

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Розробка комплексу рішень по вдосконаленню стратегії  
позиціонування як засіб ефективної організації зовнішньоекономічної  
діяльності ПАТ «ЗТМК»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0739-зед-з \_\_\_\_\_

—  
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми  
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності \_\_\_\_\_

Кріль Є. Ю.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, \_\_\_\_\_  
кандидат економічних наук, доцент \_\_\_\_\_

Маркова С. В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-  
адміністрування \_\_\_\_\_ і \_\_\_\_\_  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з  
державного управління, професор \_\_\_\_\_

Бікулов Д. Т.

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

Факультет менеджменту  
 Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
 Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр  
 Спеціальність 073 Менеджмент  
 Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 року

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

Кріль Єлизавета Юріївна

1. Тема роботи «Розробка комплексу рішень по вдосконаленню стратегії позиціонування як засіб ефективної організації зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «ЗТМК»

керівник роботи: Маркова С. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 02.06.2020 року № \_\_\_\_\_ 664-с

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_ 23.11.2020 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. ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ НА РИНКУ

2. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ГОЛОВНИЙ КОМПОНЕНТ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3. РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ РІШЕНЬ ПО ВДОСКОНАЛЕННЮ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЯК ЗАСІБ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗЕД

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

18 таблиць

20 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маркова С. В.		
2	Маркова С. В.		
3	Маркова С. В.		

7. Дата видачі завдання 20.04.2020 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2020	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2020	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.20- 16.05.20	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.20- 23.05.20	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.20- 27.05.20	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.20- 25.06.20	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.20- 29.08.20	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.20- 06.09.20	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.20- 14.09.20	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.20- 29.10.20	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.20- 02.11.20	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2020	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.20- 22.11.20	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2020	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2020	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Є. Ю. Кріль

\_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

С. В. Маркова

(підпис )

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

(підпис )

С. В. Маркова

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 60 с., 20 рис., 18 табл., 46 джерел.

Предмет дослідження: система теоретичних і практичних питань, які визначають організацію і управління стратегією позиціонування як засіб ефективної організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.

Об'єкт дослідження: запорізьке промислове підприємство.

Мета роботи – вивчення стратегії позиціонування як засіб ефективної організації зовнішньоекономічної діяльності та визначення комплексу заходів щодо підвищення ефективності ЗЕД підприємства.

Методи дослідження: описовий, аналітичний, моделювання.

Специфіка роботи – у загальному аналізі динаміки розвитку важкої промисловості в Україні, а також більш детальному аналізі діяльності та перспектив розвитку вітчизняного промислового підприємства ПАТ «ЗТМК» зокрема.

Під час написання роботи було досліджено теоретичні основи управління конкурентними перевагами та елементами позиціонування; проведений аналіз промислового ринку, а також оцінка стратегії формування переваг на промисловому підприємстві ПАТ «ЗТМК». Проаналізовано умови виникнення конкурентоспроможності на базі підприємства суб'єкта ЗЕД; проаналізовано економіко-організаційні характеристики підприємства ПАТ «ЗТМК». А також запропоновано шляхи вдосконалення стратегії позиціонування як засіб ефективної організації зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства.

СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ПОЦИЦІОНУВАННЯ,  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

## ABSTRACT

Master's qualifying work: 60 p., 20 rice, 18 tables, 46 sources.

Subject of research: a system of theoretical and practical issues that determine the organization and management of the strategy of competitive advantage in the enterprise.

Object of research: Zaporizhzhya company for the production of titanium and magnesium PJSC «ZTMK».

The purpose of the work is to study the strategy of forming the competitive advantages of PJSC «ZTMK» and to define a set of measures aimed at improving the efficiency of foreign economic activity of the enterprise.

Research methods: descriptive, analytical, modeling.

Specificity of work - in the general analysis of the dynamics of the development of heavy industry in Ukraine, as well as a more detailed analysis of the activities and prospects of the development of domestic industrial enterprise PJSC

During the writing, the theoretical bases of management of competitive advantages and competitiveness of the enterprise were investigated; conducted an analysis of the market for titanium and magnesium, as well as an assessment of the strategy of forming the advantages at the industrial enterprise of PJSC «ZTMK». The conditions of the emergence of competitiveness on the basis of the enterprise of the subject of foreign economic activity are analyzed; the economic-organizational characteristics of PJSC «ZTMK» enterprise are analyzed. Also, ways of improving the strategy of forming competitive advantages of the industrial enterprise of PJSC «ZTMK» are proposed.

STRATEGY, COMPETITIVE ADVANTAGES, LICENSING,  
COMPETITIVENESS

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА .....	2
РЕФЕРАТ .....	4
ABSTRACT .....	5
ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ НА РИНКУ .....	10
1.1 Позичіонування як інструмент маркетингу .....	10
1.2 Етапи позиціонування.....	13
1.3 Стратегії реалізації позиціонування.....	16
РОЗДІЛ 2 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	20
2.1 Загальний аналіз ринку збуту продукції та аналіз зовнішнього ринку збуту за географічною ознакою .....	20
2.2 Аналіз організаційної структури та фінансовий аналіз ефективності функціонування ПАТ «ЗМГТ».....	26
2.3 Виявлення позиції продукції ПАТ «ЗМГТ» на зовнішньому ринку та розробка комплексу рішень по вдосконаленню стратегії позиціонування	36
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ РІШЕНЬ ПО ВДОСКОНАЛЕННЮ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЯК ЗАСІБ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗЕД .....	49
3.1 Стратегічні напрями управління позиціонуванням як засіб ефективної організації зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «ЗМГТ».....	49
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	56
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	87

## ВСТУП

Позиціонування – дії з розробки пропозиції та іміджу компанії, спрямовані на те, щоб зайняти відособлене сприятливе положення в свідомості цільової групи споживачів. Основною метою є досягнення стійкого уявлення в свідомості покупців про бренд як про кращий товар для конкретних умов.

Тема цієї кваліфікаційної роботи є актуальною, оскільки підприємство має великий обсяг збуту на зовнішніх ринках (до 80% всієї виготовленої продукції), а конкурентна боротьба з кожним роком стає все більш жорсткою. Для того щоб залишатися на ринку й не програти конкурентам свої долі зовнішніх ринків, потрібно не тільки підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, а й обрати найвигіднішу позицію підприємств й його продукції, й постійно підтримувати стратегію позиціонування продукції на зовнішніх ринках. А оскільки топ-менеджмент не приділяє уваги досі розробці стратегії позиціонування своєї продукції, то вважаємо актуальною тему даної роботи.

В наш час дуже важливо використовувати в стратегічному управлінні підприємством ефективні засоби ведення як боротьби з конкурентами так і довгострокове збільшення збуту продукції. Оскільки на багатьох сучасних вітчизняних підприємствах, які ведуть конкурентну боротьбу на зовнішніх ринках, керівництво підприємств переходять до керування бізнесом на основі маркетингового підходу, то є немаловажним правильно обрати як сегменти ринку для диверсифікації зусиль, так і стратегію позиціонування торгової марки та продукції, що виготовляється.

Під час написання роботи було розглянуто теоретичні наукові матеріали, проаналізовано як видання класиків маркетингу, позиціонування, брендингу, так і періодичні видання з сучасним віянням вітчизняних науковців. Також в кваліфікаційній роботі магістра розглянуті варіанти



вибору стратегії позиціонування, систему способів позиціонування та інші аспекти й складові поняття позиціонування.

Оскільки позиціонування вимагає від керівництва точно знати потреби споживачів на яких буде зорієнтована стратегія позиціонування, треба в обов'язковому порядку провести попередні маркетингові дослідження та провести сегментування ринку. В даній роботі ми розглянули як теоретичні аспекти проведення сегментування ринків, та і провели на практиці сегментування зовнішнього ринку (сукупність всіх потенційних зовнішніх ринків) за географічним принципом, та виокремили цільові сегменти для інтенсифікації зусиль.

Нами було проведено аналіз різних аспектів позицій сучасних підприємств – трансформаторобувників, були виокремлено переваги й недоліки стратегії позиціонування. Після аналіз цих аспектів, нами було розроблено комплекс заходів зі збільшення ефективності вплива на

Інформаційною базою дослідження стали: статистична звітність з нового інформаційного сервісного Агенства з розвитку інфраструктури фондового ринку, статистичної та економічної інформації з офіційного сайту підприємства ПАТ «ЗТМК», навчальні посібники, періодичні українські та статистичні видання, матеріали Інтернет-джерел.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що результати дослідження, висновки і пропозиції дипломної роботи можуть бути використані для підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства і вдосконалення практики експорту продукції та посилення конкурентних позицій підприємства на як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань та додатків. Загальний обсяг роботи – 60 сторінок, перелік посилань включає 43 найменувань.

...

## РОЗДІЛ 1

## ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ НА РИНКУ

## 1.1 Позичіонування як інструмент маркетингу

В умовах глобалізації сучасного ринку та враховуючи наповнення ринку товарів і послуг, щоб мати змогу вигравати конкурентну боротьбу, щоб знайти підходи до споживачів, компанії повинна зосередити свої зусилля на різноманітності програм, заснованих на тому на різноманітності товарів та послуг (диференціювання пропозицій), на основі чого здійснюють позиціонування продукції.

Фахівці з маркетингу висловлюють думку про позиціонування (рис. 1.1) як про ефективний стратегічний маркетинговий підхід. Саме вони відзначають, що стратегія, позиціонування продукції на ринку допомагає водночас наблизити продукцію або її торгову марку до вимог споживачів та сформувати і підтримувати в їх свідомості необхідний імідж товару.

позиціонування належить більшою мірою до довгострокової стратегії, ніж до короткострокової тактики. Правильно обрані позиції стійкі, захищені й пристосовані до майбутнього розвитку. Вони здатні еволюціонувати та змінюватися на етапах життєвого циклу товару, марки, фірми.

іонування відбуває

гу.

озиціонування базується на вигоді, що отримує споживач від купівлі товару чи партнер від співробітництва з компанією

и, користуючись, власне кажучи, подібними продуктами й послугами, позиція індивідуального продукту в уявленні одного покупця може ві

Рис. 1.1. – Особливості розуміння категорії «позиціонування»

Позиціонування (табл. 1.1) передбачає пошук та використання в подальшому позиції на ринку, яка б мала власну «точку зору» та відрізнялась від позицій конкурентів. Вважається, що не завжди є об'єктивною загальною необхідністю це робити підприємству - виробникові, оскільки саме воно може здійснювати свою діяльність на ринку з не досить високим ступенем конкурентної боротьби та на деякий час бути впевненим у майбутньому.

Таблиця 1.1 – Різні підходи до тлумачення категорії «позиціонування» [2-10]

Автори	Зміст
Дж. Траута і Е.	позиціонування – операція на свідомості потенційних

Однак досвід розвитку світового ринку та вітчизняних ринків свідчить саме про необхідність застосування стратегій позиціонування продукції виробниками. [2] На сьогоднішній день у працях дослідників [3-6], немає єдиної думки щодо того, що саме є позиціонуванням торгової марки, яка його сутність.

Позиціонування (рис. 1.2) – це вплив на образ думок споживачів (позиціонується товар у свідомості споживача). Якщо вміло і якісно використовувати позиціонування, то бренд завжди користуватиметься попитом [1].

Позиціонувати торгову марку товару або послуги зазвичай вдається за допомогою всього одного слова або короткої фрази [3].

Спроби сформулювати поняття позиціонування як узагальнюючу маркетингову категорію робилися неодноразово.

#### Рис. 1.2. – Основні характеристики позиціонування

На думку Дж. Фрідріха, під позиціонуванням слід розуміти місце, яке займає продукт на даному ринку і те, як воно сприймається відповідною, групою клієнтів (сегментом ринку) [4].

Можна додати лише, що визначення Дж. Фрідріха представлене в тому ж напрямку, як і у раніше розглянутих авторів. Воно дає потрібне уявлення про дану проблему. Проте говорячи про сутність позиціонування потрібно враховувати безліч чинників, не обмежуючись тільки думкою споживачів.

Заслуговує на увагу і визначення сутності позиціонування, яке представлено в дещо іншій інтерпретації у роботі М. Яненко:

Позиціонування – управління думкою споживачів щодо місця (позиції) бренду серед безлічі різних марок або суміжної товарної групи. Позиціонування виступає вже не як місце в свідомості споживача, а як інструмент управління споживацьким вибором. Основний акцент робиться на позиціонуванні як управлінському процесі в той же час автор відзначає, що позиціонування марки є невід'ємною частиною цілісного образу, який формується в споживчій свідомості і називається брендом.

Таблиця 1.2 - Основні види ринкового позиціонування

Ознаки класифікації	Види ринкового позиціонування
Залежно від об'єкту	- позиціонування товару, товарних груп;

Ідеальна позиція, на думку Н. Березовської, директора агенції Kidnapping (група компаній Adam Smith), Київ, - це коли і виробник, і споживач говорять про марку одними словами. Ідеальна позиція – це та, яку може займати тільки даний продукт в даний проміжок часу.

