація продукції в системі УкрСепро; отримано російські сертифікати відповідності продукції.</li> <li>- Метрологічна експертиза «контроль без участі людського фактору»</li> <li>- Автоматизована технологічна підготовка виробництва</li> <li>- 100% перевірка якості вхідних матеріалів (стосується лише бронзи)</li> <li>- Високий професіональний рівень технологів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оновлення техніко-технологічної бази дасть змогу розширити номенклатуру продукції;</li> <li>- За умов розширення номенклатури продукції – повне задоволення потреб внутрішнього ринку та збільшення частки зовнішнього;</li> <li>- Зменшення ціни продукції шляхом використання технологій збереження та принципів бережливого виробництва - нарощення конкурентоспроможності на ринку Росії;</li> <li>- Розширення перевірки якості вхідних матеріалів на сталеві матеріали та мідь дасть змогу мінімізувати відсоток браку;</li> <li>- Відхід від принципу 100% передплати дасть змогу мінімізувати затовареність складів та привернути увагу більшої кількості споживачів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Постійний моніторинг дій конкурентів та прогнозування напрямків їхньої діяльності</li> <li>- Приділення більшої уваги внутрішньому ринку через активізацію конкуренції на ньому</li> <li>- Моніторинг та аналіз ринку споживачів з метою випередження дій конкурентів</li> <li>- Впровадження енергозберігаючих технологій</li> <li>- Впровадження засад бережливого виробництва</li> <li>- Розширення етапів виробництва з метою самозабезпечення заготівками</li> </ul>

<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Високий рівень зносу верстатно-паркової зони (в окремих випадках сягає 95%) Відносно малий об'єм реклами</li> <li>- Затовареність складів</li> <li>- Залежність роботи підприємства від передоплати</li> <li>- Антагонізм між відділами підприємства</li> <li>- Відсутність достатньої інформації про ринок збуту</li> <li>- Залежність підприємства від монопольних постачальників сировини</li> <li>- Низький рівень кваліфікації виробничого персоналу</li> <li>- Експортна орієнтація підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Реалізація продукції, що затоварила склади зі знижками</li> <li>- Відокремлення частки фінансових ресурсів на виробництво без передплати задля безперервності процесу виробництва</li> <li>- Пошук постачальників сировини в інших регіонах України, або закордоном</li> <li>- Гармонізація відносин між відділами задля досягнення загальної мети</li> <li>- Мотивація та заохочення підвищення кваліфікації виробничого персоналу</li> <li>- Приділення уваги внутрішньому ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Високий рівень зносу технологічного забезпечення та застарілість технологій потребують споживання більшої кількості ресурсів</li> <li>- Оновлення та модернізація вимагають інвестування значних обсягів коштів</li> <li>- Монопольне положення постачальників створило ситуацію залежності собівартості продукції від їхніх цін;</li> <li>- Підвищення відсотку браку через людський фактор</li> <li>- Кон'юнктура зовнішнього ринку диктує умови функціонування</li> <li>- Ведення обмежувальної політики державними органами влади</li> </ul>
--	--	---

Розглянувши можливості ПАТ «Запорізький механічний завод», його слабкі і сильні сторони, провівши аналіз загроз зовнішнього середовища, і ознайомившись з сильними сторонами й можливостями внутрішнього, було зроблено пропозиції щодо перспективних напрямків реалізації стратегії підприємства на зовнішніх ринках.

### 3.2 Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства та асортименту продукції ПАТ «Запорізький механічний завод»

Ключові фактори успіху – це характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями, а також однієї фірми галузі над іншою. Ці фактори не є постійними, вони змінюються залежно від особливостей галузі, сегментів ринку, що обслуговуються, а також часу та життєвого циклу галузі та фірми [36].

Ключові фактори успіху базуються на: [33-36] науково-технічному рівні виробництва та продукту, рівні маркетингу, рівні менеджменту,

організаційно-технічному рівні виробничих процесів, фінансово-економічному рівні та рівні персоналу.

Ключові фактори успіху формують конкурентоспроможність. Найчастіше конкурентоспроможність розглядається у двох аспектах, що визначені на рис. 3.2 :

