

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Формування стратегії маркетингу промислового підприємства на
прикладі ПАТ «Запоріжсталь»»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0758
спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньої програми «Маркетинг»

Дем'яненко В.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., старший викладач

(посада, вчене звання, науковий ступінь)

Калюжна Ю.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент д.е.н., професор

(посада, вчене звання, науковий ступінь)

Семенов А.Г.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітня програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри М.М. Іванов
« _____ » _____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Дем'яненку Валерію Віталійовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Формування стратегії маркетингу промислового підприємства на прикладі ПАТ «Запоріжсталь».

керівник роботи: Калюжна Ю.В. к.е.н., старший викладач

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від 04 липня 2019 року № 1111-с.

2. Строк подання студентом роботи 13 грудня 2019 року.

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ПАТ «Запоріжсталь», а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність та класифікацію маркетингових стратегій; виявити специфіку промислового ринку та стратегій маркетингу його господарюючих суб'єктів; розглянути методи формування стратегії маркетингу промислових підприємств; дати організаційно-економічну характеристику ПАТ «Запоріжсталь»; проаналізувати фактори, які впливають на розробку стратегії маркетингу ПАТ «Запоріжсталь»; проаналізувати стратегії маркетингу ПАТ «Запоріжсталь»; розробити стратегію маркетингу неліквідної продукції ПАТ «Запоріжсталь»; удосконалити стратегію маркетингу ПАТ «Запоріжсталь»; проаналізувати ефективність запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 19 рис., 34табл., 6 форм.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		Завдання Видав	Завдання Прийняв
1	Калюжна Ю.В., старший викладач	20.08.2019 р.	13.09.2019 р.
2	Калюжна Ю.В., старший викладач	10.09.2019 р.	23.10.2019 р.
3	Калюжна Ю.В., старший викладач	23.10.2019 р.	20.11.2019 р.

7. Дата видачі завдання 20 серпня 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.08.2019р.– 25.08.2019 р.	Виконано
2.	Виконання вступу	26.08.2019р. – 30.08.2019р.	Виконано
3.	Виконання розділу 1	31.08.2019р. – 13.09.2019р.	Виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2019р. – 22.10.2019 р.	Виконано
5.	Виконання розділу 3	23.10.2019р. – 20.11.2019 р.	Виконано
6.	Формування висновків	21.11.2019р. – 02.12.2019 р.	Виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	03.12.2019р. – 12.12.2019 р.	Виконано
8.	Подання роботи на кафедру	13.12.2019 р.	Виконано

Студент _____

_____ В.В.

Дем'яненко _____

(підпис)

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____

_____ Ю.В.

Калюжна _____

(підпис)

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____

_____ В.Ю.

Тимошик _____

(підпис)

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 108 с., 19 рис., 34 табл., 6 форм., 73 джерел, 6 додаток.

Об'єкт дослідження – ПАТ «Запоріжсталь».

Предмет дослідження – маркетингова стратегія ПАТ «Запоріжсталь».

Мета випускної кваліфікаційної роботи – розробка стратегії маркетингу промислового підприємства на прикладі ПАТ «Запоріжсталь».

У процесі дослідження отримано такі наукові результати:

- досліджена сутність та класифікація маркетингових стратегій;
- виявлено специфіку промислового ринку та стратегії маркетингу його господарюючих суб'єктів;
- розглянуто методи формування стратегії маркетингу промислових підприємств;
- дана організаційно-економічною характеристика ПАТ «Запоріжсталь»;
- проаналізовані фактори, які впливають на розробку стратегії маркетингу ПАТ «Запоріжсталь»;
- проаналізовані стратегії маркетингу ПАТ «Запоріжсталь»;
- розроблена стратегія маркетингу неліквідної продукції ПАТ «Запоріжсталь»;
- удосконалена стратегія маркетингу ПАТ «Запоріжсталь»;
- проаналізована ефективність запропонованих заходів.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань дипломної роботи застосовані різноманітні методи дослідження, зокрема: економічний метод, узагальнення, метод порівняння, систематизації та графічного аналізу методичних підходів ПАТ «Запоріжсталь»; графічний – для уточнення отриманих результатів, методи наукового порівняння, експертних оцінок та метод комплексного аналізу.

Основні результати, що містять наукову новизну, полягають у наступному: удосконалено бізнес-модель Остервальдера і Пінье, яка призначена для розробки стратегії маркетингу і, на відміну від існуючої, включає елементи: «довгий хвіст» та «двосторонній ринок».

Результати дослідження можуть бути використані при подальших теоретичних розробках щодо позиціонування підприємства або товару на ринку або використані практично при розробці маркетингової стратегії підприємства металургії.

МАРКЕТИНГ, СТРАТЕГІЯ, МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ,
МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ, ПРОМИСЛОВИЙ РИНОК, ЕФЕКТИВНІСТЬ,
ПОСЛУГИ, БІЗНЕС-МОДЕЛЬ

SUMMARY

Master's work: 108 c., 19 pc., 34 tables, 6 forms., 73 sources, 6 appendices.

The object of study is PJSC «Zaporizhstal».

The subject of the study is the marketing strategy of PJSC «Zaporizhstal».

The purpose of the final qualification work is to develop a marketing strategy for an industrial enterprise on the example of PJSC «Zaporizhstal».

During the research the following scientific results were obtained:

- the nature and classification of marketing strategies were investigated;
- found the specifics of the industrial market and marketing strategy of its business entities have been identified;
- the methods of forming the marketing strategy of industrial enterprises are considered;
- the organizational and economic characteristics of PJSC «Zaporizhstal» are given;
- the factors that influence the development of marketing strategy of PJSC «Zaporizhstal» are analyzed;
- marketing strategies of PJSC «Zaporizhstal» are analyzed;
- a strategy for marketing illiquid products of PJSC «Zaporizhstal» was developed;
- improved marketing strategy of PJSC «Zaporizhstal»;
- the effectiveness of the proposed measures is analyzed.

Various research methods have been applied in order to achieve the goal and to solve the tasks of the diploma work, in particular: economic method, generalization, method of comparison, systematization and graphical analysis of methodological approaches of PJSC «Zaporizhstal»; graphic - to clarify the results obtained, methods of scientific comparison, expert evaluation and method of complex analysis.

The main results that contain the scientific novelty are: Osterwalder and Pignier's business model, which is designed to develop a marketing strategy and, unlike the existing one, includes the elements: "long tail" and "bilateral market"

The results of the study can be used in further theoretical developments regarding the positioning of an enterprise or product on the market or used in the practical development of the marketing strategy of a metallurgical enterprise.

MARKETING, STRATEGY, METHODOLOGICAL APPROACHES,
MARKETING STRATEGIES, INDUSTRIAL MARKET, EFFICIENCY,
SERVICES, BUSINESS MODEL

ЗМІСТ

Вступ.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Сутність та класифікація маркетингових стратегій.....	11
1.2 Специфіка промислового ринку та стратегій маркетингу його господарюючих суб'єктів.....	21
1.3 Методи формування стратегії маркетингу промислових підприємств.....	30
Висновки до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	42
2.1 Дослідження організаційно-економічної характеристики ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	42
2.2 Аналіз факторів, які впливають на розробку стратегії маркетингу ПАТ «Запоріжсталь»	53
2.3 Аналіз стратегії маркетингу ПАТ «Запоріжсталь»	61
Висновки до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	72
3.1 Розробка стратегії маркетингу ПАТ «Запоріжсталь»	72
3.2 Аналіз ефективності запропонованих заходів	79
Висновки до розділу 3.....	87
Висновки.....	88
Список використаних джерел.....	90
Додатки	96

ВСТУП

Актуальність обраної теми визначається необхідністю вдосконалення та ефективного використання маркетингових стратегій промислових підприємств у ринковій економіці України.

Ефективне використання маркетингових стратегій пов'язано з розумінням трансформації базового комплексу і виділенням додаткових елементів, які дозволять більш продуктивно функціонувати підприємству на ринку. Маркетингові стратегії пов'язані з визначенням цільового ринку, асортиментної політики, цін, вибору місця розташування та інше.

Розробка і реалізація маркетингової стратегії сприяє підвищенню ефективності промислових підприємств, її розвитку в найближчій перспективі, тому заявлена тема випускної кваліфікаційної роботи є актуальною. відкриття магазинів роздрібною торгівлі Теоретичною основою вивчення стратегії та маркетингової діяльності підприємства послужили в області маркетингової діяльності підприємства таких авторів як І. Ансофф, М. Портер, А.А Томпсон, А. Чандлер, П. Дойл.

Мета випускної кваліфікаційної роботи – розробка стратегії маркетингу промислового підприємства на прикладі ПАТ «Запоріжсталь».

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- дослідити сутність та класифікацію маркетингових стратегій;
- виявити специфіку промислового ринку та стратегій маркетингу його господарюючих суб'єктів;
- розглянути методи формування стратегії маркетингу промислових підприємств;
- дати організаційно-економічною характеристику ПАТ «Запоріжсталь»;
- проаналізувати фактори, які впливають на розробку стратегії маркетингу ПАТ «Запоріжсталь»;

- проаналізувати стратегії маркетингу ПАТ «Запоріжсталь»;
- розробити стратегію маркетингу неліквідної продукції ПАТ «Запоріжсталь»;
- удосконалити стратегію маркетингу ПАТ «Запоріжсталь»;
- проаналізувати ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – ПАТ «Запоріжсталь».

Предмет дослідження – маркетингова стратегія ПАТ «Запоріжсталь».

Теоретичною та методологічною основою написання випускної кваліфікаційної роботи є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців у галузі теорії формування маркетингових стратегій та стратегічного управління промисловими підприємствами.

У роботі використано методи: аналізу та синтезу, порівняння, спостереження, опитування, експертних оцінок та інші методи.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій і періодичних видань, статистичні дані підприємства ПАТ «Запоріжсталь», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи магістра полягає в удосконаленні бізнес-моделі Остервальдера і Піньє, яка призначена для розробки стратегії маркетингу і, на відміну від існуючої, включає елементи: «довгий хвіст» та «двосторонній ринок»

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробці рекомендацій для ПАТ «Запоріжсталь» стосовно розробки стратегії маркетингу для неліквідних продуктів.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати досліджень обговорювались на XIV міжнародна науково-практична конференція «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях».

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друкована праця: 1 теза за матеріалами наукової конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та класифікація маркетингових стратегій

В основі управління бізнесом лежить розробка стратегії, її адаптація до специфіки компанії і реалізація.

Термін «стратегія» досить давно увійшов в науковий та діловий оборот. Термін «стратегія» увійшов в лексикон переважно в 50-х роках ХХ століття, коли підприємства були змушені досить швидко реагувати на несподівані перетворення в зовнішньому середовищі. Спочатку сенс поняття «Стратегія» був не цілком зрозумілий, тому що словник містили трактування досліджуваного терміну стосовно до військової науки. дотримуючись військової термінології, під стратегією пропонувалося розуміти «мистецтво ведення великих військових операцій та війни в цілому. [19]

На сьогоднішній день під стратегією розуміє загальний, що не конкретизований план будь-якої діяльності, який охоплює досить тривалий період часу (Переважно рік), наприклад, маркетингової. [24]

У науковому середовищі однозначне визначення терміну «стратегія» відсутня через видозміни структури поняття з плином часу, поряд з ускладненням умов ведення бізнесу. [67]

За визначенням А.А Томпсона «стратегія» – це управлінський план, який спрямований на зміцнення позицій підприємства, задоволення потреб покупців, а також досягнення визначених результатів діяльності. [64]

За визначенням А. Чандлера «стратегія» – це метод встановлення довгострокових цілей підприємства, програми дій та пріоритетних напрямків по використанню ресурсів. [1]

За визначенням І. Ансоффа «стратегія» – це спосіб встановлення цілей для корпоративного, функціонального або ділового рівнів. [5]

За визначенням М. Армстронга «стратегія» – це констатація того, який компанія хоче себе бачити, куди вона хоче йти і в загальних рисах. як вона збирається це зробити. [6]

За визначенням М Портера «стратегія» – це спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони організації. [48]

За визначенням П. Дойла «стратегія» – це комплекс прийнятих рішень по розміщенню ресурсів організації, досягненню довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках. [22]

Гарвардська школа бізнесу свідчить, що «стратегія» це метод визначення конкурентних цілей підприємства За допомогою стратегії визначаються основні сфери бізнесу. [45]

Таким чином, відсутність однозначного трактування терміну «стратегія» свідчить про те, що воно настільки багатогранно, що навіть при незначній зміні поглядів на нього, змінюється сутність даної категорії.

У сучасному економічному словнику дається наступна трактування: «Стратегія економічна – довготривалі, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри уряду, адміністрації регіонів, керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту». [8]

Стратегії мають кілька відмінних рис:

- процес розробки стратегії не завершується якоюсь миттєвою дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямків, просування по яким забезпечить ріст і покращення позицій фірми;

- сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб по-перше, допомогти зосередити увагу на певних ділянках і можливостях; по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією;

- необхідність в стратегії відпадає, як тільки реальний хід розвитку виведе організацію на бажані події;
- в ході формулювання стратегії не можна передбачити всі можливості, які відкриються при складанні проекту конкретних заходів. Тому доводиться користуватися дуже узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи;
- як тільки в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється і більш точна інформація. Але вона може поставити під сумнів доцільність первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливо без зворотного зв'язку;
- оскільки для відбору проектів застосовуються як стратегії так і орієнтири, може здатися що це одне й те саме. Але це різні речі. Орієнтир являє собою мету, якої намагається досягти фірма, а стратегія – засіб для досягнення цілі. Орієнтири це більш високий рівень прийняття рішень. Стратегія, виправдана при одному наборі, не буде такою, якщо орієнтири організації зміняться;
- стратегія і орієнтири взаємозамінні як в окремі моменти, так і на різних рівнях організації. Деякі параметри ефективності (наприклад, доля ринку) в один рік будуть слугувати фірмі орієнтирами, в інший стануть його стратегією.

Розробка стратегій для підприємства є одним із головних умов стійкого, а також ефективного функціонування на сучасному етапі соціально–економічного розвитку. [19]

Маркетинг – це науково обґрунтована система задоволення певних потреб в поле ринкових відносин. Сучасний маркетинг є вся господарська діяльність підприємства, спрямована на виробництво продукції, що користується попитом, або ж приведення всіх ресурсів підприємства в відповідність з вимогами і можливостями ринку для отримання прибутку. [52]

Підприємство є відкритою соціально-економічною системою, що функціонує в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища, зростання ризиків, що обумовлює необхідність передбачення і своєчасного реагування на її виклики в цілях адаптації внутрішніх можливостей підприємства до ринкових потреб. Рішення цього складного завдання в значній мірі залежить від оволодіння концепцією, методами та інструментами стратегічного маркетингу.

Вперше термін «стратегічний маркетинг» був застосований американською компанією «Дюпон». Під ним розумілася організація маркетингової діяльності з орієнтацією на потенційного споживача, заздалегідь певний сегмент ринку, а не на вироблений підприємством товар або послугу. [37, с.592].

За визначенням Ф. Котлера, маркетингова стратегія – це логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання.

Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу і рівня витрат на маркетингові заходи.

Маркетингова стратегія має уточнити сегменти ринку, на яких компанія планує зосередити свої зусилля. [6]

Жан-Жак Ламбен зазначає, що стратегічний маркетинг представляє собою систематичний та безперервний аналіз потреб та запитів основних груп споживачів, а також розробку та виробництво товару (надання послуги), що дозволить підприємству обслуговувати обрані групи або сегменти більш ефективно, ніж конкуренти.

При досягненні цих цілей компанія забезпечує собі стійку конкурентну перевагу. [39]

Розробляючи стратегію, компанії прагнуть знайти і втілити спосіб вигідно і тривалий час конкурувати в своїй галузі. Універсальної стратегії не

існує; лише стратегія, що узгоджена з умовами конкретної галузі, досвідом та капіталом, яким володіє конкретна фірма, може принести успіх. [5]

Маркетингова стратегія підприємства є основоположною стратегією розвитку бізнесу на ринку, тому для оптимального її використання, вибору, необхідно розглянути класифікацію стратегій діяльності підприємства. [55]

Основними базовими групами стратегій діяльності підприємства залежно від цілей є еталонні стратегії бізнесу запропоновані Ф. Котлером.

Стратегії концентрованого зростання. передбачається зміна ринку збуту товару або удосконалення (модернізація) його самого. Найчастіше такі стратегії спрямовані на боротьбу з конкурентами по завоюванню розширеної частки ринку («горизонтальне розвиток»). пошук ринків для вже існуючих товарів поліпшення самих товарів.

Стратегії інтегрованого зростання. Мають на меті розширення структури підприємства за рахунок «вертикального розвитку» – почала виробництва нових товарів або послуг. В рамках реалізації зазначеного виду стратегій планується виробляти контроль за філіями, постачальниками і дилерами компанії, а також впливати на кінцевих покупців продукції.

Стратегії диверсифікованого зростання. Використовуються. якщо у суб'єкт господарювання не має можливості розвиватися в умовах сьогодення на ринку з певним видом товару, Компанія може зосередитися на виробництві нового продукту. але за рахунок старих. вже наявних ресурсів. при цьому товар може незначно відрізнятися від уже вироблених або бути принципово новим.

Стратегії скорочення. Спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства після тривалого періоду його розвитку. При цьому може бути здійснена як реорганізація компанії (наприклад, скорочення окремих підрозділів), так і її ліквідація (наприклад, поступове скорочення діяльності до нуля з одночасним отриманням максимально можливого доходу). [39]

Згідно із запропонованою класифікації базових маркетингових стратегій, Ф. Котлер розглядає стратегії виходячи з підходу успішного розвитку товару на ринку, при цьому кожна стратегія спрямована на максимізацію доходу (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Базові стратегії по Ф.Котлеру [37]

Стратегія «побудувати» – Головна мета цієї стратегії – зростання частки ринку. Суть стратегії полягає в тому, щоб забезпечити довгий і стабільне зростання за рахунок високого рівня інвестицій, що може знизити короткострокові доходи.

Стратегія «утримати» – Головна Мета цієї стратегії – утримати частку ринку. Утримання існуючої частки ринку може бути застосовано для тих товарів, що вже приносять гарний прибуток.

Стратегія «збір врожаю» – Головна мета цієї стратегії лежить в тому, щоб отримати прибуток в короткостроковій перспективі. Відповідно до цієї стратегії, вивівши товар з ринку і скорочуючи інвестиції в продукт є можливість отримати дохід без витрат на рекламу і розвиток.

Стратегія Деінвестування (ліквідація) – Головна мета цієї стратегії – ліквідувати бізнес. Ця стратегія може бути застосована в тому випадку. Якщо стає очевидним велика ефективність і привабливість інвестицій ресурсів в інший напрямок. [37]

Залежно від термінів реалізації маркетингових стратегій розрізняють оперативну (до 1 року), середньострокову (від 1 до 3 років) і довгострокову (від 3 років) стратегії.

У М. Портера при класифікації стратегій діяльності підприємства, упор робиться на переваги конкурентоспроможності. Так він виділяє три види базових стратегій (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Базові маркетингові стратегії по М. Портеру. [48]

Стратегія лідерства у витратах. Більш низькі витрати означають, що підприємство може отримувати доходи і після того як її конкуренти вже «Виснажили» свої прибутки в ході суперництва.

Низькі витрати захищають фірму від постачальників, забезпечуючи більшу гнучкість протидії їм по міру зростання витрат на що вводяться ресурси: високі бар'єри на шляху до вступу конкурентів в галузь – це економія на масштабі або переваги за витратами. Низькі витрати захищають цю фірму від могутніх покупців, так як вони можуть використовувати власні можливості тільки для того, щоб збивати її ціни до рівня цін, пропонованих конкурентом.

М. Портер стверджував, що компанії бажаючі проводити таку стратегію, повинні контролювати великі частки ринку в порівнянні з конкурентами або мати інші переваги.

Стратегія диференціації. Підприємство яке проводить стратегію диференціації, менше турбується з приводу витрат і більше прагне до того щоб у межах галузі в ній бачили якусь унікальність.

Стратегія фокусування (на витратах або на диференціації). Компанія зосереджує свої зусилля на задоволенні конкретного покупця на певному асортименті продуктів або на ринку певного географічного регіону.

Діючи на вузькому ринку така компанія може робити спроби стати лідером в мінімізації витрат або слідувати стратегії диференціації в своєму сегменті. При цьому вона стикається з тими ж перевагами і втратами, що і лідери в мінімізації витрат, і компанії випускають унікальні продукти.

Підхід до класифікації маркетингових стратегій з точки зору ступеня орієнтованості їх на ринок, цільових сегментів можна представити таким



чином (рис. 1.3).

Рисунок 1.3 – Види маркетингових стратегій по ступені орієнтованості на ринок, цільових сегментів [30]

Стратегія масового або недиференційованого маркетингу.

Орієнтована на ринок в цілому. Без будь-яких відмінностей в купівельному попиті конкурентна перевага продукції досягається в основному за рахунок зниження витрат на виробництво.

Стратегія концентрованого маркетингу. Зусилля і ресурси підприємства направляються на один ринкових сегментів і відповідно. Товари пропонуються саме для даної цільової аудиторії ставка робиться на оригінальність певного виду товару.

Дана стратегія є найбільш придатні для підприємств з обмеженими ресурсами.

Стратегія диференційованого маркетингу. В даному випадку реалізується мета охоплення якомога більшої кількості ринкових сегментів за

допомогою виробництва спеціально розроблених для цього товарів (покращена якість, зовнішній вигляд, дизайн та ін). [30]

Ігор Ансофф запропонував для класифікації маркетингових стратегій матрицю, в якій процес розвитку підприємства розглядається в двох напрямках: розвиток ринків і розвиток товарів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Маркетингові стратегії по І. Ансофф [5]

	Існуючі товари	Нові товари
Існуючі ринки	Проникнення на ринок або збільшення споживання вже існуючими споживачами	Розвиток товару або збереження старих споживачів шляхом пропозиції їм змінених властивостей товару
Нові ринки	Розвиток ринку або розширення груп споживачів товару.	Диверсифікація або перехід на роботу як з іншими споживачами, так і з іншими товарами.

Основні види маркетингових стратегій за обсягами бізнес–одиниць показані на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Основні види маркетингових стратегій за обсягами бізнес-одиниць [23]

Віолентна (силова) стратегія використовується в управлінні великими підприємствами спеціалізуються на масовому стандартизованому виробництві. Конкурентоспроможність в даному випадку забезпечується за рахунок «ефекту масштабу», який дозволяє масово виробляти доброякісну продукцію і реалізовувати її за відносно низькою ціною.

Патієнтна (нішева) стратегія характерна для тих фірм, які орієнтовані на нішевий бізнес, тобто спеціалізовану продукцію для задоволення попиту

на вузькому сегменті ринку. Стратегія може бути застосована для тих, хто виробляє спеціалізований високоякісний товар за високою ціною. Така стратегія ефективна тим, що дозволяє знайти ту ділянку ринку, який буде недоступний конкурентам, тим самим даючи можливість знизити витрати на конкурентну боротьбу і направити ресурси на саморозвиток.

Комутантна (приспосовницька) стратегія передбачає задоволення індивідуальних послуг, рішення проблем в локальних масштабах, що характерно для малих приватних підприємств, нерідко короткочасного існування.

Комутантна стратегія вишукує будь-які можливості для задоволення послуг своїх клієнтів, тому такі фірми зазвичай дуже гнучкі в своїй діяльності.