Модель ідеальної позиції торгової марки можна представити у вигляді моделі, яку зображено на рисунку 1.3.

Абсолютна віра споживача в унікальні переваги TM відносно інших брендів

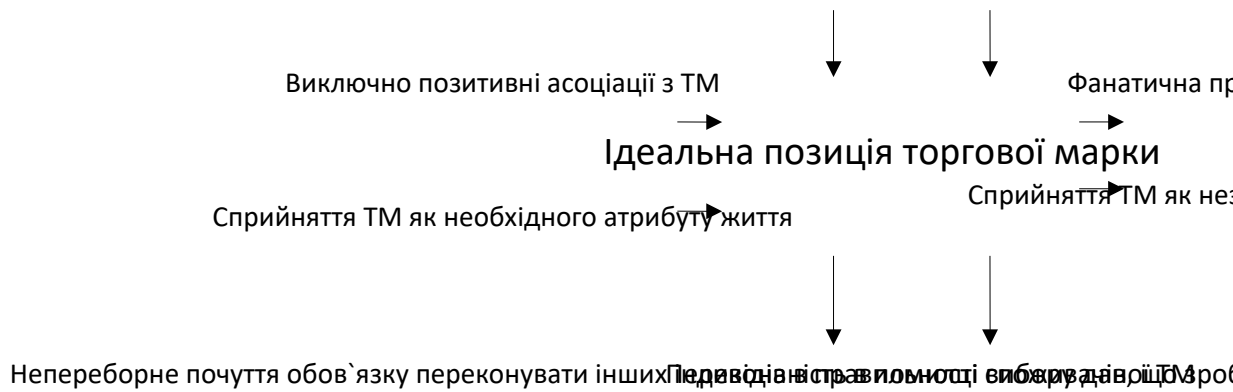


Рис. 1.3.- Ідеальна позиція торгової марки або товару

Таким чином, позиціонування – це процес управління сприйняттям торгової марки споживачем, метою якого є (рис. 1.4):

<p>переконання споживача в унікальних перевагах даної торгової марки відносно інших марок</p>
---

Рис. 1.4. – Мета позиціонування

## 1.2 Етапи позиціонування

Отже, позиціонування продукту або його торгової марки на ринку збуту – це процес, який складається із декількох етапів, тому, спираючись на традиційний метод сегментації ринку, можна розглянути цей процес за наступною схемою (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Етапи процесу сегментування та позиціонування ТМ

1	Постановка проблеми щодо пошуку товарної позиції
2	Визначення цільового сегмента
3	Визначення конкурентів
4	Визначення переваг
5	Визначення цін
6	Визначення каналів розподілу
7	Визначення комунікаційної стратегії
8	Визначення контролю

Першим етапом на шляху визначення позиції товару на ринку має бути постановка завдання щодо пошуку цільового сегмента і визнання необхідності позиціонування продукції або торгової марки виробника.

Рис. 1.5 – Основні передумови процесу позиціонування

Передумовами процесу позиціонування продукції виробничого підприємства можуть бути: Застосування стратегії позиціонування дає змогу поліпшити процес збуту продукції виробника. Допомогою при цьому має бути використання унікальних властивостей продукції як ознак позиціонування

### 1.3 Стратегії реалізації позиціонування

В умовах висококонкурентного середовища вітчизняних підприємств ефективно вирішення проблеми вибору поведінки в ринковому просторі неможливе без попередньої ідентифікації стратегічних позицій бізнесу та відповідного обґрунтування спектра доцільних ринкових стратегій. Для розробки позиціонування торгової марки існує кілька стратегічних альтернатив (рис.1.6):

стратегії позиціо

ами:

:

зміцнення позиції лідера у свідомості споживачів і зміцнення всієї товарної категорії (для лідерів ринку в товарній категорії).	відбудування від конкурента.
поступове репозиціонування (стратегія, зв'язана з уточненням позиції для більшого наближення до бажань споживачів або корекцією позиції в зв'язку з розвитком технологій виробництва товарів).	витиснення конкурентів з їхньої позиції

в) ст

го числа

розробка нової товарної категорії.	розробка нового товару в існуючій товарній категорії.
радикальне репозиціонування.	розробка нової товарної підкатегорії
використання раніше існуючої, але позиції, що звільнилася.	

Рис. 1.6. – Стратегічні альтернативи розробки позиціонування



Стратегії реалізації позиціонування здійснюються за допомогою конкретних способів, що деякими фахівцями з маркетингу зводяться в системи способів позиціонування торгових марок. Крім системи способів позиціонування, що вперше розробили Дж. Траут і С. Рівкін, існує ще кілька підходів до рішення цієї проблеми «практичного маркетингу». Дж. Вінд визначив наступні основи для позиціонування торгових марок:

- позиціонування по функціях товару.
- позиціонування по вигодах, за рішенням проблеми чи потребам.
- позиціонування по способі використання.
- позиціонування по категорії користувачів.
- позиціонування стосовно іншого товару.
- позиціонування, засноване на розриві з визначеною товарною категорією [12].

Своєрідною системою способів позиціонування можна вважати систему ідентичності бренду, розроблену Д. Аакером [10], тому що під позицією бренду він розуміє частину (елемент) ідентичності бренду, що активно доноситься до зведення цільової аудиторії засобами комунікації і показує переваги бренда в порівнянні з конкуруючими брендами. Д. Аакер стверджує, що ідентичність бренду розробляється по 12 позиціям, згрупованим по чотирьох напрямках: бренд як товар, бренд як організація, бренд як особистість, бренд як символ [14].

Аналізуючи приведені вище системи, можна виявити проблематику систематизації способів позиціонування торгових марок. Основна проблема всіх систем позиціонування торгової марки - неповний опис способів позиціонування [12].

Ринкові взаємини - це взаємини сукупності виробників і покупців через пропозицію товарів для споживання [14].

На основі даного припущення видно, що можливості для способу позиціонування торгової марки можна шукати в трьох складових ринкових взаємин: «Виробник» (В), «Товар» (Т) і «Споживач» (С). Система «В-Т-С»

націлена на поліпшення систематизації способів позиціонування торгових марок і полегшення її використання на практиці. Дану концепцію запропонували Бакаєва і Терентьев у своїй роботі «Позиціонування торгових марок».

Крім того, усі способи позиціонування торгових марок можна розділити на сім груп (рис. 1.7):

Групи	
по товарній категорії;	на основі історичної особливості (кожна торгова марка живе своїм життям, у кожній торговій марці є своя історія: рік створення, місце походження, відомі споживачі і так далі).
на основі ціни (у цій групі більшість способів ґрунтується на ціновому позиціонуванні);	на основі структурної особливості («структурний» - залежний від складу, внутрішнього пристрою);
по положенню в товарній категорії;	на основі емоційної особливості;
на основі функціональної особливості («функціональний» - викликаний функціонуванням чого-небудь, що залежить від діяльності, а не від структури і будівлі);	

Рис.1.7 – Способи позиціонування

На основі визначення позиціонування торгової марки і критеріїв, описаних П. Темпоралом і Ф. Котлером, Бакаєва і Терентьев сформулювали вимоги до вибору способу позиціонування і бажаної позиції, що хочуть зайняти у свідомості споживачів власники торгової марки.

Таблиця 1.4 – Позиціонування на основі структурної особливості та на основі емоційної особливості

Позиціонування на основі структурної особливості	

З приводу застосування рекламних ресурсів при позиціонуванні торгової марки і її продукції Траут висловив так свою думку: «Якщо ви рекламуєте товар, необхідно донести до споживача причину, по якій він повинний вибрати саме ваш продукт і ніякий іншої[15]. Ще краще, якщо одночасно вам удасться розважити покупця».

## РОЗДІЛ 2

### РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1 Загальний аналіз ринку збуту продукції та аналіз зовнішнього ринку збуту за географічною ознакою

ПАТ «ЗМГТ» (з 27.05.2020 року ПрАТ «Завод малогабаритних трансформаторів», далі ПАТ «ЗМТ») – підприємство, яке виробляє виробничі товари (трансформатори). Тому вважаю за потрібне відзначити особливості ринку виробничих товарів:

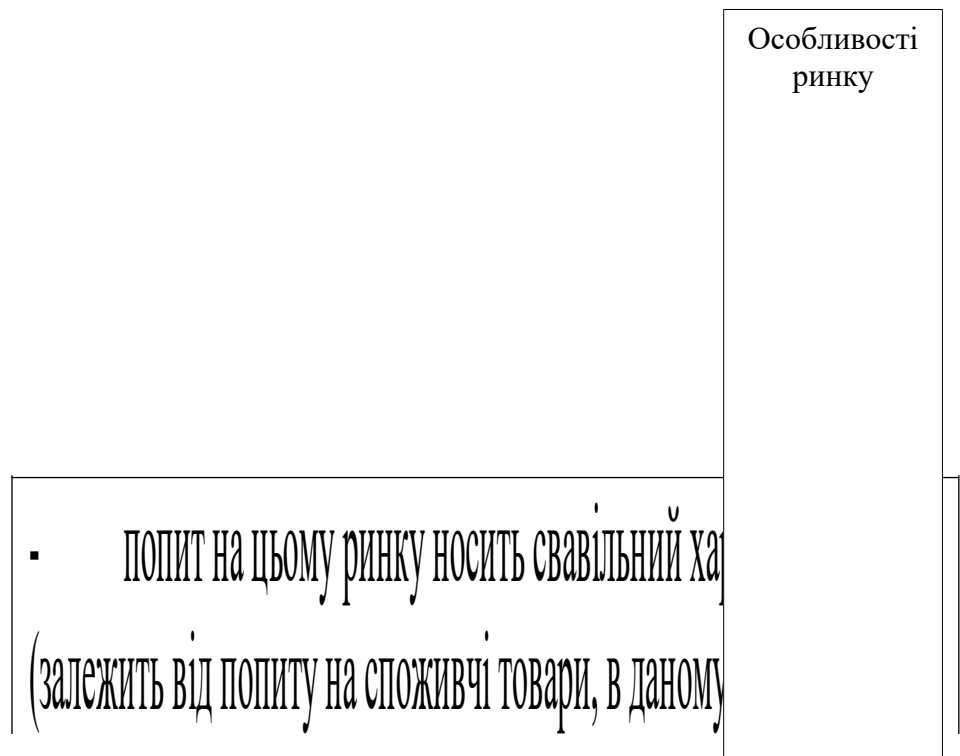


Рис. 2.1 – Особливості ринку виробничих товарів:

ПАТ «Завод малогабаритних трансформаторів» є сучасним електротехнічним підприємством, яке працює на ринку трансформаторобудування. Підприємство створено з використанням бази

ПАТ "Запоріжтрансформатор", що має більш ніж піввіковий досвід і традиції трансформаторобудування. ПАТ «Завод МК» випускає силові масляні трансформатори малої потужності з обмотками круглого перетину, в баках з гофрованими стінками з розширювачем і герметичного типу. Для їх виготовлення використовується гофрогібочная лінія фірми "Lae", Італія. Виготовлення пластин для магнітопроводів трансформаторів виробляється на лінії розкрою електротехнічної сталі "Georg", Німеччина [33].

Види діяльності

27.11 — Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів

46.14 — Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, суднами та літаками

46.69 — Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням

46.77 — Оптова торгівля відходами та брухтом

47.81 — Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами

49.41 - Вантажний автомобільний транспорт [33]

Продавці зазвичай мають інтерес в ринку товарів виробничого призначення, тому що рівень продаж на ньому йде крупними партіями та має досить велику ємність. Але в силу того, що попит на цьому ринку є похідною, коливання попиту на ринках споживчого товару призводять до різких коливань попиту на товар виробничого характеру, крім того ще й набагато різкіше ніж коливання початкового попиту.

Підприємство має широкий ринок збуту готової продукції, який зображено на рисунку 2.2.