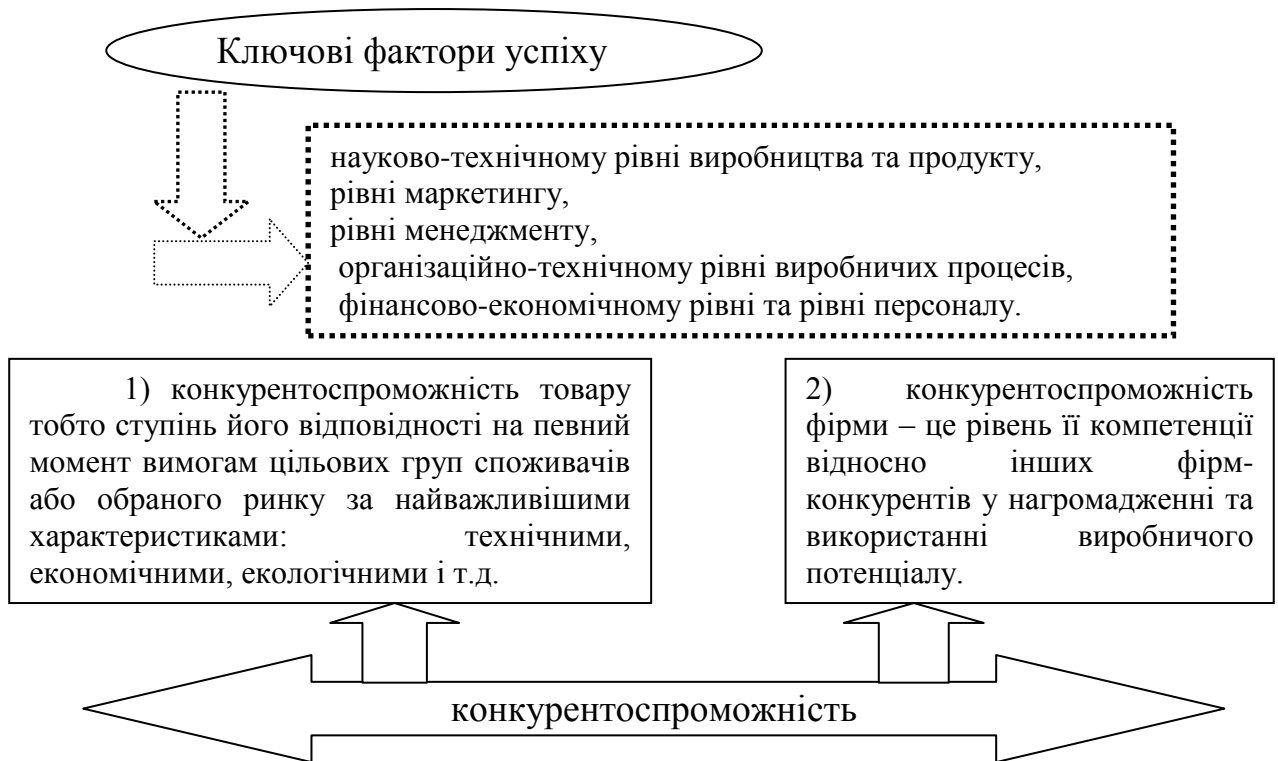


Рис. 3.2 Конкурентоспроможність

Конкурентоспроможність можна оцінювати за допомогою якісних та кількісних показників. Зауважимо, що сьогодні конкурентоспроможність продукції найчастіше можна досягти за рахунок якісних технологій, висококваліфікованого персоналу або умов збуту та реалізації; рівні менеджменту або рівні маркетингу [15]. Також підприємство може визначати особливі умови реалізації та особливі умови

В результаті оцінки конкурентоспроможності продукції можуть бути прийняті наступні шляхи підвищення конкурентоспроможності (рис. 3.3):

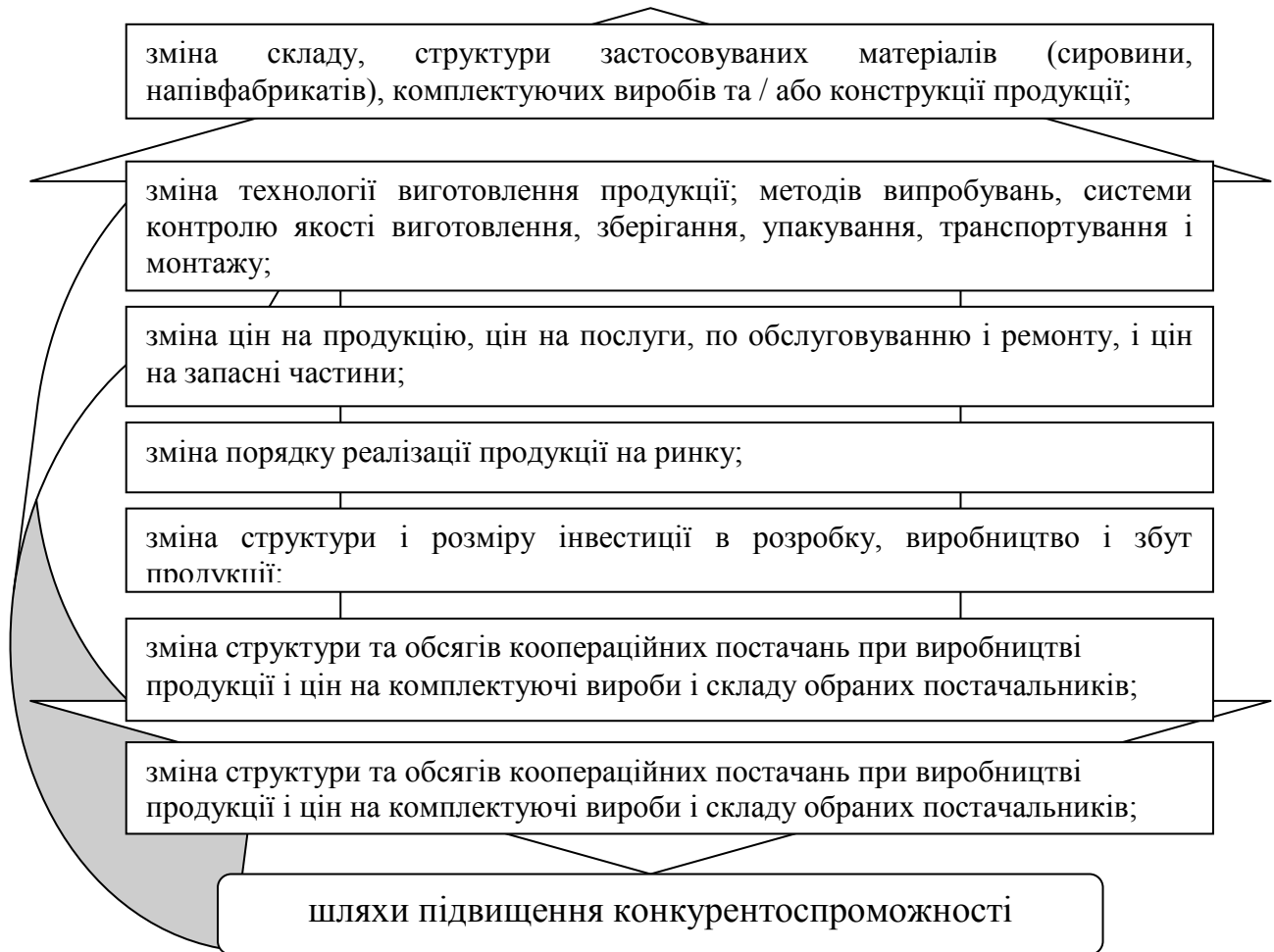


Рис.3.3 Шляхи підвищення конкурентоспроможності

Стратегії підвищення якості продукції є найважливішою частиною стратегії компанії. Метою прогнозу є показник якості продукції, що нижче за аналогічні показники продукції конкурентів [36]

У кінцевому результаті необхідно націлити підприємства, по-перше, на постійне впровадження у виробництво нових, більш досконаlih виробів, по-друге, на неухильне скорочення всіх видів витрат на виробництво продукції, по-третє, на підвищення якісних і споживчих характеристик при зниженні цін на вироби, що випускаються, що і має у результаті створити умови для перемоги в конкурентній боротьбі [33].