Експлерентна (піонерська) стратегія – сама ризикована зі стратегій, передбачає створення абсолютно нових товарів, революційної продукції. Головна проблема таких фірм в тому, що попит на їх продукцію вивчити неможливо, оскільки його ще просто немає.

Експлерент формують потребу у власному товарі і від того наскільки у них це вийде, залежить їх успіх в бізнесі. Практика фірм Експлерент показує, що лише невеликий відсоток «піонерів» домагаються успіху, але успіх цей величезних масштабів і часто покриває витрати всіх невдач. Подібний бізнес називають часто «масштабується». [54]

Стратегії діяльності підприємства (табл. А.1) в цілому визначають напрямок розвитку маркетингу, а саме маркетингову стратегію підприємства.

Одним з підходів класифікації маркетингових стратегія є розгляд їх видав в рамках комплексу маркетингу підприємства: товарні, цінові, збутові стратегії і стратегії просування (табл. А.2).

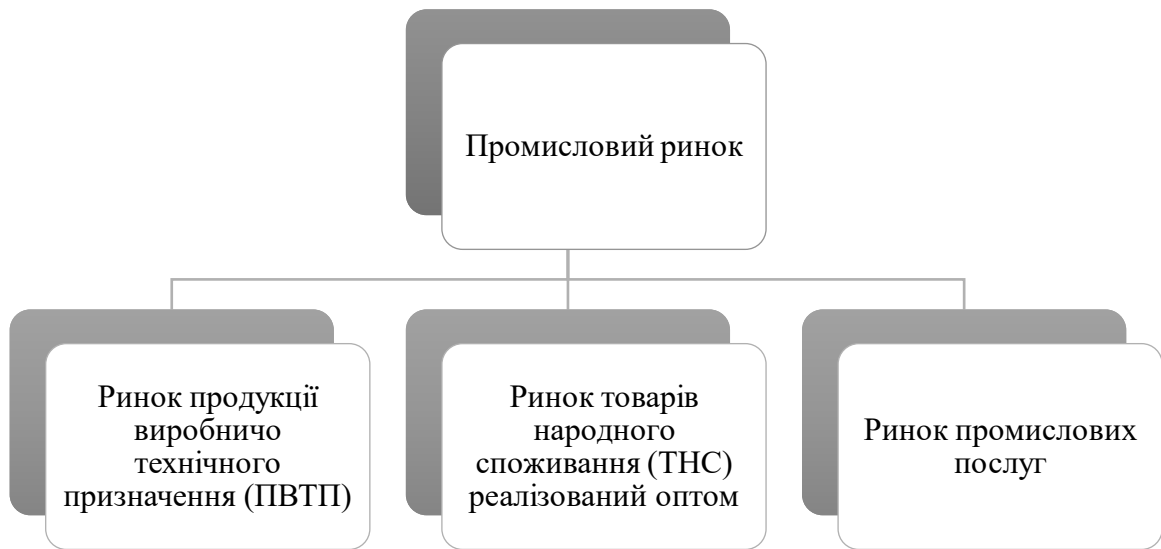
Отже, кожен з фахівців, вчених, пропонує власну форму класифікації стратегій діяльності підприємства, згідно з якими за певними ознаками (за орієнтованістю на ринку, конкурентоспроможності та ін.) можна виділити основні види стратегій.

1.2 Специфіка промислового ринку та стратегій маркетингу його господарюючих суб'єктів

Промисловий маркетинг, як окремий напрямок у маркетинговій діяльності, сформувалося в 60-ті роки ХХ-го століття. Залежно від виду товару, виду покупця і цілі покупки товару маркетинг поділяють на промисловий і споживчий. [68]

Промисловий маркетинг (B2B) – маркетинг, орієнтований на організованих споживачів. У систему маркетингу B2B включають відносини між господарюючими суб'єктами на ринку, а також відносини між фірмами і індивідуалами, якщо метою їх встановлення є закупівля товарів для подальшої реалізації / використання у виробництві. [69]

Предметом промислового маркетингу є сукупність взаємин між діями ринку, що виникають внаслідок їх ділової активності – відносини купівлі-продажу, техніко–економічного співробітництва, фінансові відносини, технологічні зв'язки, ділові переговори, конкурентні відносини і так далі.



Об'єктом промислового маркетингу є промисловий ринок.

Рисунок 1.5 – Класифікація промислового ринку [68]

До особливостей промислового ринку можна віднести:

- промислові ринки дуже нестабільні, особливо ринки ПВТП;
- діячі промислового ринку можуть бути і продавцями, і покупцями, і партнерами;
- діячі промислового ринку знаходяться в комплексній взаємозалежності один від одного;
- продають фірми розглядають кожного конкретного покупця окремо;
- промислові продавці і покупці мають високі професійні навички в області продукції, яку продають або купують, а також навичками комерційної роботи;
- конкуренти – всі промислові діячі: продавці, покупці, банки, держава, тощо.

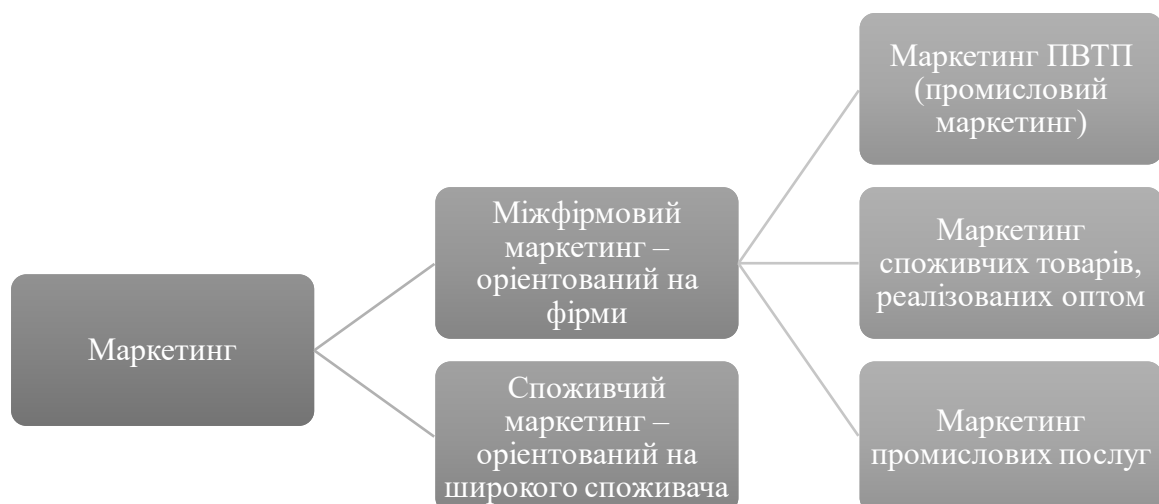
Промисловий ринок являє собою сукупність взаємин між діячами ринку (виробники, посередники, споживачі, банки, державні органи), що здійснюються в межах певної території в певний момент часу.

Діячі промислового ринку – це всі перераховані вище організації, які офіційно діють на цьому ринку, вступають у відносини один з одним і здійснюють свою діяльність в рамках, передбачених законами України та статутами самих підприємств. Діячі промислового ринку взаємодіють між собою з метою отримання певного ефекту в формі прибутку – вони підписують угоди про спільну діяльність, про кооперованих поставках продукції, про науково–технічне співробітництво, купівлі-продажу різних товарів, обмінюються інформацією про розвиток тих чи інших процесів на сюжеті ринку, вступають у відносини конкурентної боротьби і так далі. [43]

Промисловий діяч прагне бути першим на ринку, запропонувати найкращий і найсучасніший товар, щоб збільшити збут і свій прибуток. Ринкова діяльність супроводжується конкуренцією. Фірма, яка прагне виграти в цій конкурентній боротьбі, повинна запропонувати ринку найбільш оптимальну комплексну стратегію, що включає не тільки розробку товару, який відповідає останнім світовим стандартам, але також ринкову стратегію просування і здатний реалізувати поставлені цілі апарат управління компанією.

Промислових діячів відрізняє колективна, цілеспрямована діяльність, результатом якої є розмір отриманого прибутку. Діячі – це напів автономні елементи, які приймають рішення. [29]

Класифікація маркетингу залежно від виду покупця (цілі покупця)



представлена на рисунку 1.6.

Рисунок 1.6 – Класифікація маркетингу залежно від виду покупця [29]

Маркетинг передбачає наявність двох сторін. Коли обидві сторони представлені виробничими підприємствами (B2B business to business), то в цьому випадку мова йде про промислового маркетингу.

Коли ж з одного боку виступає споживач (B2C business to consumer), то ми говоримо про споживчому маркетингу. Незважаючи на те, що основна кількість торгових операцій проводиться в секторі B2B, саме споживчий маркетинг набув найбільшого поширення.

Безумовно, загальні принципи маркетингу застосовні як до B2C, так і B2B, проте в тактиці досягнення поставлених цілей існують серйозні відмінності, саме тому використання методів B2C не приносить бажаних результатів в промисловому секторі.

До принципів промислового маркетингу відноситься

- орієнтація на вимоги споживача;
- цільове управління попитом;
- комплексний підхід, спрямований на вирішення завдань у відповідність з поставленими цілями, з ресурсами і можливостями;
- безперервне комплексне вивчення ринку, його кон'юнктури, тенденцій розвитку. в першу чергу це відноситься до вивчення споживачів (їх інтересів, фінансової та купівельної спроможності), цін і цінової політики на цьому ринку, аналізу конкурентів, умов поставок і так далі;
- сегментація ринку, що дозволяє встановити орієнтири, лише на ту його частину, яку визначає продукція підприємства і ніша ринку, найбільш ефективно займана продукцією;
- повага до своїх клієнтів і постійні пошуки нових. необхідно цікавитися реакцією споживачів на проведені заходи;
- адаптація до ринку, це гнучке реагування підприємства на всі зміни

ринкової кон'юнктури;

- постійне оновлення продукції і пов'язане з цим оновлення промислового виробництва, політики просування товару, методів збуту;

- удосконалення системи просування і збуту, до якої, перш за все, необхідно віднести ефективну рекламу і public relations, продумані методи реалізації продукції, оперативний і доступний після продажний сервіс;

- впровадження в маркетингову діяльність практики складання планів; короткострокових (на 1-3 роки), середньострокових (2-5 років) і довгострокових прогнозів (10-15 років). особливу увагу необхідно звертати на стратегічне маркетингове планування, що передбачає конкретні маркетингові дії, необхідні для забезпечення довгострокових цілей. [49]

У промисловому секторі набагато важливіше принцип переконання і підштовхування, а технічні характеристики виробу цінуються вище, ніж його дизайн або упаковка.

Відзначимо основні відмінності між промисловим і споживчим маркетингом які представлені в таблиці А.3.

Споживач при здійсненні покупки орієнтується більшою мірою на почуття, тому його прагнуть спонукати до покупки за допомогою гарної упаковки, дизайну, або помітною реклами. У промисловому секторі набагато важливіший принцип переконання і підштовхування, а технічні характеристики виробу цінуються вище, ніж його дизайн або упаковка.

Ухвалення рішення про покупку промислової продукції не робиться одноосібно, в цьому процесі беруть участь різні фахівці, зокрема: технік, який експлуатує даний виріб, відділ постачання, розпорядник фінансів, керівник підприємства. Як наслідок, час здійснення покупки промислової продукції значно більше, ніж у споживчого товару, при цьому потрібно переконання не однієї людини, а групи фахівців.

Торгова марка в промисловому маркетингу має відмінне від споживчого значення. Вона рідше асоціюється з модою або престижем, а є радше «гарантією» якості і надійності виробу або сервісного обслуговування.

Кількість потенційних клієнтів у виробі промислового призначення, як правило, значно менше, ніж у товару споживчого попиту, і, як наслідок, обсяг продажів і рентабельність торгових операцій нижче. В цьому випадку можливості проведення широкої рекламної кампанії із залученням засобів масової інформації на ринку B2B досить обмежені, та й ефективність її буде невелика через вузькість цільової аудиторії. [34]

Як філософія бізнесу промисловий маркетинг включає три основних компоненти.

По-перше, маркетингові дії повинні починатися і базуватися на початкових потребах клієнта організації.

По-друге, орієнтація на клієнта повинна проходити через всі функціональні підрозділи підприємства, включаючи науково-дослідницьку сферу, інженерна справа, виробництво, фінанси.

По-третє, задоволення потреб клієнта-організації має розглядатися як засіб до досягнення довгострокових цілей по підвищенню прибутковості підприємства-виробника товарів виробничо-технічного призначення.

При виробництві технічно складної продукції виробничо технічного призначення виробник орієнтується на конкретного кінцевого споживача, що викликає необхідність прямих взаємовідносин з покупцем продукції, які здійснюються в більшості випадків за допомогою попередніх замовлень або заздальгідь узгоджених поставок (значна частина продукції промислового призначення реалізується безпосередньо кінцевому споживачеві). Зростання прямих продажів продукції виробничо технічного призначення обумовлений підвищенням технічного рівня і складності машин, що випускаються і устаткування, збільшенням частки унікального обладнання, новітніх конструкцій, тощо. Це викликає необхідність встановлення прямих контактів між продавцем і покупцем, які починаються задовго до початку виробництва продукту, а саме на стадії розробки задуму, проектування і уточнення техніко-економічних параметрів з урахуванням вимог покупця. [60]

Маркетинг на промисловому ринку складається з двох напрямків.

Перший напрямок – це управлінський маркетинг (тобто «маркетинговий менеджмент»), який формує «образ мислення» в управлінні промисловим (посередницьким) підприємством. Головна його мета полягає в максимально повному врахуванні і задоволенні всіх вимог ринку ТНС і ділових послуг. Для досягнення цієї мети всі функції підприємства (виробнича, комерційна, фінансова, кадрова, наукова та інша) орієнтовані на виконання комплексу завдань, що відображають цільові установки, стан і перспективи розвитку ринку, а також наявні і потенційні можливості підприємства. Згідно з цим будуються організаційна структура і система управління підприємством, розробляється його корпоративна філософія, формується корпоративна культура та інше.

Другий напрямок – це функціональний маркетинг, який формує систему діяльності підприємства безпосередньо на ринку. Функціональний маркетинг створює своєрідний «образ дії» певної господарської структури і забезпечує розвиток системи просування і реалізації промислових товарів і послуг. [13]

Зараз маркетинг на промислових ринках розвивається в рамках шести основних концепцій, головні характеристики яких представлені в таблиці 1.2.

Першочерговою метою маркетингу промислових підприємств виступає задоволення потреб покупця, але не менш важливою є отримання прибутку виробником (продавцем). В умовах цивілізованого ринку формується механізм, який обумовлює отримання прибутку через задоволення попиту. Виробник, який прагне збільшити власний прибуток, повинен стимулювати попит і привести виробничо–збутову програму у відповідність з інтересами покупців.

Таблиця 1.2 – Характеристика основних концепцій маркетингу на промисловому ринку [58]

Назва концепції	Характеристика сутності концепції
1. Концепція вдосконалення виробництва	Ґрунтується на твердженні, що споживач віддає перевагу товарам, які поширені і доступні за ціною; управління маркетингом повинне бути спрямоване на вдосконалення виробництва, форм і методів збуту.

2. Концепція поліпшення товару	Орієнтована на постійне вдосконалення фірмами своєї продукції. Споживач віддає перевагу товарам, якість, властивості і характеристики яких постійно поліпшуються.
3. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль	Ґрунтується на тому, що споживачі не будуть активно купувати товар фірми, якщо не почати спеціальних заходів з просування товару на ринок і широкомасштабного продажу.
4. Класична концепція маркетингу	Філософія управління маркетингом передбачає, що досягнення компанією своїх цілей є результатом потреб і запитів цільових ринків, а також більш ефективного в порівнянні з конкурентами, задоволення споживачів.
5. Концепція соціально–етичного маркетингу	Суть її полягає в тому, що підприємство має спочатку визначати потреби, потреби і інтереси цільових ринків, а потім забезпечувати найвищу споживчу цінність більш ефективними в порівнянні з конкурентами способами, які підтримують або поліпшують добробут як клієнта, так і суспільства в цілому
6. Концепція маркетингу відносин	Передбачає спрямованість маркетингової діяльності фірми на встановлення міцних, довгострокових, конструктивних і привілейованих відносин з потенційними клієнтами.

Маркетинг промислового підприємства, як спосіб господарювання в ринкових умовах, ґрунтується на таких принципах:

- вільний вибір мети функціонування та стратегії розвитку;
- пристосуванні до вимог потенційних споживачів;
- цілеспрямоване вплив на попит для його якісного формування;
- гнучкості в досягненні поставленої мети і завдань;
- швидкому пристосуванні до змін умов навколишнього середовища;
- активності і динамічності господарської діяльності;
- націленості на довгострокову перспективу;
- корпоративної культури;
- комплексному підході до вирішення завдань на основі врахування наявних ресурсів і існуючих можливостей.

Основними завданнями маркетингу промислового підприємства є.

- виявлення існуючого і формування потенційного попиту на ТНС;
- організація науково–дослідних і дослідно–конструкторських робіт з метою створення нової або модифікації освоєної промислової продукції;

- розробка і реалізація маркетингової політики цін по промислової продукції і промислових послуг;
- організація розподілу і переміщення ТНС;
- створення ефективної системи маркетингових комунікацій;
- аналіз і контроль результативності маркетингової діяльності.

Виходячи з цього система маркетингової діяльності підприємства на промисловому ринку включає наступні аспекти.

- розробку нової продукції і вдосконалення ТНС, що випускаються, пошук нових функціональних додатків;
 - формування і адаптація моделей товарної пропозиції, що включають як відчутні (основні, допоміжні, додаткові товари), так і невлічимі елементи (основні, допоміжні, додаткові послуги);
 - здійснення гнучкої цінової політики;
 - проведення успішної конкурентної політики;
 - вплив на покупців (споживачів, торгових посередників) за допомогою комплексу маркетингових інструментів з метою формування і стимулювання попиту (участь в альянсах, реклама, паблік рилейшн);
 - управління каналами руху товарів і інші, які разом складають унікальну композицію способів, що використовують підприємства в різному поєднанні для раціонального досягнення поставленої корпоративної мети.
- [63]

Таблиця 1.3 – Характеристика стратегій промислового підприємства на різних рівнях ієрархії стратегічного управління [33,65]

	Ієрархія стратегічного управління маркетинговою орієнтованим промисловим підприємством			
	Стратегія маркетингу	Корпоративна стратегія	Конкурентна стратегія	Функціональна (маркетингова стратегія)
Об'єкт маркетингового управління	Система споживач–підприємство–партнер»	Підприємство в цілому	Конкурентоспроможність продукції і підприємства	Маркетинговий підрозділ та інші підрозділи підприємства

Основні маркетингові цілі	Стійкість системи «споживач–підприємство–партнер» за умови вигідності всіх трьох підсистем	Розвиток промислового підприємства: – зростання підприємства; – збільшення прибутку; – збільшення обсягів продажі	Підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства	Досягаються за рахунок взаємодії всіх функціональних підрозділів: – задоволення потреб споживачів; – бажаний обсяг продажів; – бажана частка ринку.
---------------------------	--	--	--	---

Стратегія промислового маркетингу підприємства – система дій по реалізації різних маркетингових заходів, спрямованих на досягнення поставлених перед промисловим підприємством цілей, орієнтованих на ринкові цінності. [12]

Поняття «маркетингова стратегія промислового підприємства» є більш вузьким, і означає стратегію промислових підприємств, спрямовану на досягнення маркетингових цілей.

Маркетинг на промисловому ринку може мати безліч типів і видів, але в кожному конкретному випадку вибір підприємства залежить від ситуації, що склалася і бажаних фірмою результатів.

Комплекс маркетингових заходів та дій конкретного підприємства повинен відображати прийняті ним стратегічні і тактичні цільові установки для ведення ринкової діяльності, наприклад: розвивати, збалансувати, знижувати, формувати, стабілізувати попит на товари і послуги, покращувати їх якість, розширювати асортимент, проводити гнучку цінову політику, зміцнювати власні позиції тощо.

1.3 Методи формування стратегії маркетингу промислових підприємств

В умовах розвинутого ринку розробка і застосування стратегії маркетингової діяльності – одна з найважливіших функцій керівників фірм вищої ланки.

При формуванні маркетингової стратегії підприємство, перш за все, враховують наступні чотири групи основних факторів: [69, с.87]

- тенденції розвитку попиту і зовнішнього маркетингового середовища (ринковий попит, запити споживачів, система руху товару, правове регулювання, тенденції в ділових колах, умови територіального розміщення);

- стан і особливості конкурентної боротьби на ринку, основні фірми–конкуренти і стратегічні напрямки їх діяльності;

- управлінські ресурси і можливості самого підприємства (товарні, фінансові, торговельні, кадрові, науково-технічні, інформаційні), визначення своїх сильних сторін в конкурентній боротьбі;

- основна концепція розвитку підприємства, її глобальні цілі і завдання підприємницької діяльності в основних стратегічних зонах.

Формування маркетингової стратегії можна розбити на етапи, а її зміст – на ряд підвидів які представлені на рисунку 1.7.

Формування місії дозволяє визначити, для чого існує конкретна організація, причому дане визначення не змінюється звичайно протягом усього циклу життєдіяльності організації. Вироблення нової місії зазвичай призводить до створення нового підприємства. [17, с 41]



Рисунок 1.7 – Етапи процесу формування маркетингової стратегії [21]

Як ми бачимо першим етапом формування маркетингової стратегії є визначення місії і стратегічних цілей організації.

На основі місії виробляється мета організації.

Мета – кінцеві і проміжні майбутні стану об'єкта управління, досягнення яких забезпечує виконання місії і реалізацію стратегії в цілому. [17, с. 41]

Як відомо, постановка мети – це спроба реалізації наявних ресурсів для отримання певного зиску, і такі цілі є цілі підприємства. Способи досягнення цих цілей – це вже маркетингові цілі, які є і стратегіями по відношенню до цілей більш низького порядку. Всі маркетингові цілі і стратегії пов'язані між собою.

Другий етап формування маркетингової стратегії є стратегічний маркетинговий аналіз середовища управління.

Зовнішнє середовище управління – це сукупність зовнішніх суб'єктів і сил (факторів), активно впливають на стан і перспективи організації, на ефективність діяльності її суб'єктів менеджменту. Виділяють політичні, економічні, науково–технічні, соціальні, екологічні та інші компоненти зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище включає в себе макросреду, що складається з факторів широкого соціального плану і системного, загального, переважно побічної дії, і мікросередовище – конкретних суб'єктів, чії дії і відносини можуть бути спрямовані на даного суб'єкта: споживачів, посередників та інших. Зовнішнє середовище може бути середовищем як прямого, так і непрямого впливу.

Внутрішнє середовище управління розуміється як – сукупність характеристик організації і її, внутрішніх суб'єктів (сил, слабкостей), що впливають на стан і перспективи організації.

Для внутрішнього середовища характерно, що це середовище прямого впливу – сукупність елементів і факторів, які безпосередньо і негайне вплив не організацію.

Третій етап – аналіз конкурентних переваг.

Конкурентна перевага (КП) – це становище фірми на ринку, що дозволяє їй долати сили конкуренції та приваблювати покупців . Конкурентні переваги створюються унікальними відчутними і невідчутними активами, якими володіє підприємство, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, які дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі.

Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні активи підприємства чи особлива компетентність в сферах діяльності, важливих для даного бізнесу. Конкурентні переваги, як правило, реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу і складають основу ділової (конкурентної) стратегії підприємства.