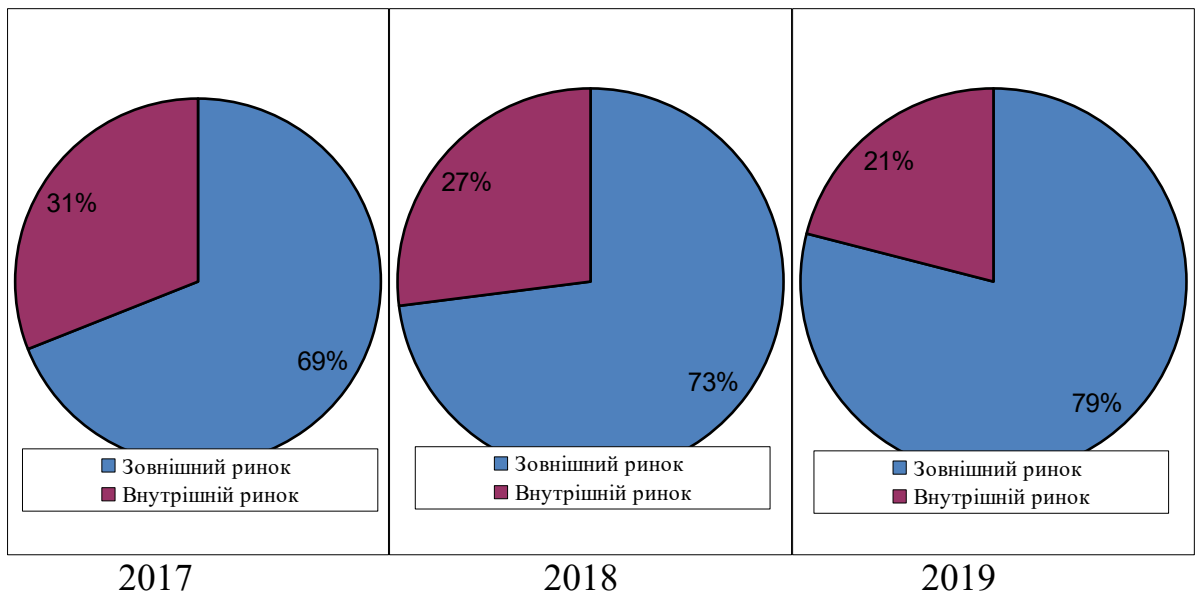


Рис.2.1 – Співвідношення внутрішнього та зовнішнього ринків збуту

Аналізуючи рис.2.1 можна відмітити тенденцію розширення зовнішнього ринку за рахунок зменшення внутрішнього. Якщо в 2017 році співвідношення було близько 70% на 30%, то в цьому році вже майже 80% на 20%, що дає змогу стверджувати, що зовнішньоекономічна діяльність розширюється, а підприємству вигідніше співпрацювати з закордонними контрагентами. Після ознайомлення з номенклатурою продукції та цінами на неї, пропонуємо згрупувати продукцію, що виготовляється, по ціні (за умовами: кількість груп-4, максимальна ціна – 71 400 грн.), тоді отримаємо таку структуру груп:

- 1 група – трансформатори напругою від 25 до 100 кВА;
- 2 група – трансформатори напругою від 160 до 400 кВА;
- 3 група – трансформатори напругою 630 кВА;
- 4 група – трансформатори напругою 1000 кВА.

Після цього завдяки розгляду системи ціноутворення на підприємстві вирахуємо середню по групі рентабельність виробництва продукції. Згідно з розрахунками маємо результати, які висвітлені в таблиця 2.1.

Таблиця 2.1 – Середня рентабельність виробництва продукції по групі

№ групи	1 група	2 група	3 група	4 група
Рентабельність	4,7%	4%	5%	8,8%

Як видно з таблиці, найвигіднішим є виробництво трансформаторів 4 групи, а саме трансформаторів з максимальною потужністю 1000 кВА.

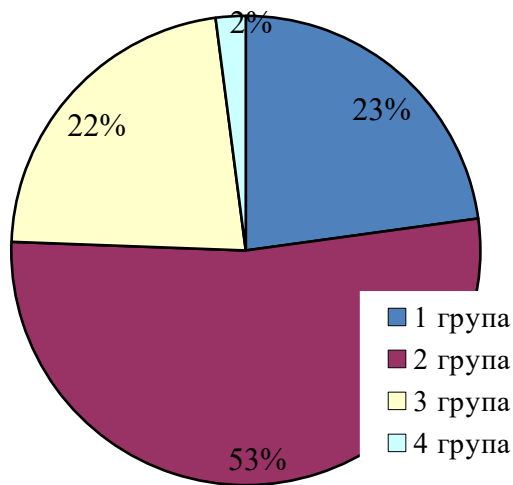
Таблиця 2.2 – Обсяг реалізації та дохід від реалізації трансформаторів по групам

місяць	1 група		2 група		3 група		4 група		разом за місяць	
	кіл-ть	дохід(грн.)	кіл-ть	дохід(грн.)	кіл-ть	дохід(грн.)	кіл-ть	дохід(грн.)	кіл-ть	дохід(грн.)
січень	47	297 339	59	757 195	27	168 420	0	0	133	1 222 954
лютий	40	160 570	60	1 468 064	23	544 220	0	0	123	2 172 854
березень	72	636 734	90	1 527 395	31	855 315	0	0	193	3 019 444
квітень	95	820 064	83	1 661 575	22	676 600	0	0	200	3 158 239
травень	70	579 189	74	1 315 275	4	121 300	0	0	148	2 015 764
червень	42	337 169	39	799 900	8	246 800	3	145 575	92	1 529 444
липень	53	306 664	29	595 175	10	330 358	0	0	92	1 232 197
серпень	50	425 414	41	808 025	2	61 700	1	48 040	94	1 343 179
вересень	41	336 004	28	591 000	17	523 400	1	48 525	87	1 498 929
жовтень	39	340 323	30	536 875	19	586 150	0	0	88	1 463 348
листопад	43	374 884	35	597 300	19	586 450	0	0	97	1 558 634
грудень	27	215 959	23	508 700	1	30 850	4	194 100	55	949 609
Разом за рік	619	4 830 313	591	11 166 479	183	4 731 563	9	436 240	1402	21 164 595

З обсягів реалізації продукції ПАТ ЗМГТ за 2019 рік, можна вирахувати яка група принесла який дохід, а також вирахувати з рентабельності виробництва продукції та обсягів продаж, який прибуток дає реалізація трансформаторів з кожної групи (табл. 2,2)

Згідно таблиці 2.2, самий рентабельніший тип трансформаторів має найнижчий попит серед покупців. Розглянувши рисунок 2.2, можна сказати, що найприбутковішим є реалізація трансформаторів 2 групи.

Дохід від реалізації трансформаторів за рік по групах



Кількість трансформаторів за рік по групах

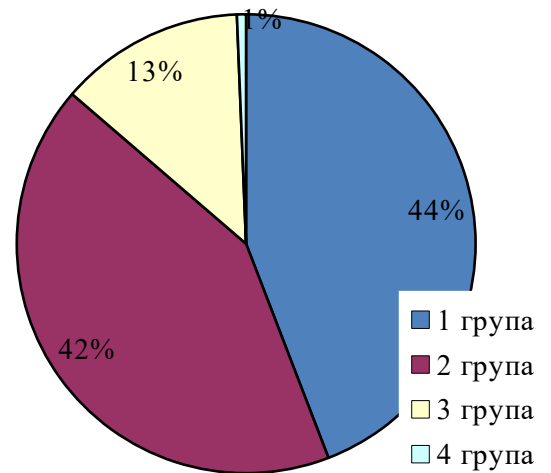


Рис. 2.2 – Кількість трансформаторів за рік по групах та дохід від реалізації трансформаторів за рік по групах

Якщо сумістити функції рентабельності випуску та функцію доходу від реалізації, то можна відобразити отриманий прибуток від реалізації трансформаторів по групах, який відображено на рисунку 2.3.

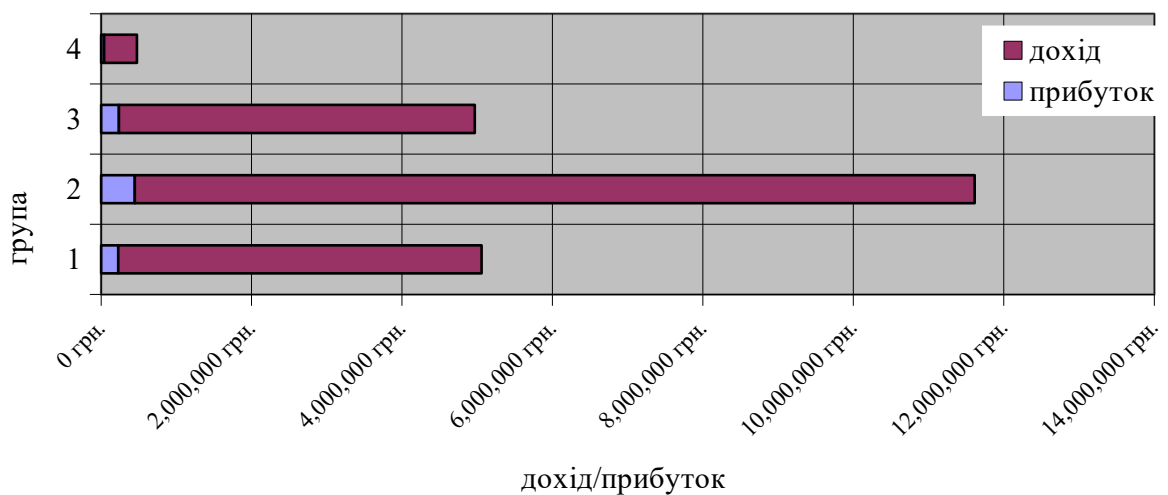


Рис. 2.3.- Прибуток від реалізації продукції по групах відносно доходу

Річний обсяг збуту поквартально показую, що збут коливається в межах кварталу з відхиленням від 17% до 34%. (рисунок 2.4 - Розподіл доходу від ЗЕД поквартально). Що означає, що експортний збут має динамічний характер, коливається з циклічністю. Найбільш прибутковим є 2



квартал 2019 року, а самим невдалим є реалізація товару в 1 кварталі. Це можна пояснити ускладненням ведення документації на початку року, а також збільшенням (порівняно з 4 кварталом 2018 року) збуту в межах внутрішнього ринку.

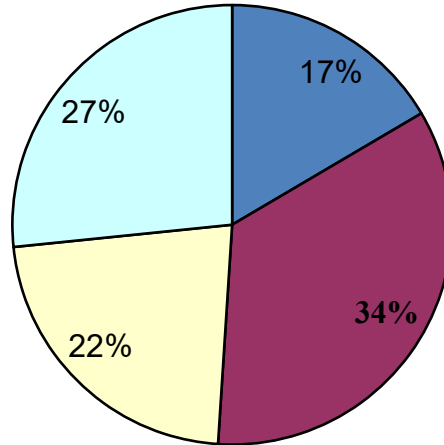


Рис. 2.4 – Розподіл доходу від ЗЕД поквартально, 2019 року

Якщо проаналізувати експорт ЗМГТ по основних країнах-контрагентах, можна побачити, що основними країнами-контрагентами з експорту виступають (за даними на 2019 рік) Азербайджан, країни СНД, Естонія, Грузія, Молдова та Литва

Згідно інформації про збут продукції ПАТ „ЗМГТ” на внутрішньому та зовнішньому ринках виходить, що зовнішній ринок збуту переважає внутрішній в 3 – 4 рази. Розглянувши рисунок 2.5, видно що Азербайджан переважає за обсягами збуту, на другому місці – Естонія і вже третьою йде країни СНД. Експорт до Азербайджану переважає експорт у всі інші країни-контрагенти, а Доля ринку у 57% показує, що енергетичний комплекс цієї країни має високу потребу в оновленні електромереж, та має достатньо коштів у бюджеті для оновлення та збільшення потужності електричних сітей.

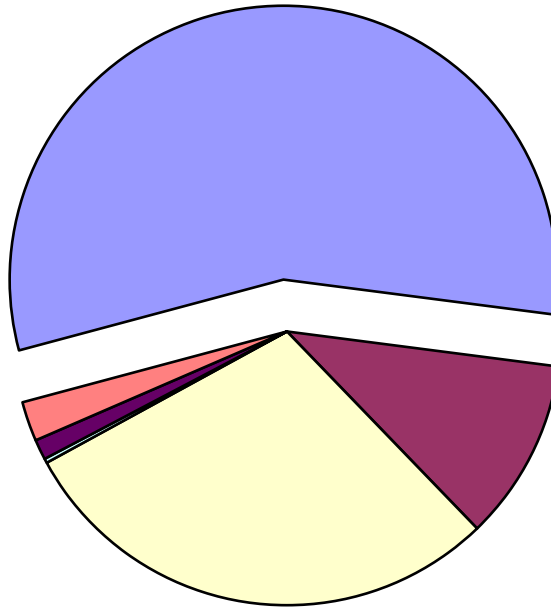


Рис. 2.5 – Розподіл доходу від ЗЕД за 2019 рік між країнами-експортерами.

Країни СНД оновленні енергетичного комплексу не менше ніж Азербайджан, та займає лише 3 позицію за експортом продукції ПАТ „ЗМГТ”. Це можна пояснити так: 1) країни СНД має свій трансформаторобудівний комплекс; 2) ЗМГТ має ліміт потужності своєї продукції в 1000 кВА, а набагато вигідніше замовляти трансформатори великими партіями різної потужності та номенклатури (які не є вже малогабаритними), що дає змогу покупцю отримувати високі знижки від виробників.