Здійснимо розрахунки інтегрального індексу конкурентоспроможності феросиліцію ПАТ «ЗМЗ» по складеній карті конкурентоспроможності,

використовуючи методику розрахунків І. У. Зулькарнаєва [40]:

$$I_{\text{ПАТ"ЗМЗ"}} = 7 \cdot 0,2 + 8 \cdot 0,3 + 6 \cdot 0,2 + 3 \cdot 0,3 = 5,9$$

$$I_{\text{ВАТ"ПДМЗ"}} = 5 \cdot 0,2 + 8 \cdot 0,3 + 10 \cdot 0,2 + 2 \cdot 0,3 = 6$$

$$I_{\text{АТРЗ}} = 7 \cdot 0,2 + 4 \cdot 0,3 + 8 \cdot 0,2 + 4 \cdot 0,3 = 6$$

Порівнюючи чотири показники (три – якості, і один – ціновий) можна зробити висновок, що на ринку запасних частин до рухомого складу ПАТ «ЗМЗ» має достатній рівень конкурентоспроможності, за рахунок двох найважливіших конкурентних переваг – використанні сировини згідно з ОСТ та достатньої кількості антифрикційних шарів при відносно низькому рівню ціни [33]. Проте, обсяги беручи до уваги ускладнення митних процедур з боку країн експорту – учасниць митного союзу по відношенню до країн не-учасниць можна спрогнозувати збільшення імпортової ціни продукції ПАТ «Запорізький механічний завод» для імпортерів, що значно знизить її привабливість [36].

Побудувавши карту конкурентоспроможності ПАТ «Запорізький механічний завод» (табл. 3.5) та здійснивши відповідні розрахунки можна виділити основних конкурентів підприємства, а саме: ВАТ «Пензадизельмаш», Росія та «Астраханський ТРЗ».

Щоб більш чітко представити ефективність діяльності деяких аспектів діяльності цих підприємств – згрупуємо дані щодо їх діяльності у таблицю (табл. 3.4). Порівняємо 4 складові маркетинг-міксу, а саме – товар, ціну, канали збуту, просування. В графі товар оцінимо обсяг номенклатури, асортимент товару, його якість; в графі ціна оцінимо рівень ціни відповідно до середньо ринкового; в графі канали оцінимо кількість та наявність офіційних представників та дилерів; в графі просування оцінимо долю ринку підприємств, ступінь впізнавання бренду, ефективність привертання нових клієнтів [39].

Таблиця 3.4 – Оцінка конкурентоспроможності ПАТ «Запорізький механічний завод» та основних його конкурентів за чотирма елементами комплексу маркетингу

П/н	Фактори конкурентоспроможності	Експертна оцінка			Коефіцієнт вагомості	Інтегрований факторний показник		
		ПАТ «ЗМЗ»	ВАТ «Пензадизельмаш»	«Астраханський ТРЗ»		ПАТ «ЗМЗ»	ВАТ «Пензадизельмаш»	«Астраханський ТРЗ»
1	Товар	4	5	3	0,35	1,4	1,75	1,05
2	Ціна	4	2	4	0,3	1,2	0,6	1,2
3	Канали збуту	1	5	3	0,2	0,2	1	0,6
4	Просування	2	4	2	0,15	0,3	0,6	0,3
5	Сумарна оцінка	11	16	12	-	3,1	3,95	3,15
6	Коефіцієнтконк.	-	-	-	-	1,55	1,975	1,575

Аналіз результатів матриці конкурентоспроможності конкурента, ми можемо зробити висновок, що жодне з підприємств не набрало найвищого бала, лише ВАТ «Пензадизельмаш» підійшло до найвищого показника [33]. На основі експертної оцінки якості виробленої продукції конкурентів можна створити конкурентоспроможні карту в чотирьох векторах комплексу маркетингу та визначити сильні та слабкі сторони компанії [45].

Багатокутник конкурентоспроможності побудуємо за основними напрямками комплексу маркетингу (комплекс чотирьох Р), а саме ціна, просування, товар, канал збуту.