Четвертий етап – визначення стратегічних альтернатив.

Стратегічні альтернативи – набір різних приватних стратегій, що дозволяють досягти стратегічні цілі організації, у всьому їх різноманітті, в рамках обраної базової стратегії і обмежень на використання наявних ресурсів. Кожна стратегічна альтернатива надає організації різні можливості і характеризується різними витратами і результатами. [10, с.280]

П'ятий етап – формування маркетингових стратегій.

На рівні підприємства в цілому формується загальна стратегія, яка відображає загальну стратегічну лінію розвитку і комбінацію можливих його напрямків з урахуванням наявних ринкових умов і можливостей підприємства.

На ній ґрунтуються плани і програми маркетингової діяльності. На рівні окремих напрямків діяльності або товарних підрозділів підприємства. Стратегія розвитку даного напрямку, пов'язана з розробкою товарних пропозицій і розподілом ресурсів по окремих товарах.

На рівні окремих товарів формуються функціональні стратегії, засновані на визначенні цільового сегмента і позиціонування конкретного товару на ринку, з використанням різних маркетингових засобів (ціна, комунікації).

Шостий етап – оцінка і контроль реалізації маркетингової стратегії.

Контроль маркетингу – процес виміру і оцінки результатів реалізації стратегій і планів маркетингу, виконання коригувальних дій, що забезпечують досягнення маркетингових цілей. Контроль укладає цикл управління маркетингом і одночасно дає початок новому циклу планування маркетингової діяльності. Так, виявлення сильних і слабких сторін маркетингової діяльності, аналіз рівня виконання планів маркетингу є необхідними для правильного вибору цілей і стратегій маркетингової діяльності на наступний плановий період.

Розробка маркетингової стратегії – це безперервний, циклічний процес, який передбачає зворотний зв'язок, основне завдання якого – досягнення намічених цілей підприємства. [11, с.253]

Період розробки маркетингових стратегій, визначається специфікою бізнесу підприємства. Добре розроблена маркетингова стратегія – це чіткість завдань і конкретика у виборі кроків і інструментів щодо їх вирішення.

Маркетингові інструменти включають в себе весь комплекс заходів або дій, спрямованих на те, щоб вплинути на учасників ринку. Правильно розроблена маркетингова стратегія містить план дій з реагування на події ринку і способи використання можливостей ринку .

Послідовність розробки маркетингових стратегій представлено на рисунку 1.8.

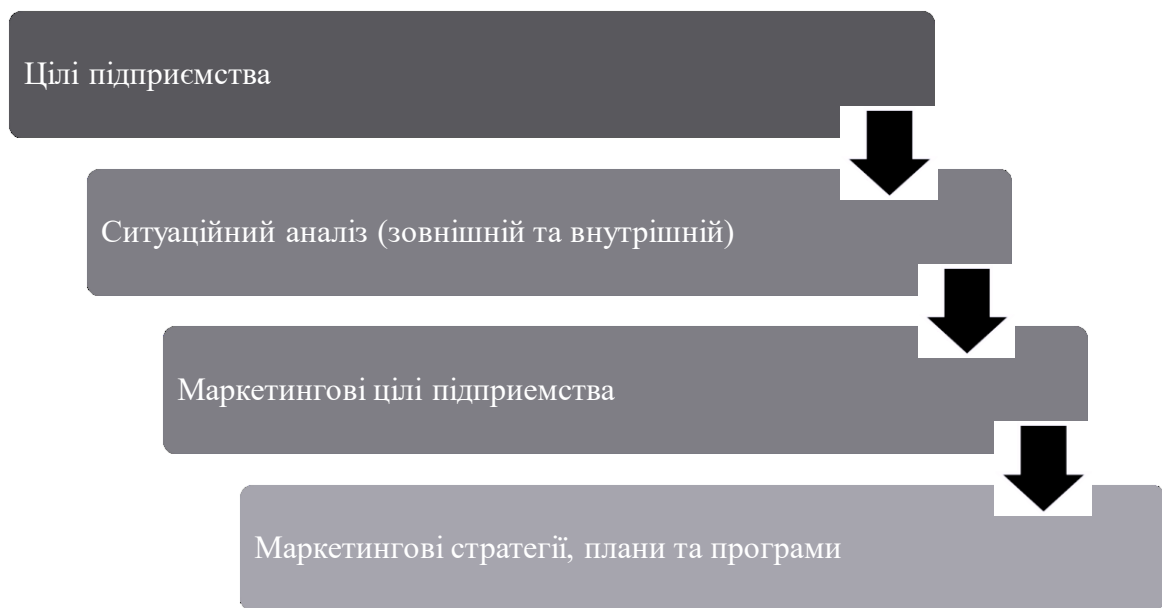


Рисунок 1.8 – Послідовність розробки маркетингових стратегій [11]

Першим досвідом використання матриць, була матриця, запропонована американським ученим І. Ансоффом (табл. 1.4). [2]

Ця модель – структурування ринкової дійсності; вона проста у використанні і є можливість чіткого вибору варіантів стратегій зростання.

Таблиця 1.4 – Матриця ділової активності фірми [2]

	Продукція
--	-----------

Ринки	Існуючі товари	Нові товари
Існуючі ринки	«проникнення на ринок»	«Розвиток продукту»
Нові ринки	«розвиток ринку»	«диверсифікація»

Перевагами використання планування по матриці І. Ансоффа є наочність і простота застосування. Недоліки використання планування по матриці І. Ансоффа – однобічна орієнтація на ріст і обмеження в розрізі двох характеристик (товар – ринок).

Ідея, закладена в підході Ансоффа, була розвинена і вдосконалена науковцями Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group – BCG), а згодом й іншими маркетингологами. [51]

Матриця БКГ дозволяє оцінювати маркетингові можливості зростання (представлені в матриці темпами зміни попиту і відображають привабливість ринку – рядки) і внутрішній потенціал (представлений в матриці щодо часткою ринку – стовпці).

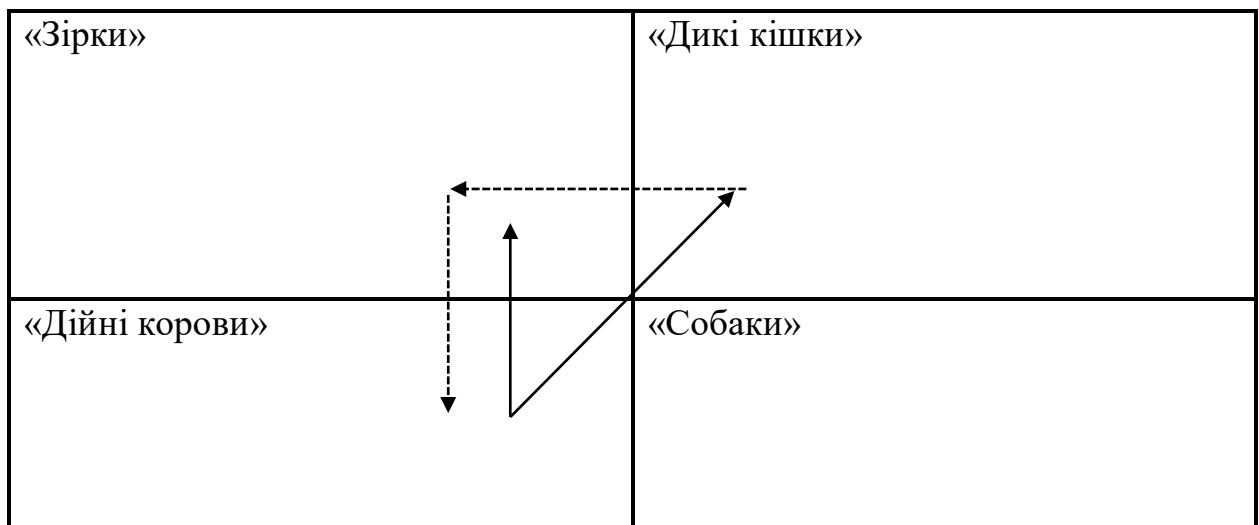


Рисунок 1.9 – Матриця Бостонської групи [20]

«Зірки» – товари, що займають значну частку ринку, а попит на них зростає високими темпами.

«Дикі кішки» – незначно впливають на ринок (маленька частка ринку) в галузі, що розвивається (швидке зростання).

«Дійні корови» – товар, який має велику частку на повільно розвивається.

«Собаки» – товари з обмеженим обсягом збуту в зрілої чи скорочується. Перевагами моделі є: простота використання; універсальність застосування; використання якісних показників; дозволяє визначити положення підприємства щодо конкурентів

Недоліки моделі: використовуються тільки два показника; відсутня середня позиція; неможливо оцінити причини того, що відбувається.

Недоліки Бостонської моделі ліквідує модель «General Electric & McKinsey».

У даній моделі використовуються ті ж індикатори, але вони є агрегованими показниками, які враховують різні чинники.

Таблиця 1.5 – Матриця General Electric & McKinsey [43]

		Потенціал підприємства		
		Високий	Середній	Низький
Привабливість ринку	Висока	1 агресивний	3	6 селективний ріст
	Середня	2	5	8
	Низька	4 низька активність	7	9 деінвестування

В результаті комбінації індикаторів виходить багато критерійна матриця з дев'ятьма полями, в якій виділяється:

- зона росту і збереження лідерства (1,2,3) – в цьому випадку підприємство вибирає стратегію зростання;
- зона вичерпання ринкового потенціалу (7,8,9) – стратегія деінвестування;
- зона вибіркового підходу (6,5) – стратегія виборчого зростання;
- зона низької активності (4) – стратегія, спрямована на захист положення на ринку.

Наступна модель – це модель Портера. Вона призначена для ринків з уповільненим ростом і заснована на тому, що для отримання прибутку вище

середньої, підприємство повинно мати сильні позиції по відношенню до конкурентів за рахунок лідерства в області витрат або унікальності товару з точки зору покупця.

Таблиця 1.6 – Матриця конкуренції (М. Портера) [47]

	Конкурентні переваги	
	Унікальність товару	Низькі витрати
Вся галузь	Диференціація	Лідерство за затратами
Один сегмент	Концентрація на один сегмент	

Крім того, Портер вважає, що метою конкурентної стратегії фірми є не зниження цін, а в певному сенсі навпаки, створення цінності, що перевершує інші (маються на увазі товари конкурентів).

Одна з основних ідей Портера полягає в тому, що компанії не обов'язково треба боротися за високу ринкову частку (Бостонська матриця вважає перспективним тільки цей напрям).

Бізнес-модель – це логічне схематичний опис бізнесу, покликане допомогти в оцінці ключових факторів успіху організації.

Під терміном «Бізнес-модель» мається на увазі дуже древня аналітична методика. Успішні бізнесмени, починаючи від торговців і власників крамниць, які розбагатіли в примітивних умовах сільської економіки третього світу, і закінчуючи підприємцями, що роблять свої перші кроки в світових корпораціях, насправді завжди користувалися цим підходом, хоч переважно на інтуїтивному рівні.

Сьогодні сучасні технології дозволяють людині створювати дуже складні моделі, але їх основна ідея все одно залишається колишньою: бізнес-модель дає реальну можливість зрозуміти в повній мірі ті процеси, завдяки яким вдається отримувати прибуток.

В наукових працях дослідників бізнес-моделей найчастіше зустрічаються приклади наступних бізнес-моделей:

- бізнес-модель «Canvas» А. Остервальдера та Ів. Пінье;
- бізнес-модель «Four-box» М. Джонсона;

– бізнес-модель Г. Чесбро.

Найбільш популярним і актуальним інструментом бізнес-моделювання на сьогоднішній день є Шаблон бізнес-моделі, розроблений Олександром Остервальдер і Івом Піньє.

Модель Остервальдера (Business model canvas) – це схема з дев'яти блоків – ключових елементів бізнесу. Використовуючи її, ви зможете наочно описати діяльність своєї компанії на одному аркуші, знайдете «вузькі» місця і можливі точки зростання. (рис 1.10)



Рисунок 1.10 – Бізнес-модель Остервальдера [44]

– ключові партнери (КП) Якісь види діяльності передаються на аутсорсинг, а ресурси – залучаються з боку;

– ключові види діяльності (КД) .– за допомогою певних ключових видів діяльності;

– ключові ресурси (КР) Ключові ресурси – кошти, необхідні для пропозиції і доставки раніше описаних елементів;

- ціннісні пропозиції (ЦП) Організація намагається вирішити проблеми і задовольнити потреби клієнтів, роблячи їм певні ціннісні пропозиції;
- взаємовідносини з клієнтами (ВК) Взаємовідносини встановлюються і підтримуються всіма службами по роботі з клієнтами;
- канали збуту (КС) Ціннісні пропозиції надходять до споживача через інформаційні, дистриб'юторські і торгові мережі;
- споживчі сегменти (ПС) Організація може обслуговувати один або кілька споживчих сегментів;
- структура витрат (СІ) Структура витрат – результат взаємодії всіх елементів бізнес-моделі;
- потоки надходження доходів (ПД) Потоки надходження доходу виникають завдяки успіху ціннісних пропозицій, зроблених клієнтам. [44]

Канва бізнес-моделі є реальною альтернативою тривалої розробки та складання бізнес-плану для багатьох міжнародних компаній. Навмисно спрощений підхід в шаблоні Остервальдер дозволяє побачити загальну стратегічну картину бізнесу і чітко прописати тактичні кроки.

Висновки до розділу 1

Маркетингова стратегія – це логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання.

Дослідивши різні види стратегій можна відмітити, що кожен з фахівців, вчених, пропонує власну форму класифікації стратегій діяльності підприємства, згідно з якими за певними ознаками (за орієнтованістю на ринку. конкурентоспроможності та ін.) можна виділити основні види стратегій.

Промисловий маркетинг включає такі основні компоненти: маркетингові дії повинні починатися і базуватися на початкових потребах

клієнта організації; орієнтація на клієнта повинна проходити через всі функціональні підрозділи підприємства, включаючи науково–дослідницьку сферу, інженерна справа, виробництво, фінанси; задоволення потреб клієнта–організації має розглядатися як засіб до досягнення довгострокових цілей по підвищенню прибутковості підприємства–виробника товарів виробничо–технічного призначення.

Методи розробки стратегії підприємства дозволяють узагальнити результати стратегічного аналізу, сформулювати заходи щодо подальшого розвитку, які дають можливість їй найбільш раціонально діяти в тій чи іншій ситуації, в залежності від поєднання різних значень факторів, і представити їх у наочній і виразній формі. Найбільш популярним і актуальним інструментом бізнес-моделювання на сьогоднішній день є Шаблон бізнес-моделі, розроблений Олександром Остервальдер і Івом Піньє.

Застосування матричних методів заснованих на маркетингових дослідженнях вимагають повної і надійної інформації про стан ринків, сильних і слабких сторонах діяльності підприємства. Ці методи розробки стратегій маркетингу визначають сьогодення і майбутнє положення підприємства з точки зору привабливості ринку і здатності підприємства конкурувати всередині його.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Дослідження організаційно-економічної характеристики ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

На сьогоднішній день, ПАТ «Запоріжсталь» – індустріальний гігант, підприємство з повним металургійним циклом, що спеціалізується на виробництві гарячого та холодного прокату з вуглецевої, легованої, низьколегованої на нержавіючої сталі.

ПАТ «Запоріжсталь» є єдиним в Україні підприємством по виробництву тонколистового прокату з нержавіючої та легованої сталей і консервної жести.

Комбінат входить у число 80–ти кращих підприємств світу, виробляє майже 10% сталі й готового прокату в Україні, поставляє високоякісну продукцію на зовнішній ринок. По об'єму виробництва «Запоріжсталь» входить до четвірки найкрупніших підприємств України.

Запоріжсталь характеризується наступними чинниками:

- третій за обсягами виробництва металу в Україні;
- кожна п'ята тонна українського металу вироблена на комбінаті 15% валютної виручки України;
- понад 250 млн тон чавуну виплавив «Запоріжсталь» за 85-річну історію;
- більше 60 європейських країн–споживачів нашого прокату;
- площа комбінату – понад 550 гектар або 777 футбольних полів;
- колектив – понад 11 000 співробітників;
- 70% продукції комбінату відправляється на експорт

- щорічне виробництво 4,3 млн тон чавуну, 4,1 млн тон сталі, 3,5 млн тон прокату;
- понад 100 млн гривень спрямовано на розвиток інфраструктури міста;
- удвічі знижена енерговитратності виробництва – з 2012 року споживання природного газу знижено з 330 млн кубометрів на рік до 163 млн кубометрів в 2018 році.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика підприємства ПАТ «Запоріжсталь» [25]

Повне найменування	Публічне акціонерне товариство «Запорізького металургійного комбінату «Запоріжсталь»»
Скорочене найменування	ПАТ «Запоріжсталь»
Організаційно–правова форма	Публічне акціонерне товариство
Код ЄДРПОУ	00191230
Код території за КОАТУУ	2310136600
Територія (область)	Запорізька
Район	Заводський
Поштовий індекс	69008
Населений пункт	м. Запоріжжя
Вулиця, будинок	Південне шосе, 72
Керівник	ШУРМА РОСТИСЛАВ ІГОРОВИЧ
Міжміський код та телефон	+38 061 286 60 99
Факс	+ 38 061 218 10 41
E-mail	ir@zaporizhstal.com

Згідно зі статутом, метою діяльності підприємства є отримання прибутку за рахунок підприємницької діяльності та задоволення цього за рахунок соціально–економічних інтересів акціонерів та трудового колективу товариства.

Предметом діяльності підприємства є:

- видавнича та рекламна діяльність;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- виробництво та збут металургійної продукції, продукції виробничого та побутового призначення, інших супутніх видів продукції металургійного циклу;

- виробництво та збут будівельних матеріалів, конструкцій та виробів;
- виробництво та збут іншої продукції промислово–виробничого призначення, сільськогосподарської продукції, товарів народного споживання та продуктів харчування;
- здійснення інвестиційної діяльності;
- проведення торгівельно-посередницьких операцій з товарами та послугами, як на території України, так і за її межами;
- торгівельна діяльність, в тому числі шляхом створення оптової та роздрібно торгівельної мережі як на території України, так і за її межами;
- інша діяльність, завбачена статутом.

В області системи управління підприємством введена потрібна формула: технологічний порядок, тверда виробнича дисципліна й висококваліфіковані кадри. Основною величиною формули успіху стала боротьба за самостійність підприємства. При цьому принциповим було посилення відповідальності й зацікавленості трудового колективу в ефективному виробництві.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідний добір як висококваліфікованих технологій, так і найбільш здібних працівників. Чим вищі резерви людського потенціалу, тобто чим більшими професійними знаннями, уміннями, навичками володіють працівники, тим швидше удосконалюється і продуктивніше використовується матеріальний чинник підприємства.

Дослідивши всі відділи ПАТ «Запоріжсталь», можна сформулювати організаційно управлінську структуру цього підприємства. Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь» представлена на рисунку 2.1.

Організаційна структура включає засоби розподілу різних видів діяльності між складовими структури та координації діяльності цих складових, що використовуються для досягнення цілей. В межах організаційної структури відбуваються усі управлінські процеси і функції,

що забезпечують випуск продукції, в яких приймають участь управлінці всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації, та робітники.

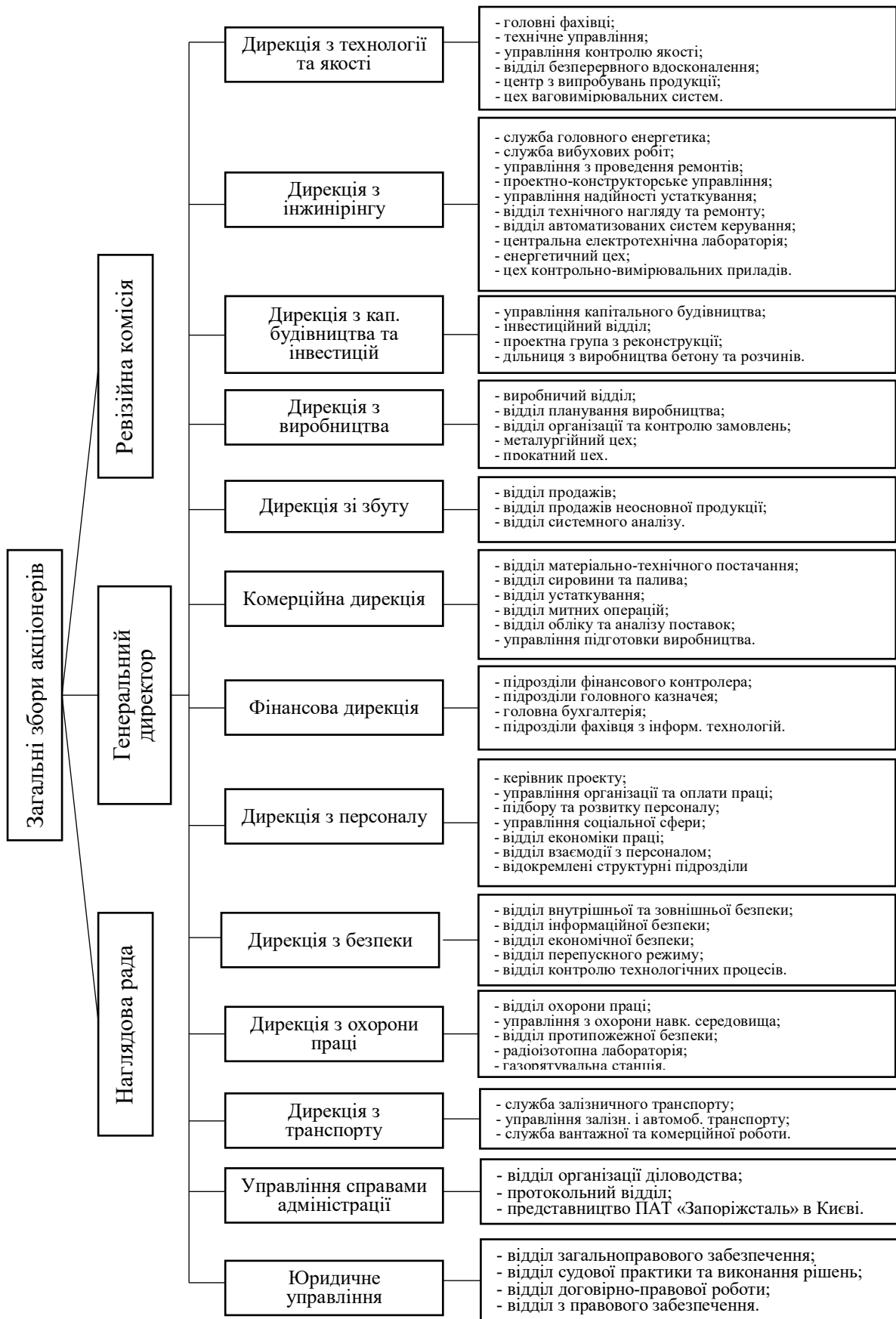


Рисунок 2.1 – Органи управління ПАТ «Запоріжсталь» (складено автором)

Як ми бачимо така структура забезпечує такий поділ праці, при якому лінійні ланки управління повинні приймати рішення та контролювати, а функціональні – консультивати, інформувати, організовувати, планувати.

Використання в практиці управління схеми організаційної структури дозволяє зрозуміти формальну ієрархію організації, у тому числі, структуру процесів, відповідальності та звітності.

До складу дирекції з технічних питань входить управління дирекції; технічний відділ; відділ автоматизації і метрології; відділ охорони праці.