## 2.2 Аналіз організаційної структури та фінансовий аналіз ефективності функціонування ПАТ «ЗМГТ»

ПАТ «Завод малогабаритних трансформаторів» (ЗМГТ) є сучасним електротехнічним підприємством. Основні дані про товариство: місце знаходження: Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Дніпропетровське шосе, буд. 3; дата реєстрації: свідоцтво №1210-Р видане 26.06.95 року рішенням Запорозької місцевої Ради народних депутатів.

Мета діяльності ЗМГТ: задоволення потреб ринку у продукції, роботах та послугах підприємства, розширення їх асортименту, підвищення конкурентоспроможності, ефективне управління майном, що належить підприємству, одержання прибутку, його використання та розподіл в інтересах акціонерів і підприємства.

Основна діяльність товариства – виробництво електричних машин. ЗМГТ випускає силові масляні трансформатори малої потужності з розширювачем герметичного та не герметичного типів, які мають високі технічні характеристики та експлуатаційну надійність. Якість трансформаторів підприємства під сумнів не ставиться: відповідність системи управління якісним вимогам ДСТУ ISO 9001:2001 підтверджується сертифікатом УкрСЕПРО (№ UA2.006.669). В 2003 р. німецька фірма SGS Ukraine провела аудит на підприємстві та сертифікувала його систему управління якістю на відповідність міжнародному стандарту ISO 9001:2000 (сертифікат № D03/1180/3383). В 2004 р. трансформатори виробництва ЗМГТ були сертифіковані російською компанією “Стандартелектро-С” НТЦ АНО, що підтверджує їх на відповідність російським стандартам.

Інфраструктура підприємства включає:

1) виробничі приміщення, в яких виробляється продукція:

- приміщення складального та обмоткового виробництва загальною площею 4 084 м<sup>2</sup> ;

- приміщення зварювального виробництва загальною площею 1 080 м<sup>2</sup> (яке знаходиться в оренді у ЗТР).

2) приміщення, в яких розташовані виробничо - диспетчерське бюро, відділи головного конструктора, маркетингу, бухгалтерії, які укомплектовані комп'ютерною технікою з необхідним програмним забезпеченням та іншим необхідним обладнанням.

ЗМГТ спеціалізується на виробництві масляних стаціонарних розподільних силових трансформаторах понижуючого типу:

- трьохфазних в баках з розширювачем герметичного та не герметичного типу серій ТМ та ТМГ з алюмінієвими та мідними обмотками потужністю від 10 до 1000 кВА, клас напруги 6, 10 кВ;

- однофазних серій ОМП потужністю від 4 до 10 кВА, клас напруги 6, 10 кВ;

- трансформаторів серій ОМЖ, ТМЖ та ТМ потужністю до 250 кВА, клас напруги 27,5, 35 кВ;

- трансформаторів серій ЗОМ потужністю 1,25 та 2,5 кВА, клас напруги 27,5 кВ.

Засновниками товариства виступають юридичні та фізичні особи:

1) юридичні особи:

а) Енергетичний стандарт, Швейцарія (частка у статутному капіталі 11,38 %);

б) Craftex ltd, Британські Віргінські острови (8,88 %);

в) Trade Invest Group ltd, Британські Віргінські острови (6,47 %);

г) ТОВ „Ореадна”, Російська Федерація (3,01 %);

д) ПАТ „Запоріжтрансформатор”, м. Запоріжжя (55,54 %);

2) фізичні особи: громадяни України 1 930 (13,38 %).

Розмір статутного капіталу станом на 31.12.2006 року становив 789 200 грн. Склад та структура статутного капіталу: кількість акцій 78 916 000 шт.; акції – прості іменні; номінальна вартість однієї акції – 0,01 грн.

Одним з важливих показників ефективності функціонування підприємства є його фінансова стабільність, яку можна проаналізувати за допомогою спеціальних економічних показників. Проаналізуємо за допомогою деяких економічних показників ефективність функціонування ПАТ „ЗМГТ” (показники платоспроможності, показники структури капіталу, коефіцієнти ділової активності та рентабельності).

1) Показники платоспроможності підприємства.

1.1) Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття).

$$K_{\text{зн}01.01.2019 \text{ р.}} = \frac{\Phi 1 \text{ p} 1260}{\Phi 1 \text{ p} 1620} = \frac{7258,4}{477} = 15,2 \quad (2.1.)$$

$$K_{\text{зн}01.01.2019 \text{ р.}} = \frac{\Phi 1 \text{ p} 1260}{\Phi 1 \text{ p} 1620} = \frac{8791,4}{652} = 13,5 \quad (2.2)$$

Коефіцієнт загальної ліквідності відображає ту частину платежів, яку підприємство може здійснити мобілізувавши усі свої оборотні активи. Хоч коефіцієнт загальної ліквідності трохи знизився за рік (на 1,8), те що він більше одиниці вказує на те, що підприємство незалежне від позикових коштів при фінансуванні реальних активів. Очевидно, що на ЗМГТ має місце реальна упевненість у погашенні короткострокових зобов'язань.

### 1.2) Коефіцієнт швидкої ліквідності.

$$K_{\text{шл}01.01.2196 \text{ р.}} = \frac{\Phi 1 [p 260 - (p 100 \div p 140)] + p 270}{\Phi 1 \text{ p} 620} = \frac{7258,4 - 451,25}{477} = 14,27 \quad (2.3)$$

$$K_{\text{шл}01.01.2019 \text{ р.}} = \frac{\Phi 1 [p 260 - (p 100 \div p 140)] + p 270}{\Phi 1 \text{ p} 620} = \frac{8791,4 - 248,4}{195,8} = 13,1 \quad (2.4)$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає платіжні можливості товариства сплатити поточні зобов'язання за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Цей показник також вище нормативного (0,6-0,8), що підтверджує впевненість ЗМГТ у сплаті поточних зобов'язань. Товариство на кінець року зменшило ліквідні активи з 14,27 до 13,1 на 1 грн. поточної заборгованості.

### 1.3) Коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Найбільш жорстким критерієм платоспроможності є коефіцієнт абсолютної ліквідності, який відображає, яка частина короткострокових позикових зобов'язань може бути погашена негайно.

$$K_{абл\ 01.01.2018р.} = \frac{\Phi 1 [p\ 220 + p\ 230 + p\ 240]}{\Phi 1 (p\ 620 + p\ 630)} = \frac{365,9 + 1,6}{477} = 0,77 \quad (2.5)$$

$$K_{абл\ 01.01.2019р.} = \frac{\Phi 1 [p\ 220 + p\ 230 + p\ 240]}{\Phi 1 (p\ 620 + p\ 630)} = \frac{1448 + 797,3}{652,1} = 3,44 \quad (2.6)$$

На кінець року коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 2,67 (3,44-0,77) і значно вище нормативного (0,2-0,3) і підтверджує, що всі боргові зобов'язання можуть бути погашені негайно.

#### 1.4) Чистий оборотний капітал.

$$K_{ч.о.к\ 01.01.2018р.} = \frac{\Phi 1\ p\ 620}{\Phi 1 (p\ 260 - p\ 620)} = \frac{477}{7258,4 - 477} = 0,07 \quad (2.7)$$

$$K_{ч.о.к\ 01.01.2019р.} = \frac{\Phi 1\ p\ 620}{\Phi 1 (p\ 260 - p\ 620)} = \frac{652,1}{8791,4 - 652,1} = 0,08 \quad (2.8)$$

Наявність його свідчить, що підприємство спроможне сплачувати свої поточні зобов'язання. Коефіцієнт чистого оборотного капіталу на кінець року зріс порівняно з початком року на 0,01 (0,08-0,07).

#### 2) Показники структури капіталу (фінансової стійкості) товариства.

Фінансова стійкість товариства характеризує структуру джерел фінансування резервів підприємства, ступінь фінансової стійкості і незалежності від зовнішніх джерел фінансування діяльності.

##### 2.1) Коефіцієнт автономії.

$$K_{nc\ 01.01.2018р.} = \frac{\Phi 1\ p\ 380}{\Phi 1\ p\ 640} = \frac{7588,5}{8477,2} = 0,9 \quad (2.9)$$

$$K_{nc\ 01.01.2019р.} = \frac{\Phi 1\ p\ 380}{\Phi 1\ p\ 640} = \frac{9185,6}{10013,9} = 0,92 \quad (2.10)$$

Цей коефіцієнт показує ту частину зобов'язань, яку підприємство може покрити за рахунок власного капіталу.

На ЗМГТ питома вага власного капіталу в загальній сумі засобів складає 92 %. З розрахунків видно, що цей коефіцієнт поступово зростає (в 2017 році). Це свідчить про незалежність товариства від зовнішніх джерел фінансування.

## 2.2) Коефіцієнт фінансування (структури капіталу).

$$K_{\text{ст.к.01.01.2018 р.}} = \frac{\Phi 1(p 430 + p 480 + p 620 + p 630)}{\Phi 1 p 380} = \frac{888,7}{7588,5} = 0,12 \quad (2.11)$$

$$K_{\text{ст.к.01.01.2019 р.}} = \frac{\Phi 1(p 430 + p 480 + p 620 + p 630)}{\Phi 1 p 380} = \frac{828,3}{9185,6} = 0,09 \quad (2.12)$$

Аналіз цього коефіцієнту відображає, що співвідношення залучених та власних засобів на кінець року знизилось на 0,03, що має позитивне значення.

ЗМГТ на 01.01.2017 року на 100 грн. власних засобів привертало лише 9 грн. залучених засобів.

Такий низькій рівень залучення сторонніх засобів досягнутий за рахунок зростання власного капіталу на 21 %, та сумі змін відстрочених податкових зобов'язань (зменшилось на 42%) та поточних зобов'язань (збільшилось на 27%).

## 2.3) Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами.

$$K_{\text{зв0301.01.2018 р.}} = \frac{\Phi 1(p 260 - p 620)}{\Phi 1 p 620} = \frac{7258,4 - 477}{477} = 14,2 \quad (2.13)$$

$$K_{\text{зв0301.01.2019 р.}} = \frac{\Phi 1(p 260 - p 620)}{\Phi 1 p 620} = \frac{8791,4 - 652,1}{652,1} = 12,5 \quad (2.14)$$

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами характеризує рівень забезпеченості власними оборотними активами підприємства, необхідними для фінансової стійкості. На кінець року коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами зменшився на 1,8, що негативно повинно відобразитися на фінансовому стані товариства. Хоч в відсотковому відношенні цей коефіцієнт зменшився на 12%, все одно його рівень свідчить про повну забезпеченість товариства оборотними засобами. Якщо на початок року термін обігу оборотних засобів складав 25 днів (365/14,2), то на кінець року він склав вже 30 днів (365/12,5).

#### 2.4) Коефіцієнт маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує наскільки мобільними є власні джерела фінансування діяльності ВАТ „Завод МГТ”.

$$K_{\text{мвк } 01.01.2018 \text{ р.}} = \frac{\Phi 1(p 260 - p 620)}{\Phi 1 p 380} = \frac{7258,4 - 477}{7588,5} = 0,89 \quad (2.15)$$

$$K_{\text{мвк } 01.01.2019 \text{ р.}} = \frac{\Phi 1(p 260 - p 620)}{\Phi 1 p 380} = \frac{8791,4 - 652,1}{9185,6} = 0,87 \quad (2.16)$$

Фактичні дані, як на початок року так і на кінець року, вище нормативного значення (0,5). Водночас, на кінець року використання власного капіталу для фінансування поточної діяльності знизилось на 0,02, але все одно залишається досить високим – 87 %.

#### 3) Аналіз ділової активності власного капіталу за 2019 р.

Одним з важелів підвищення добробуту товариства, є здатність керувати своїми засобами, якісно управляти бізнесом. Ділова активність визначається кількома коефіцієнтами:

##### 3.1) Коефіцієнт оборотності власного капіталу за 2019 р.



$$K_{\text{овк } 2006 \text{ р}} = \frac{\Phi 2 \text{ р } 035}{\Phi 1(p 380 \text{ зр } 5 + p 380 \text{ зр } 6):2} = \frac{31298,6}{(7588,5 + 9185,6):2} = 3,73 \quad (2.17)$$

Поточні активи створені за рахунок власного капіталу.

3.2) Коефіцієнт оборотності активів за 2019 р.

$$K_{\text{овк } 2019 \text{ р}} = \frac{\Phi 2 \text{ р } 035}{\Phi 1(p 280 \text{ зр } 5 + p 280 \text{ зр } 6):2} = \frac{31298,6}{(8477,2 + 10013,9):2} = 3,39 \quad (2.18)$$

При нормативному значенні коефіцієнту 0,4, ЗМГТ перевищило його в 8,5 разів.

3.3) Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів за 2019 р.

$$K_{\text{об.м.з } 2016 \text{ р}} = \frac{\Phi 2 \text{ р } 040}{\Phi 1(\sum p 100 \text{ зр } 5 \div p 140 \text{ зр } 5 + \sum p 100 \text{ зр } 6 \div p 140 \text{ зр } 6):2} = \frac{26222,1}{(3178,6 + 2852):2} = 8,7 \quad (2.19)$$

Запаси перетворюються у готову продукцію через 42 дні (365/8,7).