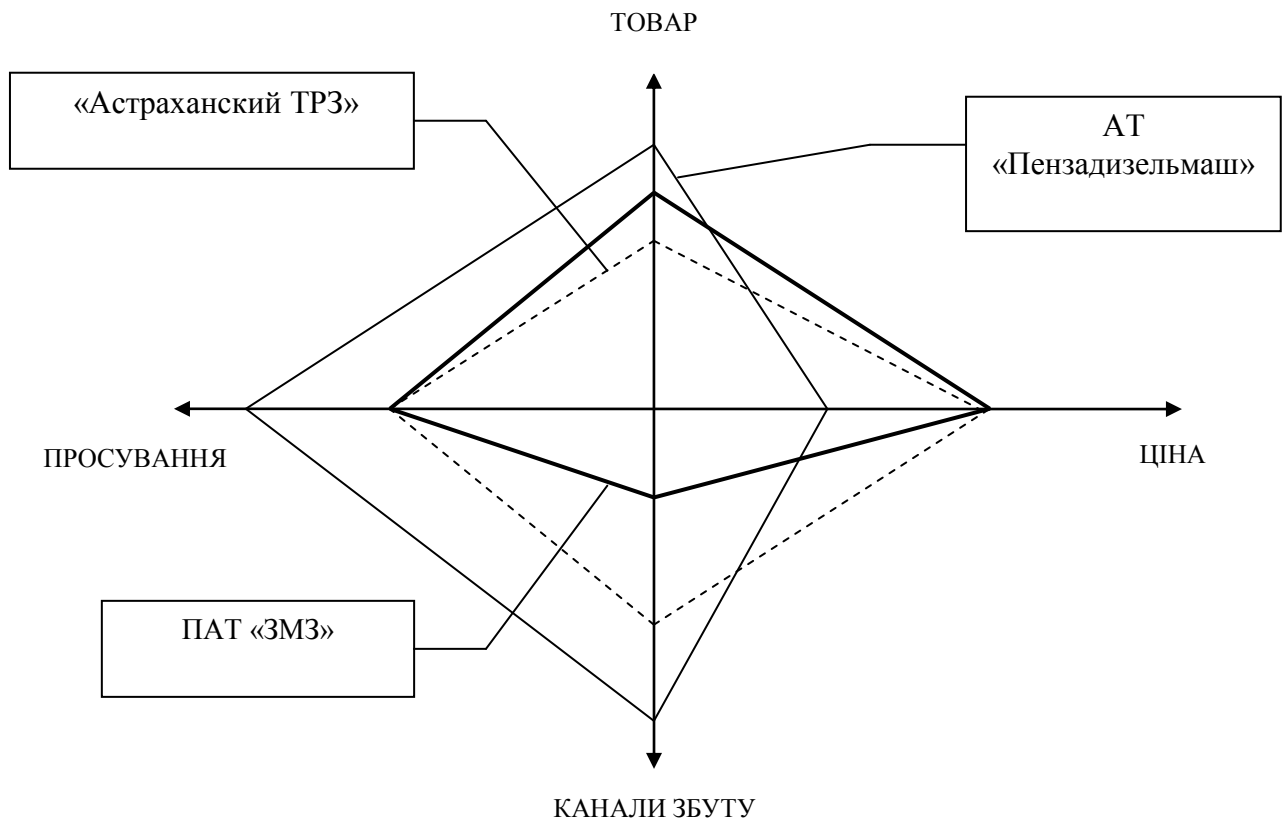


Рис. 3.4 Багатокутник конкурентоспроможності ПАТ «ЗМЗ»

Слід врахувати, що ПАТ «Запорізький механічний завод» порівнюється з лідерами ринку, від яких відстає, але не критично, за деякими показниками навіть трохи перевищує показники конкурентів.

Взагалі, коефіцієнти конкурентоспроможності усіх підприємств перевищує 1, що свідчить про те, що оцінювані конкуренти є достатньо вагомими гравцями на ринку [22].

Аналізуючи багатокутник конкурентоспроможності можна зробити висновок про те, які саме аспекти конкурентоспроможності слід посилити ПАТ «Запорізький механічний завод», а саме:

Основні аспекти конкурентоспроможності	1) вжити заходів щодо зниження ціни продукції (зниження собівартості та часткове зниження рівня рентабельності);
	2) підвищити рівень якості продукції (використання новітніх розробок щодо матеріалів та способів нанесення антифрикційних покриттів, наприклад технологія вакуумного іонно-плазмового нанесення сплаву алюмінію та олова на робочу поверхню вкладишів та моторно-вісьових підшипників всіх груп та дизелів тощо);
	3) сконцентрувати маркетингову діяльність на підвищенні рівня інформованості споживачів про підприємство та його продукцію, провести ребрендинг підприємства, налагодити особисті стосунки зі споживачами;
	4) розширити асортимент продукції, що виготовляється відповідно до потреб споживачів;
	5) розширити кількість каналів збуту офіційними представництвами та дилерами на території країн експорту.

Рис. 3.5 Аспекти конкурентоспроможності

### 3.3 Шляхи підвищення ефективності механізму впровадження товарного менеджменту на ПАТ «Запорізький механічний завод»

Стратегія подальшої діяльності щонайменше на рік не передбачає розширення виробництва або реконструкції. Для поліпшення фінансового стану планується здійснити заходи по розширенню ринків збуту, збільшенню потужності підприємства, запровадження нових видів продукції [39].

Перспективні плани розвитку емітента: збільшення об'єму продажу та освоєння нових ринків збуту. Трудовий колектив постійно працює над підвищенням технічного рівня свого підприємства. Кількість постачальників за основними видами сировини та матеріалів, що займають більше 10 % у загальному об'ємі: постачання 5 постачальників. Країни, у яких емітентом отримано 10 або більше відсотків від загальної суми доходів за звітний рік - Україна та Білорусь [26].



Рис. 3.6 Фактори успіху

Стратегія ПАТ «Запорізький механічний завод» нарощувати технічне обладнання для переробки за рахунок використання найсучасніших технічних методів і технологій для виробництва конкурентоспроможної високоякісної продукції. Планується поступова перебудова основного блоку з повною можливістю перерозподілу [36].

Канали збуту та методи збуту – це реалізація продукції ПАТ «ЗМЗ» здійснюється на основі прямих договорів зі споживачами. Модель передоплати працює з міжнародними споживачами. а українські споживачі - за особистою домовленістю з кожним споживачем. Основна сировина - спеціальна сталь, прокат, труби, мідні злитки, долота, мідні злитки, прокат, чавун, моторні заготовки - вкладиші валів.

Продуктово-ринкова диверсифікація шляхом (рис.3.7 ):



Рис.3.7 Продуктово-ринкова диверсифікація

У кожному з цих напрямків розроблені конкретні заходи дій, які після економічної оцінки здійснюються в бізнесі [17]. Сучасні підприємці можуть ефективно керувати лише за наявності великомасштабних комп'ютеризованих систем виробничих процесів та багатьох технологій. різноманітні господарські операції і причини прийняття управлінських рішень а також підготовка робочого місця з сучасними системами зв'язку.