Вся діяльність техвідділу спрямована на підвищення технічного рівня виробництва на основі впровадження досягнень науки. Технічний відділ займається розробкою та впровадженням прогресивних норм витрати сировини, метала, основних і допоміжних матеріалів.

Відділ автоматизації і метрології здійснює автоматизацію виробничих процесів, займається впровадженням та експлуатацією автоматичних систем сигналізації і пожежогасіння. Наукове співробітництво – один із напрямів цієї служби.

У дирекцію з виробництва входить управління дирекції; виробничий відділ; відділ оперативного планування виробництвом.

Відділ оперативного планування здійснює щодобове, щотижневе, щомісячне планування, контроль виплавки сталі по маркам й планування по замовленнях.

Відділ збуту виконує такі функції: контроль відвантаження, забезпечення плану перевезень, формування звітності з поставок продукції.

В задачі дирекції з постачання входить: своєчасне забезпечення виробництва сировиною, матеріалами, постачання необхідних комплектуючих для проведення капітальних будівничих робіт, ремонту устаткування та ін. Все, що споживає «Запоріжсталь», проходить крізь службу постачання.

В функції управління дирекції входить оформлення договорів, акцепт рахунків, заявка матеріалів. Справи ведуть декілька відділів:

- відділ сировини і палива – займається постачанням руди, концентрату, коксу, алюмінію, феросплавів, вогнетривів, металобрухту;
- відділ матеріально–технічного постачання відповідає за постачання технологічних матеріалів: сіркової кислоти, алюмінію, нафтопродуктів. Також забезпечує капітальне будівництво і роботи по реконструкції цехів;
- відділ устаткування забезпечує планові і поточні ремонти. Це оснащення різноманітних виробничих процесів двигунами, насосами, нестандартним устаткуванням, кабелями та ін.

Підприємство ПАТ «Запоріжсталь» стабільно нарощує обсяги виробництва (табл. 2.2), скорочує енергоємність продукції, проводиться модернізація виробництва, розроблюються та впроваджуються нові технологічні процеси.

Таблиця 2.2 – Обсяги виробництва ПАТ «Запоріжсталь» [25]

№ з/п	Основний вид продукції	Рік	Обсяг виробництва		
			У натуральній формі, тон	У грошовій формі, тис. грн	Уся вироблена продукція, %
1	Гарячекатаний рулон	2017	1875451,31	22419311,1	51,4
		2018	2197387,61	29310381,8	50,9
2	Гарячекатаний лист	2017	405 414,47	5062154,7	11,1
		2018	383986,9	5443331,1	9,45
3	Холоднокатаний рулон	2017	675008,2	9290386,6	18,5
		2018	679226,4	10400656,9	18,06
4	Холоднокатаний лист	2017	187068,11	2673580,7	5,1
		2018	180877,22	2873214	4,99
5	Чавун	2017	433417,84	3496122,5	11,9
		2018	822677,91	7347071,2	12,76

З розглянутого можна сказати, що випуск рулонів та листів більш сталий ніж чавуну, але незважаючи на це прибуток і надалі росте. Також підприємство має велику частку ринку по виробництву сталі, що ми бачимо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Обсяги виробництва сталі українськими металургійними підприємствами за 2017–2018рр [12]

Найменування компанії / групи	Виробництво сталі, млн т		Ринкова частка, %	
	2017 р.	2018 р.	2017 р.	2018 р.
1	2	3	4	5

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
Метінвест, в тому числі:	12,5	14,3	38,1	43,33
Маріупольський МК ім. Ілліча	3,982	4,35	12,14	13,18
МК «Запоріжсталь»	3,149	3,8	9,6	11,51
МК «Азовсталь»	2,729	3,2	8,3	9,6
МК «Єнакіївський МЗ»	2,668	2,95	8,1	8,9
Алчевський МК	3,469	3,242	10,57	9,8
Дніпровський МК ім. Дзержинського	3,159	2,95	9,63	8,9
АрселорМіттал Кривий Ріг	5,439	5,3	16,5	16,06
Дніпропетровський МЗ ім. Петровського	0,707	0,660	2,15	2,0
Донецький ЕМЗ	0,433	0,430	1,32	1,3
Донецьксталь	0,157	0,11	0,47	0,33
Інші	5,064	4,3	15,4	13,3
Україна разом	32,8	33,0	100	100

З огляду на викладене в таблиці, можна сказати, що підприємство постійно нарощує виробництво та постійно бере більшу частку ринку ніж конкуренти.

Сьогодні особлива увага приділяється якості продукції, що випускається на зовнішні та внутрішні ринки. З метою чого здійснюється контроль за дотриманням встановлених технологій на кожній стадії виробництва, а також за якістю сировини, що постачається, матеріалів та готової продукції.

Таблиця 2.4 – Основна продукція ПАТ «Запоріжсталь» [27]

Основна продукція	
Назва продукції	Вид
Гарячекатаний прокат	– гарячекатаний лист – гарячекатаний рулон – гор. лист із сочевичним рифленням – гарячекатана смуга – гор. рулон з розпуском – гор. прокат перфоровані металеві
Холоднокатаний прокат	– холоднокатаний лист – холоднокатаний рулон
Металовироби	– стрічка холоднокатана – стрічка холоднокатана – просечно-витяжний лист – жесьть чорна – жесьть чорна – гнуті профілі
Товарні сляби	– сляби

Чавун	– ливарний – передільний
-------	-----------------------------

Як ми бачимо основна продукція ПАТ «Запоріжсталь» дуже різноманітна, що говорить о великих варіантів збуту на ринку. Але не тільки основна продукція така різноманітна.

Також можна побачити супутню продукцію в таблиці 2.5, яка виробляється на ПАТ «Запоріжсталь».

Таблиця 2.5 – Супутня продукція ПАТ «Запоріжсталь» [28]

Супутня продукція	
Назва продукції	Вид
Шлак	– доменний гранульований – доменний відвальний – фракційний
Гази технічні	– азот рідкий технічний – кисень рідкий технічний – кисень газоподібний технічний – аргон рідкий – аргон газоподібний
Щепа	– технологічна

Як ми бачимо більш всього супутня продукція приходить на технічні гази, що викликано особливістю виробництва. Також ПАТ «Запоріжсталь» пропонує неліквідну продукції до реалізації, яка представлена у таблиці В.1.

Продукція комбінату добре відома більш ніж у 100 країнах світу (Китай, Туреччина, Білорусь, Польща, В'єтнам, Ізраїль, Алжир, США).

Основними споживачами продукції комбінату є виробники зварених труб, підприємства автомобільного, сільськогосподарського, транспортного машинобудуванні, виробники побутової техніки (рисунок 2.2).

ПАТ «Запоріжсталь» більшу частину своєї продукції поставляє на експорт, при нестабільності економічної ситуації загальносвітовій і в окремих регіонах виникає ризик зниження обсягу поставок продукції і цін.

Ризики, пов'язані з експортом, трохи зм'якшує добре диверсифікована структура продажів, завдяки якій комбінат має можливість при необхідності перенаправляти поставки своєї продукції з одного ринку на інший.

Основні клієнти та ринки збуту ПАТ «Запоріжсталь» представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні клієнти та ринки збуту ПАТ «Запоріжсталь» [25]

Основні клієнти ПАТ «Запоріжсталь» на внутрішньому ринку	Основні клієнти ПАТ «Запоріжсталь» на зовнішньому ринку
ПАТ «Комінмет»	ТОВ «Метінвест Євразія»
ТОВ «Метінвест СМЦ»	ТОВ «Метінвест Дистрибуція»;
ТОВ «Інтерпайп Україна»	«Метінвест Інтернейшнл С.А.»
ПАТ «ММК ім. Ілліча»	
ПАТ «Дніпроспецсталь»	
ТОВ «МД Істейт»	
ПрАТ «ТЗ «ТРУБОСТАЛЬ»	

Як ми бачимо з цієї таблиці, підприємство ПАТ «Запоріжсталь» має багато основних конкурентів на внутрішньому ринку ніж на зовнішньому. Що вказує на те, що йому слід більше приділяти увагу на внутрішній ринок конкуренції.

Підприємство ПАТ «Запоріжсталь» завдяки великому обсягу виробництва має різноманітних споживачів, які представлені на рисунку 2.2.

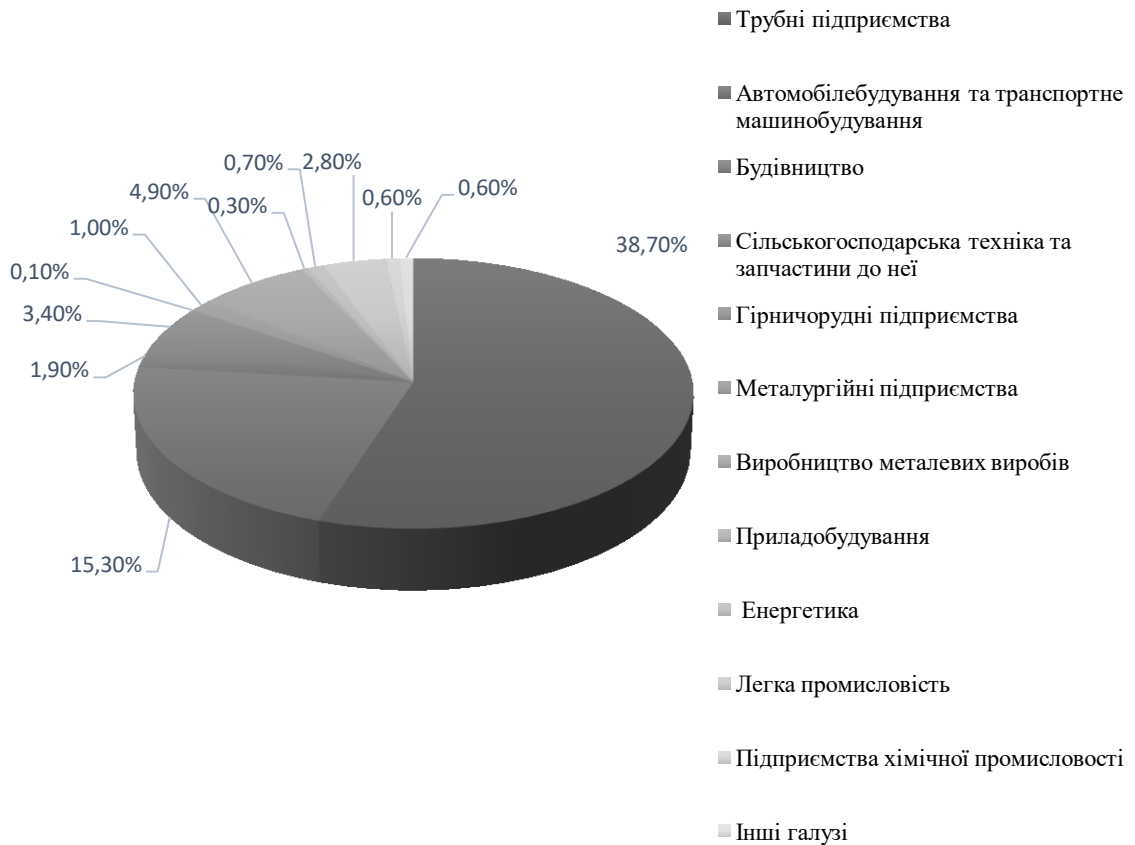


Рисунок 2.2 – Галузевий розподіл споживачів металопродукції
ПАТ «Запоріжсталь» [25]

Як ми бачимо на рисунку більш всього в продукції підприємства потребують трубні підприємства, автомобілебудування та транспортне машинобудування, а найменше всього підприємства хімічної промисловості, гірничорудні підприємства, приладобудування та енергетика.

Таблиця 2.7 – Розподіл споживачів ПАТ «Запоріжсталь» за областями України [25]

Назва області	Обсяг збуту, %
Дніпропетровська	37,9
Запорізька	29,5
Київська	11,8
Полтавська	7,7
Харківська	3,0
Одеська	2,1
Інші області	6,1

З розглянутого у таблиці можна зробити висновки, що продукція ПАТ «Запоріжсталь» більш приходиться на найближчі області к підприємству.

2.2 Аналіз факторів, які впливають на розробку стратегії маркетингу ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ «Запоріжсталь» займає стратегічно вигідне положення, оскільки розташоване на однаковій відстані від головних ринків збуту, джерел постачання сировини, на перехресті важливих транспортних магістралей, що дає можливість використовувати усілякі види транспортування (у тому числі річковий транспорт) продукції з метою оптимізації потоків.

На промисловий ринок впливає конкурентна сила постачальників сировини та матеріалів. На території Запорізької обл. є власні запаси залізної і манганової руди, тому металургійний комплекс забезпечено сировиною.

Адже розвідані запаси залізної руди становлять 10,2 % від загальних запасів залізних руд України, зокрема із них 20,7 % є багатими рудами, 79,3% – залістисті і магнетитові кварцити.

Підприємства–споживачі чорних металів також впливають на конкуренцію в галузі виробництва чорних металів, створюючи конкурентний тиск. При цьому галузь чорних металів експортує до 80 % виробленої продукції, а географія експорту є достатньо стабільною.

Водночас у 2018 р. на внутрішньому ринку України споживання продукції ПАТ «Запоріжсталь» розподілилося між галузями виробництва України від 0,06 % – у зв'язку до 38,84 % – у трубній промисловості. При цьому основними споживачами металопродукції ПАТ «Запоріжсталь» на ринку України є:

- ТОВ «Метінвест СМЦ» (7,56 %);

- ТОВ «МД Істейт»(5,88 %);
- ТОВ «Інтерпайп Україна» (3,18 %);
- ПАТ «Дніпроспецсталь» (1,55 %);
- ПАТ «ТЗ «ТРУБОСТАЛЬ» (0,60 %).

Варто зазначити, що в 2018 р. ПАТ «Запоріжсталь» експортував продукцію власного виробництва у 49 країн далекого зарубіжжя. При цьому найбільшими споживачами продукції заводу є: Туреччина, Нігерія, Ефіопія, Ірак, Єгипет, ОАЕ, Ліван, Ізраїль, Гана, Індія, Камерун, Сенегал та Туніс.



Рисунок 2.3 – Структура споживання продукції ПАТ «Запоріжсталь» на внутрішніх і зовнішніх ринках за регіонами. [25]

Узагальненням наведеного вище є структура споживання товарної продукції ПАТ «Запоріжсталь» в Україні, країнах ближнього та далекого зарубіжжя (рис. 2.3).

Проаналізувавши структуру споживання продукції заводу на внутрішньому та зовнішньому ринках, треба зазначити, що частка споживання на українському ринку становить тільки 30,1 %. Це свідчить про те, що ПАТ «Запоріжсталь» є експорт орієнтованим підприємством та значно залежить від кон'юнктури металопродукції на зовнішньому ринку. Це є позитивним моментом на часі, тому що прогнози «World Steel Association» свідчать про зростання світового споживання сталі на 1.7% у 2018-2019 рр. [3]

Тільки на пострадянському просторі ПАТ «Запоріжсталь» має потужних конкурентів, як українських, так і російських, білоруських та молдавських, але сьогодні ПАТ «Запоріжсталь» володіє унікальним обладнанням з виробництва великогабаритних холоднокатаних листів із спеціальних сталей, а також шліфованих та полірованих смуг й листів із нержавіючих сталей.

Згідно з принципом конкурентоспроможності, покупці продукції на часі стають більш впливовою конкурентною силою із зростанням їх можливостей впливати на ціни, якість, рівень обслуговування та інші умови, тому в галузі чорної металургії загроза збільшення ринкової влади споживачів є значною.

ПАТ «Запоріжсталь» займає стратегічно вигідне положення, оскільки розташоване на однаковій відстані від головних ринків збуту, джерел постачання сировини, на перехресті важливих транспортних магістралей, що дає можливість використовувати усілякі види транспортування сировини та продукції з метою оптимізації потоків. Найважливішими перевагами продукції ПАТ «Запоріжсталь» перед конкурентами є:

- висока якість сталі, яка виробляється у мартенівських печах;
- раціональне співвідношення ціни металопродукату та його якості;
- дедалі ширша сертифікація на відповідність світовим стандартам.

Істотні проблеми, які негативно впливали на діяльність ПАТ «Запоріжсталь» у 2018 р., це:

- обмеження вільної торгівлі (антидемпінгові процеси та квотування при постачанні в країни ЄС);
- перебої з постачанням сировини; – підвищення цін на сировинні та паливно-енергетичні ресурси;
- нестача власних обігових коштів;
- несвоєчасне відшкодування експортерам Державною податковою адміністрацією з бюджету податку на додану вартість;

– необхідність заміни застарілого та морально зношеного устаткування.

Все наведене вище свідчить про значну інвестиційну привабливість ПАТ «Запоріжсталь».

На теперішній час немає єдиної методики формування стратегії розвитку металургійного підприємства. Це є актуальною проблемою. Завданням стратегії підприємства є створення конкурентної переваги, адаптація до негативного впливу навколишнього середовища, забезпечення прибутковості та балансу між зовнішніми вимогами та внутрішніми можливостями.

Для формування стратегії розвитку ПАТ «Запоріжсталь» застосовано такий інструмент як SWOT-аналіз. У відомих підходах щодо розробки стратегії розвитку підприємства визначають такі класифікаційні ознаки: суб'єкт процесу розробки і ступінь його участі, час, результати і низка інших. Однак, незважаючи на деякі відмінності в поглядах на цю проблему, загальним баченням є те, що кожне підприємство повинно вибирати найбільш корисну для неї модель. Цей вибір повинен забезпечувати ефективність розробленої стратегії підприємства.

Основною метою розвитку металургійної промисловості є забезпечення зростаючого попиту на металопродукцію необхідної номенклатури, якості і обсягів поставок метало споживаючим галузям на внутрішній ринок (з урахуванням перспектив їх розвитку) та на світовий ринок на основі пришвидшеного інноваційного оновлення галузі, підвищення її економічної ефективності, екологічної безпеки, ресурсного та енергетичного збереження, конкурентоспроможності продукції та сировинного забезпечення. Слід зазначити, що оптимальна стратегія розвитку металургійного підприємства забезпечить тривкий конкурентний розвиток і створить організаційно–економічні умови для успішного його функціонування.

У таблиці Д.1 надана оцінка впливу факторів макросередовища на функціонування ПАТ «Запоріжсталь». Сукупний вплив факторів макрооточення на функціонування підприємства оцінюють за коефіцієнтом впливу факторів макросередовища, (2.1):

$$C_{MAC} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}; \quad (2.1)$$

де C_{MAC} – коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування ПАТ «Запоріжсталь»;

A – експертна оцінка важливості фактору для галузі;

B – експертна оцінка впливу фактору;

n – кількість факторів впливу.

Рівень факторів макросередовища оцінюють за шкалою значень коефіцієнта. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища додатне: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив; від 0,35 – до 0,50 – сприятливий вплив; від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від’ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив; від 0,35 – до 0,50 – загрожуючий вплив; від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив.

$$C_{MAC} = \frac{31}{9 \cdot 23} = 0,15$$

За результатами розрахунків виходить, що значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища – 0,15 додатне.

У таблиці Д.2 наведено оцінки факторів впливу безпосереднього оточення на економічний розвиток ПАТ «Запоріжсталь».

Оцінки впливу факторів безпосереднього оточення підприємства визначали за коефіцієнтом впливу факторів безпосереднього оточення на об’єднання підприємств. Коефіцієнт розраховується за формулою (2.2):

$$C_{MIC} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}; \quad (2.2)$$

де C_{MIC} – коефіцієнт впливу факторів безпосереднього оточення підприємств;

A – експертна оцінка важливості фактору для галузі;

B – експертна оцінка впливу фактору на об'єднання підприємств;

n – кількість факторів впливу.

Рівень впливу факторів безпосереднього оточення підприємства оцінювали за такою шкалою значень коефіцієнта. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів безпосереднього оточення підприємства додатне: від 0,0 до 0,35 – нейтральний вплив; від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив; від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів безпосереднього оточення підприємства від'ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив; від 35 – до 50 загрожуючий вплив; від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив.

$$C_{MIC} = \frac{5}{9 \cdot 17} = 0,033$$

За результатами аналізу встановлено, що значення коефіцієнта впливу безпосереднього оточення підприємства – 0,033, додатне. Це свідчить про низький рівень використання можливостей підприємства з боку мікросередовища. Сукупний вплив факторів безпосереднього оточення підприємства оцінюється позитивно.

У таблиці Д.3 наведено фактори впливу внутрішнього середовища на економічний розвиток ПАТ «Запоріжсталь». Вплив внутрішнього середовища на розвиток підприємства оцінювали за коефіцієнтом впливу факторів внутрішнього середовища на об'єднання підприємств, який розраховується за формулою (2.3):

$$C_{MAC} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}; \quad (2.3)$$

де C_{MAC} – коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища на розвиток підприємства;

A – експертна оцінка важливості фактору для галузі;

B – експертна оцінки впливу фактору на підприємство;

n – кількість факторів впливу.

Рівень впливу факторів внутрішнього середовища на розвиток підприємства оцінювали за такою шкалою значень коефіцієнта: від 0 до 0,50

– слабка позиція; від 0,50 – до 0,75 середня позиція; від 0,75 до 1,00 – сильна позиція.

$$C_{MAC} = \frac{100}{9 \cdot 29} = 0,38$$

Коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища становить 0,38, що свідчить про слабку позицію і потребує розробки стратегії розвитку підприємства.

У таблиці Е.1 наведено результати SWOT-аналізу економічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь». Рівень впливу поля SO матриці SWOT-аналізу на ПАТ «Запоріжсталь» – 0,61. Це свідчить про значний рівень впливу даного квадранта на підприємство.

Рівень впливу поля ST матриці SWOT-аналізу – 0,11, це свідчить про середній рівень впливу даного квадранта на підприємство. Рівень впливу поля WO матриці SWOT-аналізу на ПАТ «Запоріжсталь» 0,05, це підтверджує незначний вплив даного квадранта на підприємство. Проте рівень впливу поля WT (–0,58) має від’ємне значення та свідчить про загрожуючий вплив даного квадранта на ПАТ «Запоріжсталь».

Таблиця 2.8 – Середні значення результату SWOT-аналізу ПАТ «Запоріжсталь»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	0,61	0,11
Слабкі сторони (W)	0,05	–0,58

За результатами комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації та враховуючи ринкову ситуацію ПАТ «Запоріжсталь» запропоновано стратегію його розвитку, яка полягає в зміцненні позицій на ринку, що відноситься до стратегій концентрованого зростання.

За результатами аналізу конкуренції на ринку чорної металургії стратегія ПАТ «Запоріжсталь» характеризується чітко визначеними показниками зворотної вертикальної інтеграції, що спрямовані на утворення умов для економічного зростання комбінату за рахунок придбання,

утворення або підсилення контролю за структурами, відповідальними за постачання. Завдяки таким діям стабілізується або захищається стратегічно важливе джерело постачання, зменшується залежність від постачальників, стабілізуються ціни на продукти та послуги комбінату.

За результатами досліджень ПАТ «Запоріжсталь» надано конкретні рекомендації щодо реалізації визначених стратегій його розвитку, а саме:

- нарощування обсягів виробництва та розширення асортименту металопродукції, підвищення її якості та конкурентоздатності;
- модернізація виробничого процесу;
- посилена увага до зменшення витрат підприємства;
- плідна робота з потенційними замовниками металу для максимально точного визначення рівня технічних та технологічних вимог до продукції;
- зниження коопераційних ризиків при співробітництві з постійним колом постачальників основної сировини та матеріалів, укладення довгострокових договорів з урахуванням оптимальних партій закупок;
- залучення додаткових фінансових ресурсів шляхом укладання договорів, що передбачають поетапну оплату виготовленої продукції.

