

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Формування засад організаційно-економічного механізму  
управління іміджем промислового підприємства»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0730-зед-з \_\_\_\_\_  
спеціальності 073 – Менеджмент, \_\_\_\_\_  
освітньо-професійної програми \_\_\_\_\_  
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності \_\_\_\_\_  
Наумов І. М. \_\_\_\_\_

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

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

Запоріжжя – 2021

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

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Рівень вищої освіти другий (магістерський) рівень

Спеціальність 073 – Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 року

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

Наумов Ілля Михайлович

1. Тема роботи «Формування засад організаційно-економічного механізму управління іміджем промислового підприємства»

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

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

2. Строк подання студентом роботи 22.11.2021 р.

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

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

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ СУЧАСНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД ДІАГНОСТИКИ ІМІДЖУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ СУЧАСНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА



## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра складається з 3 розділів, 68 с., 17 таблиць, 25 рисунків, 50 джерел.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження стану впровадження організаційно-економічні засади управління іміджем сучасного промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

Об'єктом дослідження є процеси управління іміджем промислових підприємств як одним з основних факторів їх конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є теоретичні підходи, принципи і методи управління іміджем сучасного промислових підприємств.

Методологічною основою роботи магістра є аналіз, системний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні положення сучасної економічної теорії, маркетингу, концепції стратегічного управління, наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених-еконіміджем.

Для вирішення поставлених завдань були використані: системно-структурний аналіз та метод логічного узагальнення, щодо поняття «імідж промислового підприємства» та його структури; метод декомпозиції та моделювання; статистичний та порівняльний аналіз для дослідження передумов і визначення напрямів удосконалення системи управління іміджем промислового підприємства; методи економіко-математичного модеомістів, присвячені дослідженню проблем діагностики та управління лювання; метод експертних оцінок.

Формування іміджу підприємства — процес складний та багатогранний. Практично кожне підприємство, яке визнає необхідність забезпечувати собі певну репутацію та просування на ринку, має штатних співробітників, які займаються цими питаннями у складі служби маркетингу.

У першому розділі проаналізовані теоретичні основи іміджу діяльності підприємства, розглянуто види та його сутність, а також розглянута класифікація, види та принципи управління іміджем. Визначено, що імідж компанії – це імідж, який представляє інформацію про діяльність та успіхи компанії цільовій аудиторії, що має тривалий і динамічний вплив на відносини компанії з потенційними та реальними клієнтами.

У другому розділі розкрито суть організаційної структури управління та характеристика напрямів діяльності підприємства, розглянуті фінансові показники підприємства, та надана оцінка діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

У третьому розділі запропоновані напрямки використання та покращення організаційно-економічних засад управління іміджем сучасного промислового підприємства.

ІМІДЖ, ПЕРСОНАЛ, РЕПУТАЦІЯ, СПОЖИВАЧІ, РЕКЛАМА, PR? МАРКЕТИНГ

## ABSTRACT

The master's thesis consists of 3 sections, 68 pages, 17 tables, 25 figures, 50 sources.

The purpose of the master's qualification work is to study the state of implementation of organizational and economic principles of image management of a modern industrial enterprise of PJSC «Zaporizhstal».

The object of research is the processes of image management of industrial enterprises as one of the main factors of their competitiveness.

The subject of research is the theoretical approaches, principles and methods of image management of modern industrial enterprises.

The methodological basis of the master's work is analysis, systematic approach, dialectical method of scientific knowledge, fundamental principles of modern economic theory, marketing, concepts of strategic management, scientific works of leading domestic and foreign economists.

To solve the tasks were used: system-structural analysis and the method of logical generalization, the concept of «image of an industrial enterprise» and its structure; method of decomposition and modeling; statistical and comparative analysis to study the prerequisites and identify areas for improvement of the image management system of an industrial enterprise; methods of economic and mathematical modeling, devoted to the study of problems of diagnostics and management of casting; method of expert assessments.

The formation of the company's image is a complex and multifaceted process. Virtually every company that recognizes the need to ensure a certain reputation and promotion in the market, has full-time employees who deal with these issues as part of the marketing department.

The first section analyzes the theoretical foundations of the image of the enterprise, considers the types and essence, as well as the classification, types and principles of image management. It is determined that the company's image dynamic impact on the company's relationships with potential and actual customers.

The second section reveals the essence of the organizational structure of management and characteristics of the enterprise, considers the financial performance of the enterprise, and provides an assessment of the activities of PJSC «Zaporizhstal».

The third section proposes areas of use and improvement of organizational and economic principles of image management of a modern industrial enterprise.

IMAGE, PERSONNEL, REPUTATION, CONSUMERS, ADVERTISING,  
PR? MARKETING

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА .....	2
РЕФЕРАТ .....	4
ABSTRACT .....	5
ВСТУП .....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ СУЧАСНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	10
1.1 Імідж промислового підприємства: значення, сутність і зміст .....	10
1.2 Аналіз ролі іміджу у забезпеченні конкурентоспроможності промислових підприємств: вітчизняний і зарубіжний досвід .....	23
1.3 Формування системи показників для оцінки іміджу сучасного промислового підприємства .....	37
РОЗДІЛ 2 ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД ДІАГНОСТИКИ ІМІДЖУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	52
2.1 Діагностика впливу міжнародної кон'юнктури на розвиток вітчизняного ринку металопродукції .....	52
2.2 Основні тенденції розвитку ПАТ «Запоріжсталь» .....	37
2.3 Формування засад організаційно-економічного механізму управління іміджем промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь» .	71
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ СУЧАСНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	84
3.1 Формування засад організаційно-економічного механізму управління іміджем промислового підприємства .....	84
3.2 Діагностика основних складових управління іміджу промислового підприємств ПАТ «Запоріжсталь» .....	91
3.3 Шляхи покращення системи управлінських заходів для підвищення рівня іміджу промислових підприємств .....	106
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	114
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	116
ДОДАТКИ .....	120

## ВСТУП

У середовищі дедалі більшої конкуренції набувають маркетингові комунікації. Привабливість і конкурентоспроможність залишаються важливими факторами, але ефективна комунікаційна політика виробників і продавців товарів та послуг починає відігравати все більш важливу роль. Одна з найскладніших, але пріоритетних, комунікаційних політик, як в Україні, так і в інших державах набуває визначення іміджу підприємства. Як показує практика, зараз імідж компанії є найважливішим показником конкурентоспроможності та чинників, що визначають успішність діяльності на ринку. Світовий досвід доводить, що роль іміджу як фактора конкурентоспроможності постійно зростає, оскільки постійно активно зростає сила впливу інтеграційних та комунікативних потоків на поведінку всіх суб'єктів ринку.

Тому імідж дозволяє всім секторам підприємства позитивно розуміти зовнішню та внутрішню аудиторію, розглядати прямі комунікаційні потоки у напрямку підвищення конкурентоспроможності та підвищення ринкового успіху. У цих місцях управління іміджем відіграє важливу роль у маркетингових зусиллях компанії.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розроблення та наукове обґрунтування економічних засад управління іміджем промислового підприємства.

Для досягнення поставленої мети сформульовані такі завдання:

- охарактеризовано сутність та зміст, структуру та основні поняття «імідж».
- дослідити економічні передумови вдосконалення системи управління іміджем промислового підприємства.
- удосконалення теоретичної бази для створення системи індексів оцінки іміджу промислової компанії

- розробка системної основи діагностики іміджу промислового підприємства та його окремих складових елементів

- проаналізувати процес управління іміджем промислових підприємств.

Об'єктом дослідження є процеси управління іміджем промислових підприємств як одним з основних факторів їх конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є теоретичні підходи, принципи і методи управління іміджем сучасного промислових підприємств.

Методологічною основою роботи магістра є аналіз, системний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні положення сучасної економічної теорії, маркетингу, концепції стратегічного управління, наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених-еконіміджем.

Для вирішення поставлених завдань були використані: системно-структурний аналіз та метод логічного узагальнення, щодо поняття «імідж промислового підприємства» та його структури; метод декомпозиції та моделювання; статистичний та порівняльний аналіз для дослідження передумов і визначення напрямів удосконалення системи управління іміджем промислового підприємства; методи економіко-математичного моделювання, присвячені дослідженню проблем діагностики та управління лювання; метод експертних оцінок.

Інформаційною базою дослідження стали: нормативно-правові акти України, статистична звітність Державного комітету статистики України, Головного управління статистики у Запорізькій області, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Головного управління економіки Запорізької обласної державної адміністрації, навчальні посібники, монографії, періодичні українські та зарубіжні видання, матеріали Інтернет-джерел.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій та методичних положень, які можуть бути використані у практичній діяльності ПАТ «Запоріжсталь».



Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань. Загальний обсяг роботи – 69 сторінок, перелік посилань включає 50 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ СУЧАСНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Імідж промислового підприємства: значення, сутність і зміст

Імідж – це відображення компанії в свідомості цільових споживачів. Сприйняття та образи доставляють клієнтам через сенсорні канали – усно, візуально тощо. Індивідуальні споживачі надають контекст своєму оточенню в соціальному середовищі. Зображення – це не тільки різновид «іміджу», які сприймаються споживачами по-різному, але й кожен має стійкий індивідуальний погляд щодо компанії та/або її продуктів. У цьому випадку образ часто асоціюється з брендом. Для деяких бренд подає позитивний приклад дух і бажання бути клієнтом. У табл. 1.1 визначимо основні підходи до поняття імідж та погляди сучасних дослідників на дане поняття.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «імідж»

Автор	Визначення
Р. Олівер	Імідж - ментальна картинка; ідея, породжена уявою або особистістю в уявленнях людини, організації...»
Е. А. Блажнова	«... імідж – це образ потреби, створюваний художніми засобами»
О. С. Віханський	стійке і розповсюджене уявлення про особливості, специфічні якості і риси, характерні для даного явища»
В. Г. Королько	Уявне уявлення про людину, товар або інститут, що цілеспрямовано формується в масовій свідомості за допомогою публісیتی, реклами або пропаганди»
Л. Е. Орбан-Лембрик	імідж (від англ. image – образ) – це враження, яке організація та її працівники справляють на людей і яке фіксується в їхній свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень
А. К. Семенова	це навмисне спроектований в інтересах підприємства образ, що ґрунтується на особливостях його діяльності, внутрішніх закономірностях, властивостях, перевагах, якостях і характеристиках, який ціленаправлено входить у свідомість

Аналіз табл.1.2. імідж дозволяє нам зробити висновок, що репутація, бренд, лояльність клієнтів і загальний інтерес є основою, на якій будується

та створюється позитивне сприйняття аудиторію товару або посліги підприємства.

Таблиця 1.2 – Особливості та відмінності визначення понять «стереотипу» та «іміджу» [7; 8; 37]

Характеристика	Стереотип	Імідж
Функція	дає стисле узагальнене уявлення про цілу категорію однорідних явищ або об'єктів	підкреслює відмінність одного конкретного об'єкту від інших, що стоять з ним в одному ряду, а інколи навіть протиставляє його іншим
Додаткові властивості	хоча стереотип і спотворює реальний об'єкт, проте він базується на реальних властивих йому характеристиках	імідж наділяє явище вигідними пропагандистові властивостями, інколи виходять за межі функціональних можливостей самого об'єкту
Пізнавальна сторона	у стереотипах переважає пізнавальна сторона, вони допомагають людині орієнтуватися в світі	в іміджі пізнавальної сторони взагалі немає або її наявність обумовлена збігом реальних бажаних характеристик об'єкту
Змінюваність	стереотип дуже стійкий, інколи він не змінюється впродовж декількох поколінь. Суспільство підсвідомо прагне до збереження своїх стереотипів, оскільки їх крах означає крах картини світу, тобто світогляду	імідж надзвичайно рухливий, його можна (і потрібно) змінювати зв'язку зі змінами ситуації. Від іміджу можна залишати, лише «контури» змінюючи його окремі компоненти інколи на прямо протилежні.
Інструмент маніпулювання	Використовувати для маніпуляції стереотипи важко, оскільки формується він набагато важче і в ньому сильна інформаційна складова	Легкість корегування, різні маніпулятивні можливості. Імідж ідеальним інструментом для маніпулювання. При його формуванні ракурс умисне зміщується акцентуються на певних сторонах об'єкту, а інші свідомо затушовуються.
Етимології слів	стереотип в перекладі з грецького означає «твердий відбиток». Він сприймається готовим і не вимагає додаткового розуміння та уявлення	імідж пов'язаний з поняттям imagination – уява. Він - завжди «напівфабрикат», його легко уявляти людині лише задається напрям такого «уявлення». Людина сама добудовує запропонований їй імідж стаючи таким чином, його співавтором. Після чого імідж сприймається не як щось нав'язане, як власне бачення явища. Направити уяву людини в потрібну сторону задача іміджмейкера.

Зауважимо, що неможливо прийняти імідж іншої компанії. Зображення завжди виконують свою основну функцію частинами індивідуалізація та диференціація. Тому потрібно бути обережним щодо підбору фірмового стилю, щоб не бути ідентифікованим з елементами фірмового стилю власних конкурентів

Зауважимо, що імідж має характеристики, які визначені на рис. 1.1, на якому зазначені що імідж – має бути адекватний, правдивий, динамічний, іриціанальний та позитивний.

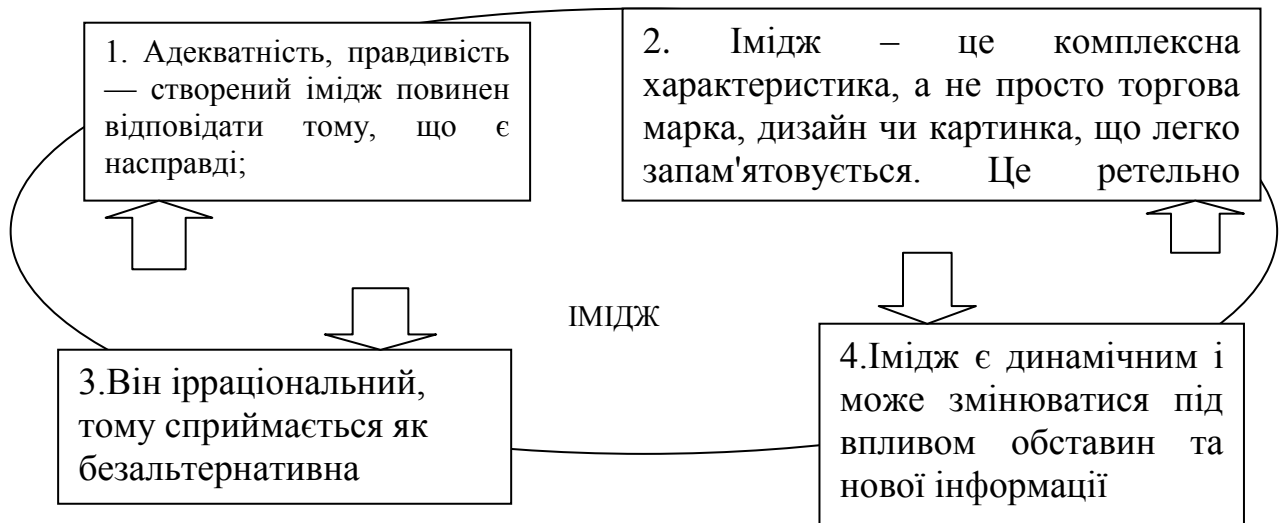


Рис. 1.1 Характеристики іміджу

Імідж багато в чому залежить від корпоративна організаційної культури. Його потрібно постійно відстежувати та аналізувати. Підприємства з давно створеним позитивним іміджем не можуть собі дозволити розслабитися, тому що існують конкуренти, які потрібно постійно «підживлюють» власний імідж. Сьогодні наведене імідж неможливий без фірмового стилю. Як відомо, фірмовий стиль являє собою сукупність постійних елементів (усна, графічна, кольорова тощо). Сукупність цих елементів разом, забезпечуючи візуальну та смислову єдність предмета (послуги) фірми, які всі отримують від інформація, розмова і зовнішній дизайн. Завдання фірмового стилю разом з іміджем – надати особистісну, ринкову пропозицію та відмінність від конкурентів.

Імідж промислового підприємства – це стійкий та позитивний, образ

підприємства у свідомості контрагентів та контактних аудиторій, стейкхолерів, що при своєму позитивному значенні створює для них певну систему цінностей, а також виступає нематеріальним фактором формування конкурентних переваг підприємства [3].