Тотальна оптимізація затрат шляхом тотальної оптимізації витрат визначені на рис. 3.8:

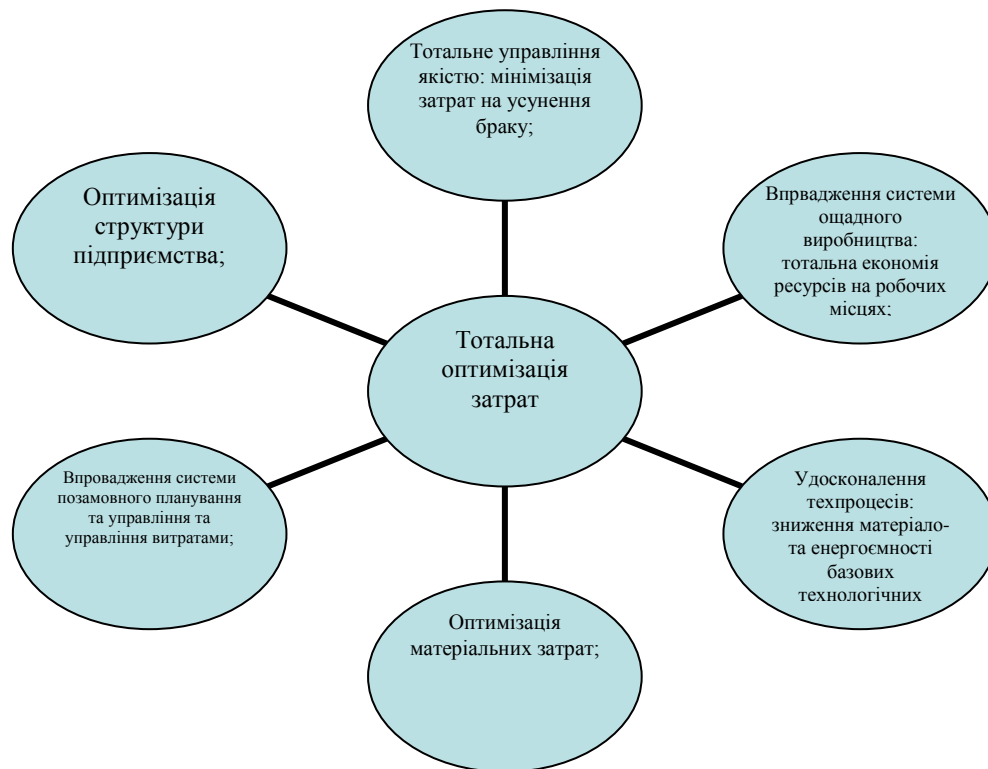


Рис. 3.8 Тотальна оптимізація затрат

Оскільки підприємницька діяльність за своєю суттю передбачає інновації, то впровадження інновацій, які вимагають залучення відповідних інвестицій, сприяють підвищенню її ефективності [39].

До найважливіших напрямків підвищення ефективності системи та процесів управління належать такі напрямки, що визначені рис. 3.9:

Ефективна система підвищення враховує велику кількість показників, основні з яких можна визначити такі як раціоналізація інформаційної системи та документообороту; розробка оптимального механізму та наукових методів; удосконалення планування і організації процесу вироблення і реалізації; раціоналізація управлінської праці; вдосконалення організаційної структури апарату. Ефективність діяльності підприємства завжди активно пов'язано з рівнем кваліфікації персоналу, його зацікавленістю до виконання посадових обов'язків та рівнем стимулювання та мотивації персоналу [15]



Рис.3.9 Напрямків підвищення ефективності

Отже, підвищення ефективності діяльності підприємства ПАТ «Запорізький механічний завод», може здійснюватися за різними напрямками реалізація котрих залежить від виявлених резервів [39].

Таблиця 3.6 - Групи підвищення ефективності

Група	Ефективність
1	2
Перша група	це більш раціональне використання основних виробничих засобів підприємства, збільшення випуску продукції з одиниці основних засобів, підвищення фондівдачі та кращого використання машин та обладнання. Зростання фондівдачі відносно знижує необхідність у капітальних вкладах на розширення виробництва. На рівень фондівдачі впливають такі фактори, як змінність роботи обладнання, ступінь його використання, тривалість простоїв і перебування у ремонті, модернізація та заміна застарілого обладнання, впровадження прогресивних технологій тощо.

Продовження табл. 3.6

1	2
Друга група факторів	ефективне використання ресурсів, зниження матеріаломісткості продукції, зменшення витрат матеріалів, палива, енергії на одиницю продукції. Визначення заходів, що найбільш ефективно впливатимуть на раціональне використання витрат, підвищення виробництва та якості продукції, знову ж таки, повинно обов'язково враховувати організаційно-технічний рівень і галузеві особливості підприємства.
Третя група	проведення підприємством ефективної комерційно-фінансової діяльності.
До четвертої групи	напрямів підвищення ефективності підприємницької діяльності відносяться зростання продуктивності праці, економія робочого часу. Рівень продуктивності праці є одним із найважливіших показників економічної ефективності виробництва. Різні фактори підвищення ефективності здійснюють неоднаковий вплив на продуктивність праці

Ефективність підприємства ПАТ «Запорізький механічний завод» значною мірою залежить від управління його діяльністю. В багатьох випадках підвищення ефективності підприємства є наслідком удосконалення управління ним. До основних методів управління товарним менеджментом відносяться економічні та організаційні [40].

Удосконалення організаційної структури підприємства ПрАТ «Механічний завод ім Запоріжжя» означає необхідність визначення оптимальної чисельності керівників, а також чисельності працівників виробничого підрозділу відповідно до чинних нормативних актів [31].