За результатами дослідження обґрунтовано вибір стратегій розвитку та рекомендовано їх до реалізації ПАТ «Запоріжсталь». А саме, запропоновано стратегію посилення позицій на ринку, яка відноситься до стратегії концентрованого зростання та зворотної вертикальної інтеграції.

Розроблені стратегії дозволяють визначити перспективу розвитку ПАТ «Запоріжсталь», вдосконалити систему стратегічного управління, збільшити ефективність роботи, конкурентоспроможність продукції підприємства, покращити фінансово–економічні результати діяльності.

Реалізація стратегії посилення позицій на ринку потребує значних маркетингових зусиль в області управління асортиментом, реклами, ціноутворення, якісного обслуговування споживачів, тому як перспективу подальших наукових розробок у цьому напрямку необхідно розглянути

впровадження концепції маркетингового управління в діяльність підприємств металургійної галузі.

2.3 Аналіз стратегії маркетингу ПАТ «Запоріжсталь»

Ефективність маркетингу на ПАТ «Запоріжсталь» в цілому залежить від уміння виробничих служб технічно втілити специфічну потребу покупців в рентабельний продукт з ціною, зручну для споживача, та від можливості маркетингового відділу реалізувати той обсяг продукції, що забезпечить підприємству отримання прибутку, необхідного для розширеного відтворення.

Основні конкурентні переваги ПАТ «Запоріжсталь» можна побачити в таблиці 2.9 з якої ми бачимо конкурентні переваги підприємства ПАТ «Запоріжсталь». Підприємство має свою цільову аудиторію, постачальників, з якими досить давно співпрацює та посередників, перевірених часом. Свою продукцію підприємство реалізує не тільки на території України, але й за кордоном. Вивчити конкурентну боротьбу, що ведеться в галузі, вивчити джерела і оцінку ступеня впливу конкурентних сил покликана стратегічна модель М. Портера.

Конкуренція між виробниками даної галузі.

Частка ПАТ «Запоріжсталь» у виробництві чавуну, сталі та прокату в нинішньому році становить по 12% в кожному сегменті. На внутрішньому ринку частка комбінат становить 31% по гарячому і 57% по холоднокатаного прокату.

Основними конкурентами ПАТ «Запоріжсталь» на кінець 2018р є: ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» (Україна); ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» (Україна); ПАТ «Магнітогорський металургійний комбінат» (Росія); ПАТ «Новолипецький металургійний комбінат» (Росія); ПАТ «Северсталь» (Росія); U.S. Steel Košice (Словаччина);

ПАТ «АрселорМіттал Теміртау» (Казахстан); ArcelorMittal Galati (Румунія); а також металургійні комбінати Китаю та Туреччини.

Таблиця 2.9 – Конкурентні переваги ПАТ «Запоріжсталь» (складено автором)

Показник	Характеристика
Організаційні конкурентні переваги	
1. досвід 2. розміри підприємства 3. фінансова могутність 4. ефективність управління	Підприємство на металургійному ринку з 1933 року. Велике Фінансується за рахунок власних коштів. Відсутня маркетингова служба. Виконується різними структурними підрозділами підприємства і підпорядковується заступнику директора з питань збуту продукції.
Функціональні конкурентні переваги	
1. маркетинг – ціновий сегмент – комунікаційна політика – споживачі 2. виробництво – якість товарів – використання екологічно чистих матеріалів – використання новітніх технологій виробництва 3. кадри – кваліфікація персоналу – досвід практичної діяльності персоналу	Гнучка ціна. Для різних покупців за одні й ті ж умови поставки встановлюється різна ціна. Проведення семінарів. Вдосконалення системи мотивації та вдосконалення працівників. Є своя вже сформована база постійних покупців. Висока. Пріоритет природоохоронних технологій. Переробка та утилізація техногенних поховань На підприємстві є фахівці комбінату, які розробляють і впроваджують у виробництво нові прогресивні технології та оригінальні інженерні рішення Середньооблікова чисельність штатних працівників – 10 394 осіб; Злагоджена робота на всіх рівнях. Кадрова програма ПАТ «Запоріжсталь», спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників.
Конкурентні переваги, що ґрунтуються на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем	
Налагоджені відносини з постачальниками	На сьогоднішній день задоволення потреби ПАТ «Запоріжсталь» в матеріальних ресурсах забезпечує широка мережа постачальників.

Вплив товарів–замінників.

За результатами аналізу впливу товарів–замінників на конкуренцію в галузі чорної металургії встановлено, що вироби з кольорових металів, пластику та металопластику мають значно більшу собівартість, ніж чорний метал. Це не дає змоги товарам–замінникам конкурувати на рівних з

металопродукцією із чорних металів. Саме тому вплив товарів–замінників на конкуренцію в галузі чорних металів незначний.

Загроза з боку потенційних конкурентів.

Загроза з боку потенційних конкурентів невелика, оскільки існують істотні бар'єри для входження на ринок. Зокрема такі:

- труднощі в освоєнні виробництва
- гранична кількість ресурсів
- занадто великі інвестиції у даний вид діяльності

Крім того, фірми, що давно діють на ринку, активні у відстоюванні своїх позицій і мають значний досвід, що відіграє значну роль у багатьох галузях виробництва.

Споживачі(підприємства) як конкурентна сила.

Саме вони вимагають постійного зниження цін, підвищення якості продуктів і послуг, підвищення якості обслуговування, – задоволення всіх цих аспектів відбувається за рахунок того, що компанії в галузі знижують свій прибуток. Відтак вплив даної сили на підприємство досить значний.

Основними споживачами металопродукції ПАТ «Запоріжсталь» на ринку металургії є: ПАТ «Комінмет», ТОВ «Метінвест СМЦ», ТОВ «Інтерпайп Україна», ПАТ «ММК ім. Ілліча», ПАТ «Дніпроспецсталь», ТОВ «МД Істейт», ПАТ «ТЗ «ТРУБОСТАЛЬ», ТОВ «Метінвест Євразія», ТОВ «Метінвест Дистрибуція», «Метінвест Інтернейшнл С.А.»

Постачальники як конкурентна сила.

Вплив постачальників досить вагомий, тому що без них підприємство не буде функціонувати, бо не має власних енергетичних ресурсів. У 2018 році постачальниками за основними видами сировини та матеріалів, що займають більше 10% в загальному обсязі постачання були:

- ТОВ «Метінвест Холдинг» (залізорудний концентрат, обкотиші);
- ПРАТ «Запоріжжкокс» (кокс, коксовий дріб'язок, металобрухт, кокс горіх та інші матеріали).

Сила інших зацікавлених осіб.

Що стосується дії даної сили на підприємство, найбільшу увагу слід приділити державі. Вона чинить вплив шляхом контролю за обігом та реалізацією продукції, визначенням необхідного рівня якості продукції, маркування, встановлення митних та податкових зборів, формування умов конкуренції тощо.

Саме від організацій, що виступають від імені держави (податкову інспекція, арбітражні суди, органи працевлаштування, підрозділи Державного пенсійного фонду, протипожежна та санітарна інспекції тощо) іде основна загроза.

При аналізі конкурентних сил, які діють на підприємство, була застосована методика складання й аналізу експертних оцінок. Для кожної окремої сили конкуренції виділялися найбільш істотні критерії.

Треба було оцінити ступінь впливу того чи іншого критерію на діяльність підприємства за п'яти бальною шкалою (сильно – 5, помірно – 4, посередньо – 3, слабо – 2, майже не виявляється – 1), а також тенденцію впливу даного критерію як позитивного, так й негативного впливу (привласнення знаків «+» чи «-») (табл. Г.1).

За кожною силою визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості показника на його ранг:

$$I_{ij} = K_j = \frac{\sum_{i=1}^n P_{ij}}{n}; \quad (2.4)$$

де I_{ij} – загальна оцінка i -го показника j -го фактора,

K_j – коефіцієнт вагомості j -го фактора,

P_{ij} – ранг i -показника j -го фактора.

n – кількість показників у межах j -го фактора.

$$K_c = \frac{0,2 \cdot (2+1-3-1+4+3+3)}{7} = 0,26$$

Загальні оцінки підсумовуються у межах кожного фактора, і таким чином одержимо загальну оцінку за фактором [33, с. 78]:

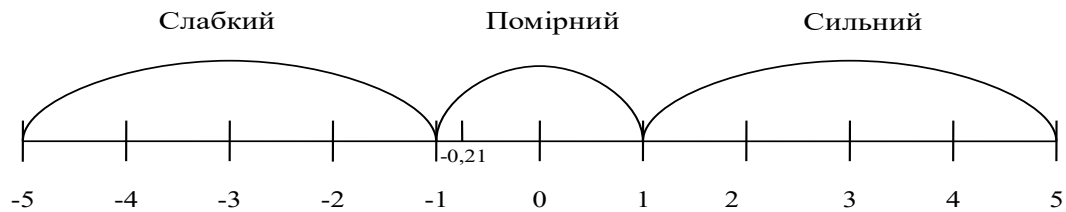
$$I_j = \sum_{i=1}^n I_{ij}; \quad (2.5)$$

де I_{ij} – загальна оцінка j -го фактора,

Таким чином, сумарний показник дії конкурентних сил:

$$I_k = 0,26 - 0,03 - 0,32 + 0,24 - 0,76 + 0,4 = -0,21$$

Шкала оцінювання впливу конкурентних сил на діяльність



підприємства наведена на рисунку 2.4.

Рисунок 2.4. – Шкала оцінювання впливу конкурентних сил на діяльність підприємства (складено автором)

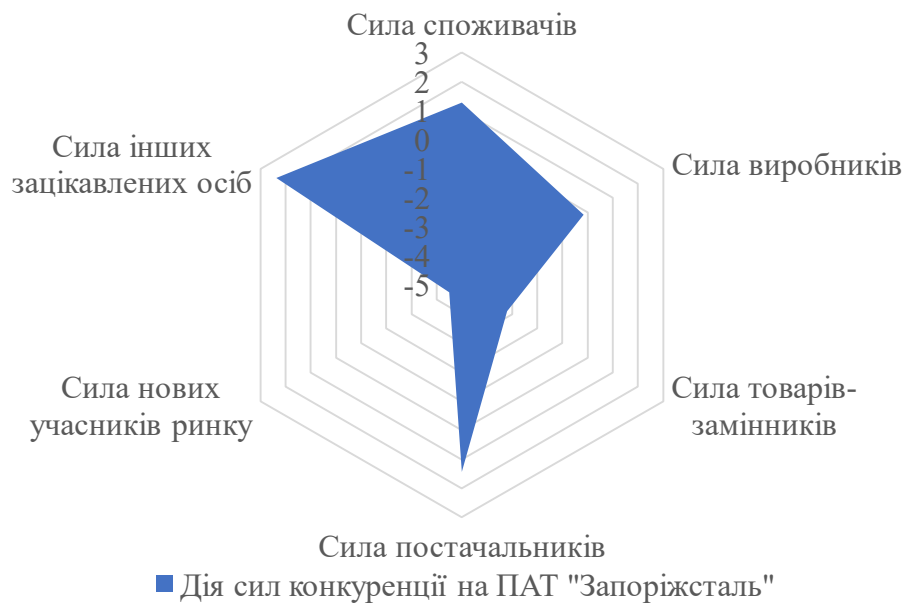


Рисунок 2.5 – Циклограма конкурентної ситуації ПАТ «Запоріжсталь» (складено автором)

Графічну інтерпретацію конкурентної ситуації на ринку надаємо у вигляді циклограми (рис. 2.5). Кути показників розраховувалися відповідно до їх вагомості. В якості оцінок, що відкладалися, були використані середні

значення балів для кожної групи. Більша площа фігури свідчить про меншу уразливість до дій сил конкуренції.

Так як загальна оцінка становить – 0,21, що відноситься до «туманної» області, то можна сказати, що на даному ринку досить невизначена ситуація.

Присутній як позитивний, так і негативний вплив факторів конкуренції, що віднесло підприємство до області туманності.

Найбільший конкурентний тиск чинить держава, дії якої не тільки не спрямовані на усунення факторів, що дестабілізують ринкову ситуацію, а взагалі загрожують ринку металопродукції.

Особливому загостренню ситуації сприяє активізація дій існуючих конкурентів. Це, перш за все, стосується лідерів українського ринку металопродукції та зарубіжних конкурентів – Росії, Казахстан та Румунія.

Велику увагу слід приділити постачальникам. Без них підприємство просто не зможе функціонувати, так як не має власних енергійних ресурсів.

Не становлять загрозу лише потенційні конкуренти, бо є багато бар'єрів які не дозволяють їм увійти на ринок металопродукції, такі як труднощі в освоєнні виробництва, гранична кількість ресурсів та занадто великі інвестиції у даний вид діяльності.

Тож у даній ситуації слід використовувати стратегію контролю за витратами шляхом:

- зменшення накладних витрат;
- впровадження нового устаткування;
- застосування нових технологій тощо.

Для аналізу бізнес–портфеля підприємства було обрано матрицю Бостонської консультативної групи (Boston Consulting Group), або «матриця росту», що є одним із найбільш поширених методів аналізу бізнес–портфеля підприємства. Вона дає змогу оцінити позиції стратегічних господарських підприємств (СГП) на основі комбінації значень двох показників – темпів зростання ринку, на якому діє фірма, та відносної ринкової частки кожного СГП [34].

Побудова матриці БКГ складається з наступних етапів.

1. Збір та аналіз інформації про динаміку ринків збуту ПАТ «Запоріжсталь» та її ринкові позиції за кожним стратегічним господарським підрозділом.

Таблиця 2.10 – Вихідні дані щодо реалізації продукції на підприємстві

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції підприємства, тис. грн.	Місткість ринку, тис. грн.	Темпи зростання ринку, %
Прокат	30463704	110546396	16
Чавун	7489039	116000999	53
Вироби подальшої переробки	5486586	112686519	30

2. Визначимо діапазон зміни розмірів ринку збуту. У даному прикладі мінімальне значення – 16%, а максимальне – 53 %. Цей діапазон відкладаємо на вертикальній вісі матриці БКГ. Для зручності побудови матриці на вертикальній осі визначимо дещо більший діапазон значень: від 0 до 54 %.

3. На горизонтальній осі матриці БКГ відкладаємо діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських одиниць фірми (від найбільшого до найменшого). Відносну ринкову частку (ВРЧ) знаходимо як співвідношення ринкової частки фірми та найсильнішого у галузі конкурента (табл. 2.11).

Таблиця 2.11. – Результати розрахунку ВРЧ ПАТ «Запоріжсталь» за видами продукції

Вид продукції	Ринкова частка ПАТ «Запоріжсталь», %	Ринкова частка найсильнішого у галузі конкурента, %	Відносна ринкова частка ПАТ «Запоріжсталь», %
Прокат	27,8	7,3	3,8
Чавун	6,5	1,98	3,3
Вироби подальшої переробки	4,9	18,5	0,3

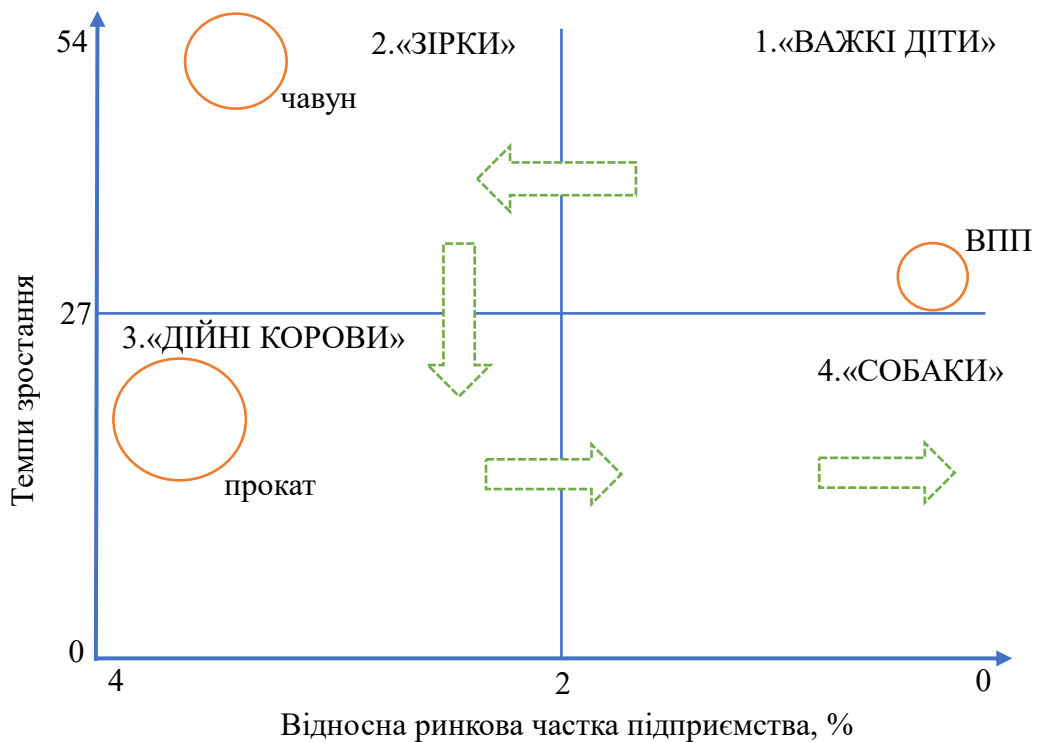
4. Поле матриці розділимо на 4 частини. Розподільні лінії проходять через середні значення діапазонів, відкладених по осях координат. По горизонтальній вісі – 2%, по вертикальній – 30 %.

5. Кожний СГП відзначаємо на полі матриці згідно з координатами відносної частки ринку й темпів зростання його ринку збуту. Положення кожного СГП у матриці показуємо у вигляді кола, діаметр якого дорівнює питомій вазі СГП у загальному обсязі реалізації підприємства. Результати у (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Розрахункові дані для побудови матриці БКГ

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції ПАТ «Запоріжсталь» тис. грн	Доля певного СГП у загальному обсязі продажу фірми, %
Прокат	30463704	70,1
Чавун	7489039	17,4
Вироби подальшої переробки (ВПП)	5486586	12,5
Всього	43439329	100

Після усіх розрахунків можна побудувати матрицю БКГ для



ПАТ «Запоріжсталь» (рис. 2.6.)

Рисунок 2.6 – Матриця БКГ

Поле матриці поділене на 4 поля, відповідно до місцезнаходження у яких виділяють основні види СГП підприємства.

«Важкі діти». СГП, які потрапили в дане поле, діють на перспективних ринках, але займають невелику ринкову частку. На них відводиться значний обсяг фінансових ресурсів підприємства. Такі СГП можуть перейти до розряду «зірок» і «дійних корів», у цьому випадку їх слід підтримувати. Якщо ж на підприємстві немає коштів, то доцільно буде вилучити дані групи товарів зі складу портфеля бізнесу фірми. Звичайно рішення про доцільність цього повинне базуватися на точних економічних розрахунках. Ці СГП є проблемними.

У даному прикладі це СГП, що виробляє вироби подальшої переробки. Рекомендована стратегія – інтенсифікації зусиль, тобто інвестування коштів у розвиток СГП.

«Зірки». Це поле займають СГП з високою ринковою часткою на інтенсивно зростаючих ринках. Вони потребують значних витрат на збут, однак і рівень доходів досить значний, оскільки ці товари лідирують на своїх ринках. Від наявності "зірок" у підприємства залежить загальний стан його бізнес-портфеля. Якщо динаміка ринків збуту характеризується уповільненням темпів зростання (або їх зменшенням), вони переходять у розряд "дійних корів".

У даному прикладі це СГП, що виробляє чавун. Рекомендована стратегія – стратегія підтримання конкурентних переваг, оскільки даний СГП займає не малу частку у складі бізнес-портфеля підприємства.

«Дійні корови». Це СГП з високою ринковою часткою, які займають стабільні позиції на ринках з невисокими темпами розвитку. «Дійні корови» приносять більше, ніж у них інвестують. Ці СГП становлять найбільшу цінність, оскільки від них залежить фінансове становище на підприємстві. Вони дають змогу генерувати кошти на розвиток проблемних СГП. В умовах жорсткої конкуренції «дійні корови» можуть перейти до розряду собак.

У даному випадку це СГП, що виробляють прокат. Рекомендована стратегія – підтримання конкурентних переваг, тобто необхідно відстоювати СГП свої ринкові позиції, вкладати в них кошти та розвивати далі.

Загальні висновки стосовно складу та стану бізнес–портфеля ПАТ «Запоріжсталь» є позитивними. Підприємство має один СГП з поля «дійних корів», один з поля «зірки» та один «важкі діти».

Проаналізувавши діяльність ПАТ «Запоріжсталь», узагальнено отримані результати в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Підсумкова таблиця ПАТ «Запоріжсталь»

Функціональна стратегія	Обрана стратегія	Суть	Недоліки, можливі шляхи вдосконалення стратегії
1. За М.Портером, внаслідок аналізу середовища маркетингу	Стратегія контролю за витратами	Збільшення обсягів виробництва, зменшення накладних витрат, використання більш дешевої сировини.	Розвиток НДДКР та впровадження нового обладнання вимагає значних фінансових ресурсів.
2. Стратегії за матрицею БКГ	Стратегія інтенсифікації зусиль для прокату, та чавуну; підтримання конкурентних переваг для виробів подальшої переробки.	Поділ всіх СГП на «корів», «собак», «зірок» і «важких дітей».	Необхідно враховувати середні значення оціночних факторів. Матриця БКГ розрахована на короткострокову перспективу. Необхідно використовувати матрицю МакКінсі для більш широкого аналізу.

Виходячи з цього можна сказати, що в цілому становище підприємства у сучасних умовах стабільне. Необхідним є впровадження нового обладнання та нових технологій виробництва для більш продуктивної діяльності та конкурентоспроможності на ринку металопродукції.

Висновки до розділу 2

Аналіз статистичних даних підприємств, що виробляють металопродукцію по Україні, свідчить про те що у 2018 році обсяги виробництва сталі збільшилися порівняно з попереднім роком. Розглядаючи більш детально діяльність підприємств можна зробити висновок, що основними перевагами продукції ПАТ «Запоріжсталь» перед конкурентами є: висока якість сталі, раціональне співвідношення ціни металопродукату та його якості, дедалі ширша сертифікація на відповідність світовим стандартам.

ПАТ «Запоріжсталь» займає стратегічно вигідне положення, оскільки розташоване на однаковій відстані від головних ринків збуту, джерел постачання сировини, на перехресті важливих транспортних магістралей, що дає можливість використовувати усілякі види транспортування сировини та продукції з метою оптимізації потоків. Підприємство входить у число 80-ти кращих підприємств світу, виробляє майже 10% сталі й готового прокату в Україні, постачає високоякісну продукцію на зовнішній ринок. По об'єму виробництва ПАТ «Запоріжсталь» входить до четвірки найкрупніших підприємств України.

Завдяки комплексному аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації та враховуючи ринкову ситуацію ПАТ «Запоріжсталь» запропоновано стратегію його розвитку, яка полягає в зміцненні позицій на ринку, що відноситься до стратегій концентрованого зростання.

