

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

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Стратегічне управління маркетинговою діяльністю
промислових підприємств на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0750
спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньої програми «Маркетинг»

Прокоф'єв І. С.

Керівник: к.е.н. доцент,

Калюжна Ю. В.

Рецензент: декан ФЕУ Національного
університету «Запорізька Політехніка»,

к.е.н., доцент

Корольков В.В.

Запоріжжя – 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« ____ » _____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Прокоф'єву Ігорю Сергійовичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: Стратегічне управління маркетинговою діяльністю промислових підприємств на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»

керівник роботи: Калюжна Ю. В.

затверджені наказом ЗНУ від «30» серпня 2021 року № 966-с

2.Строк подання студентом роботи «01» грудня 2021 року

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

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність, види та процес формування стратегії промислового підприємства; дослідити функціональні стратегії, товарну і цінову політику як елементи загальної стратегії підприємства; визначити ступінь інтеграції маркетингу в формування стратегії промислового підприємства, методику створення маркетинг менеджменту на промисловому підприємстві; проаналізувати ефективність стратегії ПАТ «Запоріжсталь» проаналізувати ефективність стратегічного управління маркетинговою діяльністю ;розробити рекомендації з покращення стратегії діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
магістерська робота містить 11 рис., 9 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Калюжна Ю. В. доцент	18.08.2021р.	18.08.2021р.
2	Калюжна Ю. В. доцент	09.09.2021р.	09.09.2021р.
3	Калюжна Ю. В. доцент	19.10.2021р.	19.10.2021р.

7. Дата видачі завдання 1 липня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2021р. – 09.07.2021р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2021 р. – 11.08.2021 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2021 р. – 09.09.2021 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2021 р. – 07.10.2021 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2021 р. – 08.11.2021 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2021 р. – 15.11.2021 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку торецензії	16.11.2021 р. – 29.11.2021 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	01.12.2021 р.	виконано

Студент _____ І. С. Прокоф'єв
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Ю. В. Калюжна
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Л. А. Бехтер
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 83 с., 12 рис., 9 табл., 35 джерел.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність ПАТ «Запоріжсталь».

Предметом дослідження є стратегічне управління маркетинговою діяльністю ПАТ «Запоріжсталь».

Метою кваліфікаційною роботи магістра є систематизація наукових, методологічних та практичних знань з формування стратегії управління маркетинговою діяльністю на промисловому ринку.

У процесі дослідження одержано такі наукові результати:

1. розглянуто сутність, класифікацію та процес формування стратегії;
2. розглянуто стратегічне управління маркетинговою діяльністю на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»
3. створено алгоритм формування стратегії на промисловому підприємстві;
4. запропоновано удосконалення стратегії ПАТ «Запоріжсталь».

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансово-економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що розроблена загальна методика формування стратегії на промисловому підприємстві.

Результати дослідження можуть бути використані при подальших теоретичних розробках щодо вдосконалення стратегій управління промисловим підприємством та стратегією маркетингової діяльності.

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ,
МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ, ПРОМИСЛОВИЙ РИНОК, МЕТАЛУРГІЯ.

SUMMARY

Master's work of the master: 84 pages, 12 pages, 9 tables, 35 books.

The object of research is the marketing activities of PJSC "Zaporozhstal".

The subject of the study is the strategic management of marketing activities of PJSC "Zaporizhstal".

The purpose of the master's work is to systematize scientific, methodological and practical knowledge on the formation of management strategy for marketing activities in the industrial market.

The following scientific results were obtained in the research process:

1. the essence, classification and process of strategy formation are considered;

2. strategic management of marketing activities is considered on the example of PJSC "Zaporizhstal";

3. the algorithm of strategy formation at the industrial enterprise is created;

4. Improving the strategy of PJSC "Zaporizhstal" is proposed;

Research methods: logical generalization, deductive, financial-economic and statistical analysis, comparison, summary, etc.

The scientific novelty of the study is that a general method of strategy formation at an industrial enterprise has been developed.

The results of the research can be used in further theoretical developments to improve the strategies of industrial enterprise management and marketing strategy.

The theoretical and methodological basis of the study are the works of domestic and foreign experts in the field of theory of strategic management of industrial enterprises. The following methods are used in the work: logical generalization - for generalization of scientific experience on the researched problems and teaching of sequence of provisions of qualifying work; deductive - to study the theoretical aspects of strategic management; statistical analysis, comparison, summary - in the analysis of the market of metallurgical products

situational analysis - in the development of recommendations for improving the strategic management of marketing activities of PJSC "Zaporizhstal"; critical analysis and generalization of theoretical research - for theoretical generalization of the results and formulation of conclusions.

MARKETING ACTIVITY, STRATEGY, EFFICIENCY, MARKETING
MANAGEMENT, INDUSTRIAL MARKET, METALLURGY

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Теоретико-методичні основи формування стратегії промислового маркетингу підприємства.....	10
1.2 Класифікація і процес формування стратегії маркетингової діяльності промислового підприємства	15
1.3 Методичні підходи до організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства.....	24
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО МАРКЕТИНГУ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	35
2.1 Сучасний стан стратегічного управління маркетинговою діяльністю на промисловому ринку України.....	35
2.2 Аналіз стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь».....	45
2.3 Оцінка стратегічного управління маркетинговою діяльністю на ПАТ «Запоріжсталь»	52
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО МАРКЕТИНГУ.....	61
3.1 Розробка методичних рекомендацій до формування стратегії промислового підприємства.....	61
3.2 Удосконалення елементів стратегії промислового маркетингу на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»	66
3.3 Обґрунтування запропонованих рішень.....	69
Висновки до розділу 3.....	73
Висновки.....	75
Список використаних джерел	77

ВСТУП

Питання теорії та практики розробки та реалізації ефективної маркетингової стратегії в умовах сучасної України стають для вітчизняних підприємств є особливо важливими. В даний час будь-яке промислове підприємство стикається з серйозними фінансовими проблемами та жорстким конкурентним середовищем на вітчизняному та міжнародному товарному ринку. В інтересі виживання та гнучкої реакції на динаміку змін ринкових умов, підвищення стійкості та адаптаційної здатності в задоволенні споживчого попиту, подолання відставання у розвитку техніки та технології, у забезпеченості вищої якості для продукту та послуги підприємства, що надаються, виникають потреби в розробка ефективної комплексної маркетингової стратегії. Об'єкт маркетингу - це процеси. Маркетинг, є сенс розглянути як різновид організаційно-управлінської діяльності. У зв'язку з цим слід звернути увагу маркетингової стратегії. Таким чином, розробка маркетингової стратегії, відповідної всім факторам зовнішнього середовища організації та її внутрішнім можливостям, є, безсумнівно, актуальним та своєчасним напрямом розвитку.

Метою даної випускної кваліфікаційної роботи є аналіз стратегічного управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення на прикладі ПАТ «Запоріжсталь».

Для досягнення мети поставлені такі завдання:

- вивчити теоретико-методичні основи формування стратегії промислового маркетингу підприємства;
- дослідити класифікацію і процес формування стратегії маркетингової діяльності промислового підприємства ;
- проаналізувати методичні підходи до організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства;

- дослідити сучасний стан стратегічного управління маркетинговою діяльністю на промисловому ринку України;
- провести аналіз стратегії промислового маркетингу ПАТ «Запоріжсталь»;
- дати оцінку стратегічного управління маркетинговою діяльністю на ПАТ «Запоріжсталь»;
- розробити методичні рекомендації до формування стратегії промислового підприємства;
- удосконалити елементи стратегії промислового маркетингу на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»;
- обґрунтувати запропоновані рішення.

Об'єкт дослідження – маркетингова діяльність ПАТ «Запоріжсталь».

Предмет дослідження – стратегічне управління маркетинговою діяльністю ПАТ «Запоріжсталь».

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі теорії стратегічного управління промисловими підприємствами. У роботі використані методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладання послідовності положень кваліфікаційної роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів стратегічного управління; статистичного аналізу, порівняння, зведення – при аналізі ринку металургійної продукції; ситуаційного аналізу – при розробці рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління маркетинговою діяльністю ПАТ «Запоріжсталь»; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Інформаційною базою є дані звітності ПАТ «Запоріжсталь», а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

Наукова новизна дослідження полягає в алгоритмі дій для формування стратегії маркетингової діяльності промислового підприємства, у якій узгоджується функціональна та загальні стратегії підприємства, що на відміну від існуючих враховує специфіку промислового ринку та надасть змогу підприємствам побудувати конкурентоспроможну маркетингову стратегію.

Практична значущість роботи полягає у розробці елементів маркетингової стратегії промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

Апробація результатів дослідження. За матеріалами дослідження прийнято до друку та опубліковано наукову статтю в фаховому збірнику наукових праць «Економіка та суспільство «Перспективи виходу вітчизняних підприємств на ринок електротехнічного устаткування Китайської Народної Республіки».