Завдяки широкому та комплексному використанню комп'ютерних технологій можна покращити планування, облік та контроль ключових показників компанії. розвиток комп'ютерної комунікаційної мережі використання сучасного програмного забезпечення Технологія управління та інформаційні технології. Насамперед йдеться про організаційну систему управління фінансами. бюджетування Управління фінансовими потоками та витратами [35]

Удосконалення управління виробничими та запасами ресурсів означає раціональне використання всіх матеріальних ресурсів. Використання енергозберігаючих технологій Контроль виробничих запасів відповідно до прогресивних норм [36]

Таблиця 3.6 – Методи управління товарним менеджментом

1. Економічні методи управління	Організаційні методи управління
<p>це методи, які реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах (будь-якій іншій діяльності) через використання товарно-грошових відносин. Ці методи мають два аспекти реалізації. Перший аспект характеризує процес управління, зорієнтований на використання створеного на загальнодержавному рівні економічного сегмента зовнішнього середовища. Суть цього аспекту: формування системи оподаткування суб'єктів господарювання; визначення дієвої амортизаційної політики, яка сприяла б оновленню (відтворенню) матеріальних і нематеріальних активів підприємства; встановлення державою мінімального рівня заробітної плати та пенсій. Другий аспект економічних методів управління пов'язаний з управлінським процесом, орієнтованим на використання таких різноманітних економічних важелів, як фінансування, кредитування, ціноутворення, штрафні санкції тощо .</p>	<p>це комплекс способів і прийомів впливу на працівників, що ґрунтуються на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Усі організаційні методи управління поділяють на регламентні й розпорядчі. Зміст регламентних методів полягає у формуванні структури та ієрархії управління, делегуванні повноважень і відповідальності певним категоріям працівників фірми, визначенні орієнтирів діяльності підлеглих, наданні методично-інструктивної та іншої допомоги виконавцям. Розпорядчі методи управління охоплюють поточну (оперативну) організаційну роботу і базуються, як правило, на наказах керівників підприємств (організацій). Вони передбачають визначення конкретних завдань для виконавців, розподіл цих завдань між ними, контроль виконання, проведення нарад з питань поточної діяльності фірми (підприємства, організації). Професійно вмиле застосування економічних та організаційних методів управління здебільшого забезпечує достатньо ефективно господарювання</p>

Реалізація зазначених напрямів призведе або до переформатування, або до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління, що містить у собі такі компоненти, як: принципи та завдання управління, методи, форми й інструменти управління, організаційну структуру управління підприємством та його персонал, інформацію та засоби її обробки. В структурі організаційно-економічного механізму управління слід виділяти три системи: систему забезпечення, функціональну систему, цільову систему.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стрімко зростаюча економіка зараз означає, що компанії та організації змушені розвиватися далі щоб не залишитися позаду прогресу та бізнесу. Насичення ринку і всієї його продукції поки компанія по-справжньому бореться за споживача. Це веде до розуміння специфічної ролі збуту в компанії. Продукція або послуги, вироблені Компанією, повинні продаватися належним чином, тобто відповідно до всіх потреб і побажань клієнта. і з найбільшим прибутком Тому головне завдання будь-якої компанії — органічно поєднувати потреби своїх клієнтів із власними виробничими можливостями. У цьому випадку у нього буде можливість довести купівлю незаперечними перевагами свого товару або послуги.

Глибока трансформація української економіки, яка зосереджена на формуванні ринкових сил. створив нові виклики для науки і практики управління промисловими підприємствами Це вимагає інтенсивного вивчення та практичних рішень. Регулятори ринку ставлять бізнес у скрутне становище і є двигуном науково-технічного прогресу. Вони змусили великі корпорації шукати нові форми ділового співробітництва для забезпечення фінансової стійкості своєї діяльності.

За відсутності зусиль у сфері послуг та промисловості Його основна функція — розробка стратегічних планів економічних інститутів на основі оцінки змін умов, динаміки та екологічних тенденцій у різних видах діяльності. всебічно і всебічно Він в основному підтримує принципи відділу постачання та маркетингу. яка пристосована до керованої економіки. Організаційна поведінка в сучасних умовах ведення бізнесу за таких обставин Вибір ефективної політики продажу є ключовим питанням. Рішення буде залежати як від рівня бізнес-компетентності, так і від ймовірності подолання впливу глибокої структурної кризи на загальну економіку.

Зміни на ринку безпосередньо впливають на внутрішню структуру

компанії. Це свідчить про необхідність змін, щоб адаптуватися до поточних ринкових умов. У часи повільного, але стабільного зростання виробництва та розширення ринку компаніям важче продавати продукцію. Як правило, причина в системі. Неefективна комунікація як всередині компанії та між виробниками та споживачами. Особливо за застарілими правилами та плановими економічними нормативами. Встановлення ефективної політики збуту є впорядкованим механізмом роботи, і добре працюючи в компанії має сприяти набуттю нової конкурентної переваги.

Необхідність економічного аналізу та прогнозування збутової політики підприємств у системі управління економічною стабільністю пов'язана з непоправними фінансовими ресурсами, що призводять до втрати економічного потенціалу країни. в процесі управління потенціалом продажів. Необхідно своєчасно відстежувати зміни, що відбуваються в збутовій політиці організації. і забезпечити адекватне реагування на зміну кон'юнктури цільового ринку. І навпаки, збутова політика організації повинна бути основою для розвитку поставок. Виробництво та технології, інновації та монетарна політика.

Товарний менеджмент — це поведінкова філософія або загальні принципи діяльності, яких фірма збирається дотримуватися у сфері побудови каналів розподілу свого товару і переміщення товарів в часі і просторі.

Іншими словами, товарний менеджмент є свідомим керівництвом діяльністю по розповсюдженню товару.

Товарна політика грає ключову роль в декількох областях стратегічного планування компанії. Служба збуту повинна визначити кращий спосіб досягнення стратегічної мети для кожного підрозділу компанії.

Основними етапами розробки товарного менеджменту є формування цілей підприємства, проведення ситуаційного аналізу діяльності підприємства і SWOT-аналізу.