За результатами дослідження обґрунтовано вибір стратегій розвитку та рекомендовано їх до реалізації ПАТ «Запоріжсталь». А саме, запропоновано стратегію посилення позицій на ринку, яка відноситься до стратегії концентрованого зростання та зворотної вертикальної інтеграції.

Проаналізувавши середовище маркетингу за М. Портером та матрицею БКГ можна зробити висновок, що підприємству необхідне впровадження нового обладнання та нових технологій виробництва для більш продуктивної діяльності та конкурентоспроможності на ринку металопродукції.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Розробка стратегії маркетингу ПАТ «Запоріжсталь»

На основі концепції Остервальдера і Піньє і кращих практик інших компаній була розроблена бізнес-модель підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

Таблиця 3.1 – Бізнес-модель Остервальдера і Піньє для неліквідної продукції ПАТ «Запоріжсталь» (складено автором)

Ключові партнери Магазини роздрібно торгівлі Підприємства автомобілебудування та транспортне машинобудування Сільськогосподарськ их підприємств Підприємства енергетики Приладобудування Легка промисловість	Ключові види діяльності	Ціннісні пропозиції Наявність недорогого якісного товару, покращення логістики за рахунок поділення неліквідної продукції по групам.	Взаємовідносини з клієнтами	Споживчі сегменти Підприємства автомобілебудування та транспортне машинобудування Сільськогосподарськ их підприємств Підприємства енергетики Магазини роздрібно торгівлі Приладобудування Легка промисловість
	Неліквідна продукція (табл 3.2)		Канали збуту	
	Ключові ресурси		Через сайт підприємства та клієнтські бази даних	
	Кваліфікова ні кадри Якісна продукція Можливіст ь фінансуван ня власними засобами		Веб-сайт підприємства Магазини роздрібно торгівлі	
Структура витрат		Потоки надходження доходів		
Витрати на оренду приміщення, зарплату персоналу (відділ збуту), соціальні відрахування, амортизаційні відрахування та витрати на виробництво неліквідної продукції.		Основний дохід – дохід від реалізації неліквідної продукції (ціна на неліквідну продукцію вказана на сайті.)		

Дана модель відображає поточний рівень розвитку і функціонування неліквідної продукції на підприємстві. Побудова бізнес-моделі ґрунтувалася на інформації з документів, з сайту підприємства і на даних, виявлених за підсумками зустрічей з керівництвом. Концепція дає можливість говорити

спільною мовою, що дозволяє уникнути труднощів при описі бізнес-моделей і створення нових стратегічних альтернатив.

Дана методика дає уявлення про діяльність організації з «верхнього», стратегічного рівня, яке може послужити хорошим інструментом для прийняття рішень.

Бізнес-модель, побудована по Остервальдеру і Піньє, призначена для опису основних правил створення, розвитку та успішної роботи підприємства. За допомогою неї неможливо зрозуміти, який набір засобів і дій використовується для заробітку грошей на підприємстві. Вона являє собою дев'ять структурних блоків:

- механізм взаємодії з партнерами і постачальниками (ключові партнери);
- ключові види діяльності (технології);
- ключові ресурси (інфраструктура);
- ціннісні пропозиції;
- взаємовідносини з клієнтами;
- канали збуту;
- споживчі сегменти;
- структура витрат;
- надходження доходів.

Розглянемо кожен з цих блоків окремо щодо металургічного підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Перший блок – механізм взаємодії з партнерами і постачальниками, тобто ключові партнери. Виділяють кілька типів взаємин: стратегічне співробітництво між неконкуруючих компаніями, стратегічне партнерство між конкурентами, спільні підприємства для запуску нових бізнес-проектів і відносини виробника з постачальниками для гарантії отримання якісних комплектуючих. Також, можна виділити три основні мотиви створення партнерських відносин: оптимізація і економія в сфері виробництва, зниження ризику та невизначеності, поставка ресурсів і спільна діяльність.

Ключовими партнерами виступають організації різних напрямів діяльності такі як:

Постачальники: Міжнародна група компаній METINVEST, до складу якої входять гірничодобувні, металургійні підприємства, а також мережа збуту металопрокату в Україні.

Другий блок - це ключові види діяльності. Цей блок дає зрозуміти, що потрібно зробити або створити, щоб бізнес-модель заробила.

Поділяємо неліквідну продукцію по групам.

Таким чином, ключові види діяльності були поділені на такі підрозділи

Таблиця 2.6 – Приклад розподілу неліквідної продукції ПАТ «Запоріжсталь» по групам (розроблено автором)

Клапани	Манометри	Електроустаткування	Видатковий матеріал
клапан 15кч16п	манометр 0-1.6мпа	світильник bat	свердло спіральне
клапан 16кч9п	манометр 1.6мпа	світильник нсп	свердел центрувальне
клапан 17с42нж	манометр 2.5мпа	світильник нсб	фреза дискова
клапан запірний 15кч16п	манометр 0-10кгс/см ²	світильник нту	фреза кінцева
клапан запірний 15ч15бр	манометр 0-4кгс/см ²	розетка dкс	плашка метрична
клапан обрат.16ч6п	манометр 0-600кпа	розетка legrand	розгортка машинна
клапан отсеч.22нж38нж	манометр 0-160кпа	перемикач	розгорнення ручні

Третій блок – ключові ресурси, що представляють собою інфраструктуру підприємства, відсутність яких може негативно позначитися на поточному, середньо- та довгостроковій перспективі розвитку компанії.

Людські ресурси. Основною цінністю ПАТ «Запоріжсталь» є висококваліфіковані кадри у сфері електромеханіки, механіки, електрохімічної промисловості. Дані кадри залучаються як для виробництва, так і для розробки нових технологій та покращення якості продукції.

Матеріальні ресурси. Переважно для виробництва своєї продукції підприємство залучає матеріали найкращий вітчизняних та зарубіжних

виробників. Сталь, чугун, кольорові метали а також залишкові матеріали які замовляє ПАТ Запоріжсталь для своїх потреб.

Фінансові ресурси. Показники фінансової стійкості ПАТ «Запоріжсталь», проаналізовані в підрозділі 2.1, перевищують нормативне значення та відображаються зростання в динаміці. Це говорить про здатність підприємства забезпечити проект власними коштами.

Четвертий блок – ціннісні пропозиції, продукти і послуги, тобто те, що підприємство продає за гроші і ті переваги, які воно готове запропонувати споживачеві і які будуть їм сприйняті, як фактори привабливості. Перевагами нової стратегії реалізації неліквідної продукції ПАТ «Запоріжсталь» є:

- роздрібна торгівля – на момент написання кваліфікаційної роботи було виявлено, що мінімальний обсяг, який може придбати юридична, або фізична особа складає 1т;
- поділення неліквідної продукції по групам для покращення логістики на підприємстві;
- пошук нових потенційних покупців (які могли купити у меншому обсязі);
- відкриття магазинів роздрібною торгівлі.

П'ятий блок «Взаємовідносини з клієнтами» – це канали, що формують пасивні продажі, коли клієнт сам знаходить компанію і за своєю ініціативою виходить з нею на зв'язок. У разі нашого підприємства, вони представлені у вигляді:

- сайту підприємства та бази даних;
- відділ збуту буде займатися пошуком нових клієнтів малих та середніх підприємств;

У шостому блоці «Канали збуту» – відображаються ряд функцій, які ними виконуються: підвищують рівень обізнаності споживача про товари і послуги компанії, допомагають оцінити ціннісні пропозиції компанії, дозволяють споживачеві купувати певні товари та послуги, знайомлять споживача з ціннісними пропозиціями і так далі.

Основним каналом збуту неліквідної продукції є веб-сайт підприємства. Через веб-сайт клієнт може залишити замовлення, яке буде розглянуте відділом продажів. В подальшому клієнт отримує зворотній зв'язок та консультацію з приводу замовлення, після чого підписується контракт про замовлення продукції.

Також ще магазини роздрібною торгівлі.

У сьомому блоці – Споживчі сегменти. В даному блоці визначається, які групи споживачів компанія розраховує залучати й обслуговувати. Сюди віднесемо фізичні юридичні особи такі як:

- магазини роздрібною торгівлі;
- підприємства автомобілебудування та транспортне машинобудування;
- сільськогосподарських підприємств;
- підприємства енергетики;
- приладобудування;
- легка промисловість.

До цих клієнтів можна віднести такі підприємства як:

- ТОВ «Інтерпайп Україна»
- ПАТ «ММК ім. Ілліча»
- ПАТ «Дніпроспецсталь»
- ТОВ «МД Істейт»

У восьмому блоці структура витрат – це заробітна плата, податки і орендна плата, тобто, це фіксовані витрати.

За цією ознакою бізнес-моделі можна розділити на два класи: з переважною увагою до витрат і з переважною увагою до цінності.

За структурою витрати діляться на наступні категорії: фіксовані витрати, змінні витрати, економія на масштабі, ефект диверсифікації.

Витрати на оренду приміщення, зарплату персоналу (відділ збуту), соціальні відрахування, амортизаційні відрахування та витрати на виробництво неліквідної продукції.

У дев'ятому блоці «Структура доходів» – це безпосередньо структура доходів компанії в розрізі продуктів, послуг, комплексних рішень, пропонувані клієнтам, а також в розрізі каналів продажів, цільових груп клієнтів і регіонів, пов'язана зі структурою прибутку і для наочності, зазвичай, відображається в одній формі. На підприємстві це дохід від разових угод і регулярний дохід від постійних клієнтів.

Мною у було проаналізовано бізнес-модель Остервальдера і Піньє. Ця модель добре себе показала, при створенні різних типів бізнесу, але кожен з бізнес-моделей можна покращити. Тому мною було вирішено покращити існуючу модель шляхом додавання декількох важливих етапів для промисловості. Таких як «довгий хвіст» та «двосторонній ринок»

Таблиця 3.1 – Удосконалена модель Остервальдера і Піньє (розроблено автором)

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Довгий хвіст	Взаємовідносини з клієнтами	Споживчі сегменти
	Ключові ресурси	Ціннісні пропозиції	Двосторонній ринок	
			Канали збуту	
Структура витрат		Потоки надходження доходів		

Десятий блок «Двосторонній ринок» полегшує взаємовигідну взаємодію двох груп «постачальник-покупець», які доповнюють один одного.

Наріжним каменем цієї концепції є так званий непрямий мережевий ефект: чим більше людей з однієї групи користуються тією чи іншою платформою, тим більш привабливою вона стає в очах іншої групи. Ефект працює в обох напрямках. При використанні такої платформи найскладніше направляти дві групи користувачів так, щоб максимально посилити непрямий мережевий ефект. Якщо успішно впоратися з цим завданням, клієнти будуть міцно прив'язані до компанії. При цьому можливо вибрати в якості мети три і

більше призначені для користувача групи: тоді мова йде про багатосторонній ринок.

Коли і як застосовувати цей блок: за відсутності клієнтів, що використовують платформу, ні в одній з груп не виникне бажання до неї приєднатися. Отже, сама ситуація обумовлює необхідність якомога швидше познайомити користувачів з платформою за допомогою масштабних рекламних кампаній і спеціальних пропозицій.

Наприклад, ПАТ «Запоріжсталь» укладає договори з виробниками сільськогосподарської техніки для поставки на ці підприємства певного виду продукції. Підприємство «Велес Агро» заковує сталь для виробленої ними техніки в Туреччині. З чого витрати на транспортування оплачують потенційні покупці техніки. А відмова держави від 40% компенсації нової техніки ще більше ускладнить покупку підприємцям.

Наступний одинадцятий блок «Довгий хвіст» – Основний принцип цього блоку – це продажі багато чого потроху. Цей принцип відкидає закон «Парето» 80/20, при якому 20% товарів «бестселерів» приносять 80% прибутку. підприємства, які використовують цей патерн можуть отримувати



до 60% прибутку від продажу товарів з низьким попитом.

Рисунок 3.1 – Блок «Довгий хвіст» (розроблено автором)

Основна частка прибутку припадає не на продукти-блокбастери (сталь, чавун), а на «довгий хвіст» нішевих продуктів, які самі по собі не вимагають великих обсягів і не забезпечують великої маржі.

Якщо пропонувати різноманітність таких продуктів у великих кількостях, сукупна виручка від дрібних продажів виливається в пристойну суму. Такі бізнес моделі вимагають невеликих витрат на складські приміщення і ефективної платформи для швидкої доставки продукції покупцям.

Коли і як застосовувати цей блок: так як доводиться конкурувати з багатьма підприємствами по безлічі товарних позицій ми можемо утримувати свої витрати на підтримку масовості і дистрибуцію товарів нижче конкурентів, то цей блок відкриває перспективі для реалізації продукції (в нашому прикладі це неліквіді).

Для цього шаблону бізнес-моделі дуже важлива якісна система пошуку, на склади.

Завдяки цим змінам у моделі Остервальдера і Піньє можна буде використовувати її не тільки у стартапах, а вже й на працюючих підприємствах.

3.2 Аналіз ефективності запропонованих заходів

У сучасних швидко мінливих умовах зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємства оцінка ефективності обраної стратегії є найважливішою складовою частиною підприємства. Оцінка стратегії є завершальним етапом стратегічного планування і продовжується на всіх етапах реалізації стратегії.

Вона може вироблятися за двома напрямками:

- оцінка вироблених конкретних стратегічних варіантів для визначення їх придатності, здійсненності, прийнятності і послідовності відносно підприємства;

- порівняння результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення цілей.

Ефективна система оцінки вимагає наявності трьох основних елементів:

- інформації для оцінки. Іншою вимогою достовірності оцінки є інформація в зручній для використання формі, щоб оцінити запропоновану стратегію, а також наслідки її реалізації. Для цього потрібна ефективна система збору і обробки управлінської інформації, а також повний і достовірний звіт про можливі результати реалізації запропонованих стратегій.

- критеріїв оцінки. Стратегії повинні оцінюватися за певними критеріями. Ці критерії скорочено можна позначити термінами: послідовність, узгодженість, здійсненність, перевага, прийнятність.

Послідовність здійснення стратегії. Стратегія визначається ціллю верхнього рівня, тому вона не повинна містити неузгоджені з верхнім рівнем цілі нижчого рівня.

Узгодженість з вимогами середовища. Стратегія повинна відповідати зовнішній обстановці і критичним змінам, що відбуваються в ній.

Здійсненність стратегії. Стратегія не повинна переоцінювати доступні ресурси та створювати не вирішувані проблеми в майбутньому.

Перевага по відношенню до конкурентів. Стратегія повинна забезпечувати створення або підтримку конкурентної переваги вибраної області.

Прийняття рішень за результатами оцінки стратегії. Оцінка повинна забезпечувати раціональність вибору стратегії і сприяти визначенню її дієвості.

Важливість оцінки стратегії середніх цін необхідно провести дослідження з впровадженням методу експертних оцінок і самооцінки, для визначення впливу даного заходу на збільшення прибутку підприємства. Центральним критерієм відбору експертів виступає їх компетентність. Для її визначення застосовують методи самооцінки експертів і колективної оцінки авторитетності експертів.

В якості експертів ПАТ «Запоріжсталь» виступили:

- Якименко Д.Ю. – комерційний директор;
- Рядинский А.А. – начальник відділу супутньої продукції;
- Биткін С.М. – начальник кон'юнктури технологічного забезпечення;
- Шевченко Л.В. – помічник оформлення договорів;
- Криліч В.В. – начальник сервісного супроводу замовлень.

Найбільш проста і зручна форма самооцінки – сукупний індекс, розрахований на підставі оцінки експертами своїх знань, досвіду і здібностей по рангової шкалою з позиціями «високий», «середній», «низький».

Першою позиції приписується числове значення 1, другий – 0,5, третій – 0. В такому випадку сукупний індекс – коефіцієнт рівня компетентності експерта обчислюється за формулою:

$$k = \frac{k_1 + k_2 + k_3}{3} \quad (3.2)$$

де k_1 – числове значення самооцінки експертом рівня своїх теоретичних знань;

k_2 – числове значення самооцінки практичного досвіду;

k_3 – числове значення самооцінки спроможності до прогнозу.

Коефіцієнт рівня компетентності може змінюватися від 1 (повна компетентність, тобто оціночні значення коефіцієнтів $k_1 = k_2 = k_3 = 1$) до 0 (повна некомпетентність: $k_1 = k_2 = k_3 = 0$).

Зазвичай в групу експертів прийнято включати тих, у кого індекс компетентності не менше середнього (0,5) і вище (до 1).

Отримати первинні числові значення самооцінки (k_1 , k_2 , k_3) для розрахунку індексу компетентності експертів можна за допомогою питання табличній форми.

Таблиця 3.2 – Як ви оцінюєте рівень своєї «обізнаності» до питання зниження ціни до середнього рівня конкурентів?

	Критерій обізнаності	Високий	Середній	Низький
1	2	3	4	5
Експерт 1	Рівень теоретичного знання проблеми (до!) Практичний досвід (k_2) Здатність передбачити логіку подій (k_3)	+	+	

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Експерт 2	Рівень теоретичного знання проблеми (до!) Практичний досвід (k_2) Здатність передбачити логіку подій (k_3)	+	+	
Експерт 3	Рівень теоретичного знання проблеми (до!) Практичний досвід (k_2) Здатність передбачити логіку подій (k_3)	+		
Експерт 4	Рівень теоретичного знання проблеми (до!) Практичний досвід (k_2) Здатність передбачити логіку подій (k_3)	+		+
Експерт 5	Рівень теоретичного знання проблеми (до!) Практичний досвід (k_2) Здатність передбачити логіку подій (k_3)	+		

Самостійним етапом прогнозних досліджень методом колективної експертної оцінки є формування колективу експертів - експертної групи. При формуванні експертної групи вирішується питання про її чисельність і склад. Основні вимоги до експертної групи зводяться до забезпечення її репрезентативності, тобто показності по компетентності експертів і їх чисельності.

Проведемо розрахунок за формулою: (3.2)

$$K = 1 + 0,5 + 1/3 = 0,83$$

Рівень компетентності експерта вище середнього.

$$K2 = 1 + 1 + 0,5 / 3 = 0,83$$

Рівень компетентності експерта вище середнього.

$$K3 = 1 + 1 + 1/3 = 1$$

Рівень компетентності експерта високий.

$$K4 = 1 + 0,5 + 0/3 = 0,5$$

Рівень компетентності експерта середній.

$$K5 = 1 + 1 + 1/3 = 1$$

Рівень компетентності експерта вище середнього.

Далі розглянемо рівень ефективності запропонованої стратегії.

Таблиця 3.3 – Оцінка показників ефективності маркетингові стратегії по неліквідам на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»

Показник	До застосування	Після застосування
Якість стратегії	2,5	2,7
Інноваційність	3,1	3,6
Ефективність діяльності персоналу	2,0	2,3
Складність виконання	1,8	1,9
Доцільність запровадження	2,6	2,7
Ефективність використання ресурсів	2,2	2,5
Загалом	14.2	15,7

Таким чином, ефективність маркетингових стратегій по неліквідам збільшиться на 15 % порівняно з минулим періодом.

Після проведення оцінки ефективності впровадження запропонованих заходів, можна зробити наступний висновок що запропоновані заходи, спрямовані на удосконалення маркетингових стратегій по неліквідам будуть надавати позитивний економічний ефект.

В результаті проведеного дослідження було зроблено висновок про необхідність вибору експертами передбачуваної виручки.

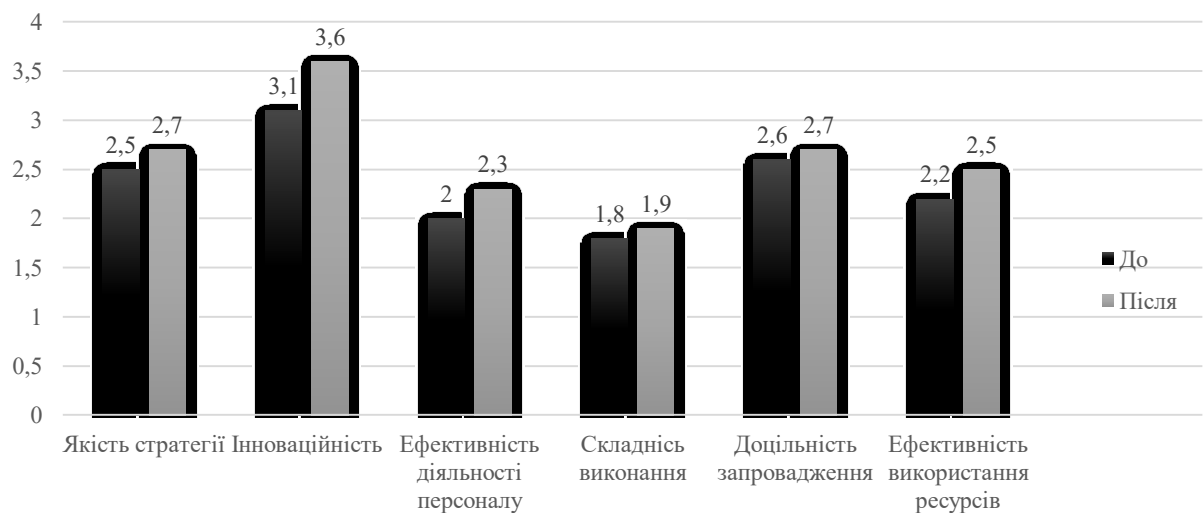


Рисунок 3.2 – Порівняння запропонованих заходів (складено автором)

Відсутність позитивного ефекту від впровадження системи нематеріальної мотивації.

Таблиця 3.4 – Оцінка експертами маркетингової стратегії по неліквідам на ПАТ «Запоріжсталь» (складено автором)

Фактори	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середня оцінка
Збільшення виручки на 5%	2	3	4	1	2	6
Збільшення виручки на 10%	2	4	4	2	1	7
Збільшення виручки на 20%	5	4	1	3	5	9
Збільшення виручки на 50%	0	1	0	5	0	3

Відсутність позитивного ефекту від впровадження системи нематеріальної мотивації	0	0	0	0	0	–
--	---	---	---	---	---	---

Залежно від можливості того чи іншого прогнозу при впровадженні



заходів експертам було запропоновано присвоїти того чи іншого судження бальну оцінку – від 0 до 5. Як видно з наведеної таблиці експерти прийшли до висновку, що виручка за рахунок впровадження маркетингової стратегії по неліквідам може підвищитися на 20%. При цьому експерти відкинули варіант розвитку подій, при яких позитивний економічний ефект буде зовсім відсутній. Ефективність даного заходу оцінюється через передбачуваний приріст обсягу реалізації неліквідів. Передбачувана величина обсягу реалізації по експертним оцінками становить 20%.

Рисунок 3.3 – Прогноз отримання прибутку від неліквідів на ПАТ «Запоріжсталь (складено автором)

Під ефектом від впровадження проектних заходів розуміється їх результативність, віддача, тобто можливість корисного для підприємства використання отриманих при їх впровадженні кінцевих результатів. При

цьому мається на увазі можливість кількісної оцінки цієї результативності, а також порівняння отриманих результатів з попереднім часом.

У процесі аналізу ефективності запропонованої маркетингової стратегії по неліквідам підприємства, можна зробити висновок, що позитивна динаміка запропонованої зміни показників ефективності збільшилась на 15%. Та обґрунтування доцільності впровадження запропонованих напрямів підвищення економічної діяльності підприємства показав, що виручка з неліквідної продукції підприємства збільшиться на 20%, та в результаті зросте чистий прибуток підприємства, що і є основним результатом ефективності будь-якого підприємства.

На основі даних, які були показані вище, можемо подивитися на кількість відправлень за новою стратегією.