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці, 1 тези за матеріалами наукових конференцій та 1 фахова стаття.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретико-методичні основи формування стратегії промислового маркетингу підприємства

Коли боротьба ведеться довго та стає системною, то її знаряддя починають покращуватися. За останні роки передові компанії різних сфер, будь то інформаційні технології, машинобудування чи харчова промисловість використовують маркетинг в управлінні підприємством на всіх рівнях і надають йому визначальний характер.

Сьогоднішня ринкова ситуація є результатом дії багатьох компаній, які конкурують між собою, застосовуючи цінові та нецінові методи конкуренції. Саме ця боротьба була передумовою створення маркетингу, як концепції управління підприємством, яка пройшла певний шлях, до свого становлення, відомого як «маркетинговий менеджмент».

У сучасних умовах маркетинговий менеджмент представляє собою систему управління підприємством, яка управляє маркетингом на всіх рівнях та орієнтується на задоволення потреб споживачів.

Можна сформулювати такі причини становлення концепції інтегрованого маркетинг менеджменту: падіння ролі традиційного маркетингу на корпоративному рівні та переміщення функціонального маркетингу у бізнес-одиниці, одночасна поява нових функцій корпоративного маркетингу (клієнтоорієнтована культура, HR брендинг тощо); різке зростання сектора електронного маркетингу, електронної комерції та необхідність їх інтеграції з традиційними каналами; перехід від стратегій залучення клієнтів до їх утримання; зростаючі вимоги до маркетологів із боку фінансистів у сфері оцінки економічної ефективності

маркетингу передбачають інтеграцію клієнтських операцій із витратами маркетинг; зростаюча потреба в маркетинг-аналітиці для передбачення ринкових тенденцій та зміни поведінки покупців.

Основою формування інтегрованого маркетинг менеджменту є платформа у вигляді будь-якого програмного забезпечення (найчастіше CRM системи), що забезпечує можливості інтегрованого планування та контролю виконання всіх маркетингових та пов'язаних з маркетингом функцій з допомогою формування єдиних баз даних. Основною метою такої платформи є управління взаємовідносинами з клієнтом через трансформацію його інтересу у купівлю та набуття позитивного досвіду взаємодії з брендом за допомогою безперервного діалогу.

Парадигма інтегрованого маркетинг менеджменту формується під впливом наступних ключових умов:

– у зовнішньому середовищі: цифровізація поведінки споживачів та зміна моделей використання медіа-засобів із переходом переважно до цифрових маркетингових комунікацій; посилення впливу соціуму та зовнішньої середовища (стійкого розвитку) на формування попиту та необхідність створення маркетингової системи;

– у внутрішньому середовищі: посилення ролі маркетингу та маркетингової культури у компанії; системна підтримка управлінських рішень маркетинг-аналітикою; вимоги економічного обґрунтування маркетингових рішень; посилення міжфункціонального характеру маркетингових бізнес-процесів; фокус на залученні споживачів та підтримці з ними безперервного он-лайн діалогу.

Маркетинговий менеджмент використовується все більшою кількістю компаній, популярними галузями є інформаційні технології, машинобудування, харчова промисловість та транспорт.

Розглядаючи маркетинговий менеджмент, слід визначити його основні завдання, які представлені як: [1]:

— аналіз ринку,

- організація, планування, мотивація, реалізація поставлених завдань,
- здійснення контролю та аналізу виконання маркетингових заходів.

Розглянемо основні функції маркетингового менеджменту [2]:

- розроблення комплексу завдань та мети фірми, стратегічної програми розвитку організації;
- визначення орієнтованих ринків збуту та ринкових позицій для підприємства;
- планування, розробка та просування та збут продукції;
- розробка плану виробництва (виробничого плану);
- правильний підбір працівників;
- організація процесу збирання та обробки маркетингової інформації;
- формування маркетингової структури;
- формування рівнів каналів розподілу;
- складання плану фінансового забезпечення;
- розроблення планувального процесу щодо здійснення закупівель ресурсів
- матеріально-технічного призначення;
- формування та введення в дію методів впливу керівництва;
- розроблення цінової політики.

Проте, в контексті маркетингової концепції, самої системи управління недостатньо для успішного функціонування промислового підприємства. Підприємство завжди має певну стратегію щодо своїх дій на ринку. Маркетингова стратегія підприємства в купі з маркетинговою системою управління підприємством допомагають останньому в конкурентній боротьбі.

У вітчизняній науковій та навчальній літературі поняття «стратегічний маркетинг» виникло порівняно недавно. І це не дивно, враховуючи командно-адміністративні методи керівництва як підприємствами, так і економікою країни в цілому. Занадто довго маркетинг у свідомості більшої

частини суб'єктів господарювання українського ринку існував лише як набір інструментів, призначених для прощтовхування виробленого товару на ринок.

Ставлення щодо нього серед українських вчених було неоднозначним. Такі інструменти, як реклама, персональні продажі, зв'язки України із громадськістю, безсумнівно, грають значної ролі у діяльності підприємства, функціонуючого за умов ринкової економіки. Вони дозволяють виробникам реалізувати свою комунікаційну програму для виходу потенційного споживача своєї продукції.

Однак, якщо проаналізувати результати діяльності більшої частини українських підприємств, а сьогодні регулярні звіти про свою діяльність представляють понад 40 000 підприємств, то навряд чи знайдеться кілька десятків, здатних виробляти по-справжньому конкурентоспроможну продукцію. Отже, більшість підприємств, і як промислових, потребує визначенні свого місця як ринку, а й у кожному з цільових сегментів, у виявленні найбільш перспективної продукції і на визначенні позиції над ринком як товару, і самого підприємства. Саме ці проблеми допомагає вирішувати стратегічний маркетинг.

Використання його підходів має допомогти підприємству визначитися з тим, що взагалі необхідно робити над ринком задля досягнення стратегічних цілей. В результаті стратегічного аналізу для кожного потенційного сегменту ринку підприємством мають бути чітко визначені основні інструменти впливу на цільові сегменти у вигляді товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства з метою успішного просування товару. Теорія і практика маркетингу базуються на принципах, сформульованих Адамом Смітом ще 1776 р., що становлять основу ринкової економіки. Найважливішу роль розуміння сутності маркетингу грає висловлювання А. Сміта у тому, що процвітання суспільства є результатом забезпечення відповідності взаємних інтересів покупця і продавця у вигляді

конкурентного обміну. Перефразовуючи цей вислів, можна сказати, що процвітання суспільства є результатом маркетингової діяльності.

Трансформація маркетингового управління у «філософію бізнесу» обумовлена низкою причин, серед яких можна виділити такі: суттєве прискорення та подорожчання науково-технічного прогресу; збільшення масштабів та ускладнення форм конкурентної боротьби; необхідність постійного оновлення товарного асортименту та збільшення пов'язаних із цим фінансових ризиків; загострення сировинної та енергетичної проблем, що визначило збільшення стелі невизначеності зовнішнього середовища, а отже, і ризиків функціонування конкретного підприємства.

Наприкінці 1980-х-початку 90-х рр. конкуренція на міжнародному ринку набула іншої якості. У нових умовах процвітання економіки країни загалом, і підприємства зокрема, багато в чому залежати як від розвитку сучасних ключових технологій, а й від ефективності маркетингу, котрій характерні певні тенденції розвитку. До них можна віднести високі темпи розвитку інфраструктури маркетингу, тобто створення бюро, що займаються маркетинговими дослідженнями, рекламних агенцій, навчальних центрів тощо: полегшення планування маркетингу за рахунок використання електронних допоміжних засобів; вивчення попиту з урахуванням дедалі детальнішого сегментування ринків за умов загострення та ускладнення ринкової кон'юнктури.

Таким чином, на мою думку, основне завдання сучасного маркетингу полягає в необхідності подолання суперечності між суспільними умовами відтворення, тобто зовнішнім навколишнім середовищем, та діяльністю окремого підприємства, що і визначає особливості його розвитку на сучасній, третій стадії.

Ситуація, що змінилася на ринку, зажадала від керівників підприємства системного комплексного підходу до вирішення завдань, що стоять перед ними: орієнтації на довгостроковий комерційний успіх, безперервного збору, обробки та аналізу інформації про ринки та фірми, активного впливу на

навколишнє середовище на протипагу пасивному пристосуванню до неї; інноваційної діяльності у виробництві: ініціативи та творчого підходу в управлінні виробництвом, фінансами, збутом та кадрами. Отже, характерні вищезазначені особливості розвитку маркетингу стали основними передумовами для появи концепції стратегічного маркетингу.