3.4) Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за 2006 р.

$$K_{\text{о.д.з. } 2019 \text{ р}} = \frac{\Phi 2 \text{ р } 035}{\Phi 1(\sum p 150 \div p 210 \text{ зр } 3 + \sum p 150 \div p 210 \text{ зр } 4):2} = \frac{31298,6}{(3688,4 + 3658,4):2} = 8,52 \quad (2.20)$$

Тривалість обороту дебіторської заборгованості 43 дні. ЗМГТ потрібно 1,5 місяця, щоб одержати повністю дебіторську заборгованість.

3.5) Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за 2006 р.

$$K_{\text{об.к.з } 2019 \text{ р}} = \frac{\Phi 2 \text{ р } 035}{\Phi 1(\sum p 520 \div p 600 \text{ зр } 3 + \sum 520 \div p 600 \text{ зр } 4)):2} = \frac{31298,6}{(212,3 + 533,2):2} = 84 \quad (2.21)$$

Тривалість періоду кредиторської заборгованості 4 дні (365/84). Підприємство протягом 4 днів спроможне погасити кредиторську заборгованість.

Згідно з наведеними показниками - ділова активність ЗМГТ на високому рівні.

#### 4). Показники прибутковості (рентабельності) товариства.

##### 4.1) Коефіцієнт рентабельності активів

$$K_{\text{п.а.2019р}} = \frac{\Phi 2 \text{ p} 220}{\Phi 1 (\text{p} 280 \text{ зр} 5 + \text{p} 280 \text{ зр} 6) : 2} = \frac{1597,1}{(8477,2 + 10013,9) : 2} = 0,17 \quad (2.22)$$

##### 4.2) Коефіцієнт рентабельності власного капіталу

$$K_{\text{п.в.к.2019р}} = \frac{\Phi 2 \text{ p} 220}{\Phi 1 (\text{p} 380 \text{ зр} 5 + \text{p} 380 \text{ зр} 6) : 2} = \frac{1597,1}{(7588,5 + 9185,6) : 2} = 0,19 \quad (2.23)$$

##### 4.3) Коефіцієнт рентабельності діяльності

$$K_{\text{п.д.2019р}} = \frac{\Phi 2 \text{ p} 220}{\Phi 2 \text{ p} 035} = \frac{1597,1}{31298,6} = 0,05 \quad (2.24)$$

##### 4.4) Коефіцієнт рентабельності продукції

$$K_{\text{п.н.2019р}} = \frac{\Phi 2 \text{ p} 100 + \text{p} 090 - \text{p} 060}{\Phi 2 (\text{p} 040 + \text{p} 070 + \text{p} 080)} = \frac{2293,8}{29004,8} = 0,08 \quad (2.25)$$

Аналізуючи значення коефіцієнтів рентабельності, можна зробити висновок про те, що рентабельність ЗМГТ дорівнює 5%.

В цілому, ЗМГТ платоспроможне та ліквідне, поточні активи більше зобов'язань на 01.01.2019 р. на 8 532,6 тис. грн.

Щодо інших фінансових результатів діяльності ЗМГТ за 2019 р., то можна виділити такі основні економічні показники його діяльності:

- а) дохід (виручка) від реалізації продукції склала 33 316,3 тис. грн.;
- б) собівартість реалізованої продукції - 26 222,1 тис. грн.;
- в) усього доходів - 5 076,5 тис. грн.;
- г) чистий прибуток - 1 597,1 тис. грн.

Щоб проаналізувати підприємство як систему, в першу чергу треба звернутися до організаційної структури. Можна сказати що підприємство має ієрархічну структуру. Вищій рівень ієрархії займають Загальні збори акціонерів та Спостережна рада. Другий рівень ієрархії – це Правління, яке є виконавчим органом підприємства, та очолюється директором заводу. Наступний рівень – начальники відділів та служб. Далі по ієрархічній структурі йдуть підрозділи та відділи.

Оскільки підприємство має відносно великий обсяг виробництва (у грошовому еквіваленті), та має трохи відмінну від стандартної систему організаційної структури, то можна розглянути більш детально деякі відділи підприємства та їх особливості.

Відділ маркетингу. Очолює начальник відділу, в задачах відділу в першу чергу висувається розробка рекомендацій щодо формування і проведення виробничо - збутової політики підприємства, координацію діяльності в цій галузі всіх підрозділів підприємства. Також до основних функцій цього відділу можна включити організацію продаж, аналіз ринку, тактичного та стратегічного планування (стратегічним плануванням займається перший спеціаліст, начальник відділу та директор).

Бухгалтерсько – економічний відділ. Очолює заступник директора з економіки – головний бухгалтер підприємства. Він здійснює керівництво всією економічною роботою, проводить економічний аналіз функціонування підприємства, вносить корективи до тактичного планування з боку економічної доцільності, планує систему вдосконалення управління виробництвом та контролю за діяльністю підприємства у сфері економіки,

організації та вдосконалення бухгалтерського обліку та звітності. Функції відділу включають у себе функції покладені на інших підприємствах на економічний та фінансовий відділ.

Виробництвом керує заступник директора з виробництва – технічний керівник та організатор виробничої діяльності та на ряду з директором несе повну відповідальність за результати виробничо – господарської діяльності. Треба відзначити діяльність головного інженера, який в свою чергу виступає начальником управління системою якості, виконує сукупність функцій з дотримання на належному рівні вимог якості та вдосконалення системи управління якістю.

Проаналізувавши організаційну структуру підприємства, можна виділити 3 головні особливості в структурі:

- відсутність в складі економічної служби фінансового відділу;
- відсутність комерційного відділу, функції і обов'язки якого покладені цілком на відділ маркетингу;
- відсутність експортного відділу (чи ЗЕД відділу) та відділу збуту, функції і обов'язки яких також покладені на відділ маркетингу.

У зв'язку з цим, висновок є таким: головними функціональними обов'язками бухгалтерії є управління фінансами, облік матеріалів та іншого майна, фінансова звітність; перевантаження відділу маркетингу додатковими функціями, зменшення спеціалізації співробітників відділу маркетингу, зниження ефективності роботи всієї системи взагалі. Вважаю ці особливості організаційної структури недоліками, та бачу необхідність її реструктуризації.

В цілому, організаційну структуру товариства - лінійно-функціональна, та характеризується розподілом відповідальності та функціональних повноважень окремих структурних підрозділів за функціями, а на найнижчих рівнях управління (на рівні відділів) у чистому вигляді використовується лінійна підпорядкованість працівників. При даній організаційній структурі всі рішення приймаються „вертикально” і реалізується принцип спеціалізації

управління та у певній мірі принцип єдиноначальності та повноти влади. Переваги: 1) структурні ланки одержують найкваліфікованіші і найобґрунтованіші рішення; 2) вчасне виконання управлінських функцій; 3) відповідний розподіл праці управлінців. До недоліків цього типу організаційної структури можна віднести низьку гнучкість і оперативність.

2.3 Виявлення позиції продукції ПАТ «ЗМГТ» на зовнішньому ринку та розробка комплексу рішень по вдосконаленню стратегії позиціонування

Якщо розглядати місце продукції ПАТ „ЗМГТ” на ринку, то треба сказати, що цей ринок вважається олегополістичним, бо тільки в Російській Федерації, Білорусії та Україні налічується більше 7 трансформаторобудівних заводів, основними з яких є: ПАТ „Електроапарат” (місто Хмельницький, єдиний конкурент на території України), ДП „Мінський електротехнічний завод імені Козлова” (основний Білоруський конкурент), на території Російської Федерації: ПАТ „Алттранс” („Алтайський трансформаторний завод”), ПАТ „Електрощит” (Самара, виробничий комплекс трансформаторобудівництва та іншої високо- та низьковольтної апаратури), ДП „Московський завод трансформаторів” та інші.

Позиціонування – раціональна причина покупки того чи іншого товару. Не всі покупці на тому чи іншому ринку – потенційні покупці продукції, яку реалізую ПАТ «ЗМГТ», то в першу чергу треба провести підготовчий етап, який передує позиціонуванню.

Таким етапом можна вважати сегментування ринку. Головна мета сегментування – виявити найбільш важливі для групи споживачів потреби в товарах, забезпечити адресність товару.

Існує багато варіантів проведення сегментування ринку, які частково були проаналізовані в цій роботі, але вважаємо найбільш оптимальним

варіантом сегментування ринку систему, яка була запропонована Г. Махамутовою, та якій відповідає алгоритм сегментування [33].

По-перше, згідно алгоритму сегментування, треба виокремити та ідентифікувати ринок. Цим ринком можна вважати ринок електричних машин, а саме зовнішній ринок силових масляних трансформаторів потужністю до 1000 кВА.

Другий крок є практичним – збір вторинної інформації, якою ми вважаємо „звіт про реалізацію продукції” за відповідний рік (обсяг продукції, що реалізується за номенклатурою), та „звіт про реалізацію продукції по країнах – контрагентах”, в якому вказані обсяги реалізованої продукції за географічною ознакою.

Визначення перемінних сегментування ринку дуже важливий аспект сегментування. Він дасть нам змогу найбільш оптимально підібрати критерій або критерії сегментації. За такий критерій можна взяти географічну віддаленість, оскільки на ринку трансформаторобудування зараз існує не мало конкуруючих виробників, а витрати на доставку зростають в арифметичній прогресії до відстані між постачальником та покупцем [38].

При визначенні методу сегментації, основне місце уваги є кількість критеріїв сегментування. Оскільки ми маємо лише один критерій, рекомендується застосовувати однопараметричний метод.

Наступний крок – збір первинних даних. Тобто ми повинні зібрати дані про потенційні країни - партнери.

На шостому кроці ми повинні розбити споживачів на групи. Розіб'ємо потенційних клієнтів на наступні групи:

- 1 група: Росія, Білорусь;
- 2 група: Естонія, Латвія, Литва;
- 3 група: Польща, Словаччина, Угорщина, Румунія, Молдова;
- 4 група: Чехія, Словенія, Хорватія, Боснія і Герцеговина, Сербія і Чорногорія;

5 група: Арсенія, Грузія, Азербайджан, Туркменістан, Узбекистан, Казахстан, Киргизія.

На основі аналізу потенційної ємності країн по групах, було побудовано кругову діаграму (рисунок 2.5), яка відображає сегментну структуру зовнішнього ринку продукції.

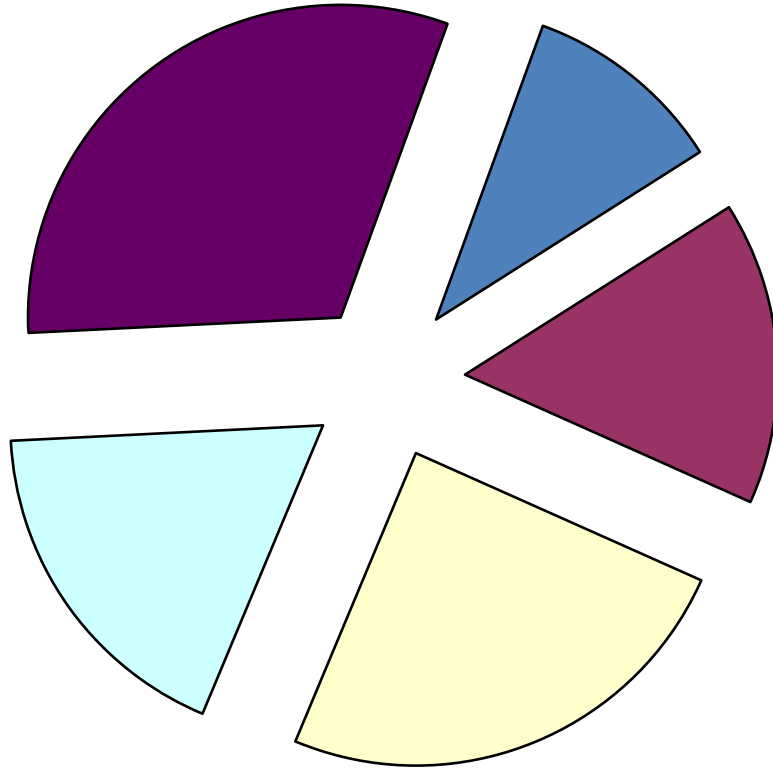


Рис. 2.3 – Структура ємності сегментів зовнішнього ринку

Інтерпретація сегментів дає змогу знайти найбільш важливі признаки споживачів та їх загальну характеристику потреб. У випадку ВАТ „ЗМГТ” споживачі мають однорідний характер потреб.

Наступний крок – визначення критеріїв привабливості сегментів. За такі критерії візьмемо ємність, прибутковість (рентабельність) та насиченість конкурентною продукцією (рівень конкуренції).