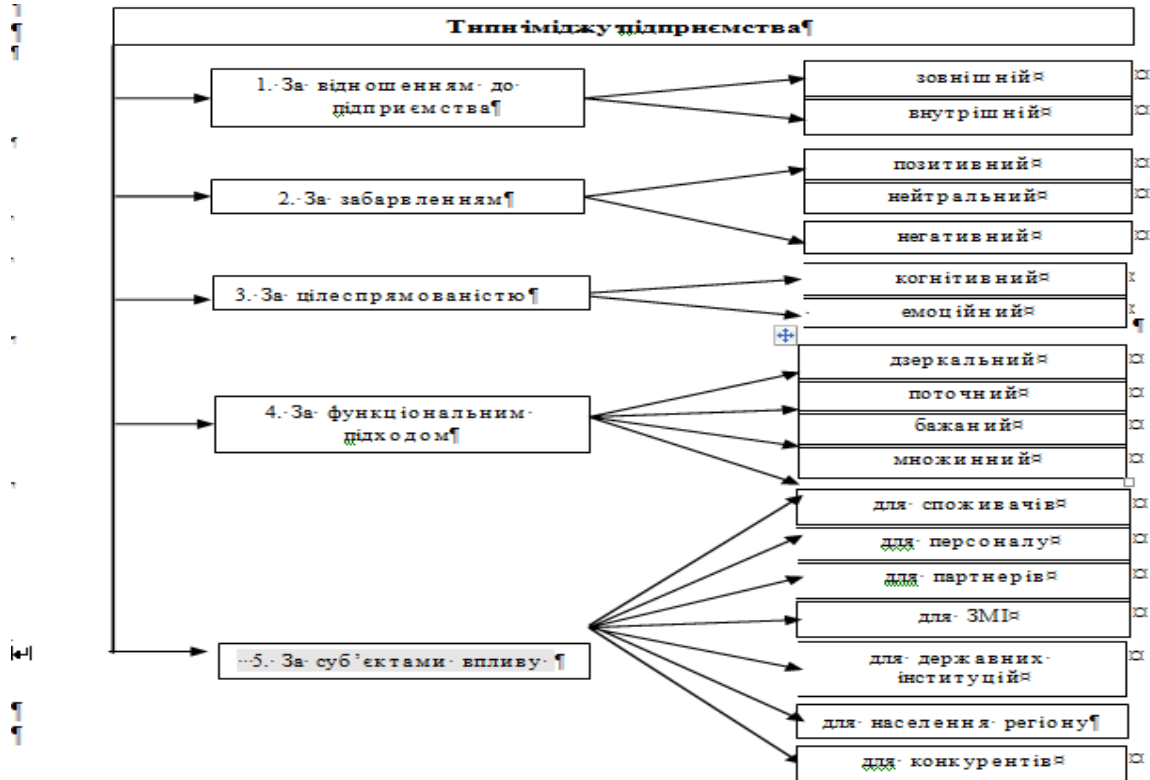


Рис.1.2 Типологізація іміджу підприємства

Імідж підприємства являє собою складне та комплексне, багатогранне поняття. Аналізувати його можна з різних точок зору, тому для цього проведено типи (види) іміджу (рис. 1.2).

Таблиця 1.3 – Імідж підприємства

Види іміджу	Характеристика
Позитивний імідж	це той імідж, який характеризує сприятливе ставлення до підприємства економічних контрагентів та контактних аудиторій (разом – контактні групи цільової аудиторії).
Нейтральний імідж	означає байдуже ставлення до підприємства, невизначеність контактних аудиторій і економічних контрагентів у своєму ставленні тощо. Негативний імідж виникає при незадоволенні контактних груп діяльністю підприємства, тобто імідж не виконує своїх функцій.
Когнітивний імідж	надає суху інформацію, спрямовану на вузьке коло обізнаних спеціалістів; емоційний імідж орієнтований на всі контактні групи цільової аудиторії та покликаний викликати емоційний відгук.
Класифікація іміджу	за суб'єктами впливу дозволяє оцінити їх ставлення до іміджу підприємства та деталізувати напрями і заходи впливу в межах політики імідж-білдінгу

Імідж підприємства буває таких видів (табл. 1.3):

На рис. 1.3 визначені функції іміджу, які можна поділити на 2 великі групи.

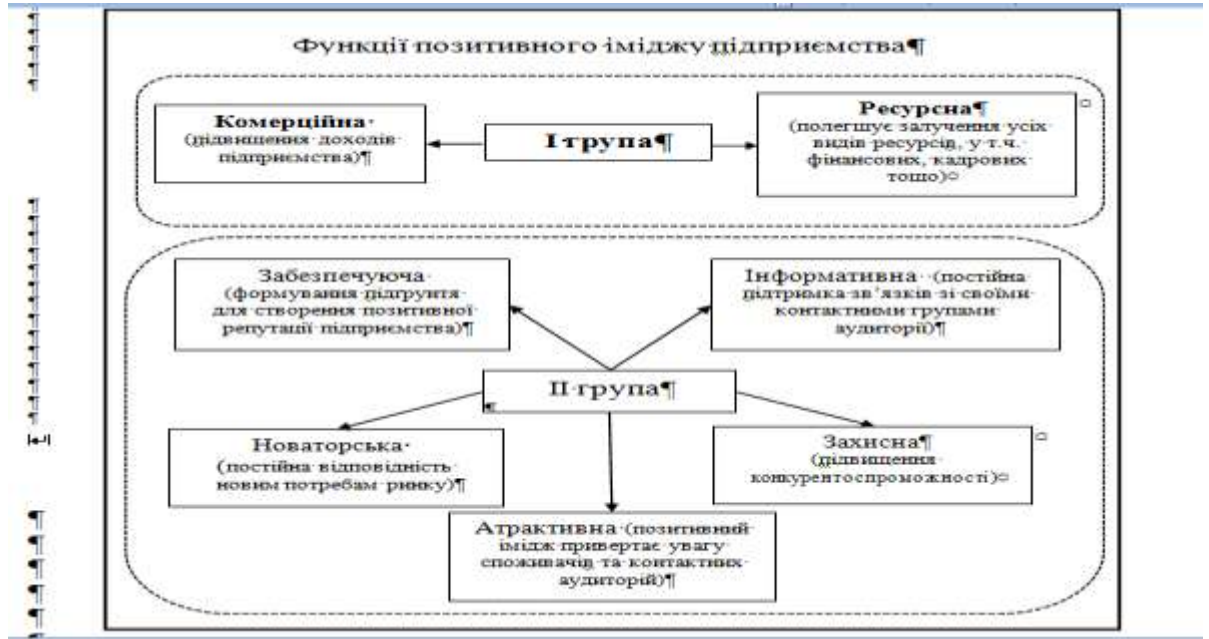


Рис. 1.3 Функції іміджу підприємства

Іміджі формуються по-різному в залежності від групи суспільства, на яку вони орієнтовані, тому що поведінка бажаної групи по відношенню до компанії виявляється різною, тобто одна і та ж компанія по-різному сприймається споживачами, державою. Таким чином, імідж підприємства (від англ. image - імідж) - це організаційна ідея, створена для того, щоб створити бажаний їй імідж серед клієнтів, партнерів і конкурентів. Тому сьогодні позитивний імідж організації є важливою складовою успіху підприємства різних сфер економіки.

Імідж – це загальне сприйняття об'єкта, продукту чи компанії. У ширшому масштабі (великі корпорації) він стає елементом активів компанії, а його вартість може досягати мільйонів доларів. діяльності, допомагаючи позиціонувати продукт, особу чи акції, які є у свідомості громадськості...

Основне призначення іміджу — сформувати певне ставлення до суспільства, підтримати лояльність, виділити об'єкти як візуально, так і в асоціативному плані. Згадка про бренд або вказівка на його логотип має створити в уяві читачів особливий образ, особливу асоціацію і бажання

вибрати саме цей бренд.

Таблиця 1.4 – Характеристика складових іміджу промислового підприємства (зовнішні та внутрішні характеристки)

Складові іміджу	Сутність	Групи сприйняття
<b>Зовнішній імідж</b>		
Імідж товару	поширене і досить стійке уявлення про відмінні або виняткові характеристики товару, що додають особливу своєрідність і виділяють його з ряду аналогічних товарів	споживачі; інші економічні контрагенти та контактні аудиторії
Бізнес-імідж	Уявлення про підприємство як ділового партнера	інвестори; постачальники; споживачі; інші економічні контрагенти та контактні аудиторії
Імідж споживача	уявлення про солідність, відомість, фінансові спроможності споживачів, які свідчать про їх позитивне сприйняття і лояльність до підприємства, надання йому переваг серед інших	споживачі; інші економічні контрагенти та контактні аудиторії
Соціально-екологічний імідж	уявлення широкого кола громадськості про соціальні цілі і роль підприємства в економічному, соціальному і культурному житті суспільства (участь підприємства у соціальних програмах, меценатство, інформаційна відкритість, дотримання екологічних стандартів виробництва, кількість наданих робочих місць, значущість продукції для регіону).	громадськість; державні інституції; споживачі; інші економічні контрагенти та контактні аудиторії
Візуальний імідж	Трансформація філософії діяльності підприємства, ідей, принципів та словесного опису в зорові образи та інформаційні повідомлення.	споживачі; інші економічні контрагенти та контактні аудиторії
<b>Внутрішній імідж</b>		
Імідж керівника	уявлення про наміри, мотиви, здібності, установки, ціннісні орієнтації і психологічні характеристиках керівника підприємства на основі сприйняття відкритих для спостереження характеристик.	споживачі; персонал; інші економічні контрагенти та контактні аудиторії
Імідж персоналу	Узагальнений образ персоналу, який розкриває характерні для нього риси	споживачі; інші економічні контрагенти та контактні аудиторії
Організаційна культура	це система цінностей та норм, які розділяються більшістю членів підприємства, що забезпечує мотивацію і регуляцію їхньої діяльності.	персонал; громадськість; інші контактні аудиторії

## 1.2 Аналіз ролі іміджу у забезпеченні конкурентоспроможності промислових підприємств: вітчизняний і зарубіжний досвід

Компанією Burson-Marsteller [11], яка є провідною організацією з формування глобальних зв'язків та комунікацій, підтримки сильних брендів та формування їхньої репутації, проведено дослідження серед своїх клієнтів щодо переваг якісного управління іміджем підприємства. Результати опитування зазначені на рис. 1.4.

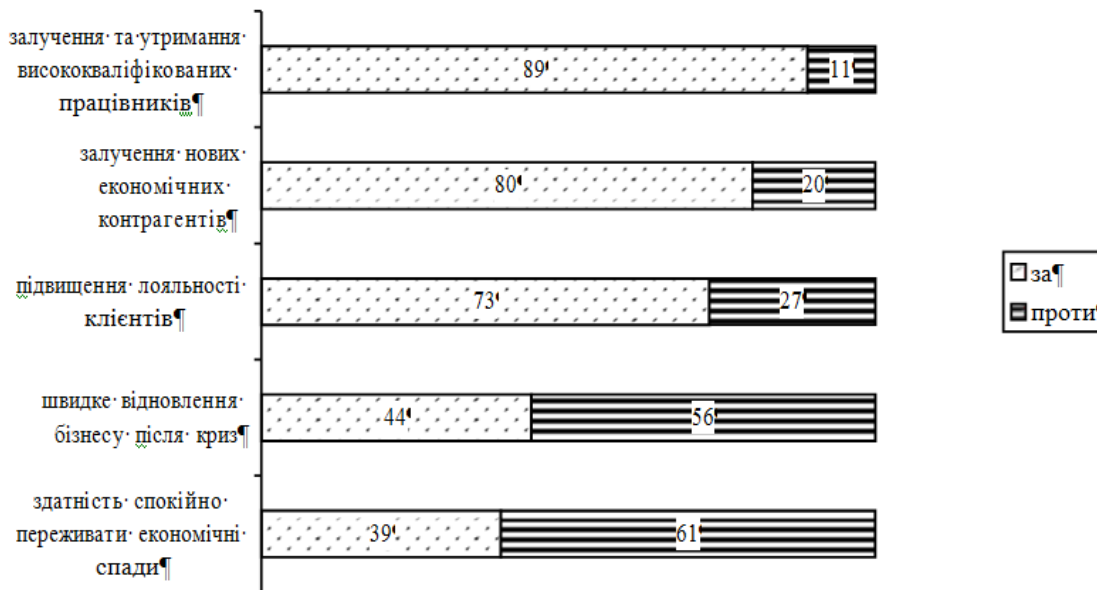


Рис. 1.4 Переваги управління іміджем підприємства (на основі даних [11])

Розглянемо зарубіжний досвід управління іміджем бізнесу. На рис. 1.5 надає діаграму рейтингу ефективності бізнесу на основі їх важливості для оцінки зовнішнього іміджу серед різних цільових аудиторій (тобто споживачів і ділових партнерів) [24].

Ці показники іміджу визначаються експертами. Експерти є споживчими та господарськими контрагентами іноземних компаній [14].



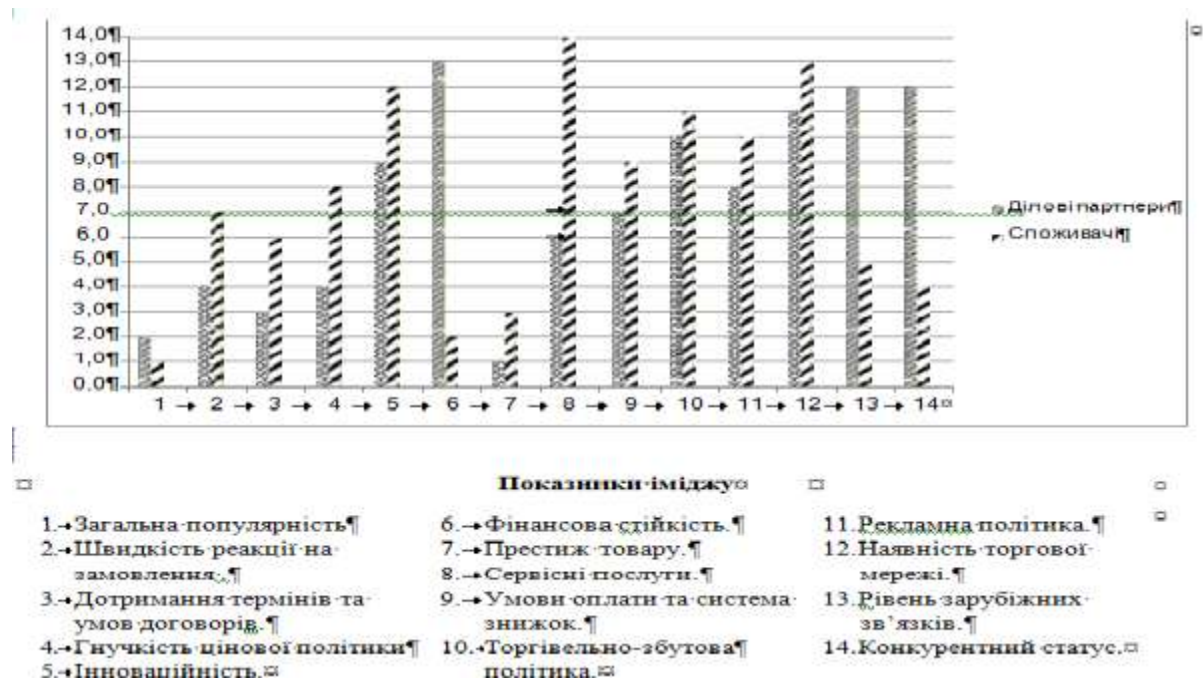


Рис. 1.5 Діаграма ранжування показників іміджу щодо їхньої важливості при оцінці зовнішнього іміджу [12]

Основні показники діяльності підприємства, які враховуються при оцінці іміджу, доцільно поєднати у чотири групи: економічні фактори; організаційні фактори; психологічні фактори; соціальні фактори [5].

Таблиця 1.5 – Важливість показників зовнішнього іміджу промислового підприємства для споживачів та партнерів

Для споживачів	Для ділових партнерів
1) сервісні послуги;	1) фінансова стійкість;
2) наявність торгової мережі;	2) конкурентний станта рівень зарубіжних зв'язків;
3) інноваційність;	3) наявність торгової мережі;
4) торговельно-збутова політика;	4) торговельно-збутова політика;
5) рекламна політика;	5) інноваційність;
6) умови оплати та система знижок;	6) рекламна політика;
7) гнучкість цінової політики;	7) умови оплати та система знижок;
8) швидкість реакції на замовлення;	8) сервісні послуги;
9) дотримання термінів та умов;	9) швидкість реакції на замовлення та гнучкість цінової політики;
10) рівень зарубіжних зв'язків;	10) дотримання термінів та умов;
11) конкурентний стан;	11) загальна популярність;
12) престиж товару;	12) престиж товару.
13) фінансова стійкість підприємства;	
14) загальна популярність.	