За таких умов організація менеджменту на підприємстві для ефективного функціонування повинна враховувати наведені ринкові фактори. Ефективна стратегія підприємства повинна враховувати їх та проводити узгоджену збутову, товарну та цінову політику.

Малі підприємства, в яких ключові рішення приймаються однією людиною або середні підприємства, в яких присутня тісна взаємодія та налагоджена комунікація окремих осіб, приймаючих ключові рішення, мають змогу вести узгоджену діяльність без використання сучасних методів організації маркетингу та менеджменту. Проте, з ростом компанії збільшується не тільки кількість осіб, приймаючих рішення, а й величина похибки або вартість помилки. Також велику роль відіграє час прийняття ключових рішень. Інколи маркетингове середовище змінюється дуже швидко, і компанії повинні певним чином реагувати на це. У такому випадку затягування ключових для діяльності компанії рішень може призводити як і до втрати потенційного прибутку, так і до збільшення витрат.

Саме у таких умовах відбувається симбіоз маркетингового управління та маркетингових стратегій. Від часу свого заснування підприємство проходить шлях, від поточного управління до комплексного стратегічного управління [2], адже створення єдності в прийнятті рішень є умовою створення власної стратегії підприємства.

Хоча маркетинговий менеджмент можна розглядати окремо, а також окремо його оцінювати, він слугує продовження реалізації стратегії підприємства.

1.2 Класифікація і процес формування стратегії маркетингової діяльності промислового підприємства

Стратегія визначає напрям розвитку та характер діяльності підприємства. Часто, саме від вибору стратегії залежить подальша доля компанії.

В рамках цієї роботи, під стратегією розуміється система заходів, яка розрахована на перспективу і забезпечує досягнення конкурентних цілей, шляхом координації й розподілу ресурсів підприємства[3].

У науковій літературі поширена думка, що стратегія – це поєднання запланованих дій та швидких рішень щодо адаптації підприємства до нової ситуації, нових можливостей отримання конкурентних переваг та нових загроз для ослаблення його конкурентних позицій. Тобто, говорячи про стратегію, слід мати на увазі, що, з одного боку, стратегія є детермінованою, тобто чітко спланованою категорією, а з іншого боку – стохастичною, сформованою під впливом випадкових факторів. У цьому випадку переважання того чи іншого компонента в стратегії залежить від рівня нестабільності середовища функціонування суб'єкта.⁹ Таким чином, під стратегією слід розуміти, усвідомлено розроблену і коригувану у зв'язку з невизначеністю зовнішнього середовища, послідовну керуючу дію, що веде до якісної зміни економічної системи в довгостроковій перспективі за рахунок створення та посилення конкурентних переваг.

За допомогою правильно сформульованої стратегії та з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі можна максимально ефективно впорядкувати та розподілити обмежені ресурси підприємства. Багато вчених, які вивчають проблеми розробки стратегії та стратегічного менеджменту, розглядають стратегію як процес, що складається з низки послідовних етапів.

Отже, розробка стратегії – складний та багатогранний процес. Він може бути здійснений у різний спосіб, залежно від ступеня формалізації та складу осіб, залучених у розробку стратегії.

Є певні чинники, які формують вибір тієї чи іншої стратегії. Такі чинники слід зазначити:

- розмір організації;
- стратегії конкурентів;
- стан ринку;
- особливості реалізації продукції;
- фінансові та кадрові ресурси підприємства;
- пріоритети та інтереси керівництва.

Оскільки, маркетингова стратегія ґрунтується на аналізі навколишнього середовища підприємства, її не можна розглядати окремо від специфіки ринку.

Розглядаючи ринки, можна побачити, що вони дуже різняться відповідно кінцевого споживача. Виходячи з цього, можна сказати, що, промисловим є ринок, до якого входять особи, організації, підприємства, фірми, які одержують товари та послуги з подальшим використанням у виробництві, з подальшою здачею в оренду або перепродажем [4].

Специфіка промислового ринку, на якому діють промислові підприємства полягає в наступному:

- конкурентна перевага вимірюється більшою мірою технічними характеристиками товару; [5]
- високі конкурентні вимоги до інтернет-маркетингу [6];
- багатоцільова спрямованість стимулювання збуту [7]
- серед інструментів просування найефективнішим є прямі продажі [8].

Стратегія промислових підприємств враховує специфіку промислового ринку та у кращих випадках може обертати її на користь собі. Так, наприклад, цінові методи конкуренції на промисловому ринку на практиці

працюють не так ефективно, як на споживчому ринку. В першу чергу це зумовлено поширенням тендерних закупівель. Зокрема, конкурентний діалог проходить у два етапи, під час яких ціна розкривається лише у другому етапі [9], що надає змогу отримати перевагу тим підприємствам, які мають більш якісну продукцію, а не більш низьку ціну. Також тендер може висувувати певні жорсткі вимоги до підприємства, яке пропонує свою продукцію: кількість складених договорів, відповідність стандартам підприємства, досвід на ринку. Саме тому, формуючи стратегію підприємства на промисловому ринку, слід розуміти, які аспекти такої стратегії відповідають цінностям ринку. Особливо таку інформацію слід враховувати під час розробки або здійснення діяльності з товарної політики підприємства.

Також слід зазначити, що промисловий ринок не потребує великих витрат на рекламу або інші засоби просування продукції. Об'єм такого ринку часто вимірюється не в кількості суб'єктів, які купують ту чи іншу продукцію, а в кількості реалізованої або спожитої продукції. Таким чином, навіть якщо на ринку присутні лише 10 компаній, вони можуть мати величезні товарообороти та забезпечувати своєю продукцією весь світ [10].

Саме тому, коли у відповідній галузі мало гравців і всі один одного знають, велику роль грає репутація та встановлені ділові або особисті контакти відповідальних осіб, оскільки знайомі підприємства, або вже закріплені партнери є більш надійними постачальниками товарів і послуг. Роль надійності є першочерговою, оскільки затримка в постачанні або заміна пошкодженого при транспортуванні товару може призводити до часткової або повної зупинки виробничого процесу та великих прямих або опосередкованих збитків.

Також, незважаючи на невеликі витрати на маркетинг, на промисловому ринку є певні складнощі з інтернет-маркетингом. Під час участі в тендеру підприємство, яке має намір купити у досліджуваного продукцію може аналізувати інформацію про це підприємство в інтернеті. Старий або погано оформлений сайт може наштовхувати людину на думку,

що дане підприємство є ненадійним. Узагальнюючи, можна висунути певне припущення, що до сформованої культури у певних галузях, яка передбачає обов'язкові ділові сторінки у соціальних мережах та на тематичних ресурсах. Слід зазначити, що такі сторінки можуть виступати не тільки як вітрини, але й полегшувати функціонування системи продажів та встановлення контактів.

Так, як загальновизнаного порядку формування маркетингової стратегії не існує, то звернемося до українських вчених. Наприклад, З. Шершньова [11] наголошує, що формування стратегії необхідно розглядати як невід'ємну складову системи стратегічного управління, що передбачає визначення особливостей процесу розробки окремих стратегій і "стратегічного набору" підприємства.

Під час формування маркетингової стратегії підприємство має розглядати [12]:

- стратегії для видів продукції;
- стратегії для сегментів ринків;
- стратегії для окремих елементів обраного маркетингового комплексу або базові стратегії.

Розглядаючи стратегії, які пов'язані з продукцією, можна виділити наступні [13]:

- стратегія диверсифікації;
- варіації;
- елімінації.

Товарні стратегії є основою утворюючими для підприємств. Саме від характеристик товару та його вартості залежить подальша розробка як і маркетингового комплексу, так і вибору поведінки підприємства на ринку та створення стратегії.

У цілому, характеризуючи те або інше підприємство або його асортимент, можна сказати, що товарний асортимент є широким, якщо його звуження призведе до збільшення рентабельності, або вузьким, якщо його розширення призведе до збільшення рентабельності. На практиці ж, інколи

асортимент будується таким чином, що є окремий товар у певній асортиментній групі, якій є ходовим, а інші пов'язані на ньому. Це може бути ознакою того, що створення одного вдалого товару може призвести до підвищення товарообороту усієї товарної групи, що у свою чергу легше і дешевше реалізувати ніж розробки багатьох якісних товарів. Наприклад, компанія Apple має ходову модель телефону, яка приносить їм більший прибуток, ніж інші товари. Завдяки закритій операційній системі цей телефон може бути підключений до персональних комп'ютерів з такою ж операційною системою, яка у свою чергу встановлена лише на персональних комп'ютерах цієї компанії. Також, компанії які реалізують свою продукцію у сфері постачання електроенергії зв'язують свою продукцію унікальними методами суміжності. У такому випадку асортимент слід аналізувати іншими методами. Головне, що товарна стратегія повинна узгоджуватися з вибраними стратегіями інших частин комплексу.

Саме від товару залежить образ кінцевого споживача та подальший вибір ринкових стратегій.