10-тий етап – визначення методу оцінки. Методом оцінки візьмемо метод розрахунку одиничних та групового показників.

Обчислення оцінки, взагалі пропонують проводи в цифровому вигляді за оцінками, але оскільки в нас критерій сегментації є лише один, пропоную

просто сегменти розбити на три групи: ірраціональні, раціональні, привабливі.

Для цього пропонуємо побудувати таблицю, за допомогою якої вирахуємо одиничні та груповий показники (таблицю 2.5). Розрахунки будуть проведені за наступними формулами:

$$K = \frac{I_1 + I_2}{I_3}, \quad (2.25)$$

де  $K$  – інтегральний показник привабливості сегменту;  $I_1$ ,  $I_2$  та  $I_3$  – зведені параметричні індекси, які в свою чергу розраховуються за наступним принципом:

$$I = \Pi * B, \quad (2.26)$$

де  $B$  – вага параметру, за умовою, що  $B_1 + B_2 = B_3$ , та дорівнюватиме 1;  $\Pi$  – параметр привабливості (відповідно ємність, прибутковість, рівень конкуренції), максимальне значення якого = 5

Вирахувавши інтегральні показники кожної країни та інтегральні показники по групі, ми можемо наглядно віднести кожен сегмент ринку до однієї з трьох груп: ірраціональні, раціональні та привабливі (значення  $K$  відповідно 0 - 0,7; 0,7 – 1,0; 1,0 – 1,3).

Згідно розрахунків виходить така ситуація: ірраціональні: 1,4 групи; раціональні: 3,5 групи; привабливі: 2 група.

Тобто з отриманих даних можна зробити наступні висновки:

- треба максимально збільшити інтенсивність збуту та активність в 2 сегменті, оскільки він є найбільш привабливим для збуту продукції;
- у 5 сегменті зовнішнього ринку треба розмістити залишкові потужності збуту та активності
- відмовитись від просування продукції в 1, 3, 4 сегментах, оскільки це є найменш вигідним з економічної точки зору, вигідніше розподілити всі потужності на 2 та 5 сегменти.



Таблиця 2.5 – Показник привабливості сегменту

№ групи	Країна - контрагент	П1, Ємність сегменту	В1, Вага п-ру	П2, Рента- бельність	В2, Вага п-ру	П3, Рівень кон-ції	В3, Вага п-ру	Загальний показник
1	Країна СНД Росія	5	0,4	3,5	0,6	5	1	0,820
	Білорусь	2	0,4	3	0,6	5	1	0,520
	Середня по групі	3,5	0,4	3,25	0,6	5	1	0,670
2	Естонія	4	0,4	4,5	0,6	3,5	1	1,229
	Латвія	3	0,4	3,8	0,6	3,5	1	0,994
	Литва	3,5	0,4	3,8	0,6	3,5	1	1,051
	Середня по групі	3,5	0,4	4,0	0,6	3,5	1	1,091
3	Польща	4	0,4	3	0,6	4,5	1	0,756
	Словаччина	3	0,4	2,5	0,6	4	1	0,675
	Угорщина	3,5	0,4	3	0,6	4	1	0,800
	Румунія	2,5	0,4	2,5	0,6	3,5	1	0,714
	Молдова	3,5	0,4	3,5	0,6	3,5	1	1,000
	Середня по групі	3,3	0,4	2,9	0,6	3,9	1	0,785
4	Чехія	2,5	0,4	3	0,6	4	1	0,700
	Словенія	2	0,4	2	0,6	3,5	1	0,571
	Хорватія	2	0,4	2	0,6	3,5	1	0,571
	Боснія і Герцеговина	2,5	0,4	2,5	0,6	3,5	1	0,714
	Сербія і Чорногорія	3	0,4	2,5	0,6	3,5	1	0,771
	Середня по групі	2,4	0,4	2,4	0,6	3,6	1	0,667
5	Арменія	2,5	0,4	2,5	0,6	3,5	1	0,714
	Грузія	3	0,4	2	0,6	2,5	1	0,960
	Азербайджан	3,5	0,4	4	0,6	4	1	0,950
	Туркменістан	4	0,4	3,5	0,6	4	1	0,925
	Узбекистан	3,5	0,4	3	0,6	3	1	1,067
	Казахстан	2	0,4	2,5	0,6	2,5	1	0,920
	Киргизія	2	0,4	2,5	0,6	2,5	1	0,920
	Середня по групі	2,1428571	0,4	2,214286	0,6	2,2857143	1	0,956

Але оскільки ємність зведеного зовнішнього ринку багаторазово перевищує виробничі потужності ПАТ „ЗМГТ”, які найближчим часом не заплановано збільшувати, а країни всередині кожного сегменту не зв’язані між собою нічим, окрім схожості в географічному положенні (відстань та напрямок від умовної точки на карті), є доцільним диверсифікувати свої зусилля не рівномірно всередині кожного сегменту, а в тих його країнах, де інтегральний показник привабливості є найбільшим.

Відповідно найпривабливішими є такі країни: Естонія (К=1,3), Узбекистан (К=1,07), Литва (К = 1,05), Молдова (К=1), Латвія (0,99), Грузія (0,96), Азербайджан (0,95), Туркменістан (0,93), Казахстан та Киргизія (0,92)

Після сегментації ринку можна приступити до етапу аналізу існуючої позиції та стратегії позиціонування підприємства ПАТ „ЗМГТ”.

Фундаментальний аналіз позиції продукції ПАТ „ЗМГТ” на зовнішньому ринку пропонуємо зробити за допомогою карти позиціонування.

Як відомо в карті позиціонування використовують три показника оцінки: ціна на продукцію, якість виробів та обсяг збуту. За допомогою цих трьох критеріїв будують порівняльний графік співвідношення позицій конкурентних виробів. Графік має дві осі координат (ціна та якість), в той час як обсяг збуту характеризується розміром „кругу позиції”.

Пропонуємо зробити аналіз позиціонування продукції ВАТ „ЗМГТ” на зовнішньому ринку на основі карт позиціонування для кожної групи трансформаторів, які ми виокремили у попередньому підрозділі (групування продукції було зроблено на 4 групи за ціною ознакою). Також пропонуємо для аналізу цим методом, для кожної групи трансформаторів взяти по 2 конкуренти, таким чином:

1 група: ПАТ „Алттранс”, ПАТ „Укрелектроапарат”;

2 група: ДП „Московський завод трансформаторів”, ПАТ „Електроцит”;

3 група: ПАТ „Укрелектроапарат”, ДП „Мінський електротехнічний завод ім.. Козлова”;

4 група: ПАТ „Електротехнічна компанія „Біробіджанський завод силових трансформаторів”, ПАТ „Алттранс”.

Оскільки ринки збуту географічно не співпадають, пропонуємо проаналізувати обсяг збуту продукції по групах на прикладі окремих країн: 1 група – Азербайджан, 2 – Естонія, 3 – Литва, 4 – країна СНД / Російська Федерація.

Критерій якості продукції ПАТ „ЗМГТ” та його конкурентів було визначено методом експертних оцінок за 10 бальною шкалою (від -5 до +5) маркетингом ПАТ „ЗМГТ” на основі аналізу конкурентоспроможності, який пропонуємо провести перед побудовою карт позиціонування.

Спочатку проведемо аналіз конкурентоспроможності за допомогою методу одиничних та групових показників (цей метод дає змогу комбінувати як споживчі так і економічні показники).

Основними критеріями оцінки конкурентоспроможності будуть наступні показники:

- 1) споживчі: строк експлуатації, втрати холостого ходу, строк гарантії, максимальна та мінімальна температура роботи трансформатору;
- 2) економічні: ціна товару та ціна обслуговування.

Проаналізуємо рівень конкурентоспроможності за допомогою даних, розташованих в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Значення основних показників конкурентоспроможності

МГТ - 63/10, 0,4							
Показники		ПАТ «ЗМГТ»	ПАТ «Алттранс»	Ранг показника	Вага параметру , а	Індекс и, q	Q=q* а
1	Економічні:						
1.1	ціна товару	13 182 грн.	16 600 грн.	1	0,75	0,79	0,60
1.2	ціна обслуговування	1 500 грн.	2 300 грн.	2	0,25	0,65	0,16
2	Споживчі:						
2.1	строк експлуатації, років	25	25	1	0,5	1,00	0,50
2.2	втрати холостого ходу, Вт	170	210	3	0,15	1,24	0,19
2.3	строк гарантії, років	1	1	2	0,2	1,00	0,20
2.4	MAX t роботи	+40	+40	4	0,08	1	0,08
2.5	MIN t роботи	-45	-40	5	0,07	0,89	0,06

Опираючись на значення критеріїв у таблиці 2.6 вирахуємо інтегральний показник К:

$$K = \frac{I_{\text{споживче}}}{I_{\text{економічне}}}, \quad (2.27)$$

де К – інтегральний показник рівня конкурентоспроможності; I<sub>споживче</sub>, I<sub>економічне</sub> – зведені параметричні індекси, які в свою чергу розраховуються за наступним принципом:

$$I_{\text{споживче}} = \sum \text{Попкспож} * \text{Вспоживче} , \quad (2.28)$$

$$I_{\text{економічне}} = \sum \text{Попкеконом} * \text{Векономічне} \quad (2.29)$$

де  $V$  – вага параметру, за умовою, що  $\sum V_{\text{споживчі}} = \sum V_{\text{економічні}}$ , та дорівнюватиме 1;

$\text{Попкспож}$  та  $-\text{Попкеконом}$  одиничні показники конкурентоспроможності (споживчі та економічні відповідно), які знаходять за наступною формулою:

$$\text{Попк} = \frac{\text{Пі}}{\text{Пі}_{\text{баз}}} , \quad (2.30)$$

де  $\text{Пі}$  – значення параметру образці ВАТ „ЗМГТ”,

$\text{Пі}_{\text{баз}}$  – значення параметру ПАТ „Алттранс”, в тому випадку, якщо збільшення параметру викликає збільшення рівня конкурентоспроможності, а якщо зменшення – використовують наступну формулу:

$$\text{Попк} = \frac{\text{Пі}_{\text{баз}}}{\text{Пі}} \quad (2.31)$$

Оскільки економічні показники 1.1 та 1.2 зворотньопропорційні до конкурентоспроможності, то вони розраховуються за формулою (2.31), тобто значення показника, що аналізується (характеристика продукції ЗМГТ) ділимо на базовий показник (характеристика продукції Алттранс). У всіх інших показниках розрахунки проводяться за формулою (2.25), тому що ці показники прямопропорційні до рівня конкурентоспроможності.

Підрахуємо груповий показник  $I$  для всіх параметрів по формулах (2.31) для споживчих показників, та (2.28) для економічних.

Отримавши групові показники можна отримати  $K$  – інтегральний показник конкурентоспроможності. З розрахунків проведених в таблиці видно, що він дорівнює 1,35, це свідчить про те, що продукція ЗМГТ більш конкурентоспроможна ніж продукція Алттранс.

Після визначення рівня конкурентоспроможності продукції на прикладі виробів ПАТ „ЗМГТ” та ПАТ „Алттранс”, ми можемо абстрактно визначити на загальному рівні такий критерій карти позиціонування як якість виробів.

А зараз пропонуємо перейти до не менш важливого аналізу позиції та стратегії позиціонування, а саме до аналізу інформації, яку сприймає споживач трансформаторів, та яку стараються довести до нього виробники трансформаторів, в тому числі й ПАТ „ЗМГТ”.

Оскільки трансформатор – специфічний товар виробничого призначення, то виробники обмежуються рекламою лише в спеціальних каталогах та довідниках. В наш час Інтернет є досить розвиненим ресурсом обігу інформації, ми ознайомились з оформленням веб-сайтів ПАТ „ЗМГТ” та деяких його прямих конкурентів: ПАТ „Алттранс” (Алтайський край, м.Барнаул) <http://www.alttrans.ru>; ПАТ „Укрелектроапарат” (м. Хмельницький) <http://uea.com.ua>; ПАТ «Електротехнічна компанія «Біробіджанський завод силових трансформаторів» <http://www.birzst.ru> та інші.

По перше при аналізі всіх цих веб-сайтів, було виявлено, що жоден з трансформаторобудівників не має слогану, хоча це є перший спосіб диференціювати себе від конкурентів, та закласти в голови покупців асоціації саме своєї продукції взагалі з таким продуктом як трансформатор.

Далі ознайомившись зі структурою веб-сайтів та інформацією, яку пропонують виробники, можна зробити висновок, що жоден з виробників не вважає за потрібне виділити якісь переваги серед конкурентів. Кожен з проаналізованих веб-сайтів містить інформацію про виробника та його продукцію. Ця інформація включає в себе „суху” історичну довідку та стандартний набір властивостей товару, які є неод’ємними складовими поняття високотехнологічної продукції якою є трансформатор. Наприклад: „трансформатори проходять всі етапи перевірки”, або „виробництвом займаються висококваліфіковані робітники”, чи „продукція має високий технологічний рівень та експлуатаційні характеристики”.