Проаналізуємо зарубіжний досвід імплементації окремих із виділених

груп факторів в процесі управління та адміністрування іміджем промислових підприємств. У США такого роду заходи на рівні внутрішнього іміджу переходять в розряд корпоративної соціальної відповідальності, якої дотримуються виключно з ініціативи самої бізнес-спільноти [23]. В Європі, як правило, питання соціальної відповідальності бізнесу регулюються нормами, стандартами і законами відповідних держав.

Таблиця 1.6 – Порівняльна характеристика сфер управління іміджем (зовнішнім) на прикладі підприємств США та Європи

Порівняльні індикатори	США	Європа
Економічні відносини	Спрямованість на відповідність передовим принципам корпоративного управління, гідна винагорода та захист споживачів	Законодавчо встановлені рамки поведінки (наприклад, 35-годинний робочий тиждень, регулювання додаткової роботи тощо).
Юридична відповідальність	Високий рівень законодавчо закріплених правил поведінки корпорацій	Глибоко напрацьоване законодавство про правила ведення бізнесу
Соціальна відповідальність та благодійність	Тенденції до переваги підтримки місцевої громади. Спонсування розвитку мистецтва, культури та університетської освіти	Високі податки і високий рівень державного соціального захисту. Внаслідок високого рівня оподаткування благодійністю займаються в основному державні підприємства.

Порівняльний аналіз особливостей управління іміджем підприємствами Європи та України представлений в табл. 1.5. Отже, можна зробити висновок що українська політика управління іміджем докорінно відрізняється від європейської, і певний досвід, що вже накопився міжнародних компаній.

На даному етапі розвитку концепції цього бачення у свідомості людей світу, з іншого боку, слідує позиції сторін.

Отже, можна зробити висновок що українська політика управління іміджем докорінно відрізняється від європейської, і певний досвід, що вже накопився у міжнародних компаніях[21].

Таблиця 1.7 – Порівняльна характеристика особливостей управління іміджем на підприємствах Європи та України

Порівняльні індикатори	Європейський Союз	Україна
Основні стейкхолдери за ступенем важливості	- Персонал - Споживачі - Суспільство - Акціонери (власники)	- Держава - Акціонери (власники) - Персонал - Споживачі
Рушійні (стимулюючі) сили для розвитку іміджу	- Самі підприємства - Неприбуткові організації та суспільство - Держава	- Держава - Самі підприємства - Місцева влада
Тенденції до впровадження КСВ	КСВ ініціюється самим бізнесом Стандарти КСВ добре адаптовані та широко застосовуються КСВ орієнтована на всіх стейкхолдерів	КСВ знаходиться на початковому етапі Часто не розуміється як цілісна система та недооцінюється її користь в довгостроковій перспективі КСВ в основному орієнтована на державу та акціонерів, а в меншій мірі на суспільство.

У економічно розвинених країнах накопичений значний досвід управління іміджем підприємств, у тому числі і промислових [14].

У системі управління іміджем PR виступає дієвим інструментом для його підвищення. PR є приємним розвитком комунікацій як із зовнішнім середовищем, так і формує засади розвитку внутрішніх відносин на підприємстві [22]. У великих компаніях, розробкою іміджу займаються, як правило, PR-служби / служби маркетингу (рис. 1.6):

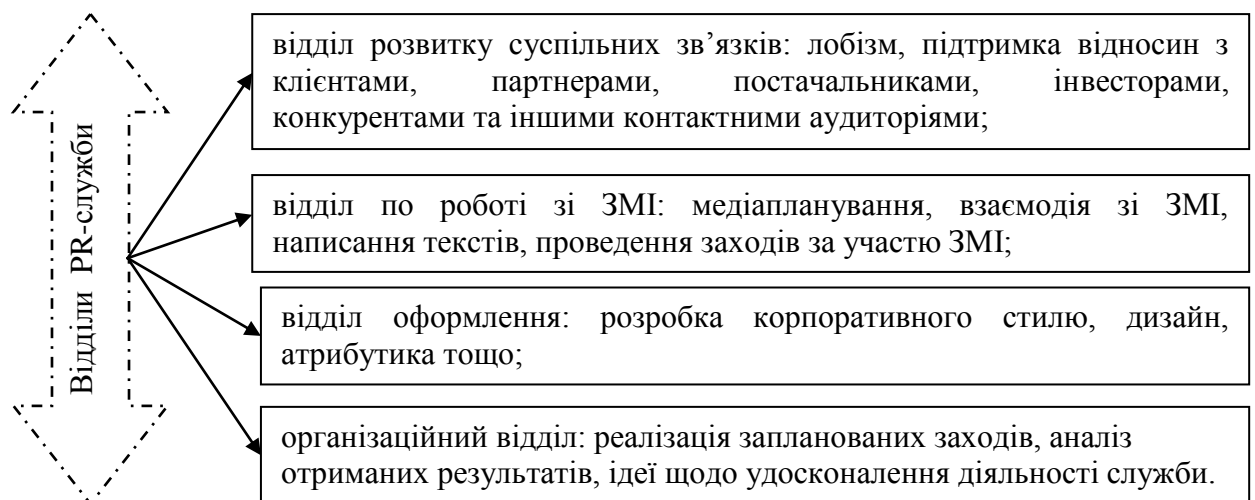


Рис.1.6 Відділи PR-служби



Отже, згрупуємо основні чинники формування іміджу підприємства (рис. 1.8).

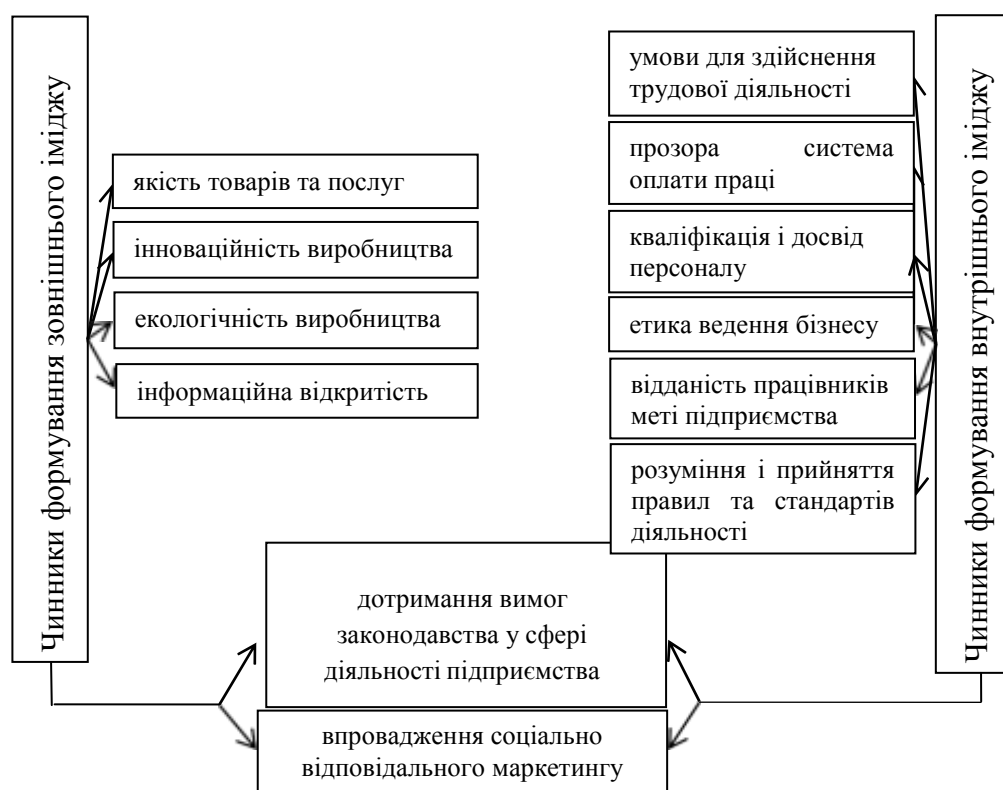


Рис. 1.8 Чинники формування іміджу підприємства

Вітчизняні промислові підприємства, які конкурують з зарубіжними компаніями як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, повинні перейняти і творчо використовувати їх досвід [22] у формуванні іміджу та створенні умов щодо його укріплення.

### 1.3 Формування системи показників для оцінки іміджу сучасного промислового підприємства

Навмисно створений імідж — це набір компонентів, які можуть бути вбудовані в рейтингову лінію залежно від специфіки діяльності компанії. До основних компонентів іміджу належать суспільна репутація та репутація,

швидкість реагування на зміни запитів споживачів, інноваційний потенціал та його впровадження, репутація продукції, що випускається, рекламна політика, рівень розвитку та якості зовнішніх зв'язків, фінансова безпека (стабільність), конкурентне позиціонування. Кожен елемент ідентифікується за певними критеріями та показниками.

Усі складові іміджу умовно можна розділити на дві групи: основні, пов'язані з основною діяльністю компанії, і суміжні. Останнє, хоча й другорядне чи не менш важливе, ґрунтується на індивідуальних, суб'єктивних уявленнях про імідж організації. При цьому сприйняття в суспільстві щодо окремих компонентів іміджу характеризується дисонансом, механізм його формування складний, а очікувані результати мають високий відсоток помилок і можуть бути тільки приблизно спрогнозовані, але не гарантовані. Ці складові включають характер і стиль взаємин з корпоративними клієнтами, рівень культури компанії, імідж персоналу компанії (думки про кваліфікацію і професійні якості співробітників, особисті якості, стиль поведінки і зовнішній вигляд, а також вікову і статеву структуру). команда), уявлення про стиль компанії (ролі та місце на ринку, наявність власної ділової політики, характер і зміст відносин із зовнішніми об'єктами, загальне середовище. Продажі в компанії (рівень корпоративної культури, в психологічне середовище), місця безпосереднього контакту з кабінетами та приймальнями) відвідувач; Проектування будівель і приміщень; ідентифікація візуальних ознак), а також зовнішні ознаки (які включають елементи, пов'язані з низкою символів зображення, наприклад, назви, місії, емблеми, пісні, прапори, традиції, уніформа, а також використовуються в рекламних цілях - загалом логотип, слоган, девіз і фірмовий стиль).

Всі ці елементи додають додатковий (бажаний) зміст корпоративному іміджу. Зовнішні властивості опосередковано впливають на соціальні групи, а тому роль психологічних процесів у цьому питанні зростає.

Позитивний імідж керівника також є важливою складовою іміджу

компанії в цілому, особливо при проведенні комунікацій у сфері підприємницької діяльності (з компаніями-конкурентами, партнерами, державними органами). Формування іміджу лідера пов'язане з виконанням функцій адміністраторів, організаторів, спеціалістів, громадських діячів та особистих якостей, що проявляються під час їх реалізації.

Усі складові іміджу лідера можна поділити на три групи: індивідуальні (тип особистості, риси характеру, риси особистості, фізичні особливості); соціальні (освіта, біографія, стиль життя, система цінностей, соціальний статус);

Професійні (тип керівника та його посада в колективі, ступінь досконалості професійних методів і прийомів управління командою, наявність навичок стратегічного планування, організаторські здібності, здатність до незалежної об'єктивної оцінки, поступальний розвиток). Не варто втрачати параметри іміджу лідера, які не пов'язані з його основними видами діяльності, такими як минуле, сім'я, оточення, дозвілля, інтереси. Підводячи підсумок сказаного про складові, присутні в корпоративному іміджі, слід зазначити, що в цій сфері також актуальний принцип «якщо хтось каже, то повинен сказати».

Як правило, компанія багато знає про свого споживача, оскільки з самого початку розвитку бізнесу вирішує, що їй підійде. І ви повинні пам'ятати про це, навіть якщо ви намагаєтеся залучити споживачів іншими. Сукупність цих цінностей визначає конкурентні переваги кожного окремого підприємства.[3]

Таблиця 1.8 - Методичні підходи до кількісної оцінки іміджу підприємства

Назва методу	Переваги та недоліки методу	Автори, які підтримують дані метод
1	2	3
Оцінки за допомогою семантичного диференціалу	<p style="text-align: center;">Переваги</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- дозволяє всебічно оцінити імідж підприємства на основі репрезентативного опитування вибірки респондентів (40-50 осіб);</li> <li>- дозволяє порівняти імідж досліджуваного підприємства з іміджем підприємств-конкурентів, а також зіставити його з ідеальним станом;</li> <li>- дозволяє за результатами оцінки розробити конкретні рекомендації з поліпшення іміджу підприємства.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Недоліки</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оціночні асоціації, які виникають у респондентів можуть мати спонтанний характер.</li> </ul>	Дагаєва Е. [26], Кирпищикова О.[4], Котлер Ф. [8], Матюшина Т.В. [7]
Оцінка за допомогою розрахунку інтегральних показників	<p style="text-align: center;">Переваги</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- застосовує універсальні методики оцінки іміджу підприємства будь-якої сфери діяльності, розміру, стадії його життєвого циклу;</li> <li>- можлива оцінка суб'єктів іміджу підприємства окремо для кожної групи взаємодії;</li> <li>- оцінка іміджу підприємства проводиться через оцінку його елементів, які ранжуються за своєю значимістю, що значно підвищує об'єктивність;</li> <li>- за результатами оцінки можна визначити, які конкретно сфери діяльності підприємства потребують удосконалення.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Недоліки</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не враховується внесок окремих іміджеформувальних факторів у створення позитивного іміджу для конкретної цільової групи, а також ступінь узгодженості думок респондентів;</li> <li>- потребує значної кількості комплексних математичних розрахунків;</li> <li>- узагальнення іміджеформуючих факторів призводить до того, що інтегральна оцінка іміджу є усередненою і надає уявлення лише про окремі його елементи.</li> </ul>	Блинов А.О. [11] Матюшина Т.В.[5], Синяєва Н.М.[10], Томілова М.В.[29], Шкардун В.Д. [12]



1	2	3
Оцінка іміджу через визначення різниці ринкової та балансової вартості (goodwill)	<p style="text-align: center;"><b>Переваги</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- дозволяє провести кількісну оцінку вартості інтелектуального капіталу підприємства, як різницю його ринкової і балансової вартості;</li> <li>- допомагає проаналізувати вплив нематеріальних активів на прибуток підприємства.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Недоліки</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- складно коректно визначити ринкову вартість підприємства: фондовий ринок України розвинений слабо, порівняльний спосіб не завжди може бути використаний з причини відсутності аналогічних підприємств на ринку;</li> <li>- для даних методик необхідний значний обсяг інформації про галузь підприємства;</li> <li>- зарубіжні методики оцінки гудвілу (методика компанії Interbrand, методика з використанням мультиплікатора M) розроблені для іноземних компаній, що мають глобальний масштаб операцій, аналітичні залежності, які покладено в основу даних методик (рівняння кривих S) мають спірний характер і не можуть бути застосованими без попередньої адаптації. З іншого боку, дані методики можуть стати хорошим шаблоном для наукових розробок вітчизняних вчених;</li> <li>- наявні методики не дозволяють виявити вузькі місця в іміджі компанії і за підсумками оцінки розробити деталізовану стратегію його поліпшення.</li> </ul>	Альошина І.В. [2], Фоміна О.В. [14]

На рис.

1.9 зазначено основні особливості якісних методів оцінки іміджу підприємства.



Рис. 1.9 Особливості якісних методів при оцінці іміджу підприємства

Використання того чи іншого методу залежить від поставленої мети оцінки. Автором на основі аналізу та узагальнення методів якісної оцінки [7] виділено ті, які доцільно застосовувати саме для оцінки іміджу підприємства (рис.1.10).

Якісні методи оцінки іміджу підприємства	
	Метод соціологічних опитувань
	Фокус-групи по окремим категоріям контактних аудиторій
	Індивідуальні слабо структуровані інтерв'ю, у тому числі, проєктивні методики
	Експертні методи (рейтинговий та рецензійний)
	Аналіз вторинної інформації

Рис. 1.10 Якісні методи оцінки іміджу підприємства [2-8]

Ефективне управління іміджем на підприємстві включає базову діагностику, результати якої формують кілька етапів управління. Таким чином, Enterprise Image Project є серією кроків в рамках окремого підходу до управління іміджем, спрямованого на покращення поточного рівня діяльності підприємства, розробка факторів щодо покращення та підвищення рівня лояльності споживачів.