Таблиця 3.5 – Ефективність запропонованої стратегії (складено автором)

	2018	2019	2020	2021
Стратегія підприємства. млн. грн	175	191	212	233
Удосконалена стратегія. млн. грн	175	210	232	256

Таким чином можна сказати, що від запропонованої стратегії є позитивна тенденція збільшення прибутку від неліквідної продукції. У 2020 планується отримати 232 млн. грн., а у 2021 збільшиться на 24 мільйона у порівнянні з попереднім періодом.

Проведений аналіз можливих варіантів стратегій розвитку для підприємства показав, що необхідним та доцільним обрати маркетингову стратегію по неліквідам для ефективної діяльності підприємства. Таким чином, підприємство яке гнучко реагує на зміни на ринку, аналізує і прогнозує можливі зміни в майбутньому, своєчасно вносить коректування в маркетингову стратегію по неліквідам забезпечує собі успішний розвиток, фінансову стійкість і перспективність подальшого розвитку в майбутньому.

Висновки до розділу 3

У 3 розділі була розроблена стратегія маркетингу для неліквідної продукції ПАТ «Запоріжсталь» на основі шаблону моделі Остервальдера і Піньє. Дана модель відображає поточний рівень розвитку і функціонування неліквідної продукції на підприємстві. Дана методика дає уявлення про діяльність організації з «верхнього», стратегічного рівня, яке може послужити хорошим інструментом для прийняття рішень.

Була вдосконалена бізнес-модель Остервальдера і Піньє за допомогою додавання двох блоків «довгий хвіст» та «двосторонній ринок».

У процесі аналізу ефективності запропонованої стратегії підприємства, можна зробити висновок, що позитивна динаміка запропонованої зміни показників ефективності збільшилась на 15%. Таким чином, стратегія, якою користувалося підприємство до запропонованих заходів мала нестабільний прибуток від продажу неліквідів. А з запровадженням стратегії прибуток збільшиться на 71 мільйон гривень у 2021 році.

ВИСНОВКИ

Маркетингова стратегія представляє собою заходи, за допомогою яких підприємство сподівається виконати свої маркетингові завдання. Вона повинна уточнити сегменти ринку, на яких підприємство планує зосередити свої зусилля. Основними видами стратегій маркетингу є: стратегії концентрованого зростання; стратегії інтегрованого зростання; стратегії диверсифікованого зростання; стратегії скорочення.

Досліджено специфіку промислового ринку та стратегії маркетингу його господарюючих суб'єктів, його основні завдання, що дозволило виявити особливості маркетингової діяльності підприємства на промисловому ринку. Виявлено, що маркетингова стратегія промислового підприємства є специфічною.

Було виявлено методи формування стратегії маркетингу промислових підприємств. У роботі проаналізовано матриці ділової активності фірми, Бостонської групи, General Electric & McKinsey, конкуренції та бізнес-моделі «Canvas» А. Остервальдера та Ів. Піньє, «Four-box» М. Джонсона і бізнес-модель Г. Чесбро.

Було досліджено організаційно-економічні характеристики ПАТ «Запоріжсталь», підприємства з повним металургійним циклом, що спеціалізується на виробництві гарячого та холодного прокату з вуглецевої, легованої, низьколегованої та нержавіючої сталі.

Аналіз факторів, які впливають на розробку стратегії маркетингу ПАТ «Запоріжсталь» показав, що підприємство займає стратегічно вигідне положення та має вигідні переваги перед конкурентами.

Для формування стратегії розвитку ПАТ «Запоріжсталь» було застосовано такі інструменти як SWOT-аналіз. Завдяки чому було надано рекомендації щодо реалізації стратегій розвитку підприємства. Проаналізувавши стратегії маркетингу ПАТ «Запоріжсталь» завдяки матриці БКГ та моделі М. Портера було виявлено, що найбільший конкурентний тиск чинить держава, дії якої не тільки не спрямовані на усунення факторів, що

дестабілізують ринкову ситуацію, а взагалі загрожують ринку металопродукції. Виявлено, що слід використовувати стратегію контролю за витратами. Виявлено, що в цілому становище підприємства у сучасних умовах стабільне, але необхідним є впровадження нового обладнання та нових технологій виробництва для більш продуктивної діяльності та конкурентоспроможності на ринку металопродукції.

У роботі запропонована стратегія маркетингу для неліквідних товарів для ПАТ «Запоріжсталь», яка складена на основі бізнес-моделі Остервальдера і Піньє. Дана стратегія полягає у налагодженні продажу неліквідної продукції: поділення неліквідної продукції по групам для покращення логістики на підприємстві; пошук нових потенційних покупців; відкриття магазинів роздрібної торгівлі.

У роботі удосконалено бізнес-модель Остервальдера і Піньє, яка призначена для розробки стратегії маркетингу і, на відміну від існуючої, включає елементи: «довгий хвіст» та «двосторонній ринок».

Розраховано економічний ефект від запропонованих заходів, проведено розрахунки рентабельності інвестицій в маркетинг та отриманий ефект від інвестицій. Проведений аналіз можливих варіантів стратегій розвитку для підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chandler A. D., Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise. A. D. Chandler. MIT Press : Cambridge, 2016. 465 p.
2. Igor H. Ansoff. Strategic Management. Игорь Ансофф : Стратегическое управление. М., 1989. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. 20.02.2012. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4155>
3. Worldsteel прогнозирует рост мирового потребления стали в 2019г на 3,9%, в 2020г на 1,7% URL <https://interfax.com.ua/news/general/618817> (дата звернення: 10.12.2019)
4. Алавердов А.Р. Управление персоналом : учебное пособие. М.: МФПУ Синергия, 2013. 192 с.
5. Ансофф. И. Стратегическое управление : учебное пособие. Москва : Экономика, 2014. 520 с.
6. Армстронг. М. Практика управления человеческими ресурсами : М. Армстронг. Санкт-Петербург: Питер, 2017. 204 с.
7. Афанасьев М. П. Маркетинг – стратегия и практика фирмы : Под ред. Группы авторов. М. Финстатинформ: 2019. 104 с.
8. Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. /«Современный экономический словарь/ 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2017. 512 с.
9. Балашов А.П. Теория организации. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 208 с. 14. Брассингтон Ф., Петтит С. Основы маркетинга / Ф. Брассингтон, С. Петтит. М.: Бизнес Букс, 2014. 536 с.
10. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Москва: ИНФРА-М, 2011 320 с.
11. Березин И. С. Маркетинговый анализ : Принципы и практика. Москва.: ЭКСМО, 2012. 190 с.
12. Белявцев М. І. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств. *Маркетинг в Україні*. 2010. №1. 24-26 с.

13. Бойчук І. В. Напрями стратегічно орієнтованого управління підприємствами на засадах маркетингу. Торгівля, комерція, підприємництво : збірник наукових праць / за ред. Апогій В. В., Дайновський Ю. А., Скибінський С. В. та ін. Львів : ЛКА, 2011. 126-131 с.
14. Вершигора Е.Е. Менеджмент : Москва : ИНФРА-М, 2007. 420 с.
15. Вихапский. О. С. Стратегическое управление: учебник. Москва: Гардарики, 2016. 299 с.
16. Герасимов Б.Н., Социальные технологии в управлении: монография. Самара: СамНЦ РАН, 2014. 396
17. Гительман. А. Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: учеб. пособие. Москва: Дело, 2016. 499 с.
18. Годин, А. М. Маркетинг. Учебник для экономических вузов по направлению «Экономика» и специальности «Маркетинг». Москва: Дашков и К°, 2010. 671 с.
19. Голлай. Н. П. Содержание понятия «стратегия развития предприятия». *Наука ЮУРГУ*: Челябинск, 2015. 590 с.
20. Горбашко, Е. А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика: учебник для магистров / под ред. Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. Москва : Издательство Юрайт, 2014. 447 с.
21. Дойль, П. Менеджмент. Стратегия и тактика : учебное пособие. Санкт-Петербург: Питер. 2016. 564 с.
22. Долгоруков А.М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка, стратегия, воплощение. М.: , 2004. 367 с.
23. Дроздова. Е. С. Маркетинговые стратегии: принципы классификации: сборник научных трудов по материалам Международной научно–практической конференции : Москва. Алекса, 2012. 86-89 с.
24. Зазуля. Ю. В. Теоретические аспекты формирования стратегии развития организации: материалы международной научно-практической конференции. Тюмень : ТГАСУ, 2015. 184-189 с.

25. Запоріжсталь звітність за 2017-2018 роки URL: <https://www.zaporizhstal.com/investoram/zvitnist/> (дата звернення: 10.01.2019)
26. Запоріжсталь список неліквідної продукції URL: <https://www.zaporizhstal.com/diyalnist/nelikvidi/nelikvidy/> (дата звернення: 10.02.2019)
27. Запоріжсталь список основної продукції URL: <https://www.zaporizhstal.com/diyalnist/produkcija/osnovna/> (дата звернення: 10.03.2019)
28. Запоріжсталь список супутньої продукції URL: <https://www.zaporizhstal.com/diyalnist/produkcija/neosnovna/> (дата звернення: 10.05.2019)
29. Зозулев, А. В. Промышленный маркетинг : рыночная стратегия: учебное пособие. Киев : Центр учеб. лит., 2010. 576 с.
30. Зуб. А.В. Курс на успех: разрабатываем маркетинговую стратегию предприятия//Промышленный маркетинг. 2014. №6. 41-44 с.
31. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента.М.: Новое знание, 2010. 336с.
32. Калитко С.А., Щукина Е.В. Проблемы и перспективы реализации национальных проектов развития экономики : сборник материалов международной научно-практической конференции. Краснодар : Изд-во КубГАУ, 2010. Ч. 2. 273-278 с.
33. Китовая А. В. Управление эффективностью маркетинга: методология и проектное моделирование: учебное пособие / В. Китова. -М.: ИНФРА-М, 2012. - 328 с. - (Высшее образование: Магистратура). 33
34. Колодій Г. С. Врахування особливостей маркетингової діяльності при розробці маркетингових програм промислових підприємств;. 2011, № 1 (4). С. 173–177. 26
35. Кормишкин Д.В. Системный подход к организации стратегического планирования маркетинговой деятельности на предприятии. *Экономика и предпринимательство*. 2014. № 8. 942-946 с.

36. Кормишкин, Д.В. Научные взгляды на стратегическое планирование маркетинга и его роль в управлении предприятием. *Экономика и предпринимательство*. 2013. № 5. 591- 596 с.
37. Котлер. Ф., Гари. А. Основы маркетинга : учебное пособие. Москва : Вильямс, 2016. 752 с.
38. Лабурцева О.І. Стратегічний маркетинг: Конспект лекцій для студентів. Киев : КНУТД, 2012. 31 с.
39. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент ориентированный на рынок : учебное пособие. Питер, 2004. 800 с.
40. Липсиц И.В., Дымшиц М.Н. Основы маркетинга: учебник : И.В Липсиц, М.Н. Дымшиц. Москва: Геотар-Медиа, 2014. 208 с.
41. Мескон М.Х. Основы менеджмента : М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. М.: Вильямс, 2012. 672 с.
42. Минетт, С. Промышленный маркетинг: новый подход к решению маркетинговых задач : пер. с англ. Москва : Вильямс, 2013. 208 с.
43. Оснач, О. Ф. Промисловий маркетинг: підручник : О. Ф. Оснач, В. П. Пилипчук, Л. П. Коваленко. – Київ: Центр учбової літ., 2009. 364 с.
44. Остервальдер А. Построение бизнес–моделей. Настольная книга стратега и новатора : Александр Остервальдер, Ив. Пинье. М.: Альпина Паблишер, 2016.– 288 с
45. Пестова. Р. Г. Стратегия предприятия : Экономика и управление: теория, методология, практика: сборник материалов X Научно-практической конференции .Уфа : Аэтерна, 2015. 170-172 с.
46. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс: учебник для бакалавриата и магистратуры : 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2019. 481 с.
47. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. И. Минервина. 2-е изд. Москва : АльпинаБизнес Букс, 2006. 452 с.

48. Портер, М. Международная конкуренция : *Международные отношения*. Москва: 2014. 895 с.
49. Портных В. А. Развитие методологии стратегического, маркетингового управления бизнес–организацией. *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2014. № 4. 5-8 с.
50. Пермякова, Е. А. Сущность понятия «стратегия». *Успехи современной науки*. 2017. №9 167-169 с.
51. Пузыревский Л.С. Основы организационного проектирования : учебное пособие / под ред. Соловьева. Ленингр : ЛНСУ, 2009. 132 с.
52. Радько О. О. Оцінка ефективності маркетингових стратегій підприємств : учебное пособие. Москва : МКФСУ, 2009 413 с.
53. Реброва, Н. П. Стратегический маркетинг: учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры. Москва: Юрайт, 2017. 186 с.
54. Рудь. Л. П. Классификация маркетинговых стратегий. *Анализ современных подходов* Смоленск: РУК, 2014. 133-138 с.
55. Рыжкова Ж.В. Организация процесса стратегического управления в крупных компаниях // *Аудитор*. 2010. № 10. 41-45 с.
56. Савельева К. В., Тарасова О. В. Оцінка ефективності маркетингових стратегій: Вісник соціально-економічних досліджень. 2006. № 28. 137-146 с.
57. Саенко М. Г . Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2016. 413 с.
58. Салига С.Я., Каланджи .А. Формування стратегічного маркетингу на промислових підприємствах: підручник. Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2017. 148 с.
59. Серпилин А.А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия. *Управление компанией*. 2011. №3. 18 с.
60. Терекова. Н. А Сущность маркетинговых стратегий, как инструмента создания имиджа организации в условиях конкуренции. *Форум молодых ученых*. 2017. 258-263 с.

61. Телетов О.С. Маркетинг у промисловості: підручник. Київ : ЦНЛ, 2014. 248 с.
62. Томпсон. А. А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации / під ред А. А. Томпсон. А. Дж. Стришенд. Москва : Вильямс, 2013. 928с.
63. Трубачова С.І. Показники оцінки ефективності: *Вісник Волзького університету ім. В.Н. Татищева*. Волзь : 2009. № 14. 17-23 с.
64. Фатхутдинов. Р. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие Москва: Дело, 2015. 450 с.
65. Філонов В.І. Маркетинг і ефективність підприємства: *Вісник Полтавського університету кооперації, економіки і права*. 2013. №4. 58-59 с.
66. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ: Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. Москва: БИНОМ, 2005. 541 с.
67. Шиянова. А. С. Совершенствование маркетинговой стратегии предприятия в современных условиях. *Молодые экономисты: 1 международной научно практической концепции*. Ставрополь, 2015. 441 с.
68. Якубова, Т. Н. Промышленный (B2B) маркетинг: учеб и практикум для бакалавриата и магистратуры. Москва: Юрайт, 2016. 20 с.
69. Яшева Г.А. Ефективність маркетингу: методика, оцінки і результати *Практичний маркетинг*. 2003. № 8. 8-15 с.
70. Коринев В. А. Цінові аспекти маркетингової діяльності підприємства в умовах переходу вітчизняної економіки до ринку. *Стратегія економічного розвитку України*. Київ: КНЕУ, 2008. № 6 68-76 с.
71. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. Киев.: Вильямс, 1999. 1055 с.
72. Котлер Ф., Келлер К.Л., Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс – Санкт-Петербург [и др.] : Питер : Мир книг, 2012. – 479 с.
73. Крайник. Є. С. Економіка підприємства, 2-ге вид. – Івано-Франків.: ІМЕ, 2005. – 320 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1– Загальна класифікація стратегій діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» [37]

Ознака класифікації	Назва стратегії	Характеристика
1. По концепції	Стратегія мінімізації витрат	Мінімізація витрат на виробництво (збут)
	Стратегія диверсифікації продукції (послуг)	Виражається через розширення асортименту продукції (послуг)
	Стратегія концентрації	Концентрація на одному виді діяльності, або на задоволення вимог конкретного покупця.
2. За рівнем	стратегія корпоративна	Розробляється для організації
	стратегія ділова	Розробляється для керівника
	стратегія функціональна	Розробляється для відділів і підрозділів підприємства
3. За стадією	Стратегія в фазі становлення	Стратегія застосовується ДЛЯ тільки створеного підприємства
	Стратегія в фазі розвитку	Стратегія для організації, що розвиваються
	Стратегія в фазі зростання підприємства	Стратегія для фірми на стадії росту
	Стратегія в фазі спаду підприємства	Стратегія підходить для компанії, де відзначений спад популярності
4. За характеристиками	Стратегія розвитку продукту	Стратегія, яка стосується конкретного продукту або маркетингового заходу.
	Стратегія розвитку підприємства (галузі)	Стратегія, що стосується розвитку фірми або галузі
5. За силою в галузі	стратегія лідера	Стратегія лідера, що задає тон на ринку.
	Стратегія слідування за лідером	Стратегія, виражена в тому, що компанія не авторитарна, слідує за лідером.
6. По характеру поведінки	стратегія наступальна	Активний наступ на конкурентів, а також агресивна маркетингова політика з метою завоювати якомога більшу частку ринка.
	стратегія оборонна	оборонна стратегія передбачає реагування на дію більш сильних конкурентів з метою утримання існуючого становища та забезпечення виживання

Таблиця А.2– Маркетингові стратегії в рамках комплексу маркетингу підприємства [6, 8, 12, 18]

Група стратегій	Назва стратегій	Кратка характеристика
1	2	3
Товарні стратегії	1. Стратегії інновації товару	Стратегія інновації товару визначає програму розробки і впровадження нових товарів. Необхідно правильно оцінити значимість і призначення інновації, так як від цього залежить якість оцінки ризику, пов'язаного з її впровадженням. Інновація товару розуміється як процес отримання нових ідей з приводу наявного продукту, а також розробки і виведення на ринок нових продуктів.
	2. Стратегії варіації товару	Варіація товару ґрунтується на стратегії підвищення концентрації корисності споживчого ефекту від використання існуючого товару конкретного призначення. Застосування стратегії варіації дозволяє формувати оптимальне співвідношення між витратами, ефектом від використання товару і поведінкою покупця. Предметом варіації можуть бути один або декілька елементів товару: фізичні і технологічні, естетичні властивості, ринкова атрибутика товару, додаткові супроводжуючі товар послуги.
	3. Стратегії елімінації товару	Завдання стратегії елімінації товару полягає у виділенні таких товарів, які виглядають сумнівними з точки зору подальшої привабливості на ринку і підлягають переатестації. Результати перевірки таких товарів є основою для прийняття рішень щодо подальшої долі товарів: залишати їх у товарній номенклатурі або знімати з виробництва і виводити з ринку. При підготовці рішень доцільно проводити аналіз програми збуту в цілому і аналіз становища кожного товару.
Цінові стратегії	1. Стратегії високих цін	Початковий продаж за високими цінами з поступовим їх зниженням.
	2. Стратегії низьких цін	Для збільшення частки на ринку, конкурентної позиції, продаж здійснюється за низькими цінами.
	3. Стратегії пільгових цін	Пільгові ціни встановлюються на товари і для покупців, в яких підприємство має певну зацікавленість.
	4. Стратегії цільових цін	При видозміні цін, обсягів продажів, прибуток залишається у підприємства цільової величиною – незмінною.
	5. Інші цінові стратегії	незмінних цін. Фірма прагне до встановлення і збереження незмінних цін протягом тривалого періоду; Не округлених, або психологічних цін. Це, як правило, знижені ціни проти якої-небудь круглої суми. цінові лінії. Дана стратегія відображає діапазон цін, де кожна ціна показує певний рівень якості однойменного товару.

Продовження таблиці А.2

1	2	3
Збутові стратегії	1. Стратегія прощтовхування	Характеризується співпрацею з оптовими посередниками
	2. Стратегія втягування	Стратегія характеризується орієнтованістю на кінцевого споживача
	3. Стратегія стабілізування	Стратегія полягає в економії витрат, адаптованості до факторів зовнішнього середовища
	4. Стратегія розвитку	Стратегія орієнтована на стратегічні альтернативи в розвитку підприємства
Стратегії просування	1. PUSH	«Прощтовхувати» продукт по торгової ланцюжку шляхом стимулювання посередників, торгового персоналу. Приклад реалізації PUSH-стратегії: виробник продає оптовим покупцям, власне, товар, а також надає знижки та рекламні матеріали.
	1. PULL	«Витягає» продукти через ланцюг дистриб'юторів шляхом стимулювання кінцевого попиту, споживачів. Наприклад, виробник продає оптовим покупцям, а далі роздрібному покупцеві - товар.

Таблиця А.3 – Відмінності промислових ринків від споживчих [16]

Характеристики	Промисловий ринок	Споживчий ринок
Хто є покупцем?	фірми	приватні особи
Хто є продавцем?	фірми	фірми
Характеристика покупця:	виробниче використання або перепродаж для отримання прибутку	задоволення особистих бажань і потреб
–метою покупця	добре знає ринок,	найчастіше покладається на рекламу і рада продавця–консультанта
–компетенція	компетентний, володіє повною інформацією про конкурентів і товари–замінники	
–ставлення до продавця	активний в пошуку та виборі продавця, консервативний в зміні продавця, змінює його тільки в екстрених ситуаціях, знаходиться в комплексної взаємозалежності	пасивний в пошуку та виборі продавця, демократичний в зміні продавця, сильно схильний до політики активного просування нових торгових марок, вільний від продавця
Число і розмір покупців	покупців мало, вони великі (оптові)	покупців багато, вони поодинокі (роздрібні)
процес покупки	процес має тривалий, колективний і раціональний характер, складається тео закупівлі	рішення приймається швидко, одноосібно, часто засноване на емоціях і сього хвилинних бажаннях
мотивація покупки	якість товару і минула покупка	ціна, реклама
характеристика попиту	носить похідний (вторинний) характер, нееластичний	носить первинний характер, еластичний
Характеристики метод маркетингу	промисловий ринок метод взаємодії	споживчий ринок метод маркетинг–мікс

ДОДАТОК Б

Анкета проведення заходу

Анкета ефективності розроблена, щоб допомогти оцінити наскільки підприємство орієнтоване на споживача. Вона підкаже, що потрібно зробити, щоб поліпшити ефективність бізнесу.

Засновуйте відповіді на власній оцінці ефективності Вашого підприємства, а не на оцінці, яку, як Ви сподіваєтеся, дав би Ваш споживач. Відзначте відповідь, що найбільше підходить Вашому підприємству.

Кожне питання має 3 варіанти відповіді, які оцінюються в балах від 0 до 2-х. Максимальна кількість балів по кожному питанню дорівнює 2. Кількість балів по кожному питанню анкети визначається в такий спосіб: варіант відповіді А – 0 балів, Б – 1 бал, В – 2 бали.

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ

Питання 1. Коли Ви в останній раз проводили дослідження ринку, клієнтів, їх купівельної активності, Ваших конкурентів?

відповіді:

А. Кілька років тому (до 5 років) або ніколи.

Б. Пару років назад.

В. Нещодавно (протягом останніх декількох місяців).

Питання 2. Як добре Ви знаєте збутової і прибутковий потенціал різних сегментів ринку, клієнтів, каналів збуту, виробленої продукції та ін.?

відповіді:

А. Чи не знаємо взагалі.

Б. Трохи – є інформація з певних питань.

В. Дуже добре – ми проводимо детальний аналіз і дослідження.

СЕГМЕНТУВАННЯ РИНКУ І ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОВАРУ

Питання 3. Ви розробляєте різні послуги і плани для різних сегментів ринку?

відповіді:

А. Ми продаємо послуги будь-кому, хто купує. Сегменти чітко не визначені.