Майже всі виробники перераховують те чи інше виробниче устаткування, під брендом якогось з імпортерів виробників, але процес виготовлення та устаткування, яке використовується, не важливе для покупця, а лише ті характеристики та властивості, які вони отримують при покупці та використанні продукції.

Можна відмітити позитивну рису веб-сайтів – на всіх перераховується певна кількість сертифікатів та акредитивних листів, які дійсно свідчать про високий рівень якості (на відміну від стандартного набору фраз про якість). При чому, ВАТ „ЗМГТ” має чи не найбільший перелік сертифікатів та акредитивних листів.

Жоден з виробників не оперує таким важливим та ефективним інструментом впливу на покупців як ціна, тобто жоден виробник не заявляє про перевагу: „найкращі ціни” чи „ціни на нашу продукцію вас приємно здивують”, чи „ми перші в ціновій боротьбі з конкурентами” „ми працюємо на вас, тому наші ціни такі сприятливі”.

Також трансформаторобудівники не використовують, такий важливий аспект як сервіс. Хоча для підприємств з великим досвідом ведення ділових відносин з контрагентами, критерій сервісу є дуже важливим критерієм оцінки потенційного постачальника.

Позиціонування наповнює атрибути смисловим навантаженням. Тобто бренд виробника повинен бути наповненим чітким розумінням споживачів його вигод, та повинен визивати „ментальний зв'язок атрибут-призначення”. Тому ВАТ „Завод малогабаритних трансформаторів” має вигідну позицію по назві, бо вміщує в ній суть продукції, що виробляється, в той час як з назв конкурентів важко зрозуміти, що саме виробляють вони.

Є й ще один момент, а саме те, що ПАТ „ЗМГТ” пропонує продукцію з оцинкованим гофробаком, який набагато надійніший та слугує набагато довше, не кожен з конкурентів може запропонувати аналогічний виріб.

Тепер звернемося до „усвідомленого” контролю за позицією з боку ПАТ „ЗМГТ”. Хоч на самому підприємстві ніхто не займався

позиціонуванням, підприємство займає позицію як виробник якісної, сертифікованої продукції по відносно низьким цінам, з достатнім рівнем сервісу. Але крім того, що вони зайняли цю позицію, вони не довели її до споживача, й сподіваються, що кожен з потенціальних покупців проведе кваліфікований аналіз запропонованої продукції на ринку трансформаторобудування й виокремить продукцію ПАТ „ЗМГТ” за її переваги. Треба навести споживача на думку, що купивши трансформатор ПАТ „ЗМГТ” споживач зробить оптимальний вибір.

Вважаємо, що можна доповнити комплекс переваг над конкурентами, за рахунок наступних дій:

При більш ретельному аналізі самої продукції, можна зазначити, що є резерв поліпшення позиції продукції ПАТ „ЗМГТ” за рахунок збільшення строку гарантії на трансформатори. Цей показник буде доцільно збільшити на 6 – 12 місяців, тому що за статистикою трансформатори виходять з ладу через 1 – 2 роки в дуже малій кількості. Це призведе до збільшення витрат, але вони зміняться в малому співвідношенні, та лише через 2 роки після зміни строку гарантії, що не призведе до значного підвищення цін на продукцію. Взагалі на ринку малогабаритних трансформаторів всі виробники дають гарантію на вироблену продукцію лише 1 рік, а строк експлуатації трансформаторі 25 - 30 років (хоча насправді вони мають на багато більший резерв, інколи навіть виходять з ладу через 50 і більше років, або періодично потребують поточного ремонту). Ці зміни трохи зменшать рівень доходу від обслуговування трансформаторів, але це дасть певну перевагу над конкурентами.

Наступний параметр – ціна ремонтного обслуговування. Ця процедура відриває робітників основного виробництва від безпосереднього виробництва на обслуговування продукції, в якій з’явилися проблеми з роботою, чи зовсім вийшла з ладу. Рентабельність цих видів робіт зрозуміло вище ніж виробництво, тому є резерв зниження ціни обслуговування, що призведе до зростання рівня конкурентоспроможності позиції ПАТ „ЗМГТ”. Підіб’ємо

результати проаналізованого вище, та упорядкуємо інформацію в вигляді таблиці (табл. 2.6):

Таблиця 2.6 – Переваги та недоліки позиції, заходи з їх подолання

№ п/п	Умовна назва критерію	Використана чи не використана перевага	Заходи з і бар
----------	-----------------------	---	-------------------

Оскільки ціни постійно зростають не лише на продукцію ПАТ «ЗМГТ», але й на всю продукцію ринку малогабаритних трансформаторів, логічно буде припустити, що обсяги продаж зменшаться. Але за попередніми даними маркетингового дослідження відділом маркетингу ЗМГТ не очікується зменшення обсягів збуту. Це можна пояснити тим, що рівень цін на весь асортимент продукції ПАТ «ЗМГТ» нижчий ніж загальний рівень цін на ринку, та в покупців не має іншого виходу, як купувати потрібну їм продукцію. Для покращення стратегії позиціонування треба використати вище перераховані переваги та позбавитися від недоліків позиції продукції.



Щодо слогану ПАТ «ЗМГТ» пропонуємо варіант такий: Високий рівень якості та сервісу по сприйнятливій ціні

РОЗДІЛ 3  
РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ РІШЕНЬ ПО ВДОСКОНАЛЕННЮ  
СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЯК ЗАСІБ  
ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗЕД

3.1 Стратегічні напрями управління позиціонуванням як засіб ефективної організації зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «ЗМГТ»

Міжнародний ринок, як правило, настільки великий у порівнянні за вітчизняний, що експорт майже завжди є засобом зростання підприємства. Важливою перспективою експорту є те, що на закордонних ринках у більшості галузей економіки можна реалізувати величезні можливості одержання надходжень і прибутків. Для того, щоб збільшити обсяги експортної діяльності ПАТ «ЗМГТ» необхідно вирішити ряд проблем і вибрати стратегію розвитку експорту. Розглянувши засоби здійснення експортних операцій на ПАТ „ЗМГТ” можна розробити комплекс заходів щодо поліпшення організації і підвищенню ефективності експортних операцій.

Розглянемо основні з них:

- підвищення конкурентоздатності товарів, вироблених на ПАТ „ЗМГТ” і планованих на експорт; тому що конкуренція на світовому ринку більш тверда і споживачі пред’являють до товарів більш високі вимоги;
- диверсифікованість виробництва з метою виведення на зовнішні ринки нових видів продукції;
- підвищення кваліфікації персоналу, що приймає участь в організації експортних операцій, шляхом регулярного проведення навчання та атестацій, а також шляхом стимулювання і мотивація персоналу;
- вибір найбільш ефективної форми організації відділу, що здійснює експортні операції;

- поліпшення та оптимізація процесу пошуку контрагентів і встановлення контактів з ними;
- залучення контрагентів для відносин на довгостроковій основі;
- використання ефективних систем контролю якості з метою недопущення відмовлення покупця від чи товару зниження ціни;
- здійснення поставчань вчасно з метою забезпечення зобов'язань по виконанню контракту;
- розробка і реалізація комплексу маркетингу при експорті кожного виду продукції і при виході на новий ринок;
- зменшення витрат виробництва з метою зменшення собівартості товару;
- проведення гнучкої цінової політики, тому що при експорті товарів підприємство змушене орієнтуватися не тільки на свої витрати виробництва, але й на світові ціни;
- недопущення простроченої дебіторської заборгованості та ін. [41]

В цілому здійснення експортних операцій ПАТ є ефективним і прибутковим, але деяких недоліків в організації експортних операцій ПАТ „ЗМГТ” можна уникнути за допомогою приведеного комплексу заходів щодо поліпшення організації та підвищенню ефективності експортних операцій.

Перед ПАТ у зв'язку з розвитком експортної діяльності виникають наступні труднощі та проблеми [21]:

1. Пізнання ринку і умов діяльності на ньому. Складність цієї проблеми полягає у зростанні, порівняно з операціями на внутрішньому ринку, витрат для необхідної інформації про ринок.

2. Підготовка експортної операції. На цьому етапі проблема полягає у порівняно великих витратах на встановлення необхідних контактів з потенційними клієнтами.

3. Формування пропозиції. Проблема цього етапу експортної діяльності полягає в тому, що витрати на маркетингові заходи призводять до зростання ціни продукції.

4. Фінансування проекту розвитку експорту. Складність полягає у браку коштів для проведення проектів щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності продукції підприємства.

Розвиток експортної діяльності будь-якого підприємства залежить від конкурентоспроможності його продукції. Конкурентоспроможність продукції забезпечується рівнем конкурентоспроможності ПАТ, яке його випускає. Планування міжнародної діяльності будь-якої організації пов'язане із оцінкою зовнішнього середовища, визначення майбутніх світових можливостей і небезпек та формуванням міжнародних цілей і стратегій підприємства[41].

Важливим етапом для ПАТ „ЗМГТ” при виході на закордонний ринок Болгарії є вибір стратегії експортної діяльності. Причому внутрішні та зовнішні стратегії підприємства повинні взаємодоповнюватися, а не виключати одна одну. Проаналізуємо фактори забезпечення конкурентоспроможності ПАТ „ЗМГТ” та розробимо заходи для досягнення його конкурентних переваг (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Фактори забезпечення конкурентоспроможності ПАТ „ЗМГТ” на закордонних ринках [18, 39]

Зовнішні фактори	Заходи досягнення конкурентних і
1	2

1	2
4. Національна система	Активізація робіт в даній сфері, посиленн

1	2
3.2. Якість виготовлення товару	Застосування сучасних методів контролю

Існує багато стратегічних альтернатив, від правильності вибору однієї чи декількох стратегій залежить чи буде компанія конкурентною та успішною, чи так і не досягне зростання. Розглянемо альтернативні стратегії розвитку ПАТ [39].

Із запропонованих стратегій М. Портера доцільними для ПАТ „ЗМГТ” є стратегії мінімізації витрат та стратегія диференціації. Перша забезпечує захист від дії конкурентних сил. Друга допоможе завоювати нових споживачів – широкий асортимент товарів зможе найкращим чином задовольнити найвибагливіших споживачів і догнати конкурентів. За М. Трейсі та Ф. Вірсемом рекомендованою стратегією є виробнича досконалість, тобто якість та доступність товару. Передумовою успіху є вмiле поєднання унікальних знань, технологій та тверде управління. Дж. Ф. Мур пропонує новаторство як основу успіху, тому, на мою думку, кожне підприємство і зокрема ПАТ „ЗМГТ” повинно дивувати своїх споживачів новинками і цікавими заходами щодо просування своєї торгової марки та її продукції [37].

За Г. Крофом і М. Кусуманом найбільш прийнятна для ПАТ „ЗМГТ” є стратегія збільшення обсягів виробництва. Вона передбачає розширення виробництва, інтенсивний маркетинг та потребує значних інвестицій, спеціалізації і стандартизації фінансів та бухгалтерського обліку на підприємстві, ефективного управління кадрами і взаємодії із споживачем –

все це ПАТ „ЗМГТ” успішно виконує, про що говорить значне зростання обсягів збуту підприємства за останні роки.

Актуальними для ПАТ „ЗМГТ” є міжнародні стратегії розвитку. З метою географічного розширення діяльності та втілення досвіду і виходу на нові міжнародні ринки доцільною є стратегія копіювання. Для досягнення міжнародної конкурентоспроможності підприємства можна порекомендувати віолентну стратегію та конкурентні стратегії у сфері масового (крупного) виробництва. Вони передбачають масове виробництво продукції, використання ефекту масштабу та ефекту досвіду для зниження собівартості продукції [38].

По мірі зростання обсягів виробництва продукції ПАТ „ЗМГТ” може застосовувати і стратегію диференціації, тобто диверсифікація в споріднені галузі промисловості, такі як створення власної збутової мережі, що є особливо актуальним для підприємства.

Рекомендованою стратегією для ПАТ „ЗМГТ” щодо збільшення обсягів експортної діяльності є багатонаціональна стратегія розвитку. При багатонаціональній стратегії конкуренція в кожній країні відбувається незалежно від конкуренції в інших. У багатонаціональних (мультилокальних) галузях компанія дотримується незалежних стратегій на кожному зі своїх закордонних ринків. Компанія конкурує з іншими багатонаціональними корпораціями (БНК) і місцевими конкурентами в індивідуальному порядку на кожному окремому ринку, а не загалом на міжнародному ринку. Ці стратегії найбільш точно підходять для металургійної галузі. Стратегії конкуренції на ринках потрібно розробляти відповідно до національних особливостей і конкретних умов кожної окремої країни.