## РОЗДІЛ 2

### ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД ДІАГНОСТИКИ ІМІДЖУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1 Діагностика впливу міжнародної кон'юнктури на розвиток вітчизняного ринку металопродукції

У вересні 2020 року Україна опустилася на 13 місце в рейтингу 67 країн Worldsteel Association. Металургія є важливою, ключовою та фундаментальною галуззю української промисловості та національної економіки загалом, що визначає стан її соціально-економічного розвитку країни. Тому подолання криза в українській економіці неможлива без стабільності в цьому секторі. збільшення виробництва Конкурентоспроможність українських промислових підприємств характеризується застарілим обладнанням та застарілими технологіями, зношеними морально та фізично основними засобами.

Таблиця 2.1 – Топ країн-виробників сталі за січень 2020 р., млн.

ТОНН

№ рей- тингу	Країна	Січень 2020 р.	Лютий 2020 р.	Лютий 2019 р.	% відхилення
1	Китай	67,200	61,187	58,469	4,6
2	Японія	9,002	8,340	8,345	-0,1
3	Індія	8,400	8,113	7,451	8,9
4	США	6,874	6,362	6,424	-1,0
5	Росія	6,183	5,585	5,603	-0,3
6	Південна Корея	5,860	5,508	5,087	8,3
7	Німеччина	3,649	3,453	3,367	2,6
8	Туреччина	2,93	2,739	2,370	15,6
9	Бразилія	2,856	2,572	2,433	5,7
10	Італія	1,825	1,973	1,949	1,2
11	Україна	2,103	1,900	1,971	-3,6

На думку топ-менеджменту промислових компанії основні переваги в плані модернізації вдосконалення і розширення використання пиловугільного палива в доменному виробництві. Впровадження таких нових технологій є актуальним при зростанні цін та обмежень постачання газу в умовах економічної та політичної кризи [22].

На початку 2020 року загострилася проблема постачання металобрухту вітчизняним металургійним підприємствам. особливо Представник асоціації «Металургпром» та Українська металургійна федерація повідомили, що в січні 2020 року поставки металобрухту вітчизняним металургійним підприємствам становили близько 160 тис. тонн, що на 38% менше ніж 100 тис. тонн, або менше, ніж у грудні 2019 року, і лише на 55–60%. розрахункових потреб бізнесу (20)

Таблиця 2.3 – Поставки української металопродукції до Європи в 2020 році

Країни-споживачі	Експорт, тис. дол.	+/- до 2019 р.
Болгарія	299 240,3	-6,1%
Велика Британія	111 679,9	+1,3%
Угорщина	123 502,9	+158,9%
Італія	937 696	-4,1%
Нідерланди	139 361,8	-29%
Польща	425 678,6	+20%
Румунія	133 816,1	+8,8%
Всього*	2736071,3	-

у цій ситуації Чиновники повинні зіткнутися з дешевшими альтернативами країнам для експорту сировини, наприклад, відходів або металевих виробів. в той самий час вище керівництво з Металургпром і Федерація металургів Представник України наголосив, що уряд втратить мільйони гривень через податкові надходження від експорту металобрухту, таким чином уряд отримує експортний податок лише 240 грн за тонну експортованого металобрухту. Тоді як уряд

оподатковує 2100 грн за тону розплавленої сталі.

Тобто переробка металобрухту в Україні дозволить їй сформувати додаткові податки, які в дев'ять разів перевищують суму надходжень, які наразі надходять до казначейства від експортного податку на металобрухт [23]. заробив на зарплаті? Слід зазначити, що загалом з національної точки зору Не тільки переваги організації Обґрунтування обмежень на експорт металобрухту з України навіть сильніші за аргументи тих, хто захищає такий експорт [33].

Крім того, висока залежність ефективності українських металургійних підприємств на світовому ринку. у поєднанні зі слабкістю внутрішнього ринку як споживача металопродукції в країні [4] через обмежену географію збуту чорних металів в Україні, неупереджені прямі домовленості та особливо непрямий спосіб впливу на український уряд на роботу та розвиток вітчизняного виробництва сталеві сплави (табл. 2.3, 2.4).

Таблиця 2.4 – Поставки української металопродукції до країн СНД в 2020 році [29]

Країни-споживачі	Експорт	+/- до 2019 р.
Азербайджан	15 219,3	-57,7%
Вірменія	10 926,9	-34,5%
Білорусь	106 835,4	+2%
Грузія	44 904,4	-22,8%
Казахстан	2407,6	-73,3%
Киргизія	447,4	+34,8%
Латвія	4655,1	+7,7%
Литва	12 842,2	+11,8%
Естонія	16 253,9	+119,1%
Молдова	42 473,5	-53,2%
Росія	688 590,3	-11,3%
Туркменістан	3470,1	-65%
Узбекистан	5021,2	-48,8%
Всього	954 047,3	-

Стратегія промислових компаній металургійного комплексу України має бути спрямована на розвиток та вдосконалення, а саме на

виробництво конкурентоспроможної продукції для внутрішнього споживання та зовнішнього ринків. та використовувати інноваційні технології для суттєвої модернізації виробничого обладнання. Найважливішими умовами успіху українського металургійного комплексу є розбудова інфраструктури та використання комунікацій на внутрішньому ринку металопродукції та розвиток його іміджу на міжнародній арені.

## 2.2 Основні тенденції розвитку діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

Група Метінвест - міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна компанія, яка є не тільки найбільшою на Україні за версією Forbes, але і займає 4-е місце в рейтингу найбільших компаній Центральної та Східної Європи [33].

До складу групи Метінвест входять більше 25 великих промислових підприємств на Україні, а також ряд активів у Європі та США. Компанія входить в десятку найбільших виробників ЗРС і товстолистового прокату і займає 24-е місце в ряду найпотужніших металургійних компаній світу за версією Всесвітньої асоціації виробників сталі [36].

З 2012 року ПАТ «Запоріжсталь» входить в холдинг Метінвест. ТОВ «Метінвест Холдинг» є керуючою компанією Групи Метінвест і здійснює єдине управління підприємствами вугільної, гірничорудної, коксохімічної, металургійної та трубної галузей. Група Метінвестсостоїт з більш ніж 130 підприємств, включаючи нерезидентів, в тому числі понад 50 акціонерних товариств із загальним числом акціонерів близько 280 тисяч. Серед підприємств Групи - 91 підприємство, в яких контроль Групи перевищує 50%, з них 47 -українські компанії і 44-компанії-нерезиденти. [33]

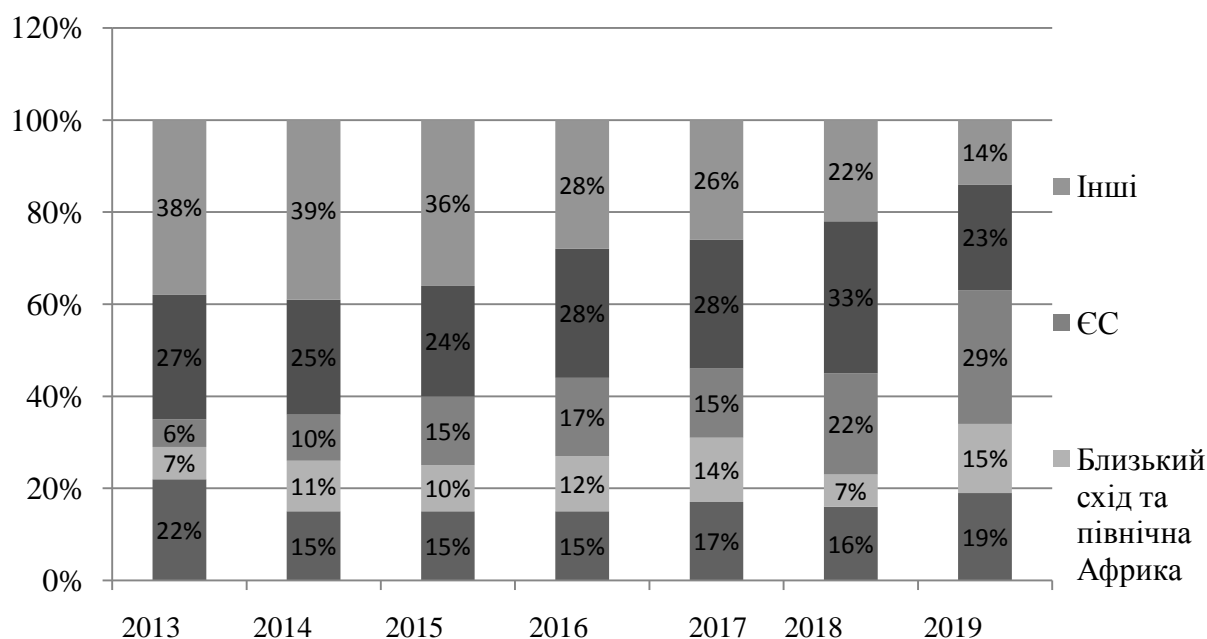


Рис. 2.1 Продаж продукції ПАТ «Запоріжсталь» за ринками [33]

Публічне акціонерне товариство «Запоріжсталь» – одне з найбільших промислових підприємств України, продукція якого добре відома і користується попитом у споживачів на внутрішньому ринку та в багатьох країнах світу [39]. Комбінат виробляє високоякісний листовий прокат (гарячекатаний та холоднокатаний) товщиною 0,5-7,0 мм із вуглецевих, низьколегованих, легуваних та нержавіючих сталей [35].

«Запоріжсталь» чітко тримає курс на підвищення ефективності проведення, модернізацію встаткування, а також створення й поліпшення безпечних умов праці для співробітників [36].

Комбінат «Запоріжсталь» виробляє сталевий гарячекатаний рулон і лист, холоднокатаний лист і рулон з вуглецевих, низьколегованих сталей, гнучий профіль, а також сталеву стрічку й чорну жерсть. Висока якість продукції підприємства підтверджується попитом на неї на внутрішньому й зовнішньому ринках. Вона затребувана більш ніж в 50 країнах миру (Туреччина, Італія, Польща, Сирія, Ізраїль, Болгарія, Ефіопія, Нігерія та інші), але стратегічним напрямком збутової політики комбінату залишається

український ринок.[31]

Що стосується розподілу споживачів продукції комбінату по Україні найбільшу частку продукції споживають.

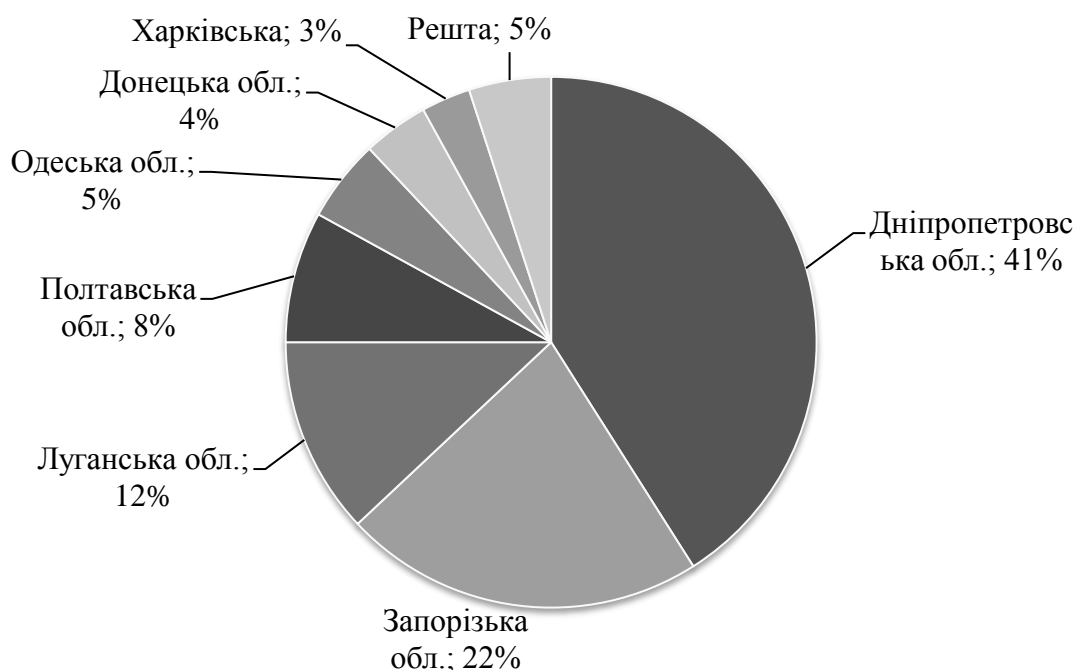


Рис. 2.2 Розподіл споживачів продукції комбінату по Україні

Основними покупцями є виробники зварних труб, підприємства автомобільного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, виробники виробів побутової техніки та металосервісний центри [22].

Комбінат експортує продукцію більш ніж в 110 країн світу серед яких Китай, Туреччина, В'єтнам, Філіппіни, Польща, Сирія, Ізраїль, Алжир, Білорусь, ОАЕ, Болгарія та інші. Сьогодні на експорт відвантажується близько 70 відсотків продукції виробленої на комбінаті. [33]

Виробництво мартенівського цеху становить близько 4,0 млн. т сталі / рік. Мартенівські печі використовують природний газ. Сталь продувається киснем і аргоном. Виплавляється сталь розливається в злитки масою до 18,6 т, які використовуються для виробництва листового прокату.[34]

Виробництво чавуну, сталі та прокату за період 2016-2019 років можна зобразити схематично рис.2.6.



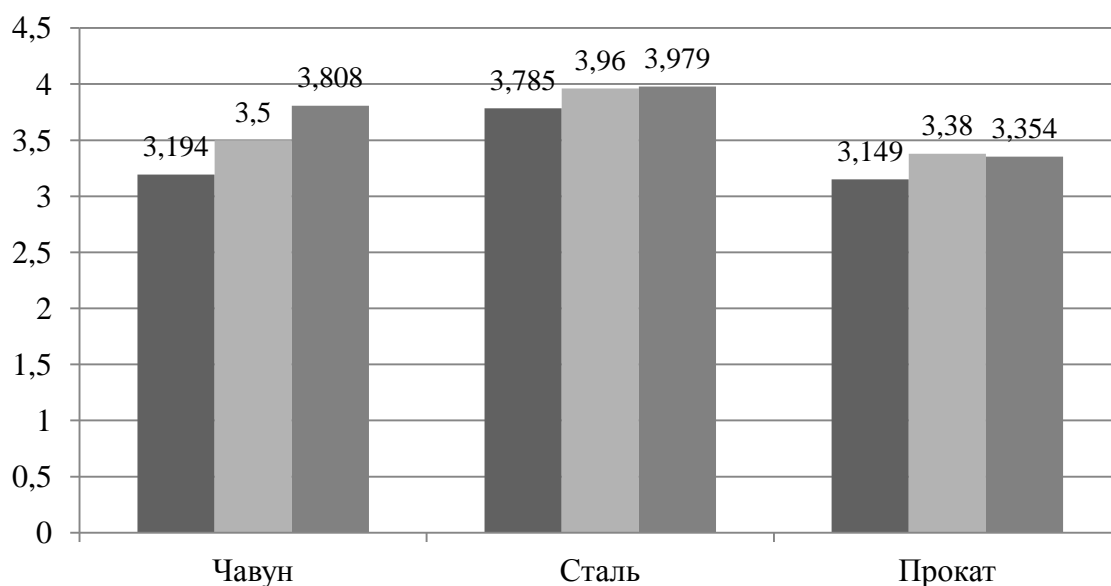


Рис. 2.3 Виробництво чавуну, сталі та прокату за 2016-2020 роки

Отже, з наведеного рис.2.3 можна зробити висновок, що кількість виробленої продукції має тенденцію збільшуватись та найбільше це спостерігається на прикладі чавуну, можна побачити ріст на 3-4% кожний рік, чого не можна сказати про виробництво прокату.