Відповідно до сегментів ринку виділяють:

- мас маркетинг;
- сегментування.

Залежно від продукції підприємства може використовувати сегментування або надавати перевагу масовому охопленню. Характеризуючи ці стратегії, можна сказати, що мас маркетинг використовується виключно у роздрібній торгівлі, коли асортимент є надзвичайно широкий, наприклад мережа супермаркетів «Сільпо». Що до сегментації, то завданням цієї стратегії є відокремлення певних сегментів ринку та розробка заходів впливу на нього. Звичайно, розглядаючи підприємства, які працюють на промисловому ринку, слід зазначити, що всі вони використовують сегментування, що ґрунтується на використанні власного товару у виробничому процесі або на особливостях виробничого процесу споживачів-

організацій. Можна припустити, що сегментація у такому випадку в цілому є безальтернативна.

Розглядаючи стратегії, які пов'язані елементами маркетингового комплексу, можна зазначити такі види стратегій:

- рекламні стратегії;
- стратегії позиціонування продукту;
- стратегії ціноутворення;
- іміджеві стратегії.

Слід зазначити, що окремі стратегії можуть реалізуватися окремими підрозділами. Наприклад, відділ PR може реалізовувати діяльність з зв'язків з громадськістю, а діяльність з створення реклами може реалізувати рекламний відділ. Звісно, що за умов традиційного менеджменту ці відділи можуть реалізувати свою діяльність з огляду виконання ключових показників ефективності. Для реклами це можуть бути перегляди або кількість переходів на сайт компанії, а для PR відділу це може бути кількість позитивних коментарів та відгуків. Само по собі це може частково відображати ефективність тієї або іншої діяльності, але ключовим показником у такому випадку все одно є обсяги реалізованої продукції.

Характер таких стратегій може певним чином комбінувати базові стратегії маркетингу, тобто використовувати їх ідеї або окремі елементи. Серед них, стратегія цінового лідерства ґрунтується на перевагах компанії з витрат. При виборі цієї стратегії проводиться дуже ретельний контроль над витратами, мінімізація всіх витрат за комунікації і збут. Чим нижчі витрати, тим нижче фірма може встановити ціни, або при незмінності цін отримати більш високий прибуток, ніж конкуренти. Протилежною до неї є стратегія диференціації. Вона базується на наданні товару таких відмінних якостей, які не мали б аналогів у конкурентів і були б привабливі для споживачів. Диференціація може проводитися на основі іміджу фірми, технологічних якостях товару, зовнішньому вигляді, рівні обслуговування та інших

параметрах. Найчастіше стратегії диференціації вимагають великих вкладень реклами, щоб донести ці відмінності до споживача.

Єдина стратегія підприємства повинна включати в себе управління різними елементами діяльністю підприємства та виступати один цілим з ним.

У сучасних ринкових умовах, які постійно, майже неконтрольовано, змінюються, підприємство не може не реагувати на навколишні чинники, тому воно вибирає відповідні стратегії[12], які допомагають впоратися зі змінами ринку. Перелік таких стратегій наведений у таблиці 1.

Таблиця 1.1 – Класифікація стратегій [14, 15]

Назва стратегії	Опис
Стратегія стабілізації	Стабілізація продажів і прибутків з подальшим їх підвищенням.
Стратегія виживання	Антикризова стратегія, яка направлена на поліпшення важкої ситуації та подальшої стабілізації.
Стратегія перехідного періоду	Стратегія перебудови системи управління.
Стратегії інтенсивного росту	Стратегія глибокого проникнення на ринок.
Стратегії інтегративного росту	Стратегія об'єднання зусиль з іншими підприємствами
Стратегії диверсифікації діяльності	Стратегія знаходження нових можливостей та сфер діяльності.
Інноваційна стратегія	Стратегія, яка відрізняється новизною для споживачів, для даного підприємства, для ринку тощо.

Зіштовхуючись з нестабільними ринковими умовами, підприємство може намагатися стабілізувати ситуацію навколо себе. Дуже часто ця стратегія є першочерговою під час кризи. Для неї характерне запевнення акціонерів та партнерів у тому, що підприємство буде працювати у звичному режимі і нічого не зміниться. Часто такі слова є не правдою, або офіційна позиція швидко змінюється. Типовою є ситуація, коли сировина дорожчає і виробники кінцевого продукту підвищують ціни, чим визивають гнівну реакцію у споживачів, але хтось з конкурентів заявляє, що ціни підвищувати не буде, і якийсь час переманює на свій шлях клієнтів, реалізуючи конкурентну перевагу.

Стратегія виживання реалізується шляхом скорочення витрат підприємства та, у деяких випадках, збільшення ліквідності. Типовим є зменшення обсягів виробництва, загального товарообороту та операційного прибутку. Використовується у ситуаціях, коли попит різко впав або ціна на сировину надмірна. Під час реалізації цієї стратегії аналітики прагнуть прогнозувати ринок з метою прийняття подальшого рішення відповідно кризової ситуації.

Що до стратегії перехідного періоду реалізується шляхом перебудови системи управління. Можливе навіть запрошення антикризового менеджера. Вона є ситуативною та використовується у великих компаніях, коли нинішня система управління не дає змогу швидко приймати або реалізувати управлінські рішення.

Стратегія інтенсивного росту представляє собою пошук нового сегменту, коли ринкова ситуація загострюється. Майже ніколи не реалізується самостійно.

Стратегія інтегративного росту реалізується шляхом вступу до асоціацій, або інших груп підприємств, з метою отримати ті ж самі ринкові переваги які надаються членам групи. Такими перевагами можуть бути: більш простий документообмін, знижки для членів групи, налагоджені ринкові контакти в сфері, повністю або частково спільний маркетинговий комплекс.

Стратегії диверсифікації діяльності реалізується лише тоді, коли підприємство має певні можливості та був проведений попередній аналіз. Під час швидкої зміни маркетингового середовища, можуть бути знайдені певні можливості, саме ця стратегія допомагає їх реалізувати.

Інноваційна стратегія часто застосовується, коли звичайні методи конкурентної боротьби є не дуже ефективними, або ринкова ситуація заганає підприємство у глухий кут. Саме новації можуть вирішити найскладніші проблеми та знайти вихід у найскладніших ситуаціях. Проте, слід зазначити, що новаціями у роботі підприємства можуть бути не лише ексклюзивні

новації, які ніколи не використовувалися, а й новації у межах галузі, країни, регіону.

Секрет управління підприємством частково полягає у тому, що б правильно оцінити зміну ринкового середовища та прийняти відповідні заходи, щоб зменшити збитки або примножити прибутки.

Швидкозмінне ринкове середовище не тільки містить певні ризики для підприємства, але й дає змогу вигідно виділити себе. Якщо у маркетингу 4.0 [16] важливі управлінські рішення інколи приймаються впродовж години, то традиційна форма управління не є такою швидкою. Проте, слід зазначити, що вони не ставять мету швидко реагувати на оточуюче середовище, а приймати зважені управлінські рішення.

Процес розробки маркетингової тактики передбачає виконання деяких ступенів:

1. Найчастіше розробки маркетингових тактик фірми однією з перших ступенів є створення завдання та мети. Досяжність тих чи інших цілей згодом говорить про процес здійснення розробленої тактики.

2. Для пояснення стратегічного орієнтиру та підбору максимально продуктивних методів та форм їх переслідування потрібно провести стратегічні аналізи та діагностування позиції фірми (проведення зовнішнього та внутрішнього аналізування, постановка оцінки можливостей, особливості конкурентоспроможного середовища та рушійної сили в сфері).

3. Базі виконаного стратегічного аналізу відбувається створення альтернатив тактики. Виходячи з переконань існуючих можливостей фірми та ймовірного розвитку зовнішньої сфери здійснюється відбір у користь конкретної тактики.

4. Завершальним шаблоном перед проходом до своєчасного планування вважається планування здійснення тактики. Цей процес діяльності передбачає формування списку певних операцій спрямованих на досягнення конкретних завдань на довготривалу та середньочасну можливості за рівнем

їх значимості. До того ж, на цьому рівні виділяється пристрій контролю здійснення тактик.

Місія компанії – це громадське завдання роботи фірми (Уявлення фірмою своїх ролей у бізнесі). Місія – це відповіді питання, у чому полягає робота фірми, і що вона націлена займатися.

Визначення місії акцентує увагу на основному змісті та напрямку роботи фірми, дає можливість ізолювати одну фірму від іншої та обдарувати її особистими відмінними якостями, націленістю роботи та ходом розвитку.

Розглядаючи процес прийняття тієї або іншої стратегії на підприємстві, слід розуміти, що керівники розробляють методи стратегічного управління на основі власного досвіду та бачення майбутнього. Особливу роль відіграють знання, інтуїція та інші суб'єктивні чинники [17]. Маркетингові стратегії представляють набір базових рішень, які відповідно адаптуються до ситуації, у якій знаходяться підприємства. Часто принципово нові рішення знаходяться не на папері, а у жорстких конкурентних умовах, як це було з маркетингом почуттів.