ПАТ „ЗМГТ” необхідно сформулювати цілісну систему заходів стимулювання зовнішньоекономічної діяльності. Такими заходами могли б стати наступні:

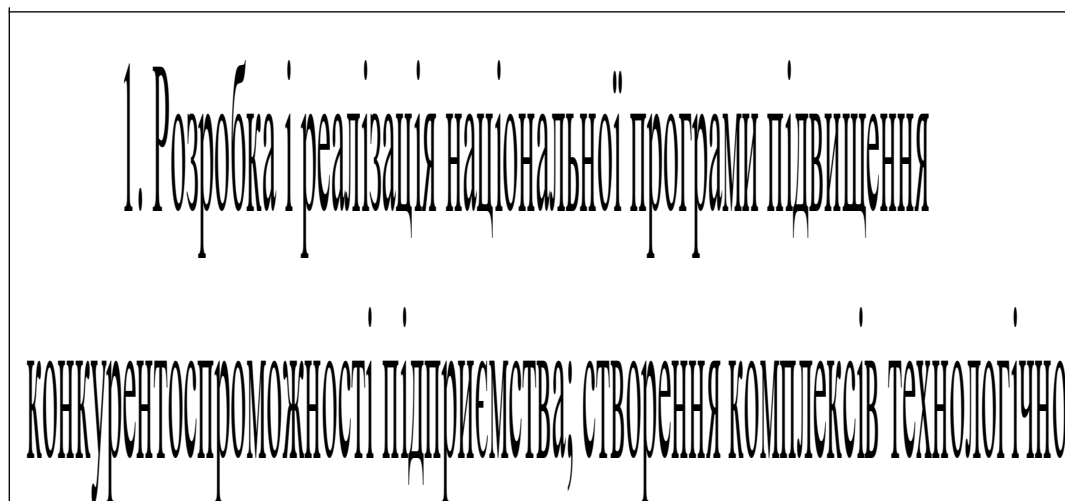


Рис. 3.2 – Система заходів стимулювання зовнішньоекономічної діяльності



## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Посилення конкурентної боротьби супроводжується появою великої кількості конкуруючих підприємств як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, зростанням вимог ринку, що змушує підприємство увесь час розвивати свій стратегічний потенціал, шукати можливі варіанти його ефективного використання, створення нових конкурентних переваг. Так, конкурентні переваги – це наявність у підприємства ресурсів (технічних, технологічних, інформаційних, фінансових, кадрових, управлінських, організаційних та інших), та властивостей, які роблять його більш конкурентоспроможним в порівнянні з іншими підприємствами, а також ефективне використання всіх цих видів ресурсів та їх вдале поєднання.

Стратегічним напрямком державного регулювання зовнішньоекономічної сфери є проведення експортоорієнтованої політики підприємств, що передбачає оптимізацію структури експорту, розширення асортименту товарів та послуг, підвищення частки високотехнологічної продукції в загальному обсязі, пошук нових ринків збуту, а також адаптації виробничої діяльності підприємства до, хоча б, мінімальних вимог, які мають місце на зовнішньому ринку, а згодом – розробка стратегії для підвищення конкурентоспроможності певного підприємства.

Для збільшення українського експорту в межах здійснення експортоорієнтованої стратегії вітчизняних підприємств необхідно:

- 1) розвивати конкурентоспроможне експортне виробництво;
- 2) стримувати інфляцію;
- 3) активно сприяти залученню іноземних інвестицій.

З аналізу діяльності підприємства у зовнішньоекономічній сфері можна зробити висновки, що управління конкурентними перевагами є досить важливим процесом в діяльності підприємств. На сьогодні існує величезна кількість конкурентів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. В наш час майже не залишилось монополістів. Тому неабияке значення має вибір правильної конкурентної стратегії при побудові свого бізнесу.

Основні завдання управління конкурентними перевагами:

- 1) ідентифікація досягнутого рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства;
- 2) встановлення взаємоузгоджених цільових орієнтирів, досягнення яких забезпечить підтримку та підвищення конкурентоспроможності фірми;
- 3) опрацювання комплексу ефективних конкурентних стратегій та забезпечення їх реалізації;
- 4) оцінка ефективності управління конкурентними перевагами.

Запорізький титано-магнієвий комбінат виробляє титанову продукцію високої якості і пропонує її до реалізації. Титан – найдосконаліший матеріал, яким володіє сучасна промисловість. Висока стійкість проти корозії вдало поєднується в ньому з легкістю і великою механічною міцністю, що робить його незамінним металом XXI століття - століття надвисоких температур, колосальних швидкостей і розвитку передових технологій. Якість продукції ЗТМК гарантується сертифікованою системою менеджменту якості згідно вимог міжнародного стандарту ISO. Комбінат йде в ногу з часом - підвищує ефективність виробництва, проводить модернізацію і технічне переозброєння, вдосконалює технологію виробництва, ефективно працює над підвищенням якості продукції

Для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності, а також для збільшення ринку збуту своєї продукції ПАТ „ЗМГТ” має намір вийти на зовнішній ринок сусідських держав. Для цього необхідно розробити ефективну маркетингову стратегію підприємства.

В першому розділі було розглянуто теоретичні та методичні основи менеджменту конкурентоспроможності продукції. Було визначено основні критерії, методи оцінки та організації зовнішньоекономічної діяльності.

Номенклатурний ряд ПАТ „ЗМГТ” — широкий у світі, що є значною перевагою при оцінці конкурентного тиску з боку інших компаній-виробників. Очевидно покращення системи менеджменту якості продукції на підприємствах електротехнічного машинобудування повинно стати пріоритетним завданням в системі формування стратегій фірми з організації ЗЕД. Тому крім вище зазначених кроків по впровадженню інноваційного менеджменту, пропонуються наступні заходи по удосконаленню системи управління якістю на підприємствах електротехнічної галузі:

- впровадження в технологію обслуговування контрольно-вимірювальних приладів та випробувального обладнання для покращення показників якості обслуговування та організації діагностичного обстеження власної реалізованої продукції з метою попередження аварійних ситуацій, браку товару та ін.;

- удосконалення морального й матеріального стимулювання заходів з підвищення якості продукції, що виробляється (повинно здійснюватися на всіх рівнях виробництва та управління);

- активізація використання екологічного менеджменту та впровадження на достатньому рівні системи екологічного менеджменту відповідно до вимог стандарту ISO;

- формування та впровадження інтегрованої системи менеджменту, яка б включала стандарти OHSAS 18000 та SA 8000 і безперечно б стала запорукою якісного високотехнологічного виробництва.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : Монографія Донецьк, 2016. 294 с.
2. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі швейної галузі) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»; Київ. нац. екон. ун-т. Київ, 2013. 18 с.
3. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства. Х. : ХНЕУ, 2017. 212 с.
4. Білецька І. І. Механізм підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства на олігополістичному ринку : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами". Національний гірничий ун-т. Дніпро, 2006. 18 с.
5. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення . Донецьк : ДУЕП, 2016. 276 с.
6. Іванов Ю. Б., Орлов П. А, Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток. Х. : ІНЖЕК, 2018. 352 с.
7. Царенко О.В. Методи оцінки конкурентних переваг галузі промислових регіонів України. *Економічний простір*: 2018. №23/1. С. 195-207.
8. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : Монографія . Донецьк, 2018. 294 с.
9. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі швейної галузі) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами "; Київ. нац. екон. ун-т К., 2003. 18 с.

10. Отенко І. П., Полтавська, Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Харків : ХНЕУ, 2018. 212 с.
11. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення. Донецьк : ДУЕП, 2018. 276 с.
12. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток Харків : ІНЖЕК, 2017. 352 с
13. Офіційний сайт підприємства ПАТ «Запорізький титано-магнівий комбінат». URL: <http://www.avtozaz.com/ua/> (дата звернення: 15.11.2020).
14. Структура підприємств, що входять до ПАТ «Запорізький титано-магнівий комбінат» URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 15.11.2020).
15. Річний звіт підприємства ПАТ «Запорізький титано-магнівий комбінат». URL: <http://smida.gov.ua/db/participant/05808563> (дата звернення: 15.11.2020).
16. Партнери ПАТ «Запорізький титано-магнівий комбінат» URL: <http://www.avtozaz.com/> (дата звернення: 15.11.2020).
17. Юхновська Ю. О. Стратегії розвитку підприємства URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_ep/2011\\_1/files/EC111\\_30.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2011_1/files/EC111_30.pdf) (дата звернення: 15.11.2020).
18. Еферін В.П. Оцінка конкурентоспроможності при маркетингових дослідженнях. М.: Домодєдово, 2018. 93 с.
19. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: Підручник. К.: КНЕУ, 2017. 240 с.
20. Данилишин Б. М. Машинобудування в Україні: тенденції, проблеми, перспективи. Ніжин: Аспект-Поліграф, 2017. 308 с.
21. Романенко В. Регіональні ринки продукції машинобудування в Україні. *Економіка України*. 2018. № 14. С. 90-92.
22. Мазуров І. І. Анализ хозяйственной деятельности предприятий. М., 2017. С. 14-20 .

23. Бариленко В.И. Методы анализа экспортно - импортной деятельности предприятия. М., 2015. 59с.
24. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : навч. посібник Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 224 с.
25. Волкова І. Облік експортних операцій в сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз*. 2018. № 6. С. 197-199.
26. Коваль О. Методика бухгалтерського обліку експортних - імпорتنних операцій. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2019. № 4. С. 31-35.
27. Bee-Yan. The complementary role of exports and R & D investments as sources of productivity growth [electronic resource] / Bee Yan Aw, Mark J. Roberts, Tor Winston / Cambridge, MA : National Bureau of Economic Research, 2015. - <http://papers.nber.org/papers/w11774>
28. The growing business handbook : inspiration and advice from successful entrepreneurs and fast growing UK companies / consulted editor Adam Jolly. London ; Philadelphia : KoganPage, 2016. 315 pages.
29. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник для вузів. 2-ге видання, без змін. Київ: КНЕУ, 2016. 316 с.
30. Осовська Г. В. Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика навч. Посібник. Київ : Кондор, 2015. 190 с.
31. Державна служба статистики України: індекси промислової продукції за видами діяльності за 2017 р. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2011/pr/iopdp/iopdp\\_u/iopdp1211\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2011/pr/iopdp/iopdp_u/iopdp1211_u.htm) (дата звернення: 15.11.2020).
32. Асоціація виробників України статистика по рокам URL: [http://ukrautoprom.com.ua/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=25&Itemid=93](http://ukrautoprom.com.ua/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=25&Itemid=93) (дата звернення: 15.11.2020).
33. Країни за товарною структурою зовнішньої торгівлі за 2018 рік URL:

[http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2011/zd/kr\\_tstr/arh\\_kr\\_2011.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2011/zd/kr_tstr/arh_kr_2011.htm) (дата звернення: 15.11.2020).

34. Виробництво титану. URL: [http://ukrautoprom.com.ua/index.php?option=com\\_docman&Itemid=79](http://ukrautoprom.com.ua/index.php?option=com_docman&Itemid=79) (дата звернення: 15.11.2020).

35. ПрАТ «Завод МГТ. URL: <http://www.mgt.com.ua/produktsiya/tmg-1000>(дата звернення: 15.11.2020).

36. Кривоконь О. Г. Бондаренко А. І. Передумови та перспективи розвитку промисловості в Україні. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2017. № 6/2 (54). С. 46–50.

37. Офіційний сайт підприємства ПАТ „ЗМГТ”URL: <http://www.ztr.com/ua/>(дата звернення: 15.11.2020).

38. Промисловість сьогодні. URL: <http://www.ztr.com/about/today> (дата звернення: 15.11.2020).

39. Партнери ПАТ „ЗМГТ”URL: <http://www.ztr.com/> (дата звернення: 15.11.2020).

40. Промисловість України URL: [http://www.infocar.ua/compare\\_6440-7717-4520.html](http://www.infocar.ua/compare_6440-7717-4520.html) (дата звернення: 15.11.2020).

41. Інформація про компанію Укрпром URL: [http://www.ukravto.ua/ua/about\\_us](http://www.ukravto.ua/ua/about_us) (дата звернення: 15.11.2020).

42. Березовенко С. М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. Частина 1. Сучасна система управління ЗЕД. URL: <http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/30/7> (дата звернення: 15.11.2020).

43. Звіт про рух грошових коштів за 2018, 2019 роки. URL: <http://www.smida.gov.ua/reestr/?kod=25480917> (дата звернення: 15.11.2020).

44. Промисловість в Україні. URL: <http://studrada.com.ua/content/11-генезис-адміністративно-правового-регулювання-у-сфері-автомобілебудування-в-україні-у-зак> (дата звернення: 15.11.2020).

45. Мазуренко В. Стратегічні галузі національної промисловості як фактор конкурентоспроможності на міжнародних ринках. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. 2016. № 33-34. С. 38-41.

46. Сухоруков А.І. Гірничо-металургійний комплекс України в сучасних ринкових умовах. *Стратегічна панорама*. 2018. №3. С. 107-114.