Співпрацюючи більш ніж з п'ятьма тисячами вітчизняних і зарубіжних споживачів, комбінат зарекомендував себе надійним партнером, що забезпечує своєчасні постачання по договорах і висока якість продукції. [23]

Продаж продукції ПАТ «Запоріжсталь» за регіонами можна зобразити схематично. Розташування виробничого комплексу ПАТ «Запоріжсталь» в м. Запоріжжя на перетині транспортних шляхів і в істотній близькості від джерел сировини дозволяє використовувати логістичні переваги як фактор зниження витрат. Комбінат відвантажує продукцію споживачам автомобільним і залізничним транспортом а також річковими і морськими судами. Відвантаження з річкового порту Запоріжжя-Велике можлива судами річка-море водотоннажністю до 4.000 тонн. Морські порти Іллічівськ Одеса Південний приймають великотоннажні судна. [42]

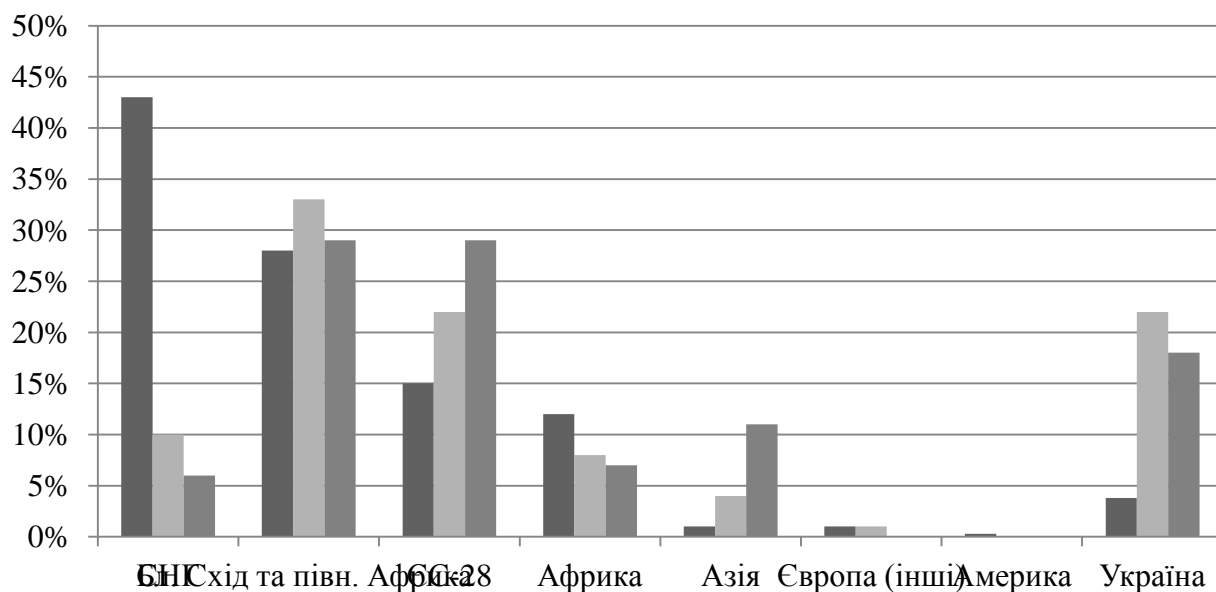


Рис. 2.4 Продаж за регіонами за 2017-2019 роки

Комбінат співпрацює з багатьма країнами по всьому світу та ділить ринок на приблизні сектори, за географічним положенням. Так, виділяють ринки: Країни СНГ, Близькоєкспортні країни (Турція), Європа, Близький схід (Сирія, Ізраїль), Ринок персидської затоки (Об'єднані Арабські Емірати), Африка (Марокко), Південно-східна Азія та внутрішній ринок. [35]

Доступ до ринків забезпечується за рахунок розвиненої мережі офісів, розташованих у всіх регіонах світу, що дозволяє забезпечити диверсифікацію продажів і доступ до ринкової інформації. Відвантаження здійснюється більш ніж в 50 країн світу.[23]

Вдале географічне положення в індустріальному серці України на перетині основних транспортних артерій, надає комбінату ряд переваг перед конкурентами в плані логістики та транспортування [22].

Потужна база постачання на основі компаній групи Метінвест дозволяють знижувати собівартість готової продукції. Так, 65% в структурі собівартості займають залізородна сировина, кокс і природний газ, причому їх норми витрати одні з найнижчих серед конкурентів. Низька витрата залізородних матеріалів пояснюється високим вмістом заліза в агломераті, зниженням

відходів, а також безперервним вдосконаленням технології виробництва [39]. Таким чином, компанія має найнижчі витрати в порівнянні з українськими аналогами. Згідно з результатами роботи металургійних підприємств за 2019р. ПАТ «Запоріжсталь» має один з найвищих показників чистого прибутку, найвищу рентабельність операційної діяльності і найнижчі витрати серед аналогів [38].

Аналізуючи ринок конкурентів комбінату ПАТ «Запоріжсталь» слід в першу чергу звернути увагу на іноземні аналоги. Хоча комбінат і має тенденцію до зниження собівартості продукції, але важливим фактом є те, що 50% ринку металопродукції належить виробникам Китаю [39]. Завдяки дешевій робочій силі та наявним ресурсам ці країна-виробник є першим конкурентом на ринку дешевої металопродукції. Інше питання, постає для багатьох китайських компаній, пов'язано в першу чергу з тим, що компанії, прагнучи зменшити собівартість та ціни на вироблену продукцію несуть неабиякі збитки. Але це питання вирішується шляхом надання державних субсидій, а також інвестуванню металургійних компаній в інші сфери виробництва, іноді зовсім не пов'язаними з металургією. [36]

На зовнішньому ринку провідними виробниками холоднокатаного листового прокату є Thyssen Krupp-Hoesch AG (Німеччина) Usinor Sacilor (Франція) IRI / ILVA (Італія) HOOGOVENS (Нідерланди) British Steel (Великобританія) ACERINOX CSI (Іспанія) Allegheny Armco (США) Nisshin Steel Nippon Steel (Японія). Крім того не можна ігнорувати російських і східно-європейських виробників холоднокатаного листа. [37]

Теоретично конкуренцією для ПАТ «Запоріжсталь» на внутрішньому ринку міг би бути металургійний комбінат України з достатніми інвестиціями. Проте єдиний реальний конкурент – Маріупольський металургійний комбінат. Ілліч зазначив, що є об'єктивні умови для розвитку подібних продуктів. Однак його важко назвати конкурентом, оскільки він є членом Mettin Best Group з 2010 року. Теоретично конкуренцією для ПАТ «Запоріжсталь» на

внутрішньому ринку міг би бути металургійний комбінат України з достатніми інвестиціями. Проте єдиний реальний конкурент – Маріупольський металургійний комбінат. Ілліч зазначив, що є об'єктивні умови для розвитку подібних продуктів. Однак його важко назвати конкурентом, оскільки він є членом Mettin Best Group з 2010 року.

Завдяки тому, що компанії виготовляють відносно однакові види продукції, враховуючи їх географічне розташування вони займають різні частини ринку. При цьому розподілі головним фактором є вихід в морські порти та залізничні шляхи, адже нелогічне було б витратити більші кошти на транспортування, зменшуючи при цьому собівартість продукції [33].

Таким чином, Запорізький металургійний комбінат ПАТ «Запоріжсталь» є другим за величиною серед українських виробників сталі та 8-й за величиною серед країн СНД [39]. Із зміною правління та входженням комбінату до Групи Метінвест помітно збільшується робота по відновленню та вдосконаленню виробничих потужностей, а також розвиток наявної системи постачання задля зменшення собівартості продукції, що є неодмінною умовою підвищення об'ємів продажу, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку [40]. Комбінат активно співпрацює більш ніж з 25 країнами світу та завдяки виробничим можливостям надає можливість виготовлення продукції під особливі потреби споживачів, а гнучка система поставок також дає деякі переваги перед конкурентами.

### 2.3 Формування засад організаційно-економічного механізму управління іміджем промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Гірничо-металургійний комплекс України залишається важливою галуззю промисловості, яка тісно пов'язана з іншими галузями вітчизняної економіки.

Українські гірничодобувні підприємства у 2020 році збільшили експорт



ціна/якість.

Сьогодні ПАТ «Запоріжсталь» - металургійне підприємство повного циклу і одне з найбільш промислових в Україні. Продукція добре відома та користується попитом на місцевому ринку та серед споживачів у багатьох країнах світу.

ПАТ «Запоріжсталь» має сильного конкурента в Україні. Як і в Білорусі та Молдові, зараз ПАТ «Запоріжсталь» має спеціалізоване обладнання для виробництва великогабаритних холоднокатаних листів, включаючи полірування та полірування Листи та плити, включаючи нержавіючу сталь [38].

Особливістю чавуну, що виробляється ПАТ «Запоріжсталь», є низька сірчиста і фосфорна ємність. Це пояснюється тим, що за останні кілька років спостерігається збільшення експорту на світовий ринок. На заводі достатньо висококваліфікованих спеціалістів – понад 2,7 тис. інженерів, у тому числі 25 висококваліфікованих спеціалістів (докторів, наукових і академіків). Потенціал кадрів заводу допомагає вирішувати складні технологічні завдання та відповідати потребам металообробного виробництва в світовий ринок швидко [27]

Так, за останні кілька років Завод спеціалізується на випуску більш ніж 50 видів нових гарячих і холоднокатаних виробів, більше 20 типорозмірів холоднокатаного профілю. Представляємо передові енергозберігаючі технології. Підвищення якості та споживчих характеристик металопродукату, підвищення конкурентоспроможності.

ПАТ «Запоріжсталь» приділяє особливу увагу якості продукції. Здійснювати контроль якості сировини та вхідних матеріалів та продукції, що поставляється клієнтам. дотримуватися встановлених норм і стандартів; технологічні вимоги на всіх етапах виробництва Сертифікат якості металевих виробів компанії — це сертифікат якості, виданий TUV Nord [38] для захисту продукції під час транспортування. Надає вигляд, що продається на ринку та

покращення споживчих якостей металопрокату. Фахівцями ПАТ «Запоріжсталь» розроблено та впроваджено сучасний вид упаковки, який призначений для забезпечення безпеки та брендування виготовлених металевих виробів [32].

Основні параметри конкурентоспроможності за обраним методом наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні параметри конкурентоспроможності продукції

Напрямок	Шифр та назва параметру
Продукція	П-1 Технічно-інженерні параметри та характеристики П-2 Асортимент продукції в обраних сегментах П-3 Якість обслуговування П-4 Ціна П-5 Виробниче обладнання, його розташування та використання П-6 Коефіцієнт новизни П-7 Коефіцієнт естетичної привабливості
Виробник	В-1 Виробнича потужність В-2 Вартість активних основних фондів В-3 Середній вік обладнання В-4 Рівень прогресивності технологій В-5 Фондоозброєність праці В-6 Вартість науково-конструкторських робіт
Ринок реалізації	Р-1 Обсяг продажу продукції Р-2 Сегмент цільового ринку Р-3 Прибуток (загальна сума націнок) Р-4 Вартість реклами та сервісу Р-5 Витрати на обслуговування Р-6 Витрати споживачів

Розрахункові дані визначені у таблиці 2.5, у якій всі вартісні параметри наведено в доларах США за курсом USD/UAH = 1/25,7.

Для оцінки конкурентоспроможності продукції промислового підприємства були розраховані параметричні індекси цінності продукції ПАТ «Запоріжсталь» та його конкурентів і індекси економічних витрат.

Таблиця 2.6 – Вихідні дані для оцінки конкурентоспроможності продукції ПАТ «Запоріжсталь»

№	Номер та назва параметру	Характеристики параметру					
		Значення				Вагомість	Класифікація
		Норма для галузі	ВАТ «ММК»	ПАТ «ММК ім. Ілліча»	ПАТ «З-сталь»		
1	П-1 Технічно-інженерні параметри та характеристики, %	100	95	98	95	0,14	П
2	П-2 Асортимент продукції в обраних сегментах, %	100	95	95	95	0,05	П
3	П-3 Якість обслуговування, %	100	85	80	85	0,02	П
4	П-4 Ціна, дол. США	635	645	630	630	0,09	В
5	П-5 Виробниче обладнання, %	50	40	45	58,9	0,05	П
6	П-6 Коефіцієнт новизни	0,7	0,8	0,65	0,65	0,07	В
7	П-7 Коефіцієнт естетичної привабливості	35	30	30	31	0,02	В
8	В-1 Виробнича потужність, %	75	65	55	50	0,1	П
9	В-2 Вартість активних основних фондів, %	65	68	50	47	0,04	П
10	В-3 Середній вік обладнання, роки	40	40	55	60	0,04	П
11	В-4 Рівень прогресивності технологій, %	100	60	40	50	0,07	П
12	В-5 Фондоозброєність праці, дол. США	45	48,29	32,57	14,51	0,06	В
13	В-6 Вартість науково-дослідницьких робіт, дол. США	175000	465300	101409	108992	0,02	В
14	Р-1 Обсяг продажу продукції, дол. США	3500000	9306000	2028173	1879583	0,05	П
15	Р-2 Сегмент цільового ринку, %	20	7	3	2	0,06	П
16	Р-3 Прибуток (% націнок), %	25	22	20	20	0,04	П
17	Р-4 Вартість реклами та сервісу, %	7	15	8	10	0,02	В
18	Р-5 Витрати на обслуговування, %	5	7	4,9	4,5	0,02	В
19	Р-6 Витрати споживачів, %	5	10	8	6	0,04	В
	Разом	x	x	x	1	x	



Для подальшого аналізу оцінки рівня конкурентоспроможності потрібно розрахувати інтегральні показники конкурентоспроможності продукції зазначених підприємств:

- ПАТ «Запоріжсталь»:

$$\frac{94015,5}{22238,61} = 42,0;$$

- ПАТ «ММК ім. Ілліча»:

$$\frac{101444}{2088,06} = 48,58;$$

- ВАТ «Магнітогорський металургійний комбінат»:

$$\frac{465338}{9368,44} = 49,67;$$

Додатково визначемо середньоарифметичний середньогалузевий (нормативний) інтегральний показник конкурентоспроможності склав:

$$\frac{175044}{3561,04} = 49,16.$$

Згідно розрахунків показник конкурентоспроможності продукції виробництва ПАТ «ММК ім. Ілліча» нижче на 6,59 пунктів та на 7,67 пункти за рівень ВАТ «ММК».

Тому виробники мають нижчу конкурентоспроможність, ніж конкуренти. Але певний потенціал є, загалом, відповідно до цього підходу конкурентного аналізу. Виявлено, що потенціал ПАТ «Запоріжсталь» у досягненні стратегічної мети міцної конкурентної позиції на ринку можна адекватно оцінити. Тому що компанія має характеристики, про які говорилося вище. витрати виробництва та інші експлуатаційні витрати, низька завантаженість потужностей застаріле обладнання та інші фактори, що негативно впливають на конкурентоспроможність підприємства [23]

Таким чином, можна зробити висновок, що у головного конкурента ПАТ «Запоріжсталь» – Маріупольського металургійного комбінату така динаміка спостерігається вже кілька років. Нагадаємо, що продукція Ілліча на 85% ідентична до продукції Запоріжсталі, але географічне розташування ПАТ «Запоріжсталь» має стратегічну перевагу. тому що це далеко від основного

ринку джерело сировини і основні магістралі Це дві можливості для оптимізації логістичних процесів і доставки товарів кінцевим споживачам.

Найважливіша конкурентна перевага ПАТ «Запоріжсталь» перед конкурентами - збільшення структури продажів як в Україні, так і за кордоном. Розумне співвідношення ціни та якості листового прокату. Покращити сертифікацію відповідно до міжнародних стандартів [22]

Слід також зазначити, що формування металопродукції та ступінь оцінки конкурентоспроможності виробників пов'язані з низкою факторів. (якісні та кількісні) для об'єктивного виявлення конкурентоспроможності металопродукції. Якість, ціна та можливості обслуговування повинні підвищуватися за допомогою факторів, які можуть ідентифікувати продукцію та задовольнити потреби виробників та нішу конкурентного ринку. Здатність компанії подолати цей бар'єр для входу також відіграє важливу роль. [39] Багато факторів, що впливають на конкурентоспроможність металевих виробів, вимагають способу оцінки рівнів та забезпечення механізмів. Щоб врахувати всі найважливіші фактори Постійно змінюються також склад і значення [24].

Слід зазначити, що загроза впливу на продукцію заміни та споживачів мінімальна. тим часом нові заводи в Китаї та Індії становлять серйозну загрозу для конкурентних позицій компанії в найближчому майбутньому.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ СУЧАСНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1 Формування засад організаційно-економічного механізму управління іміджем промислового підприємства

Механізм управління іміджем промислового підприємства має такі елементи організаційно-економічного характеру, що подані на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Елементи організаційно-економічного механізму управління іміджем промислового підприємства

Елементи характеризуються складністю їх структури, наявністю багатьох елементів, пов'язаних з ними, а також існуванням ієрархічних і функціональних підсистем, що розвиваються, зазвичай заснованих на їх динамічній і ймовірнісній поведінці, їх окремих компонентах та індивідуальних цілях [23].

Конкретні кроки та інструменти для кожної обраної групи підбираються виходячи з особливостей конкретного галузевого підприємства та особливостей цільової аудиторії.