1.3 Методичні підходи до організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства

Головним принципом комплексного стратегічного маркетингового підходу в умовах промислового ринку є здобування конкурентної переваги шляхом удосконалення окремих елементів системи маркетингу і узгодження їх зі стратегією підприємства.

Процес стратегічного управління маркетинговою діяльністю включає обґрунтування та вибір маркетингових стратегій, класифікація яких уточнена за теоретично обґрунтованими і практично значущими додатковими характеристиками, а саме: тип розвитку, привабливість партнера, бажання споживача, зміст повідомлень – для корпоративні маркетингові стратегії; тип

конкурентоспроможності – для конкурентних маркетингових стратегій; інноваційний рівень – для функціональних маркетингових стратегій.

На основі концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності в даній роботі запропоновано методичний підхід до формування та вибору маркетингових стратегій, основу якого складають три складові – конкурентоспроможність підприємства, бізнес-залучення його партнерів до співпраці та бажання споживачів споживати його продукцію. В основі визначення інтегральної оцінки для кожного з трьох компонентів лежить формування маркетингових стратегій, використання теорії нечітких множин для їх розподілу за якістю та позиціонування підприємств за запропоновані компоненти разом із визначенням найбільш відповідних маркетингових стратегій [18].

Першою складовою методологічного підходу є конкурентоспроможність підприємства, що визначається теоретико-методичним шляхом. Значними ознаками цього параметру є визначення конкурентоспроможності шляхом аналізу стану підприємства, який може відображати конкурентоспроможність: оцінка конкурентоспроможності в зовнішньому середовищі щодо ринку, а також макроекономічних показників (ємність ринку, рівень концентрації ринку, рівень диверсифікації конкурентоспроможних підприємств на цільовому ринку, рівень бар'єру для входу, купівельна здатність суб'єктів ринку) та показники складової макрота мезичного середовища бізнесу (політичного, інституційного, соціокультурного, економічного, екологічного) та внутрішнього середовища, що включає показники фінансових ресурсів, фондів капіталу, технологій, людських ресурсів, інформаційних та інноваційних ресурсів, управління і конкурентоспроможністю продукції, а також у внутрішнім середовищем. Загальні підходи до оцінки конкурентоспроможності засновані на оцінці загальної ефективності підприємства з частковим оцінюванням зовнішнього та внутрішнього середовища.

Друга складова – це «бізнес-залучення партнерів». У контексті маркетингу залучення слід розглядати як особливість підприємства-партнера для задоволення інтересів підприємства-виробника щодо постачання товарів чи послуг у процесі їхньої співпраці. Запропоновано дослідити бізнес-залучення партнерів на основі ресурсного, а також організаційного та управлінського аспектів: ресурсний аспект характеризує загальну стійкість підприємства-партнера на ринку як суб'єкта господарювання; організаційно-управлінський аспект відображає організаційну стійкість та рівень організаційної зрілості підприємства. У межах ресурсного аспекту корисно проаналізувати такі показники: показник фінансового становища; показник основних фондів: показники стійкості основних фондів (показники оновлення основних фондів), показник технічного стану, інтенсивності та ефективності використання основних засобів, показники використання обладнання; показник людських ресурсів щодо їх структури, організації та кваліфікації; показники інноваційної активності та ефективності інноваційних процесів; інформаційні індикатори, зокрема індикатори інформації про партнерів; показник вкладень у інтегровані маркетингові комунікації; показник участі у маркетингових заходах - виставках та ярмарках; показник інтенсивності використання акцій, PR, метод індивідуальних занять з партнерами; показник вартості бренду підприємства та його рейтинг. Організаційно-управлінський аспект оцінки ділової привабливості партнера включає аналіз показників ефективності організаційної структури, її ритмічності та відповідності умовам функціонування підприємства (показники ієрархії, керованості, актуалізації, гнучкості спеціалізації, формалізації організаційна структура підприємства); дослідження ефективності діяльності менеджерів підприємства, вивчення особистості топ-менеджерів та власників, їх досвіду, освіти, обізнаності та значущості у бізнес-сфері, можливості лобіювання власних інтересів.

Третій компонент методологічного підходу – «готовність споживачів» як усвідомлена необхідність споживати та використовувати певні продукти

підприємства, які мають споживчу цінність для підвищення ефективності бізнесу споживачів-підприємств та споживчої цінності для фізичних осіб. саме споживачі науково-технічної продукції підприємства.

Кращим методом було би використовувати дворівневу систему показників для оцінки готовності споживача. Перший рівень системи включає індикатор сильної потреби у споживанні та купівлі продуктів, можливість купувати продукти, можливість ефективно використовувати продукти у власному бізнес-процесі та можливість продавати готові продукти. Другий рівень включає показники маркетингової складової, показники економічних результатів підприємства та організаційні показники роботи підприємства. Маркетингова складова оцінюється за таким списком показників: споживча активність, рівень утримання нових споживачів, рівень утримання споживачів, частка витрат споживача, пов'язаних із продукцією підприємства, у загальній вартості закупівлі продукції, закупівлі. частота протягом періоду та середня ціна покупки. Економічні результати управління підприємством характеризують не тільки економічний та фінансовий стан підприємства, а й відображають його виробничу діяльність, продуктивність, показники реалізації та просування продукції. Щодо організації функціонування підприємства корисно проаналізувати показники таких груп: організаційні.

З погляду формування та реалізації стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства запропоновано концептуальний підхід до визначення статусу промислового підприємства у просторово-державному поданні з точки зору конкурентоспроможності. ділова привабливість та готовність споживати продукцію технічного та виробничого значення [18].

Оскільки стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності - складний процес, він вимагає організації у просторі та часі. Організація відділу маркетингу великого підприємства заснована на потенціалі та складності функцій, які притаманні маркетингу як основі розвитку бізнесу та

які відділ маркетингу повинен виконувати відповідно до концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. підприємство. Таким чином, основними завданнями відділу розвитку бізнесу є розвиток маркетингової діяльності підприємства як соціально-економічної системи у процесі взаємодії з партнерами та споживачами на ринку та, отже, розвиток підприємства в цілому. Подана організаційна структура розроблена відповідно до представленої концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства; він має лінійно-штатний характер і вирішує організаційну проблему виконання комплексу маркетингових функцій для підприємства.

Система оцінки ефективності діяльності відділу представлена на двох рівнях. Перший рівень дозволяє оцінити ефективність роботи відділу маркетингу загалом (результати розвитку відділу маркетингу). Другий рівень враховує специфіку роботи структурних підрозділів та дозволяє оцінити ефективність їхньої роботи за окремими результатами, що відображають основні соціально-економічні результати діяльності підприємства. Ефективність розвитку відділу маркетингу (перший рівень оцінки) оцінюється за допомогою наступних показників: коефіцієнт спрямованості розвитку, коефіцієнт ефективності маркетингової діяльності, коефіцієнт продуктивності процесу управління, коефіцієнт продуктивності персоналу підрозділу та коефіцієнт виконавчої діяльності.

Організаційна підтримка включає пропозиції щодо вдосконалення системи методик оцінки ефективності керівників відділу маркетингу, відмінність яких лежить в основі обліку функціональної спрямованості роботи кожного відділу, та застосування оцінного методу з використанням універсального Шкала Харрінгтона для кількісної оцінки показників за двома компонентами: результатами роботи та характеристиками менеджерів (ділових), професійних та особистих). Загальна оцінка результатів роботи менеджера відповідає якісним характеристикам від "низького" до "високого". Дозволяє приймати рішення щодо персоналу при просуванні менеджерів та

їхньої грошової мотивації. Це також дозволяє вам визначати першочергові цілі для покращення результатів їхньої роботи, а також їх професійних, ділових та особистих якостей. Методологічний підхід включав оцінку результатів роботи керівника підприємства. Менеджер може мати відповідну фінансову винагороду відповідно до вартості спільної роботи.

Аналізуючи певні концепції та підходи до стратегічного управління, слід зазначити, що наразі ефективних уніфікованих рішень немає. Кожна сфера має свої певні особливості, що визначають її унікальність. Унікальність промислового ринку була зазначена вище. Беручи до уваги сучасний стан розвитку стратегічного управління, слід зазначити, що підприємству для ефективної діяльності на промисловому ринку буде недостатньо уніфікованих концепцій та окремих аспектів в формуванні стратегічного управління, тобто існує необхідність розширенні методичних підходів в розрізі промислових ринків.