ПАТ «Запорізький механічний завод» здійснює виробництво продукції за замовленням споживачів за конкретною номенклатурою запасних частин і

спецінструменту та кількістю по кожній номенклатурі. Ці замовлення формуються потребами і обсягами ремонту рухомого складу залізничного транспорту. Як було зазначено вище, основними ринками збуту є такі: СНД, Білорусь, Казахстан та країни Балтії.

Доступність джерел сировини для виготовлення продукції не є задовільною, адже мідна, бронзова, бабітова, свинцева та олов'яна сировина (основа для виготовлення вкладишів), є достатньо дефіцитними на ринку України, хоча й ситуація з чорними металами є зворотною. Динаміка цін на кольорові метали – щорічне зростання бабітів та гальванічної сировини в середньому на 10-15%, міді та бронзи на 3-7%.

Основні ризики в діяльності ПАТ «Запорізький механічний завод» - більше 70% продукції підприємства виготовляється на експорт і враховуючи постійне зростання цін на сировину, яка постачається тільки українськими підприємствами, виникають проблеми з встановленням цін на продукцію з закордонними споживачами, що впливає на зниження конкурентоспроможності продукції, отже виникає ризик втрати ринків збуту закордоном.

В цих умовах, ПАТ «Запорізький механічний завод» слід вести постійну роботу зі зниження собівартості продукції шляхом вдосконалення технології виробництва, економії матеріальних ресурсів, проводити активну діяльність щодо розширення ринків збуту за рахунок освоєння нових видів запчастин. Продаж продукції підприємства здійснюється на підставі прямих договорів зі споживачами. З контрагентами використовуються схеми 100% передоплати. В цьому випадку слід запропонувати використання такої моделі: 50% попередня оплата та 50% оплата при готовності товару до відвантаження.

Підприємству слід працювати над інформуванням учасників цільового ринку про себе, розглянути можливості виготовлення продукції по спеціальному замовленню споживачів (тобто відійти від виключного дотримання стандартної номенклатури), більшої частки ринку та збільшити

обсяг продажу продукції, досягти максимальних прибутків, стабілізувати та зменшити витрати на виробництво продукції, збільшити кількість каналів збуту та бути завжди конкурентоспроможними на даному ринку продукції.

ПАТ «Запорізький механічний завод» слід використовувати також і диверсифікацію товару у вигляді виготовлення додаткових видів товарів, які планується запропонувати на існуючих та нових ринках збуту. Диверсифікація виступає як ефективний засіб забезпечення стабільності діяльності ПАТ «Запорізький механічний завод». За допомогою диверсифікації можна отримати гарні результати по відродженню обороту й прибутку завдяки новим товарним пропозиціям для нових ринків, що в остаточному підсумку сприяє, крім усього іншого, зниженню підприємницького ризику.

Слід також додати, що складність товарного менеджменту підприємства-виробника запасних частин до залізничного рухомого складу (в нашому випадку – ПАТ «Запорізький механічний завод») пов'язана, перш за все з тим, що ринкові ціни реалізації не залежать від окремого виробника.

Коливання цін на запасні частини впродовж року можуть сягати до 20%, створюючи невизначеність для виробника, це пов'язане з терміновістю проведення ремонтів та видом споживача (приватне підприємство чи підприємство підпорядковане державі). Скорочення доходу від реалізації продукції всього лише на декілька відсотків може означати перетворення підприємства з прибуткового в збиткове. Це показує, наскільки важливими є рішення товарної політики в процесі досягнення стабільної ефективності діяльності ПАТ «Запорізький механічний завод».

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Азарян О.М., Біленький О. Ю. Машинобудівний комплекс України: стратегічні аспекти розвитку й відносницький підхід. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2019. №3. С. 4–10.
2. Аксенов А.П., Берзинь І.Э. Экономика предприятия: конспект лекцій. Харків: ХНПУ, 2016. 224 с.
3. Алтухова І. Н. Конкурентоспроможність підприємств на зовнішньому ринку. *Вісник Донецького національного університету*. Донецьк, 2019. №1. С. 106–111
4. Балабанов Н.В. Конкурентоспроможність продукції машинобудівного комплексу України. *Вісник Маріупольського державного університету. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2013. №5. С. 21–27.
5. Богиня Д.П. Конкурентоспроможність в сфері праці. Київ: ЦУЛ, 2015. 118 с.
6. Бучковська Х.А. Формування організаційно-економічного механізму регулювання діяльності підприємства. *Науковий вісник Донецького національного технічного університету*. Донецьк, 2013. №2. С. 18-22.
7. Вихрущ В.П. Економіка підприємства: навч. посібн. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 203 с.
- 5 Вовк Ю.В. Організаційно-економічний механізм управління. Київ: ЦУЛ, 2011. 116 с.
- 6 Гальчинський А.С. Основи економічних знань. Київ: ЦУЛ, 2017. 544с.
- 7 Голубєва Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності. 2016. 66-71 с.
- 8 Данілова Л. Л. Оптимізація асортиментної політики вітчизняних торговельних підприємств. *Вісник Донецького національного університету*. Донецьк, 2016. №4. С. 192-196.