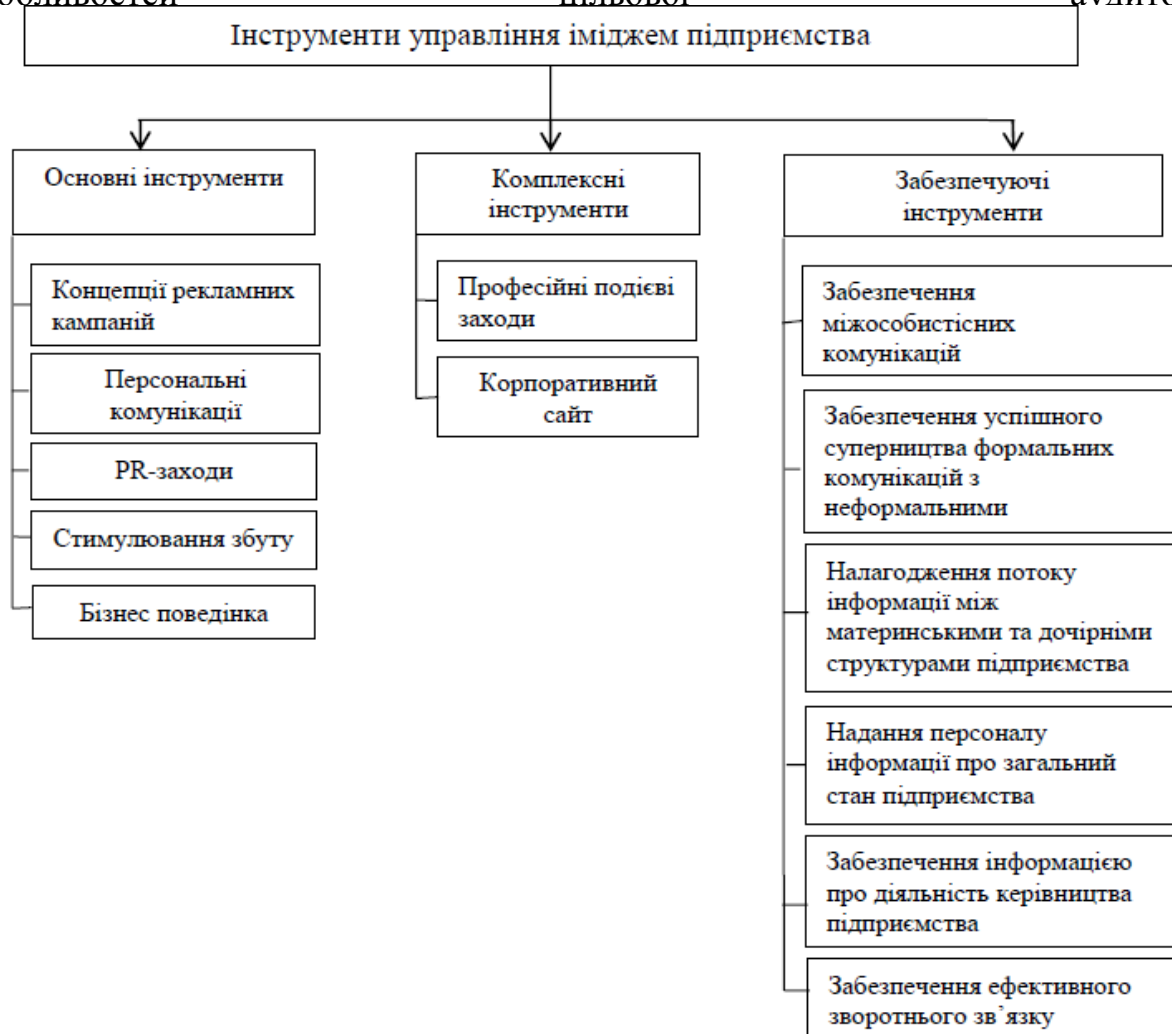


Рис. 3.2 Основні інструменти управління іміджем промислового підприємства

У табл. 3.1 надана характеристика кожного інструменту управління зовнішнім іміджем підприємства. Керуюча підсистема (суб'єкт управління) – це сукупність органів управління (керівництво підприємства та його структурних підрозділів), які розробляють і реалізують комплекс економічних й організаційних заходів з управління іміджем промислового підприємства

[29].

Таблиця 3.1 – Основні інструменти формування та управління зовнішнім іміджем підприємства

Інструмент	Характеристика
1	2
<b>Основні інструменти</b>	
Концепції рекламних кампаній	Формування образу підприємства і продукції застосовується для впливу на підсвідомість контактних груп та персоналу підприємства. Спеціалізовані друковані ЗМІ, інтернет-ресурси, друковані видання підприємства, електронні видання підприємства, композиційні засоби реклами.
Персональні комунікації (прямий маркетинг)	Використовується для формування та підтримання взаємовигідних відносин з контактними групами, враховує їх інтереси у діяльності підприємства. Особисті зв'язки керівника підприємства з наявними та потенційними діловими партнерами та іншими економічними контрагентами.
PR-заходи	Впливають на формування сприятливої суспільної думки, демонстрування інформаційної відкритості тощо. Продумані, сплановані, постійні заходи по встановленню і зміцненню зв'язків між підприємством і громадськістю, місцевою владою та іншими цільовими контактними групами: виставки, презентації, прес-конференції, спонсорські заходи, робота зі ЗМІ. При проведенні PR-заходів необхідно, щоб специфіка підприємства відповідала специфіці проведеного заходу. Важливо аналізувати ставлення цільових груп до кожної з проведеної PR-акції.
Стимулювання збуту	Використовується для формування лояльності споживачів. Створення гнучкої цінової політики для постійних споживачів та ділових партнерів підприємства, що пов'язано з наданням знижок, пільгових умов оплати тощо.
Бізнес поведінка	Ділова культура і ділова етика, у тому числі обов'язковість, добросовісність, надійність, стійкість на ринку, престижність тощо.
<b>Комплексні інструменти</b>	
Професійні події/заходи	Участь у виставках, симпозіумах та інших тематичних заходах
Корпоративний сайт	Забезпечення прямих і зворотних комунікацій з контактними аудиторіями, оперативна реакція на зовнішні впливи. Сайт підприємства в єдиному фірмовому стилі, на якому буде представлена вся необхідна інформація для потенційних клієнтів, інвесторів, партнерів та інших контактних груп. Інформація на сайті повинна бути завжди актуальною та вичерпною.
Забезпечення успішного суперництва формальних комунікацій неформальними	Нейтралізація каналів чуток, які часто підштовхують персонал до неадекватних дій

## Продовження табл. 3.1

1	2
Забезпечуючі інструменти	
Надання персоналу інформації про загальний стан підприємства	Рядові працівники підприємства не завжди володіють необхідною інформацією про особливості діяльності підприємства. У внутрішньо-фірмових виданнях на додаток до фінансової звітності необхідно готувати цикл публікацій, інтерв'ю з різними фахівцями економічних служб з метою роз'яснення стратегічних планів та досягнень підприємства.
Налагодження потоку інформації між материнськими дочірніми структурами підприємства	У ряді випадків між структурами відносини складаються дуже непросто, тому необхідно сприяти їх гармонізації, використовуючи для цього всі можливості в області комунікацій
Забезпечення ефективного зворотного зв'язку	Сприяння систематичного спілкування менеджерів нижчої та вищої ланок, формуючи тим самим почуття відповідальності і причетності до прийняття рішень

Керуюча підсистема впливає на керовану підсистему реалізуючи при цьому функції: планування, організації, мотивації та контролю. Керуюча підсистема використовує класичні методи управління, наприклад, такі як організаційно-адміністративні, економічні або соціально-психологічні [23]

Таблиця 3.2 - Основні управлінські дії керуючої підсистеми управління іміджем відповідно до її функцій

Функції	Управлінські дії
Планування	- планування цілей та завдань управління іміджем; - планування фінансового бюджету для заходів з управління іміджем; - планування стратегічних та тактичних дій; - планування характеристик іміджу.
Організація	- організація процесу досягнення поставлених цілей та завдань управління іміджем; діагностика та аналіз стану іміджу; - прийняття управлінських рішень відповідно до результатів діагностики; - вибір організаційної структури підприємства.
Мотивація	- фінансова мотивація персоналу; - моральна мотивація персоналу; - розроблення кадрової політики підприємства.
Контроль	- відповідність дій персоналу запланованим цілям; - прийняття рішень при виникненні непередбачуваних ситуацій. - діяльність підрозділів при виконанні завдань для досягнення цілей; - узгодженість фактичних та запланованих результатів.

У табл. 3.3 описані функціональні дії в рамках підрозділів підприємства в процесі управління іміджем

Таблиця 3.3 – Підрозділи підприємства, які задіяні в процес управління іміджем

Відділи підприємства	Функціональні дії відділу у сфері управління іміджем
Відділ маркетингу	Виявлення, формування та моніторинг сприятливого ставлення до підприємства і його продукції економічних контрагентів та контактних аудиторій.
Виробничий відділ	Доведення технологій виробництва і продукції до запитів і потреб споживачів та представників інших контактних груп.
Відділ інформаційних технологій	Забезпечення внутрішніх і зовнішніх комунікацій, просування і коригування іміджу у віртуальному середовищі.
Фінансовий відділ	Фінансове забезпечення взаємодії з економічними контрагентами, а також етики бізнесу.
Юридичний відділ	Контроль за дотриманням законності всіх дій з управління іміджем
Кадровий відділ	Формування і управління внутрішнім іміджем, сприяння підвищенню зовнішнього іміджу.

У табл. 3.4 подано розподіл функцій управління іміджем підприємства між посадовими особами та підрозділами підприємства.

Таблиця 3.4 – Розподіл функцій управління складовими іміджу підприємства

Складові іміджу	Посада та структурні підрозділи						
	Директор	Відділ маркетингу	Виробничий відділ	Відділ ІТ	Фінансовий відділ	Кадровий відділ	Юридичний відділ
Імідж товару	Р	П, В	Уч, Уз	В	Уч, Уз	Уч	Уч
Бізнес-імідж	Р	П	Уч, Уз	Уч	Уз	Уч	П, В
Соціально-екологічний імідж	Р	П, В, К	Уч, Уз	Уч	Уч	Уч	П, В
Візуальний імідж	Р	П, В, К	Уч	Уч, Уз	Уч	Уч	П, В
Імідж споживача	Р	П, В, К	Уч	Уч	Уч	Уч	П, В
Імідж керівника	В	П, К	Уч	Уч	Уч	Уч	П, К
ОК та СПК	К	П, В	Уч	Уч, Уз	Уч	Уз	Уз
Імідж персоналу	К	П, В, К	Уч	Уч	Уз	Уз, В	Уч, Уз

\*Умовні позначення: Р – рішення; П – підготовка рішення; Уч – участь у підготовці рішення; Уз – узгодження рішення; В – виконання рішення; К – контроль виконання.

Керована підсистема управління іміджем (об’єкт управління) – це зовнішня та внутрішня частини (підсистеми) іміджу, їх складові та елементи.

### 3.2 Діагностика іміджу промислових підприємств ПАТ «Запоріжсталь»

Для визначення основних засад управління іміджем промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь» виконано розрахунок та проведено аналіз показників, що характеризують виробничо-фінансові результати діяльності (п.п 2.2). Результати занесено у табл. 3.10.

ПАТ «Запоріжсталь» – містоутворююче підприємство для міста Запоріжжя. Нагадаємо, що місто Запоріжжя є промисловим, культурним та великим промисловим містом України. Велика кількість мешканців міста працює або їх члени сім’ї також має відносини до комбінату. Усвідомлюючи відповідальність перед громадою Запоріжжя, підприємство системно реалізує комплексні соціальні проекти та програми, спрямовані на розвиток регіону присутності, активізацію та зміцнення співпраці з громадою міста та області. В рамках корпоративних соціальних проектів, підприємство системно проводить конкурс соціальних ініціатив «Ми – це місто», щорічні суботники «Чисте місто», підтримує розвиток запорізької дитячої футбольної школи «Металург», та інші проекти соціальної спрямованості [29]. Також комбінат системно підтримує проведення волонтерської екологічної акції «Врятуємо Дніпро разом!», в рамках якої відбувається зариблення та очистка дна річки, озеленення та благоустрій берегової лінії вздовж Дніпра, організація та проведення екоуроків та екологічних квестів для запорізьких школярів. За підсумками рейтингу ділового журналу «Устойчивый бизнес», саме ця екологічна ініціатива визнана найкращою соціально орієнтованою програмою України 2019 року. Візуальний імідж. Фірмовий стиль – 2 бали, що говорить



про наявність лише деяких його складових, а саме логотипу та фірмових бланків, а також офіційного сайту комбінату.[25]

**ЗАПОРІЖСТАЛЬ**

Рис. 3.3 Логотип ПАТ «Запоріжсталь»

Рівень використання комплексу іміджу досягає незначного результату, а саме 2 бали. Це говорить про наявність веб-сайту-візитки підприємства, його лише часткове оновлення, розміщення загальної інформація про підприємство у тематичних довідниках та загальних довідкових Internet-ресурсах .

Перейдемо до оцінки та аналізу внутрішнього іміджу підприємства.

Оцінка іміджу персоналу має оцінку 3, 3, та 4 бали і говорить про його значний та високий рівень. Подальший розвиток та аналіз іміджу визначається за допомогою соціальних та культурних показників.

$$I = 3*0,3 + 3*0,1 + 4*0,2 + 4*0,4 = 4,28$$

Експертами комбінату були визначені відповідні вагомості для кожного елементу даної складової. Отримане значення показника говорить про середній рівень іміджу підприємства. Експертами виступали 12 осіб, серед яких були стейкхолдери підприємства, співробітники підприємства (топ-менеджери комбінату ПАТ «Запоріжсталь»), та сучасні спеціалісти в металургійній галузі .

Отримані дані заносимо до таблиці, де згрупувавши показники визначаємо інтегральні значення для зовнішнього та внутрішнього іміджу підприємства. Для визначення узгодженості експертів порахуємо коефіцієнт конкордації [50] та критерій Пірсона [12].

Також для оцінки іміджу потрібно проаналізувати зовнішній імідж:

$$S_{\text{експерт 1}} = 5 + 4 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 = 59;$$

$$S_{\text{експерт 2}} = 4 + 5 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 = 48;$$

$$S_{\text{експерт 3}} = 3 + 1 + 1 + 3 + 2 + 3 + 1 + 2 + 2 + 2 + 3 + 2 = 25;$$

$$S_{\text{експерт 4}} = 2 + 3 + 3 + 2 + 3 + 2 + 3 + 3 + 3 + 3 + 2 + 3 = 32;$$

$$S_{\text{експерт 5}} = 2 + 3 + 3 + 2 + 3 + 2 + 3 + 3 + 3 + 3 + 2 + 3 = 32;$$

Таблиця 3.5 - Результати опитування експертів щодо визначення вагомостей до складових іміджу ПАТ «Запоріжсталь»

Експерт	Зовнішній імідж					Внутрішній імідж		
	1	2	3	4	5	1	2	3
1	5	4	3	2	1	3	2	1
2	4	5	1	3	2	2	3	1
3	5	4	1	3	2	3	2	1
4	5	4	3	2	1	3	2	1
5	5	4	2	3	1	3	2	1
6	5	4	3	2	1	3	2	1
7	5	4	1	3	2	3	2	1
8	5	4	2	3	1	3	2	1
9	5	4	2	3	1	2	3	1
10	5	4	2	3	1	3	2	1
11	5	4	3	2	1	3	2	1
12	5	4	2	3	1	3	2	1
Сума	59	48	25	32	15	34	26	12
Вагомість	0,33	0,27	0,13	0,18	0,09	0,42	0,37	0,21

Для нашого випадку коефіцієнти конкордації дорівнюють 0,87 та 0,86, відповідно, зовнішнього та внутрішнього іміджу підприємства. Обидва коефіцієнти більше 0,5, тобто думка експертів є погодженою. Отримані оцінки заносимо до таблиці

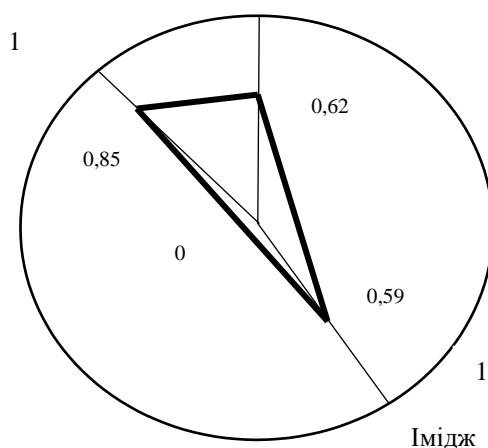


Рис.3.10 Циклограма внутрішнього іміджу ПАТ «Запоріжсталь»

## Діагностики іміджу ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Таблиця діагностики іміджу ПАТ «Запоріжсталь»

Показники	Значення	омість у групі
Ступінь відповідності ціни якості товару (3 бали)	0,6	0,25
Споживчі характеристики (3,3 бали)	0,66	0,25
Популярність товару	0,66	0,25
Престижність товару (3 бали)	0,6	0,25
Інтегральний показник іміджу товару	0,63	0,33
Частка ринку підприємства	0,1	0,2
Темпи зростання продажів	0,11	0,2
Прогресивність технологій	0,5	0,2
Надійність партнерських відносин	0,25	0,2
Інвестиційна привабливість	0,9	0,2
Інтегральний показник бізнес-іміджу	0,54	0,27
Співпраця з відомими юридичними та фізичними особами	0,4	0,33
Частка фінансово спроможних споживачів	0,8	0,33
Частка лояльних споживачів	0,3	0,33
Інтегральний показник іміджу споживачів	0,5	0,13
Інституціональне оформлення соціально-екологічної політики (3 бали)	0,6	0,33
Система обліку соціально-екологічних програм і заходів щодо їх реалізації (3 бали)	0,6	0,33
Комплексність процесу соціально-екологічного інвестування (3 бали)	0,6	0,33
Інтегральний показник соціально-екологічного іміджу	0,59	0,18
Фірмовий стиль (2 бали)	0,4	0,5
Комплекс маркетингових комунікацій (2 бали)	0,4	0,5
Інтегральний показник візуального іміджу	0,40	0,09
Інтегральний показник зовнішнього іміджу	0,56	
Професійні якості (3 бали)	0,6	0,33
Ділові якості (3 бали)	0,6	0,33
Морально-психологічні якості (3 бали)	0,6	0,33
Інтегральний показник іміджу керівника	0,59	0,46
Трудові якості (4 бали)	0,8	0,5
Морально-психологічні якості (4,5 балів)	0,9	0,5
Інтегральний показник іміджу персоналу	0,85	0,37
Трудова діяльність (4 бали)	0,8	0,3
Внутрішні комунікації (3 бали)	0,6	0,1
Особливості управління (3 бали)	0,6	0,2
Мотивація та моральний клімат (4 бали)	0,8	0,4
Інтегральний показник організаційної культури та СПК	0,62	0,17
Інтегральний показник внутрішнього іміджу	0,69	

Побудуємо графічну модель оцінки зовнішнього іміджу для ПАТ «Запоріжсталь» (рис. 3.4).