Розробка стратегії управління маркетингової діяльності на промисловому ринку починається з вивчення промислових покупців, тобто споживачів організацій, а також їх специфічних потреб у галузі діяльності промислового підприємства. Потреби інших підприємств виникають із виробничих процесів та опосередковані потребами кінцевих користувачів товарів. Є певні найважливіші характеристики продукту, які витікають з особливостей ринку:

- придатність для виробничого процесу;
- надійність логістики;
- ціна та умови оплати.

Також слід зазначити, що можливості підприємства щодо створення необхідного промисловому ринку продукту включають поєднання двох складових – ресурсів та структури управління компанією. Здатність структури управління ефективно використовувати наявні ресурси є найважливішим аспектом можливості реалізації стратегії управління діяльності підприємства. Необхідно розуміти, що ресурсні та структурні

можливості промислового підприємства повинні бути пов'язані з потребами споживачів-організацій.

Детальне опрацювання стратегій має два рівні: загальний рівень підприємства, яким обмежений проект розробки стратегій та концепції розвитку підприємства, та рівень маркетингових стратегій. На рівні підприємства в цілому приймаються такі політичні настанови та програмні рішення:

1) конкретизуються цілі підприємства, загальні, та для кожного виду діяльності, тобто уточнюються формулювання цілей, встановлюються терміни їх досягнення та об'ємні показники;

2) визначається ставлення до покупців (пріоритети та рівень обслуговування);

3) визначається ставлення до конкурентів. Існує два основних варіанти: конкуренти – потенційні партнери (можливість співпраці) та конкуренти – суперники (неможливість співпраці);

4) визначається ставлення до продукції, тобто вирішується питання про те, чи буде вдосконалюватися продукція і яким чином;

5) приймається рішення про ресурси (визначається загальний обсяг коштів, що витрачаються, і джерела їх надходжень, а також необхідна кількість персоналу та його кваліфікація);

б) визначаються «контрольні точки» стратегій, тобто проводиться розрахунок проміжних показників, які мають бути досягнуті в короткостроковому плані, а також визначаються терміни контролю;

Стратегії підприємства, сформульовані та доведені до відома кожного співробітника, допомагають зосередити всі зусилля у правильному напрямку. Прийняття будь-якої стратегії вимагає її обов'язкового введення на всіх рівнях ієрархії з відповідним коригуванням формулювань та уточненням цілей. Імовірність досягнення цілей підприємства вища, якщо кожен співробітник сприймає цілі як власні. Це відбувається за участю персоналу у формулюванні цілей, пошуку можливостей, а також виробленні ідей. Таким

чином, є багато стратегічних методів. Але не всі з них можуть бути використані на інших підприємствах, тому що вони враховують специфіку конкретної виробничої системи. Інші, навпаки, універсальні.

Здійснення стратегії передбачає розвиток довгострокових взаємин із промисловими покупцями. Відповідність між можливостями постачальника та потребами покупця досягається через взаємодію обох сторін.

Процес дослідження стратегій – виявлення базових першочергового напрямку та пропорції формування компанії беручи до уваги матеріальні джерела його постачання та попиту ринків.

Стратегія має бути націлена на прийнятну експлуатацію потенціалу підприємства та усунення неправильних операцій, що ведуть до зменшенню дієвості роботи підприємства.

У масштабах маркетингових стратегій виконується послідовне живий вплив на ринки, їх становлення, захоплення на ньому підприємства положень.

Ступінь розробок стратегій має на увазі не тільки виявлення поведінки, а й дослідження методів та процедур, а також способів вирішення завдань, він гарантує базу для встановлення подальших довгострокових завдань.

Аналіз альтернативи стратегічних розвитків — на даному рівні досліджуються варіанти у масштабах виділеної стратегії формування підприємства та проводиться оцінка за рівнем придатності для вирішення її основні завдання.

Стратегічна альтернатива — сукупність різноманітних стратегій, які дозволяють вирішити стратегічні завдання підприємства у масштабах обраної основної стратегії та обмеження на експлуатацію наявних джерел. Будь-які стратегічні альтернативи дають підприємству різноманітний потенціал та характеризуються різними витратами та ефективністю.

У ході стратегічного планування експлуатуються різноманітні способи та інструментарії оцінювання потенціалу розвитку підприємства. Останнім часом великий розвиток набув моделювання.

Виявлення механізму контролю. Стратегії не вважаються чимось завершальним. Зміни внутрішнього та зовнішнього фактора маркетингового середовища можуть спричинити необхідність переоцінки деяких компонентів стратегії. Для цього потрібно виробляти механізм контролю, який дає можливість не лише здійснювати аудит підприємства, а також вчасно змінювати стратегії та методи своїх дій на ринках.

Маркетинговий аудит вважається важливим інструментарієм стратегічних моніторингів, до того ж він дає основну інформацію для вироблення планів дій для збільшення дієвості маркетингу підприємства. Іноді це виконують самостійні аудитори.

Маркетинговий аудит - регулярний аналіз навколишнього середовища, задач, стратегій та роботи підприємства для виділення проблеми та потенціалу, а також пропозицій поведінки щодо збільшення дієвості маркетингу компанії.

Розробка маркетингової стратегії є складним процес, один із способів формалізації є моделювання з використанням матриць, що дозволяє обрати прийнятний варіант стратегічних рішень та ліквідує розсіювання методів та засобів.

Слід зазначити, що одним із принципів стратегічного менеджменту є, що стратегія не буде по-справжньому успішною, якщо вона не відповідає ситуації на підприємстві, не створює суттєвої переваги перед конкурентами та не покращує роботу компанії.

Для оцінки переваг однієї стратегії порівняно з іншою та перевірки того, наскільки хороша стратегія, використовуються три критерії:

- критерій ступеня відповідності;
- критерій переваги у конкурентній боротьбі;
- критерій інтенсивності роботи.

Критерій ступеня відповідності. Хороша стратегія точно відповідає ситуації у компанії з погляду як внутрішніх, і зовнішніх чинників та її

власних можливостей і прагнень. Без відповідності ситуації стратегія компанії є сумнівною.

Критерій переваги у конкурентній боротьбі. Хороша стратегія веде до стабільної конкурентної переваги. Чим вища конкурентна перевага, створена за допомогою стратегії, тим вона потужніша та ефективніша.

Критерій інтенсивності роботи. Добра стратегія підвищує інтенсивність роботи компанії. Два види вдосконалення роботи є найбільш значущими: зростання прибутковості та зростання довгострокової ділової активності підприємства її конкурентоспроможності.

Стратегічний вибір з низьким потенціалом за одним або більше критеріями не заслуговує на детальний розгляд. Стратегічний вибір з найвищим потенціалом за всіма трьома пунктами розглядається як найкраща чи приваблива альтернатива. Через деякий час після прийняття стратегічного рішення можна використовувати ті самі тести, щоб визначити, наскільки добре діє нинішня стратегія компанії. Чим більше факторів, за якими стратегія відповідає всім трьом критеріям, коли вона піддається перевірці на ринку, тим більшою мірою вона може вважатися виграшною стратегією.

Висновки до розділу 1

Стратегія задає напрям розвитку і цілі підприємства та визначає заходи, які будуть використані для реалізації стратегії. Основна стратегія підприємства може складатися з багатьох функціональних стратегій, які можуть бути розроблені у відриву один від одного. Зі збільшенням кількості функціональних підрозділів по мірі розвитку підприємства проблема може збільшуватися в масштабах. Формування та коригування стратегії підприємства може відбуватися шляхом збільшення цільових показників, які були досягненні в минулому звітному періоді.

Маркетингова стратегія навпроти враховує ринкову ситуацію та специфіку промислового ринку та окремої галузі, може реагувати на надзвичайні зміни та пропонувати засоби, які відповідають ринковому середовищу, але в межах маркетингової політики підприємства.

Маркетинг менеджмент представляє собою елемент, який може допомогти підприємству в формуванні конкурентоспроможної стратегії. Він поєднує адаптивні принципи маркетингової стратегії та пропонує систему, яка дає можливість не тільки створювати актуальні конкурентоспроможні стратегії, а й реалізовувати їх на всіх ланках підприємства, узгоджуючи діяльність великої кількості функціональних підрозділів відповідно до основної стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО МАРКЕТИНГУ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Сучасний стан стратегічного управління маркетинговою діяльністю на промисловому ринку України.

Україна має певні ринкові особливості, які виражаються в тих чи інших ринкових факторів. Певний перелік таких факторів впливає не лише на промисловий ринок, а й взагалі на ринкову ситуацію в Україні. Проводячи факторний аналіз усіх отриманих даних, а також аналіз результатів опитування антимонопольного комітету України серед представників малого, середнього та великого бізнесу, можна виділити окремі фактори і їх значимість.