Б. Ми диференціюючи продукцію для різних сегментів ринку.

В. Ми створюємо продукцію для цільових сегментів ринку і розробляємо комплекс маркетингу для цих сегментів.

Питання 4. Визначаєте Ви стратегію позиціонування Ваших товарів на ринку?

відповіді:

А. Ми взагалі не знаємо, що це таке.

Б. Ми знаємо наші позиційні переваги.

В. Ми знаємо наші позиційні переваги. Ми плануємо позиційні переваги і доводимо їх до цільових покупців в рекламі, особистої продажу і т.д.

Питання 5. Яке якість Вашої стратегії позиціонування?

відповіді:

А. Стратегія позиціонування ясно не визначена.

Б. Стратегія просто доповнює нашу минулу стратегію.

В. Стратегія ясно визначена і добре аргументована, з новими ідеями.

Таблиця Б.1 – Підсумки проведення аналізу ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта» за допомогою опитування

№ питання	Респонденти			
	V1	V2	V3	V4
1	2	2	2	2
2	1	0	1	1
3	2	1	1	0
4	1	0	0	1
5	0	1	2	2
Загальна сума балів	6	4	6	6

ДОДАТОК В

Показать 10 записей		Поиск:			
№ п/п	Номенклатурный номер	Наименование ТМЦ	Ед. изм.	Остаток, кол-во на 12.12.2019г.	Цена реализации, грн/ед. с НДС
1	111203002	Бронза Бр05Ц6С5 чушка,т	тн	0,48	180 338,9
2	111204003	Сплав медно-фосфористый МФ9 чушка,кг	кг	87	230,4
3	140101181	Термосмазка HP Molykote HP 300 10г,шт	шт	1	644,9
4	140201002	Масло турбинное ТП-22,кг	кг	230	37,3
5	140608003	Масло Ravenol Turbo-Plus SHPD 15W40,л	л	393	50,9
6	140608048	Масло мотор.Castrol Magnatec 10W40,л	л	3	44,8
7	140901034	СМАЗКА РЕЛЬСОЛ М,кг	кг	155	62,6
8	150103012	Изделие огнеупорное шамотное ШКЛ-1.3 чертеж ПК0 0183.183.5	тн	6,27	5276,0
9	150301006	Изделие огнеупорное муллитокорундовое МКВ-72 №10	тн	1,89	33 261,9
10	150301030	Изделие МКВ-72 ч.Д259253-ТХ.И1,т	тн	1,39	23 698,6

Записи с 1 до 10 из 639 записей [← Предыдущая](#) [Следующая >](#)

Показать 10 записей		Поиск:			
№ п/п	Номенклатурный номер	Наименование ТМЦ	Ед. изм.	Остаток, кол-во на 12.12.2019г.	Цена реализации, грн/ед. с НДС
631	831113483	Куртка ПНТ ОПЗиМВ см/т 48-50/3-4,шт	шт	7	1369,1
632	831113525	Куртка ПНТ ОПЗиМВ см/т 52-54/5-6,шт	шт	5	1323,5
633	831113565	Куртка ПНТ ОПЗиМВ см/т 56-58/5-6,шт	шт	2	1323,5
634	831303525	Брюки ПНТ ОПЗиМВ см/т 52-54/5-6,шт	шт	1	922,5
635	831503645	Плащ для защиты воды 64-66/5-6,шт	шт	6	88,0
636	871113102	Компрессор ротац Toshiba PH160G1C-4DZDE2,шт	шт	15	3830,4
637	871113107	Компрессор ротор Toshiba PH295M2AS-4КУН1,шт	шт	6	5555,5
638	350504007	Подложка под ламинат 1.07м,м2	м2	3,6	25,2
639	350520050	Плинтус пластиковый 15x50x2500,м	м	15	6,0

Записи с 631 до 639 из 639 записей [← Предыдущая](#) [Следующая >](#)

Показать 10 записей		Поиск:			
№ п/п	Номенклатурный номер	Наименование ТМЦ	Ед. изм.	Остаток, кол-во на 12.12.2019г.	Цена реализации, грн/ед. с НДС
141	680002175	МУФТА MOD-990NAD23011,шт	шт	5	договорная
142	680006062	Модуль Schneider Electric 140DDM39000,шт	шт	2	договорная
143	680103644	Датчик Метран-100ДГ-1541 63кПа,шт	шт	1	договорная
144	680103647	Датчик Метран-100Ех-ДД-1440 100кПа,шт	шт	1	договорная
145	680103648	Датчик Метран-100Ех-ДД-1440 16кПа,шт	шт	1	договорная
146	680603030	Механизм исполн.МЭО-250/25-0.25М-99К,шт	шт	1	договорная
147	689000005	Лоток монтажный Allied Telesis AT-TRAY4,шт	шт	1	договорная
148	726915111	Разъем IEK PPM77/4 RRP10D-RRM-4,шт	шт	1	договорная
149	885001003	Бой кругов шлиф.на бакелитовой связке,т	тн	0.12	договорная

Записи с 141 до 149 из 149 записей [← Предыдущая](#) [Следующая >](#)

Таблица В.1 – Неліквідна продукція ПАТ «Запоріжсталь» [28]

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Вплив сил конкуренції на діяльність ПАТ «Запоріжсталь»

Сила конкуренції	Показник	Вага	Ступінь впливу
1	2	3	4
Споживачів	Обсяг закупівель, здійснюваних підприємствами	0,2	+2
	Ціна товару у витратах споживача		+1
	Ступінь лояльності до конкретного продавця		-3
	Чутливість покупця до ціни обумовлена орієнтацією на торгову марку та якість		-1
	Прихильність споживачів до торгової марки		+4
	Стабільність попиту на продукцію		+3
	Тенденції зміни ролі якості продукції		+3
			I = 0,26
Виробників	Велика кількість конкурентів як вітчизняного, так і іноземного походження	0,2	+3
	Наявність лідерів		+1
	Активна боротьба конкурентів за частку ринку		+2
	Здатність до маневру, гнучкість і пристосування конкурентів до змін		-3
	Тенденції до зменшення обсягів ринку		-1
	Високий ступінь диференціації продукції		-3
			I = - 0,03
Товарів-замінників	Якість та ефективність товару-замінника	0,1	-2
	Рівень цін на товари-замінники		-2
	Готовність споживача перейти на товар-замінник		-5
	Затрати на перехід до товару-замінника		-5
	Стабільність попиту на товар-замінник (ступінь відданості)		-2
		I = - 0,32	
Постачальників	Кількість і концентрація постачальників	0,17	+4
	Ступінь залежності підприємства від постачальника ресурсів		+5
	Цінова еластичність ресурсів		+1
	Доходність постачальників		-3
	Можливості використання ресурсів-замінників		-4
	Легкість пошуку постачальником нових клієнтів		+4
	Якість договірних відносин між постачальниками та підприємством		+3
		I = 0,24	
Нових учасників ринку	Наявність високих входних бар'єрів	0,16	-5
	Активність дій фірм, які існують на ринку у відстоюванні своїх позицій.		-4
		I = -0,76	

Продовження таблиці Г.1

Інших зацікавлених осіб	Нестабільна політично–правова ситуація в країні (зміна податкових ставок по 2–4 рази протягом року)	0,17	+5
	Несприятлива податкова політика держави		+4
	Відсутність адекватного контролю за виробництвом і якістю продукції		+4
	Вступ до СОТ:		
	– відкриє нові ринки збуту;		+5
	– робить український ринок більш доступним для закордонних конкурентів		-4
	Відстоювання приватних інтересів через дії держави		-3
	Недостатні вкладення інвестицій в удосконалення технологічного процесу і модернізацію устаткування		+4
Низька інноваційна активність і невисокі темпи розвитку високотехнологічного сектора економіки	+4		
		I = 0,4	

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Оцінка впливу макросередовища на функціонування ПАТ «Запоріжсталь»

№	Фактори макросередовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
I Політико-правові фактори:					
1	нестабільність політичної ситуації в Україні	2	1	-	-2
2	постійні зміни в законодавстві України	2	1	-	-2
3	жорстка податкова політика	2	2	-	-4
4	державна підтримка галузі	3	3	+	+9
	Всього за політико-правовими факторами				1
II Економічні фактори:					
5	падіння темпів виробництва	2	3	-	-6
6	ріст світового попиту на метал	3	3	+	+9
7	рівень інфляції	2	2	-	-4
8	коливання курсу національної валюти	3	3	-	-9
9	вихід із економічної кризи	3	3	+	+9
10	нові ринки в зв'язку із вступом до СОТ	3	3	+	+9
	Разом за економічними факторами				+8
III Соціально-демографічні фактори:					
11	погіршення демографічної ситуації в країні	1	2	-	-2
12	зменшення працездатного населення	2	2	-	-4
13	зниження народжуваності	1	2	-	-2
14	підвищення рівня безробіття	2	1	-	-2
15	зростання рівня соціальних потреб населення	1	2	+	+2
16	переорієнтування життєвих цінностей	3	3	+	+9
	Разом за соціально-демографічними факторами				+1
IV Технологічні фактори:					
17	низька швидкість змін і адаптації нових технологій	3	2	-	-6
18	нові технологічні рішення у металургійній галузі	3	2	+	+6
19	удосконалення якості існуючих продуктів металургії	3	2	+	+6
20	тенденції в науково-технічному прогресі	3	1	+	+3

1	2	3	4	5	6
	Разом за технологічними факторами				+9
V Міжнародне оточення:					
21	світове визнання та відома назва	3	2	+	+6
22	орієнтація на експорт	3	1	-	-3
23	підвищення темпів і розширення напрямів залучення іноземних інвестицій	3	3	+	+9
	Разом за факторами міжнародного оточення				+12

Таблиця Д.2 – Оцінки факторів впливу безпосереднього оточення на економічний розвиток ПАТ «Запоріжсталь»

№	Фактори мікросередовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
I Споживачі:					
1	стабільна географія експорту товарів	3	3	+	+9
2	збільшення поставок в країні ЕС	3	3	+	+9
3	втрата країни-споживача Росії	3	3	-	-9
4	сприятливе ставлення покупців до інноваційних рішень	2	2	+	+4
5	наявність незадоволеного попиту	3	1	+	+3
6	зростання попиту	3	3	+	+6
7	високий ступінь задоволеності продукцією	2	2	+	+4
	Разом за споживачами				26
II Постачальники:					
8	тривале співробітництво з постачальниками	3	2	+	+6
9	збільшення присутності в корпоративних правах підприємств	3	3	+	+9
10	подорожчання тарифів на електроенергію та природній газ	3	2	-	-6
11	збільшення цін постачальників	2	3	-	-6
12	скорочення кількості постачальників	2	1	-	-2
	Разом за постачальниками				+1
III Конкуренти:					
13	швидке зростання обсягів виробництва в Китаї, на Близькому Сході та в Африці	3	3	-	-9
14	поява нових технологій у конкурентів	3	3	-	-9
15	поява товарів-замінників	2	2	-	-4

Продовження таблиці Д.2

16	значний вхідний бар'єр до ринків збуту	2	2	-	-4
17	відхід з ринку дрібних підприємств	2	2	+	+4
	Разом за конкурентами				-22
	Разом				5

Таблиця Д.3 – Фактори впливу внутрішнього середовища на економічний розвиток ПАТ «Запоріжсталь»

№	Фактори внутрішнього середовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
I Політико-правові фактори:					
1	висока кваліфікація персоналу	3	3	+	+9
2	високопрофесійна команда співробітників	3	3	+	+9
3	низька плинність кадрів	2	2	+	+4
4	мотиваційна система оплати праці	2	2	+	+4
1	2	3	4	5	6
	Разом:				26
II Організація і управління:					
5	наявність стратегії розвитку	3	3	+	+9
6	адекватна цілям організаційна структура	2	3	+	+6
7	наявність корпоративної культури	1	3	+	+3
	Разом:				+18
III Виробничо-збутова діяльність:					
8	наявність великого досвіду	3	3	+	+9
9	відпрацьована технологія виробництва	3	3	+	+9
10	стійкі відносини з постачальниками	3	3	+	+9
11	висока культура ведення збутової діяльності	2	3	+	+6
12	рівень матеріально-технічного постачання	2	3	+	+6
13	неналежне технологічне оновлення	3	3	-	-9
14	нестача сучасного програмного забезпечення	2	2	-	-4
	Разом:				+26
IV Фінанси:					
15	стабільне фінансове становище	3	3	+	+9
16	ефективне управління витратами	2	2	+	+4
17	зростання прибутку	3	3	+	+9
18	недостатність фінансування розвитку підприємства	2	3	-	-6

Продовження таблиці Д.3

1	2	3	4	5	6
	Разом:				+16
V Маркетинг:					
19	позитивний імідж підприємства	3	3	+	+9
20	широкий асортимент	3	3	+	+9
21	нездатність швидкого реагування на зміни попиту з боку споживачів взагалі та конкретних замовлень зокрема	2	3	-	-6
22	нестача інформації для проведення комплексного аналізу та обстеження	3	2	-	-6
23	використання сучасних засобів стимулювання споживачів	2	2	+	+4
24	наявність відділу маркетингу	2	3	+	+6
25	не використовуються достатньою мірою сучасні методи аналізу і прогнозування діяльності	2	2	-	-4
26	недосконала система управління стосунками із споживачами	2	2	-	-4
	Разом:				+14
	Разом за факторами внутрішнього середовища безпосереднього оточення				100

ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1 – SWOT-аналіз ПАТ «Запоріжсталь».

		Можливості з боку																					
		Макросередовища											Мікросередовища										
		№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		Опис можливостей	Державна підтримка галузі	Зростання світового попиту на метал	Вихід з економічної кризи	Нові ринки в зв'язку із вступом до СОТ	Зростання рівня соціальних потреб населення	Переорієнтування життєвих цінностей	Нові технологічні рішення	Удосконалення якості існуючих продуктів	Тенденції в науково-технічному прогресі	Підвищення залучення іноземних інвестицій	Світове визнання та відома назва	Стабільна географія експорту товарів	Збільшення поставок в країни ЄС	Сприятливе ставлення покупців до інноваційних рішень	Високий ступень задоволеності продукцією	Наявність незадоволеного попиту	Зростання попиту	Збільшення присутності в корпоративних правах підприємств	Тривале співробітництво з постачальниками	Вихід з ринку дрібних підприємств	
№	Опис сильних та слабих сторін	Оцінка впливу	9	9	9	9	2	9	6	6	3	9	6	9	9	4	4	3	6	9	6	4	
Сильні сторони	1	Висока кваліфікація персоналу	9	18	18	18	18	11	18	15	15	12	18	15	18	18	13	13	12	15	18	15	13
	2	Високопрофесійна команда співробітників	9	18	18	18	18	11	18	15	15	12	18	15	18	18	13	13	12	15	18	15	13
	3	Низька плинність кадрів	4	13	13	13	13	6	13	10	10	7	13	10	13	13	8	8	7	10	13	10	8
	4	Мотиваційна система оплати праці	4	13	13	13	13	6	13	10	10	7	13	10	13	13	8	8	7	10	13	10	8
	5	Наявність стратегії розвитку	9	18	18	18	18	11	18	15	15	12	18	15	18	18	13	13	12	15	18	15	13
	6	Адекватна цілям організаційна культура	6	15	15	15	15	8	15	12	12	9	15	12	15	15	10	10	9	12	15	12	10
	7	Наявність великого досвіду	9	18	18	18	18	11	18	15	15	12	18	15	18	18	13	13	12	15	18	15	13
	8	Відпрацьована технологія виробництва	9	18	18	18	18	11	18	15	15	12	18	15	18	18	13	13	12	15	18	15	13
	9	Стійкі і тривалі відносини з постачальниками	9	18	18	18	18	11	18	15	15	12	18	15	18	18	13	13	12	15	18	15	13
	10	Висока культура ведення торгівельної діяльності	6	15	15	15	15	8	15	12	12	9	15	12	15	15	10	10	9	12	15	12	10
	11	Стабільне фінансове становища	9	18	18	18	18	11	18	15	15	12	18	15	18	18	13	13	12	15	18	15	13
	12	Ефективне управління витратами	4	13	13	13	13	6	13	10	10	7	13	10	13	13	8	8	7	10	13	10	8
	13	Зростання прибутку	9	18	18	18	18	11	18	15	15	12	18	15	18	18	13	13	12	15	18	15	13
	14	Позитивний імідж	4	13	13	13	13	6	13	10	10	7	13	10	13	13	8	8	7	10	13	10	8
	15	Широкий асортимент	9																				
	16	Використання сучасних засобів стимулювання споживачів	4	13	13	13	13	6	13	10	10	7	13	10	13	13	8	8	7	10	13	10	8
	17	Наявність відділу маркетингу	6	15	15	15	15	8	15	12	12	9	15	12	15	15	10	10	9	12	15	12	10
	18	Обмежене матеріально-технічне постачання	6	15	15	15	15	8	15	12	12	9	15	12	15	15	10	10	9	12	15	12	10
Слабкі сторони	1	Неналежне технологічне оновлення	-9	0	0	0	0	-7	0	-3	-3	-6	0	-3	0	0	-5	-5	-6	-3	0	-3	-5
	2	Нестача сучасного програмного забезпечення	-4	5	5	5	5	-2	5	2	2	-1	5	2	5	5	0	0	-1	2	5	2	0
	3	Недостатність фінансування розвитку підприємства	-6	3	3	3	3	-4	3	0	0	-3	3	0	3	3	-2	-2	-3	0	3	0	-2
	4	Нездатність швидко реагувати на зміни попиту	-6	3	3	3	3	-4	3	0	0	-3	3	0	3	3	-2	-2	-3	0	3	0	-2

5	Нестача інформації для проведення комплексного аналізу	-6	3	3	3	3	-4	3	0	0	-3	3	0	3	3	-2	-2	-3	0	3	0	-2
6	Не використовуються достатньою мірою сучасні методи аналізу і прогнозування діяльності	-4	5	5	5	5	-2	5	2	2	-1	5	2	5	5	0	0	-1	2	5	2	0
7	Недосконала система управління стосунками із споживачами	-4	5	5	5	5	-2	5	2	2	-1	5	2	5	5	2	2	-1	2	5	2	0

			Загрози з боку																					
			Макросередовища										Мікросередовища											
			№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	1	2	3	4	5	6	7	8
№	Опис сильних та слабих сторін	Оцінка впливу	Опис можливостей	Нестабільна політична ситуація в Україні	Гальмування економічних реформ	Постійні зміни в законодавстві України	Жорстка податкова політика	Падіння темпів вир-ва	Рівень інфляції	Коливання курсу національної валюти	Погіршення демографічної ситуації	Зменшення працездатного населення	Зниження народжуваності	Підвищення рівня безробіття	Низька швидкість змін нових технологій	Орієнтація на експорт	Втрата країни споживача Росії	Підвищення тарифів на електроенергію і газ	Збільшення цін постачальників	Скорочення кількості постачальників	Швидке зростання обсягів вир-ва в Китаї	Поява нових технологій у конкурентів	Поява товарів заміників	Значний вхідний бар'єр до ринків збуту
				-2	-3	-2	-4	-6	-4	-9	-2	-4	-2	-2	-6	-3	-9	-6	-6	-2	-9	-9	-4	-4
Сильні сторони	1	Висока кваліфікація персоналу	9	7	6	7	5	3	5	0	7	5	7	7	3	6	0	3	3	7	0	0	5	5
	2	Високопрофесійна команда співробітників	9	7	6	7	5	3	5	0	7	5	7	7	3	6	0	3	3	7	0	0	5	5
	3	Низька плинність кадрів	4	2	1	2	0	-2	0	-5	2	0	2	2	-2	1	-5	-2	-2	2	-5	-5	0	0
	4	Мотиваційна система оплати праці	4	2	1	2	0	-2	0	-5	2	0	2	2	-2	1	-5	-2	-2	2	-5	-5	0	0
	5	Наявність стратегії розвитку	9	7	6	7	5	3	5	0	7	5	7	7	3	6	0	3	3	7	0	0	5	5
	6	Адекватна цілям організаційна культура	6	4	3	4	2	0	2	-3	4	2	4	4	3	0	-3	0	0	4	-3	-3	2	2
	7	Наявність великого досвіду	9	7	6	7	5	3	5	0	7	5	7	7	3	6	0	3	3	7	0	0	5	5
	8	Відпрацьована технологія виробництва	9	7	6	7	5	3	5	0	7	5	7	7	3	6	0	3	3	7	0	0	5	5
	9	Стійкі і тривалі відносини з постачальниками	9	7	6	7	5	3	5	0	7	5	7	7	3	6	0	3	3	7	0	0	5	5
	10	Висока культура ведення торгівельної діяльності	6	4	3	4	2	0	2	-3	4	2	4	4	3	0	-3	0	0	4	-3	-3	2	2
	11	Стабільне фінансове становище	9	7	6	7	5	3	5	0	7	5	7	7	3	6	0	3	3	7	0	0	5	5
	12	Ефективне управління витратами	4	2	1	2	0	-2	0	-5	2	0	2	2	-2	1	-5	-2	-2	2	-5	-5	0	0
	13	Зростання прибутку	9	7	6	7	5	3	5	0	7	5	7	7	3	6	0	3	3	7	0	0	5	5
	14	Позитивний імідж	4	2	1	2	0	-2	0	-5	2	0	2	2	-2	1	-5	-2	-2	2	-5	-5	0	0
	15	Широкий асортимент	9	7	6	7	5	3	5	0	7	5	7	7	3	6	0	3	3	7	0	0	5	5
	16	Використання сучасних засобів стимулювання споживачів	4	2	1	2	0	-2	0	-5	2	0	2	2	-2	1	-5	-2	-2	2	-5	-5	0	0
	17	Наявність відділу маркетингу	6	4	3	4	2	0	2	-3	4	2	4	4	3	0	-3	0	0	4	-3	-3	2	2
	18	Обмежене матеріально-технічне постачання	6	4	3	4	2	0	2	-3	4	2	4	4	3	0	-3	0	0	4	-3	-3	2	2
Слабкі сторони	1	Неналежне технологічне оновлення	-9	-11	-12	-11	-13	-15	-13	-18	-11	-13	-11	-11	-15	-12	-18	-15	-15	-11	-18	-18	-13	-13
	2	Нестача сучасного програмного забезпечення	-4	-6	-7	-6	-8	-10	-8	-13	-6	-8	-6	-6	-10	-7	-13	-10	-10	-6	-13	-13	-8	-8

3	Недостатність фінансування розвитку підприємства	-6	-8	-9	-8	-10	-12	-10	-15	-8	-10	-8	-8	-12	-9	-15	-12	-12	-8	-15	-15	-10	-10
4	Нездатність швидко реагувати на зміни попиту	-6	-8	-9	-8	-10	-12	-10	-15	-8	-10	-8	-8	-12	-9	-15	-12	-12	-8	-15	-15	-10	-10
5	Нестача інформації для проведення комплексного аналізу	-6	-8	-9	-8	-10	-12	-10	-15	-8	-10	-8	-8	-12	-9	-15	-12	-12	-8	-15	-15	-10	-10
6	Не використовуються достатньою мірою сучасні методи аналізу і прогнозування діяльності	-4	-6	-7	-6	-8	-10	-8	-13	-6	-8	-6	-6	-10	-7	-13	-10	-10	-6	-13	-13	-8	-8
7	Недосконала система управління стосунками із споживачами	-4	-6	-7	-6	-8	-10	-8	-13	-6	-8	-6	-6	-10	-7	-13	-10	-10	-6	-13	-13	-8	-8