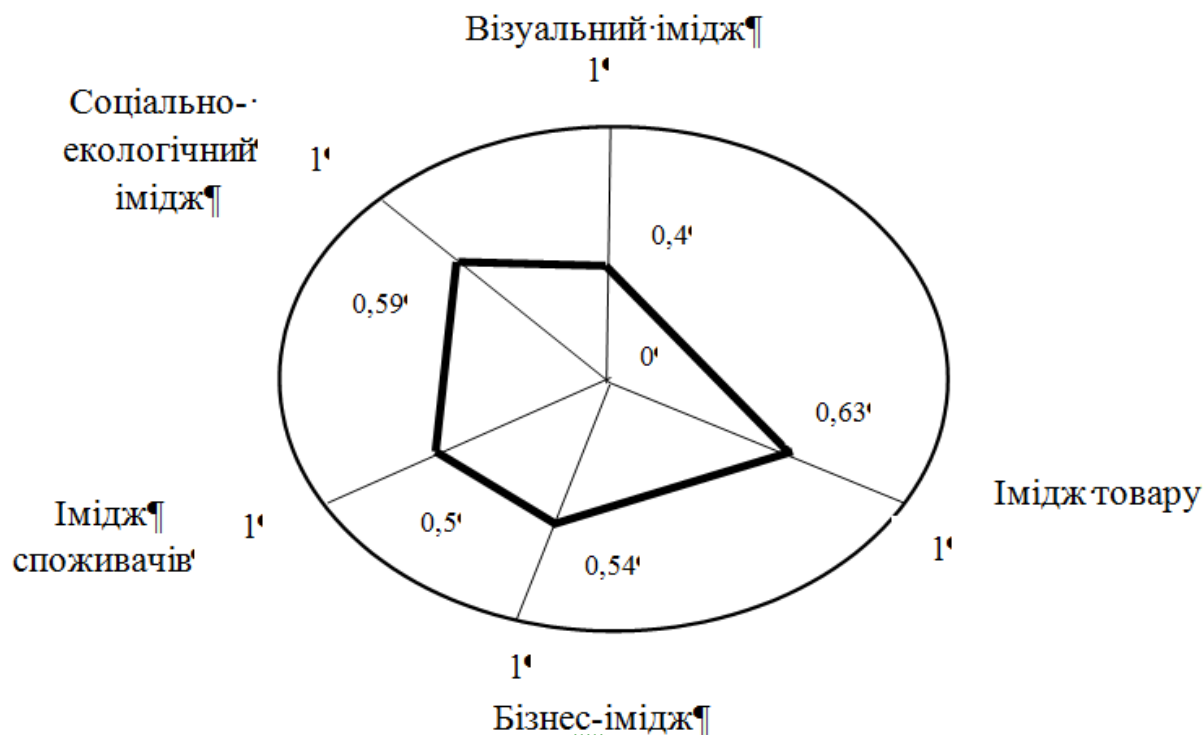


Рис. 3.4 Циклограма зовнішнього іміджу ПАТ «Запоріжсталь»

Отже, індекс корпоративної культури становив менше 1, що вказує на високий рівень, середній імідж керівника, а також низький і низький імідж співробітників.

Розглянемо детально складові і елементи зовнішнього іміджу ПАТ «Запоріжсталь».

Найвище значення отримав імідж продукту/товару, що є що дуже важливим фактором, адже він має найбільшу вагомість у даній підсистемі (частині). Найнижчий рівень притаманний візуальному іміджу підприємства [23].

Імідж товару є найважливішим з усіх факторів. Існують певні відмінності у визначенні популярності промислової продукції, але високий рівень знань та відповідність сучасним стандартам свідчать про необхідність використання продукції ПАТ «Запоріжсталь». Ціна трохи вище, ніж у конкурентів аналогічної якості, але продукт має погану репутацію.

Необхідно враховувати, що найважливішим елементом іміджу бізнесу є ліквідність компанії. Це вказує на динамічну здатність усувати фінансові бар'єри та бар'єри прийняття рішень. Найнижче значення має фактор «довіра до партнерства». Це свідчить про необхідність побудови довгострокових відносин з невеликою меншістю лояльних клієнтів. Також слід додати індекс технічного прогресу. Компанії повинні будувати відносини з відомими юридичними та фізичними особами, і збільшити частку лояльних клієнтів що може збільшити прибуток організації пізніше [22]

Низький соціальний та екологічний імідж Хоча ми встановлюємо світові стандарти продукції та якості продукції Але ми не створювали EMS.

Візуальні зображення слід покращити негайно. Можна сказати, що компанії Необхідно створити видимий образ. Тому що протягом багатьох років корпоративна діяльність не була зосереджена на візуальному образі.

Проаналізуйте композицію та композицію внутрішнього образу.

Імідж співробітника отримав найвищу оцінку, а імідж керівника - найнижчий, і директор повинен переосмислити свій імідж в очах співробітників і бізнес-партнерів. Аналіз цих факторів за корпоративною культурою та Комісією з цінних паперів і бірж отримав нижчі бали за більшу зосередженість на побудові внутрішніх комунікацій та наданні повноважень урядам нижчого рівня. Повинен підтримувати та підвищувати імідж співробітників. Необхідно збільшити частку науково-технічних кадрів у компанії [30].

### 3.3 Шляхи покращення системи управлінських заходів для підвищення рівня іміджу промислових підприємств

Спираючись на результати розроблено рекомендації щодо формування заходів з управління іміджем аналізованих промислових підприємств. Попередньо було виконано узагальнення головних проблем в рамках кожної

зі складових їх іміджу. Результати узагальнення для ПАТ «Запоріжсталь» подано у табл. 3.7.

Аналіз табл. 3.7 показує, що підприємству першочергово необхідно підвищувати зовнішній імідж, а саме його складову – візуальний імідж. Так, підвищення поінформованості потенційних споживачів про підприємство сприятиме їх переходу в групу «фактичних споживачів», що підвищить популярність підприємства і його товару, а разом з тим і його доходи [2].

Сукупність заходів в рамках підвищення рівня складових систематизовано у розроблених імідж-проектах. У табл. 3.7 наведені основні характеристики імідж-проекту для ПАТ «Запоріжсталь».[22]

Дії в рамках різних управлінських підходів одного імідж-проекту можуть виконуватися одночасно, проте можливий варіант поетапного впровадження заходів в рамках виділених у табл. 3.8 підходів. Це залежить від достатності фінансових ресурсів та особливостей наявної системи управління. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства (див. табл. 3.6) говорить про його спроможність реалізувати запропонований імідж-проект протягом року.[24]

Імідж-проект націлений на підвищення зовнішнього іміджу за рахунок використання заходів комунікаційного підходу, що збільшить поінформованість потенційних споживачів про аналізоване підприємство.

Загальний і ширший погляд на компанію імідж. Таким чином, з урахуванням номінальних груп взаємодії імідж виробничих організацій є економічною категорією, що представляє систему економічних відносин, що розвиваються в процесі задоволення потреб окремих суб'єктів господарювання в державі.

Таблиця 3.7 – Фактори, що спричиняють зниження рівня складових іміджу ПАТ «Запоріжсталь»

Складові іміджу 1	Фактори впливу 2
Імідж товару	- незначна номенклатура сервісних послуг; - висока ціна при однаковій якості в порівнянні з товарами конкурентів; - негнучка цінова політика в роботі з постійними споживачами; - низький рівень престижності товару.
Бізнес-імідж	незначна частка постійних клієнтів у їх загальній кількості; низький рівень прогресивності технологій; низький рівень впровадження наукових розробок у виробництво.
Імідж споживачів	- відсутність відомих юридичних та фізичних осіб, з якими підприємство має налагоджені ділові зв'язки; - низький рівень лояльності споживачів.
Соціально-екологічний імідж	-низький рівень системи екологічного менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності.
Візуальний імідж	- слабо сформований фірмовий стиль та комплекс іміджевих маркетингових комунікацій; - недостатній рівень інформаційної відкритості.
Імідж керівника	- низький показник соціально-психологічних якостей керівника.
Імідж персоналу	- незначна питома вага науково-технічних кадрів у загальній кількості персоналу підприємства.
Організаційна культура та СПК	- неналагоджена система внутрішніх комунікацій; - недосконала система управління, а саме практика делегування повноважень на нижні ешелони управління

Конкурентне середовище через формування стійкого, цілісного уявлення про різноманітних виконавців, які взаємодіють з компанією було створено в процесі комунікації.

Метою іміджу промислової організації є забезпечення того, щоб зовнішні та внутрішні структури мали організаційний імідж, що сприяє досягненню цілей і завдань, поставлених топ-менеджментом

Існування визначається і не залежить від зусиль самого бізнесу, тобто у випадку зневажливого ставлення до візуалізації. Воно буде розвиватися природним шляхом, і немає гарантії, що це станеться.

Достатнім і вигідним для компанії в будь-якому випадку Створення позитивного іміджу для компанії є більш прибутковим процесом і займає менше часу, ніж спонтанне редагування.

Таблиця 3.8 – Імідж-проект для ПАТ «Запоріжсталь»

Комунікаційний	Споживчий
Сутність заходів	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- удосконалення фірмового стилю: корпоративні кольори, слоган підприємства;</li> <li>- підвищення комунікативної ефективності підприємства;</li> <li>- формування медіаплану комплексом маркетингових комунікацій, організації та проведення професійних подієвих заходів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування програми лояльності для споживачів;</li> <li>- налагодження довгострокових відносин з існуючими споживачами та формування зв'язків з потенційними;</li> <li>- проведення маркетингових досліджень для вивчення зміни запитів споживачів, появи нових технологій та діяльності конкурентів.</li> </ul>
Статті витрат	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- витрати на інформаційне наповнення сайту;</li> <li>- участь у виставках (підготовка друкованих та виставкових матеріалів);</li> <li>- витрати на рекламу в галузевих довідниках та інших друкованих та електронних виданнях;</li> <li>- витрати на спонсорство;</li> <li>- оновлення логотипу підприємства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- витрати розробка анкет для опитування;</li> <li>- витрати на проведення опитування та аналіз отриманих даних;</li> <li>- витрати на створення бази даних клієнтів;</li> <li>- витрати на налагодження зв'язку з новими споживачами (прямий маркетинг)</li> </ul>

Паралельно з цим пропонується проводити заходи в рамках споживчого підходу, що за прогнозами підвищить лояльність існуючих споживачів (табл 2.9).

Впровадження запропонованих заходів дозволить підприємствам підвищити свій іміджу та посилити конкурентні позиції на ринку.


Великий вплив на характер іміджу мають очікування тих, хто безпосередньо сприймає лідера і формує його імідж, та чинники, що на нього впливають.

1. Посилання «Імідж керівника – імідж організації» нагадує, що керівник є верховним представником організації і що інші оцінюють всю організацію та



черпають ідеї з його іміджу. . Позитивний вплив одного іміджу поширюється і створює образ ідей у всій організації. Сукупність факторів, що формують імідж організації певною частиною визначається тим, як керівник може її презентувати.

Таблиця 3.9 - Загальні проблеми низького рівня іміджу підприємств та причини їх виникнення

Основні проблеми	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- якість товарів нижча порівняно з товарами іноземних виробників;</li> <li>- низький рівень популярності товару;</li> <li>- низький рівень участі підприємств в соціальних заходах;</li> <li>- відсутність спланованої рекламної кампанії;</li> <li>- недостатньо розроблений сайт підприємства, що зменшує можливість здійснення Інтернет-продажів;</li> <li>- недостатня участь керівника в процесі управління іміджем підприємства.</li> </ul>
	Рекомендації щодо поліпшення ситуації
	розширення сфери діяльності відділу маркетингу; створення PR служб на підприємстві; постійний аналіз та моніторинг тенденцій в галузі машинобудування

Керівник підприємства відповідає за формування іміджу, його власна презентація асоціюється з презентацією іміджу підприємства. Тому при створенні об'єктивного іміджу необхідно враховувати і представницьку роботу керівника, а її виконання необхідне для успішного функціонування всієї організації.

Внутрішній імідж компанії створюється стосунками між людьми та керівництвом, її загальним напрямком та атмосферою.

У більш широкому сенсі це включає фінансове планування, корпоративну кадрову політику, орієнтацію та навчання співробітників.