Таблиця 2.1 – Значимість факторів впливу на ринок промислових товарів [19]

Фактор	Значимість фактора згідно опитуванню
Інфляція	16,3%
Корупція	13,9%
Політична нестабільність	12,1%
Податкові ставки	9,7%
Урядова нестабільність	8,9%
Доступ до фінансування	7,0%
Неефективна бюрократія	6,9%
Валютне регулювання	4,3%
Низький рівень освіти серед працівників	2,5%
Низький рівень трудової етики	1,9%
Здатність до інновацій	1,8%
Трудове законодавство	1,7%
Нерозвинута інфраструктура	1,4%
Злочинність	1,2%
Нерозвинута система охорони здоров'я	1%

Трійку лідерів займає інфляція (16,3%), корупція (13,9%) та політична нестабільність (12,1%). Слід зазначити, що малий бізнес надає більшу значимість корупції, а великий – інфляції. Середня ж ланка ділиться майже навпіл. Це пов'язано з тим, що великомасштабне виробництво більше втрачає через знецінення грошей, яке знижує вартість грошових капіталів у відсотках, ніж через фіксовані платежі.

Слід звернути увагу на таку промисловість та розроблення кар'єрів. Проводячи загальний аналіз, слід зазначити, що спостерігається тенденція зниження майже по всіх видах промислової продукції протягом усього розглядуваного періоду. Зокрема можна виділити підвищення видобутку каоліну, глини та торфу. Дана динаміка зумовлена тим, що ці види продукції не потрапили під дію значних факторів, як тимчасова окупованість території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя, а також урахування тимчасової окупованості частини Луганської та Донецької областей.

Аналізуючи фактори, які у загальному вигляді впливають на промисловий ринок, слід також і розглянути фактори та динаміку ринку, на якому функціонує досліджуване підприємство (Рис. 2.1).



Рисунок – 2.1 Динаміка виготовлення виробів з чорних металів

Аналізуючи кількість мільйонів тон виробленої продукції в Україні у динаміці з 2011 до 2020 року, можна сказати, що тенденція в цілому є позитивна. З 2011 року обсяги трохи зростають, а потім з 2013 року у зв'язку з економічною і політичною кризою падають до 2015 року. З 2015 року можемо бачити інтенсивний ріст на обидві категорії. Хоча у 2020 році спостерігається помітне зниження кількості виробленої продукції, можна припустити, що це пов'язано з карантинними обмеженнями. Також основна продукція досліджуваного підприємства у вигляді листового матеріалу виросла помітно більше ніж вторинна, тобто арматурні вироби.

За даними ОП «Укрметалургпром», за 9 місяців 2021 року українськими металургійними підприємствами вироблено понад 14,49 млн т металопрокату (105,6% відносно аналогічного періоду 2020 р.), з яких, за інформацією В.С.К.ГРУП, експортовано порядку 11,49 млн т, або 79,3%. В аналогічному періоді 2020 року частка експорту становила близько 82,5% (11,31 млн т при загальному виробництві металопрокату 13,71 млн т)[20].

Частка напівфабрикатів в експортних поставках за 9 місяців 2021 р. становить 46,63%, що нижче показника аналогічного періоду 2020 р. (50,67%). Питома вага плоского прокату в експортних поставках за 9 місяців 2021 значно вища показника січня-вересня 2020 р. (37,29% та 32,23% відповідно). Частка ж сортового прокату в експортних поставках за 9 місяців 2021 р. дещо поступається показнику аналогічного періоду 2020 р. (16,08% у 2021 р. проти 17,10% у 2020 р.) [20].

У січні-вересні 2021 р. ємність внутрішнього ринку становила 3832,0 тис. т металопрокату, з яких 840,0 тис. т або 21,92% приходить на імпорт. В аналогічному періоді 2020 р. ємність внутрішнього ринку була 3296,6 тис. т, з яких 894,6 тис. т або 27,14% імпортовано. Таким чином, за 9 місяців 2021 р. спостерігається збільшення ємності внутрішнього ринку відносно січня-вересня 2020 р. на 16,29%, з одночасним скороченням частки імпортової складової на 5,22%.

Структура імпорту в січні-вересні 2021 р. характеризується суттєвим домінуванням плоского прокату над сортовим (56,79% та 41,31% відповідно); в аналогічному періоді 2020 р, домінування плоского прокату над сортовим було практично сумірним з 2021 р. (відповідно, 56,34% та 42,48%). Основними експортними ринками української металопродукції у січні-вересні 2021 р., за даними В.С.К.ГРУП, є країни Європейського союзу (35,9%), іншої Європи (20,3%) та країни NAFTA (10,1%).

Серед металургійних імпортерів за 8 місяців 2019 р. перше місце обіймає СНД (51,0%), на другому країни Азії (19,2%), на третьому – Європейського союзу (17,8%)[24].

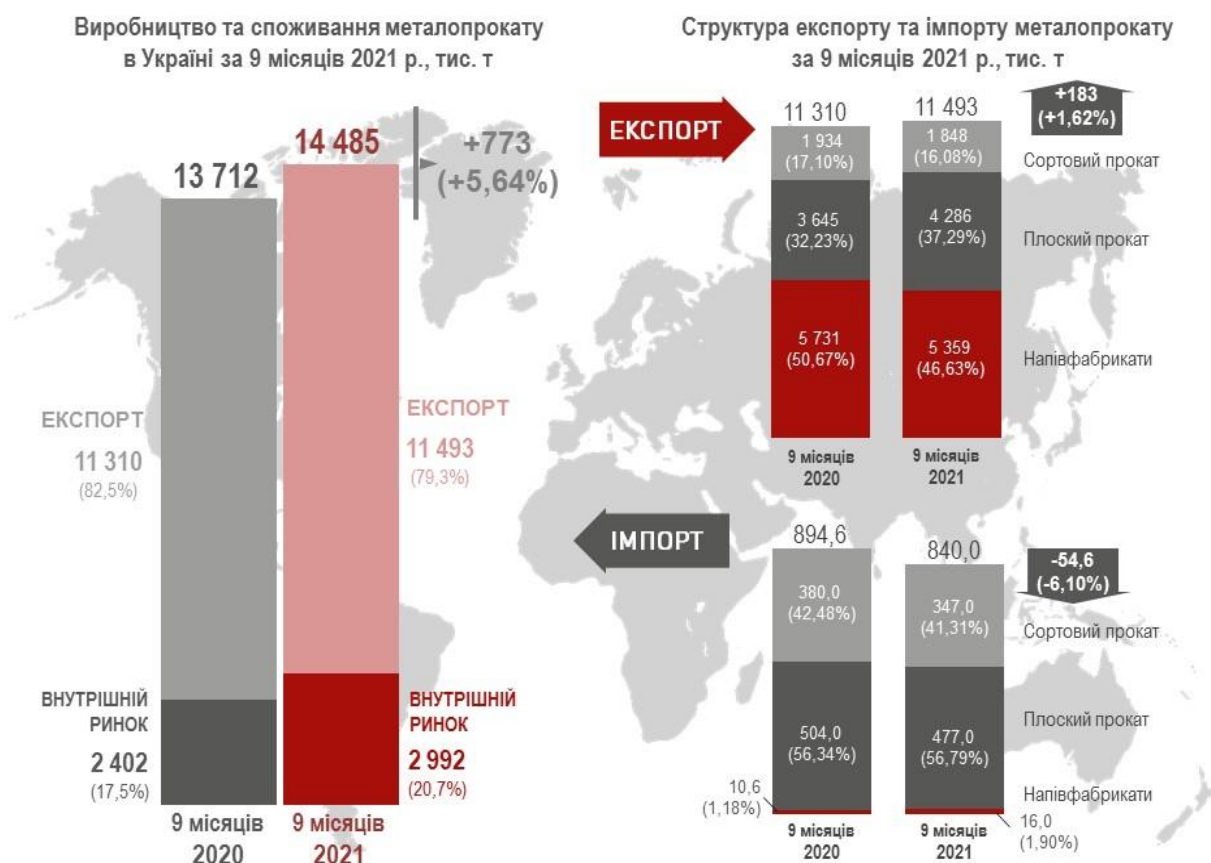


Рисунок 2.2 – Баланс виробництва та структура експорту та імпорту металопродукту в Україні за 9 міс. 2021 р., тис. т.

Українські підприємства мають можливості і перспективи подальшого зростання обсягів виробництва металопродукту. Однак, вони не

використовують їх повною мірою. Одними з головних причин такої ситуації є втрата частини підприємств на тимчасово окупованих територіях, зниження обсягів експорту продукції в країни СНД і переорієнтування українського ринку металопрокату на європейські та американські.

На сьогоднішній день рух показників обсягів виробництва металопрокату відбувається в бік невеликого зниження[21].