- 9 Дима О. Сучасні тенденції та переваги розвитку Інтернет – торгівлі в Україні. Економічний часопис – XXI. 2015. №1. Т.2. С. 63 – 66.
- 10 Дмитрук М. Стратегічний маркетинг: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби? *Маркетинг и реклама* . 2017. №5-6. С. 32-47.
- 11 Ілляшенко С.М. Проблеми і перспективи просування продукції вітчизняних підприємств в Internet. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2015. Т.20, вип.. 1 (2). С. 101–107.
- 12 Мазаракі А. А. Внутрішня торгівля в Україні: економічні умови ефективного розвитку. Київ: ЦУЛ, 2016. 359 с.
- 13 Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник . Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2016. 244 с
- 14 . Кривешко О.В., Сідун П.В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник Національного університету «Львівська політехніка». №720. Львів, 2018. С. 180–188.
- 15 Перерва П.Г., Романчик Т.В. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. №4. С. 230–235.
- 16 Ткаченко Т. В. Формування асортиментної політики підприємства *Науковий вісник Харківського національного університету*, 2017. № 2.С 60-64.
- 17 Уткіна Ю.М. Чинники забезпечення економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства, дис.,к.е.н., Харків, 2017.68с.
- 18 Федоряк Р. М. Проблемні питання формування асортиментної політики торговельних підприємств. *Науковий вісник Донецького національного університету*, 2014. № 4.С. 1-7.
- 19 Хоменко Т.Ю. Напрямки підвищення ефективності діяльності промислових підприємств, дис.,к.е.н., Київ, 2013. 124с.

- 20 Breisch R.A., Cintagunta P.K. How does assortment affect grocery store choice. *Marketing Research*. 2016, Vol. 46, No 2, P 49.
- 21 Fox E.J. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2017 Vol. 56, No 2, P 285-304 c.
- 22 Owen R., Humphrey P. The structure of online marketing communication channels. *Journal of Management and Marketing Research*. № 2. P. 13-23.
- 23 Welch M., Jackson R.P. Rethinking internal communication: a stakeholder approach URL: <http://www.pracademy.co.uk/wp-content/uploads/2017/08/rethinking-internal-communication-Welch-and-Jackson.pdf>. (дата звернення: 05.09.2021).
- 24 Bozhkova, V.V. (The mechanism of strategic planning the marketing communications of innovative products in industrial enterprises in Ukrainian. *Actual Problems of Economics*. 2018. 6. 48-53 .
- 25 Bozhkova, V.V., & Timokhina, Ya.O. Theoretical approaches to the classification of marketing communication tools. *Scientific Bulletin Of Uzhhorod University. Series «Economics»*. 2017. 2(39). p 31-37
- 26 Expenditure of Europeans on Internet advertising exceeded budgets on TV. URL: <http://www.rbc.ua/ukr/lnews/rashody-evropeytsev-internet-reklamu-vpe467704046.html> [in Ukrainian]. (дата звернення: 05.09.2021).
- 27 Spending on Internet advertising . URL: <http://detector.media/rinok/article/113699/2016-03-21-vitrati-na-internet-reklamu-perevishchatpokazniki-telebachennya-vzhe-v-2017-rotsi-zenithoptimedia/> [in Ukrainian]. (дата звернення: 05.09.2021).
- 28 Holysheva, Ye.O., Kyrychenko, T.V., & Kovalenko, Ya.O. The features of the Internet marketing tools in the enterprise. *Molodyi vchenyi*. 2017. 10. P. 53-56 [in Ukrainian]. (дата звернення: 05.09.2021).
- 29 Diachenko, O.V., & Stadnichenko, V.V. Application of the inbound marketing concept on industrial market. *Actual problems of Economics and*

*management : collection of young scientists scientific works*. 2017. 8 [in Ukrainian]. (дата звернення: 05.09.2021)

30 Аналіз факторів, що впливають на формування асортименту  
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2482> (дата звернення: 05.09.2021).

31 Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення  
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288> (дата звернення: 05.09.2021).

32 Відомості національної комісії з цінних паперів та фондового ринку  
URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення: 05.09.2021).

33 Дослідження методів формування товарної політики промислового підприємства  
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1209> (дата звернення: 05.09.2021).

34 Запорізький механічний завод  
URL: <http://zmz-zp.com/ua> (дата звернення: 05.09.2021).

35 Категорійний менеджмент  
URL: [https://stud.com.ua/73443/marketing/kategoriyniy\\_menedzhment](https://stud.com.ua/73443/marketing/kategoriyniy_menedzhment) (дата звернення: 05.09.2021).

36 Маркетинговая информационно-аналитическая система управления розничной торговой сетью.  
URL: <http://www.profitstyle.ru/forchem/market.html> (дата звернення: 05.09.2021).

37 Маркетинг  
URL: [http://www.marketing.web-standart.net/article0\\$!1\\$pa!961\\$a!829581.htm](http://www.marketing.web-standart.net/article0$!1$pa!961$a!829581.htm) (дата звернення: 05.09.2021).

38 Методи оптимізації якості продукції  
URL: <http://economy-ru.info/info/126892/> (дата звернення: 05.09.2021).

39 Основи менеджменту якості  
URL: <https://www.libr.dp.ua/sitelibr/?idm=1&idp=177&ida=940> (дата звернення: 05.09.2021).



- 40 Сутність організаційно-економічного механізму управління  
URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/zhuk4.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/zhuk4.htm) (дата звернення: 05.09.2021).
- 41 Сучасні підходи до управління підприємством URL:  
<http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1416> (дата звернення:  
05.09.2021).
- 42 Товарний асортимент підприємств URL:  
<https://cyberleninka.ru/article/n/formuvannya-tovarnogo-15.asortimentu-zasib-pidvischennya-efektivnosti-tovarnoyi-politiki> (дата звернення: 05.09.2021).
- 43 Товарний менеджмент URL:  
[https://stud.com.ua/34597/tovaroznavstvo/harakteristika\\_distsiplini1](https://stud.com.ua/34597/tovaroznavstvo/harakteristika_distsiplini1) (дата  
звернення: 05.09.2021).
- 44 Фактори підвищення ефективності виробництва URL:  
<https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=35890> (дата звернення:  
05.09.2021).
- 45 Формування асортименту товарів на виробничому підприємстві  
URL: <https://studfiles.net/preview/3540217/page:2/> (дата звернення: 05.09.2021).
- 46 Янчик О.П., Янчик М.В., Слободянюк С.В. Сучасні аспекти конкурентоспроможності українських товарів. URL: [intkonf.org](http://intkonf.org) (дата звернення: 05.09.2021)