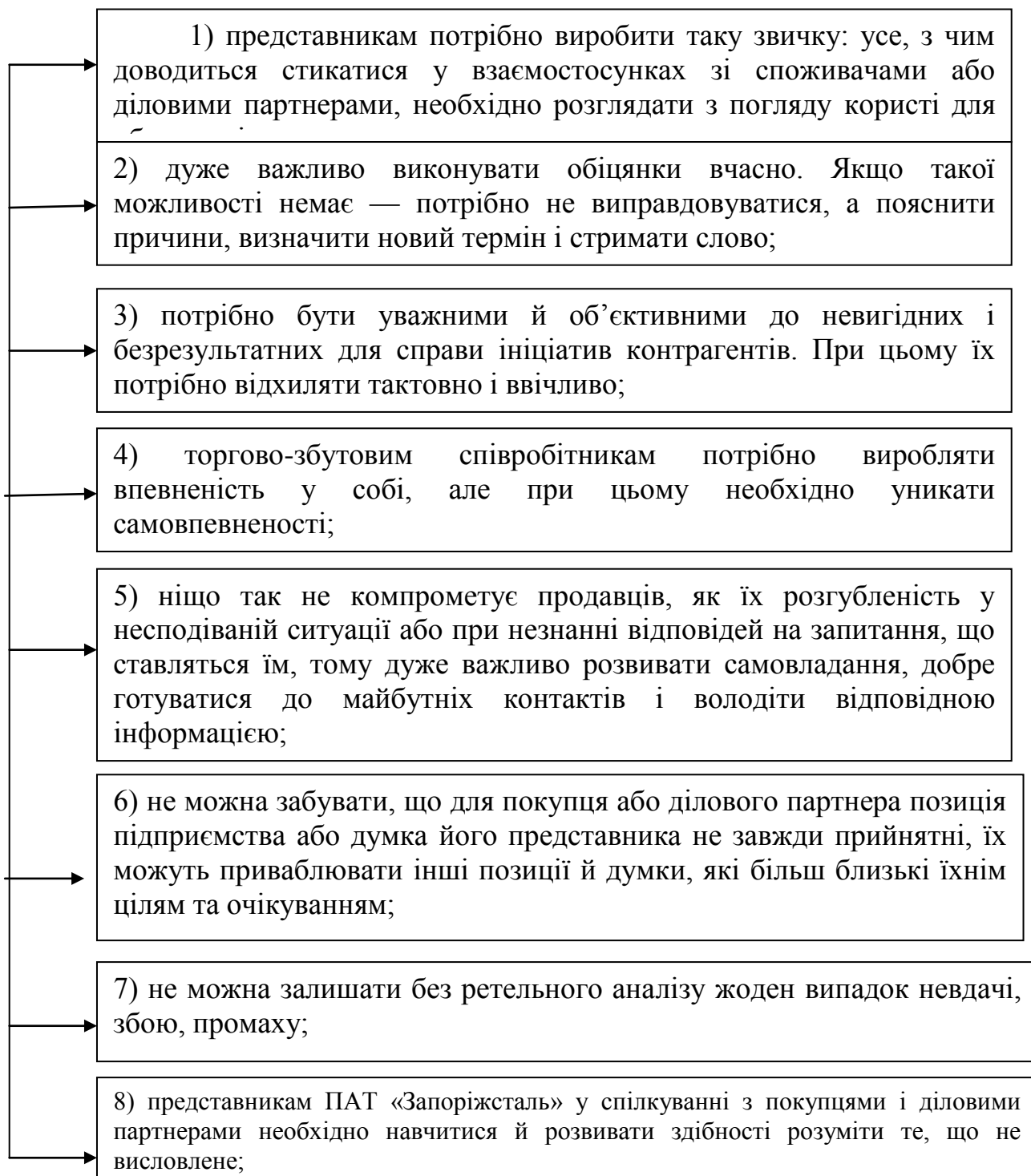


Рис. 3.5 Стійке позитивне сприйняття (етичний вигляд) з боку споживачів і партнерів

Сучасне бачення щодо формування та покращує свій внутрішній імідж за допомогою таких об'єктивних програм, як підвищення кваліфікації, навчання з питань персоналу та програми мотивації працівників. Реалізація

такої програми створює у співробітників цілісне уявлення про компанію, її діяльність та стандарти цієї діяльності, а також надає компанії особисті знання та мотивацію, необхідні для презентації клієнтам з акцентом на професійну та ефективну роботу..[29] Активізацію роботи всіх співробітників, лояльність до виконання роботи. [22]

Нагадаємо, що Група Метінвест має Кодекс етики, який встановлює необхідні етичні норми і стандарти ведення бізнесу, якими повинні щодня керуватися в своїй діяльності співробітники всіх рівнів всіх підприємств ланки. Дані норми, стандарти ґрунтуються на наших цінностях: професіоналізм; життя, здоров'я і екологія; лідерство; загальна, ефективна командна робота та найголовніше співробітники всіх рівнів Метінвесту повинні дотримуватися Кодексу етики і в цьому разі підприємство отримує

Зокрема, в сучасних умовах компанія Метінвест та ПАТ «Запоріжсталь» створюють безпечні умови праці. Створити сприятливі умови для формування команди в компанії. і сприяти розвитку співробітників Розвивати професійні навички та вміння На рисунку 3.5 наведено рекомендації, які допомагають ПАТ «Запоріжсталь» будувати та покращувати позитивне бачення іміджу своїх працівників, клієнтів, ділових партнерів. і зацікавлених сторін, зокрема (рис. 3.5).

Зовнішній імідж Компанії – це сприйняття Компанії громадськістю, ЗМІ, споживачами Зовнішній імідж – це продукт і якість продукту. Все, що поставляється з товаром на ринок - реклама, як вона представлена. зовнішній вигляд персоналу і корпоративні об'єкти Якість продукції є найважливішим елементом ділової репутації. Тому що доведено, що ні Навіть дуже ефективна реклама дозволить заощадити на неякісній продукції [32].

Для покращення зовнішнього іміджу ПАТ «Запоріжсталь» можна виділити такі напрямки діяльності: проведення довгострокових рекламних та іміджевих кампаній для створення позитивного іміджу серед споживачів [22].

Звертаємо Вашу увагу, що для покращення іміджу ПАТ «Запоріжсталь» у компанії необхідно:

1. Покращені механізми планування, організації та бюджетування іміджевих рекламних кампаній.
2. Розширення відділу маркетингу в компанії
3. Перевірити і підтримувати присутність компанії в Інтернеті. соціальна мережа та громадське життя громади, зокрема міста Запоріжжя, культурна діяльність спортивні заходи (Іншими словами, "Завжди бути на слуху")

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Імідж компанії – це імідж, який представляє інформацію про діяльність та успіхи компанії цільовій аудиторії, що має тривалий і динамічний вплив на відносини компанії з потенційними та реальними клієнтами, його стейкхолдерами конкурентоспроможність, результати фінансової політики та відносини з іншими державними або приватними компаніями.

Побудова іміджу здійснюється з урахуванням основних принципів менеджменту та маркетингових комунікації з метою зробити підприємство не тільки відомим, а й привабливим/ цікавим для інвесторів, партнерів.

Імідж є найефективнішим способом передати повідомлення і можуть створити сприйняття, необхідні для досягнення конкретних цілей у цільовій аудиторії, потенційних інвесторів та партнерів.

Отже, імідж є досить складним явищем, у якому внутрішньо неоднорідні елементи взаємопов'язані. З іншого боку, зображення є інструментом спілкування з аудиторією через певні позитивні образи, а зображення сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Також імідж підказує, вигідно демонструє аудиторії, на що саме треба звернути увагу, формуючи, таким чином, позитивне сприйняття, лояльність та позитивне відношення споживачів, як існуючих так і потенційних (майбутніх).

Одержані результати дозволили зробити такі висновки:

1. Контент із поняттям «імідж» - це довготривалий позитивний, нейтральний та негативний показник, який глибоко проникає у свідомість фінансових контрагентів та пов'язаних із ними глядачів, створюючи позитивне враження. Це остаточна система цінностей, яка покращує довгострокові перспективи та економічні показники ефективності, складність визначення структур елементів і структур образів, встановлення на основі критеріїв та ідентифікацію статусу.

2. Підвищити точність аналізу стану та управління іміджем промислового підприємства дозволяє уточнення автором структури іміджу шляхом деталізації його складових підсистем та їх елементів.

3. Ефективно управляти іміджем промислового підприємства доцільно за допомогою матриці «зовнішній імідж – внутрішній імідж», шляхом позиціонування в одному з її квадрантів за результатами діагностики зовнішньої і внутрішньої складових його іміджу та вибору комплексу управлінських дій, характеристик для обраного квадранта.

4. Забезпечити ефективність та адекватність внутрішнім та зовнішнім умовам управління іміджем промислового підприємства дозволяє поглиблення автором концептуальних засад відповідного організаційно-економічного механізму в частині деталізації його складових підсистем та їх елементів, а також схеми взаємодії управлінських та інформаційних потоків.

5. Обґрунтовано управляти іміджем промислового підприємства з позицій забезпечення його економічної безпеки дає можливість розроблена і теоретично обґрунтована матриця «рівень іміджу – рівень економічної безпеки», що характеризує можливі варіанти їх відповідності та заходи з її забезпечення.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Гончар О. І. Формування трудового потенціалу в сучасних умовах господарювання *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. Т. 2. С. 78–80. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2019\\_2%282%29\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_2%282%29_16) (дата звернення: 15.11.2021).
2. Толпежніков Р. О. Методика оцінювання виробничого потенціалу підприємства *Економіка і регіон*. 2012. № 6. С. 102–106. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2012\\_6\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2012_6_20). (дата звернення: 15.10.2021).
3. Потрашкова Л. В. Оцінка потенціалу підприємства в умовах ризику та невизначеності *Управління розвитком*. 2020. № 2. С. 81–86 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2015\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2015_2_16). (дата звернення: 15.10.2021).
4. Бабан Т. О. Застосування категорії «потенціал» у сучасних економічних дослідженнях URL:[http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik\\_127/09.pdf](http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_127/09.pdf) (дата звернення: 15.10.2021).
5. Комарніцький І. Визначення важелів управління інноваційним потенціалом соціоекономічної системи регіону *Інтелект XXI*. 2019. № 2. С. 72–82.
6. Корнійчук А. А. Значення виробничого потенціалу підприємства в досягненні його стратегічних цілей розвитку *Економіка та управління підприємствами. Сталий розвиток економіки*. 2018. Т. 5 (15). С. 126–130.
7. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия : монография Сумы : ИТД «Университетская книга», 2019. 360 с.
8. Бассова О. О. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства Миколаївський міжрегіональний інститут розвитку людини : матеріали конференції. URL: [www.rusnauka.com/4\\_SND\\_2012/Economics/3\\_99525.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SND_2012/Economics/3_99525.doc.htm) (дата звернення: 15.10.2021).
9. Берсуцький А. Я. Формалізація стратегії управління людським капіталом у збалансованій системі показників *Вісник Донецького університету*

економіки та права. 2020. № 2. С. 106–111 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vduetp\\_2012\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vduetp_2012_2_21). (дата звернення: 15.10.2021).

10. Білінська О. П. «Потенціал–оцінка–саморозвиток» як пріоритетний напрям формування системи оцінки персоналу підприємств споживчої кооперації України *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1: Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 161–165: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NvChdieu\\_2012\\_2\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NvChdieu_2012_2_26). (дата звернення: 15.10.2021).

11. Бова Т. В. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу сучасних промислових підприємств URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2008\\_12/2/bova.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2008_12/2/bova.pdf). (дата звернення: 15.10.2021).

12. Жук Є. О. Нейтралізація ризиків – новітній шлях до підвищеної ефективності управління виробничим потенціалом підприємства *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економічні науки*. 2020. № 4. С. 102–107.

13. Квятковська Л. А. Формування оцінки ефективності виробничого потенціалу промислового підприємства з використанням збалансованої системи показників *Ефективна економіка*. 2020. № 6 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=238>. (дата звернення: 15.10.2021).

14. Боднарюк В. А. Структура економічного механізму управління прибутком торговельного підприємства *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 22.5. С. 188–194.

15. Бойко В. М. Бізнес: словник-довідник Київ : Україна, 1995. 565 с.

16. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник Харків : ХДУХТ, 2014. 287 с.

17. Бойко Т. Л. Ризики в управлінні інтелектуальним потенціалом *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 332–337. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_7\\_59](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_7_59). (дата звернення: 15.10.2021).

18. Братюк В. П. Особливості процесу управління ризиками, прийнятими на



страхування *Економічний аналіз*. 2020. Т. 17 (1). С. 112–119. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan\\_2014\\_17\(1\)18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2014_17(1)18). (дата звернення: 15.10.2021).

19. Квятковська Л. А. Економічна оцінка виробничого потенціалу машинобудівного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) Харків : НТУ «ХПІ», 2014. 20 с.

20. Сарай Н. І. Виробничий потенціал підприємства: сутність та особливості діагностики. Економіка та конкурентоспроможність підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. Вип. 12. С. 100–103.

21. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник–2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2018. 316 с.

22. Плікус І. Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація *Фінанси України*. 2020. № 4. С. 91–105. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2012\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2012_4_11). (дата звернення: 15.10.2021).

23. Вакульчик О. М. Управлінська діагностика зовнішньоекономічної діяльності підприємств на основі інтегральної оцінки *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (39). С. 109–114.

24. Ващенко Н. В. Роль персоналу у формуванні потенціалу для розвитку системи «підприємство» *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*. 2012. С. 125–138. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sim\\_2012\\_2012\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sim_2012_2012_12). (дата звернення: 15.10.2021).

25. Величко О. В. Основні засоби як складова ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств регіону Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2018. Вип. 181 (4). С. 76–85. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnau\\_econ\\_2013\\_181\(4\)\\_13.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnau_econ_2013_181(4)_13.pdf). (дата звернення: 15.10.2021).

26. Череп А. В. Розвиток стратегій промислових підприємств на основі

інноваційного спрямування : монографія Запоріжжя : ЛПС, 2014. 259 с.

27. Мазко І. М. Механізм оцінки управління виробничим потенціалом підприємства *Тези Всеукр. наук.-практ. on-line-конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки ЖДТУ*. 2019. Т. 2. С. 77–78.

28. Іщук С. О. Концептуальні засади формування та розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств *Регіональна економіка : наук.-практ. журнал*. 2020. № 3. С. 48–56.

29. Жук Є. О. Ефективне управління трудовими ресурсами – пріоритетний напрям впливу на виробничий потенціал підприємства *Напрямки економічного зростання та інноваційного розвитку підприємств : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. студентів і молодих вчених (м. Кіровоград, 21 квітня 2016 р.)*. Кіровоград : КОД, 2016. С. 47–49.

30. Ждан О. М. Економічне обґрунтування терміна «потенціал підприємства» *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 20.3. С. 139–142.

31. Войнаренко М. П. Сутність та принципи бізнес-адміністрування на підприємствах за умов мінливого конкурентного середовища *Економіка: реалії часу*. 2020. № 4. С. 49–51. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch\\_2013\\_4\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2013_4_9)(дата звернення: 15.10.2021).

32. Гаєвська Л. М. Виробничий потенціал – основа розвитку підприємства *Вісник Житомирського державного технічного університету. Економічні науки*. 2017. № 1 (55). С. 184–185.

33. Ганіч Л. В. Дослідження поняття «трудовий потенціал» в умовах ринкової економіки *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2020. № 1. С. 86–90. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2013\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2013_1_14). (дата звернення: 15.10.2021).

34. Ганущак-Єфіменко Л. М. Система ефективного управління розвитком інноваційного потенціалу в умовах прогнозованих ризиків *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 9. С. 66–70. URL: <http://nbuv.gov.ua/>

UJRN/frvu\_2011\_9\_15. (дата звернення: 15.10.2021).

35. American National Standards Institute. American National Standard: Quality Management Systems – Requirements. Washington, D.C., 2000.

36. Steel Statistical Yearbook / World Steel Association URL:: <http://www.worldsteel.org/statistics/statistics-archive/yearbook-archive.html>. (дата звернення: 15.10.2021).

37. Костюк О. За підсумками 2016 року Україна залишилася у ТОП-10 світових виробників сталі URL: [http://zaxid.net/news/showNews.do\\_za\\_pidsumkami\\_2016\\_roku\\_ukrayina\\_zalishilasya\\_u\\_top10\\_svitovih\\_virobnikiv\\_stali&objectId=1380378](http://zaxid.net/news/showNews.do_za_pidsumkami_2016_roku_ukrayina_zalishilasya_u_top10_svitovih_virobnikiv_stali&objectId=1380378). (дата звернення: 15.10.2021).

38. Офіційний сайт World Steel Association <http://www.worldsteel.org/>. [Mode of access URL: <http://www.worldsteel.org/>]. (дата звернення: 15.10.2021).

39. Офіційний веб-сайт Державного комітету статистики України URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.10.2021).

40. Жук Є. О. Виробничий потенціал як фактор розвитку підприємства за умов невизначеності *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3. Т. 3. С. 207–2011.

41. Гончар О. І. Актуалізація управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції : монографія Хмельницький : ХНУ, 2015. 333 с.

42. Горбоконь В. Ю. Формування ресурсного потенціалу автотранспортних підприємств *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 182–191.

43. Гришина Л. О. Оцінка економічного потенціалу регіону при формуванні стратегії його розвитку *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки : зб. наук. праць. Кіровоград : КНТУ, 2018. № 19. С. 95–101.

44. Дибленко В. І. Особливості оцінки динаміки виробничого потенціалу URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Natural/Vknutd/2012\\_2/182\\_185.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Natural/Vknutd/2012_2/182_185.pdf). (дата звернення: 15.10.2021).

45. Дідик А. М. Економічні важелі впливу на діяльність підприємств: етимологічний, семантичний та типологічний аспекти *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи встановлення і проблеми розвитку. 2017. № 797. С. 440–446.

46. Добикіна О. К. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник Київ : Центр навч. л-ри, 2015. 208 с.

47. Зайнятість населення. Офіційний сайт статистики URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення: 15.10.2021).

48. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь» URL: <https://zaporizhstal.com/uk/pidpriyemstvo/zaporizhstal-sogodni/> (дата звернення: 15.10.2021).

49. Железняк В. В. Дослідження підходів до формування системи показників кількісної та якісної оцінки економічного потенціалу підприємства *Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання Дніпропетровський державний аграрно- економічний університет*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=313>(дата звернення: 15.10.2021).

50. Шарко М. В. Засоби ефективного управління кадровим потенціалом підприємства *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 4. Т. 1. С. 87–90.