Таблиця 2.2 – Показники обсягів експорту чорних металів та виробів з них відповідно до країн [22]

Регіон-партнер	Експорт в 2019 р.		Експорт в 2018 р.		Абсолютна зміна, ±		Відносна зміна, %	
	млн USD	вага нетто, тис.т	млн USD	вага нетто, тис.т	млн. USD	тис.т	млн USD	тис.т
ЄС	3 590,88	6 624,36	4 199,99	6 709,01	-609,11	-84,65	-14,50	-1,26
Азія	2 597,41	5 506,38	2 819,69	5 319,22	-222,28	187,17	-7,88	3,52
Африка	1 397,57	3 080,75	1 574,52	3 150,72	-176,95	-69,98	-11,24	2,22
СНД	1 236,44	1 756,04	1 300,80	1 797,63	-64,36	-41,59	-4,95	-2,31
Америка	860,79	2 087,00	1 055,26	2 408,96	-194,47	-321,96	-18,43	13,37
Європа	94,83	176,40	85,80	134,51	9,03	41,89	10,52	81,14
Австралія, Океанія, інші	11,63	17,50	4,82	5,17	6,81	12,33	141,23	138,37
Всього	9 789,54	19 248,43	11 040,89	19 525,23	-1 251,34	-276,80	-11,33	-1,42

На ринку металургії працюють кілька десятків великих і середніх підприємств. Лідерами ринку металоторгівлі є «Метінвест-СМЦ», «АВ метал груп», «УГМК», «Вікант», Vartis.

Найбільш великою і досвідченою компанією є «Метінвест-СМЦ». Продажі цього підприємства у 2020 році перевищили 2 млн т. Якщо окремо оцінювати позиції інших компаній, то на ритейл-підрозділ «Метінвесту» припадає приблизно 50% внутрішнього ринку металоторгівлі.

Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» є відкритим акціонерним товариством, що знаходиться за адресою: Україна, 69008, місто Запоріжжя, шосе Південне, 72.

Підприємство є юридичною особою, голова правління Шурма Р.І.

Відкрите акціонерне товариство «Запоріжсталь» має повний металургійний цикл.

Основним видом діяльності ВАТ «Запоріжсталь» є виробництво чавуну, сталі та феросплавів, а також оптова торгівля чорними та кольоровими металами в первинних формах та напівфабрикатами з них, діяльність у сфері геодезії, гідрографії та гідрометеорології. Крім того, підприємство здійснює виробництво та збут іншої продукції промислово-технічного призначення, сільськогосподарської продукції, товарів народного споживання і продуктів харчування.

Основними споживачами продукції комбінату є підприємства автомобільного, авіаційного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, виробники зварних труб, виробів побутової техніки та інші.

На підприємстві діє 51 цех. Виробничі потужності «Запоріжсталь» складають:

- Агломераційний цех (6 агломашин),
- Доменний цех (4 доменні печі),
- Мартенівський цех (7 мартенівських печей і 1 двохванний сталеплавильний агрегат),
- Цех підготовки складів,
- Обжимний цех,
- Цех гарячої прокатки тонкого листа,
- Цех холодної прокатки № 1,
- Цех холодної прокатки № 3.

В даний час ВАТ «Запоріжсталь» випускає продукцію, яка поділяється на основну та супутню, а також надає ряд послуг. До видів основної продукції належать: гарячий прокат, холодний прокат, чавун, сляби, металовироби.

Завдяки високій міцності і багатьом іншим властивостям і якостям гарячий прокат часто використовують в будівництві, для виробництва зварних металоконструкцій, клепаних і болтових деталей і з'єднань.

Холоднокатаний прокат застосовується при виробництві прокату з покриттям, меблів, стелажів, тари для ПММ і побутової техніки.

Варто знати, що гарячий прокат коштує набагато дешевше, його легше та економніше виробляти, він неоднорідний за структурою, проте його не можна використовувати для лицевого покриття. Наприклад, болти та ряд запчастин виготовляються з гарячого прокату, а елементи інтер'єру – з холодного. Холодний прокат дорожчий у виробництві, потребує більше часу та ресурсів, а тому його ціна вища за продукцію гарячого прокату.

Супутня продукція – це вся продукція ливарного цеху. Основні продукти ливарного цеху ПАТ «Запоріжсталь» – виливниці, піддони і чавунне лиття, чудово зарекомендували себе на багатьох металургійних підприємствах України, ближнього зарубіжжя і країн Західної Європи своєю надійністю в експлуатації.

При необхідності ливарний цех ПАТ «Запоріжсталь» може провести освоєння, виготовити і поставити дослідну партію продукції по кресленнях замовника, за умови відповідності замовлення можливостям заводського обладнання. Ціни на продукцію ливарного цеху встановлюються договірні.

Більш до того ПАТ Запоріжсталь продає технічні гази, використання яких широко розповсюджене в промисловості. Так, продукція кисневого цеху ПАТ «Запоріжсталь» знаходить широке застосування в народному господарстві.

До послуг ПАТ «Запоріжсталь» також відносяться: послуги з проведення металографічного контролю, з проведення експрес-контролю будівельної продукції та вихідних матеріалів, послуги з визначення хімічного складу та фізико-хімічних властивостей наступних матеріалів металургійного циклу згідно вимог нормативної документації та галузі атестації Центру випробувань та атестації продукції. Ціни на такі послуги також договірні[23].

Більше того, ПАТ «Запоріжсталь» також поставляє електричну енергію. Дана діяльність регламентується рядом нормативно-правових актів [24]:

1. Закон України «Про ринок електричної енергії»;
2. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності»;
3. Постанова НКРЕ № 312 від 14.03.2018 р. «Правила роздрібного ринку електричної енергії» країни;
4. НКРЕ. «Договір між членами Оптового ринку електричної енергії України від 15.11.1996 р.»;
5. Постанова НКРЕ № 631 від 18.06. 2004 р. «Про схвалення примірною договору між ДП “Енергоринок” та постачальниками електричної енергії за нерегульованим тарифом»;
6. Постанова НКРЕКП №504 від 13.04.2017 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з постачання електричної енергії»;
7. Постанова НКРЕКП №1469 від 27.12.2017 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з постачання електричної енергії споживачу».

Отже, діяльність підприємства регламентується дійсними нормативно-правовими актами, а надання послуг відбувається на основі двосторонніх (або більше) договорів, які укладають між суб'єктами договору. ПАТ «Запоріжсталь» виробляє не лише металеву продукцію і надає послуги в сфері виробництва сталі, а й має широкий асортимент супутньої продукції та послуг, не пов'язаної напряму з литтям сталі: технічні гази та постачання електроенергії.

Щодо фінансових і операційних показників, то найбільш свіжа та актуальна інформація, що наявна у відкритому доступі – фінансова звітність за 2020 рік. Нижче наведено фінансові результати діяльності виробництва.

Таблиця 2.3 – Фінансові показники 2018-2020 рр.[25]

	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції	59153818	46493395	45630637
Собівартість реалізованої продукції	49414580	48834211	43852136
Валовий прибуток	9739238	-2340816	1778501
Чистий фінансовий результат	4719209	-4332802	-3678076

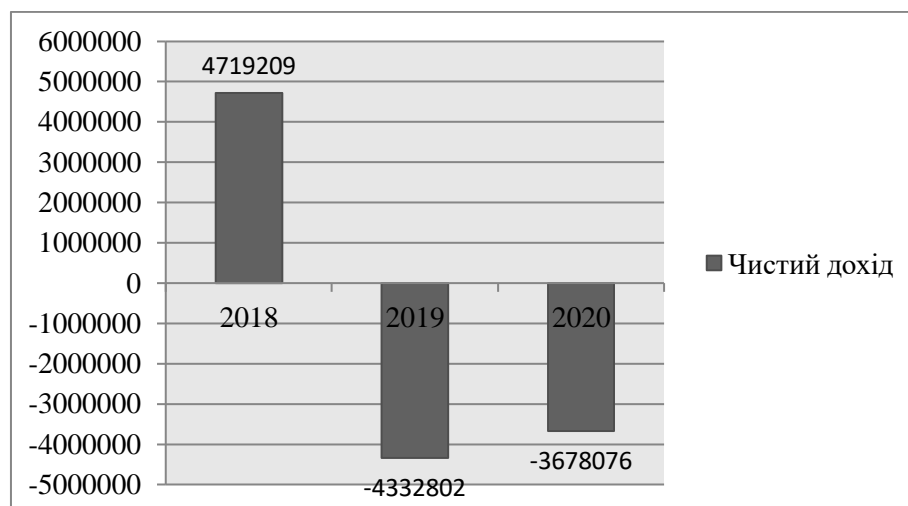


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого прибутку від реалізації продукції в період 2018-2020 рр.

Чистий прибуток від діяльності підприємства (що включає товари, послуги, роботи) ПАТ МК «Запоріжсталь» має спадаючий характер, а ще на протязі 2010-2020 рр. мав хвильову динаміку. Якщо взяти до уваги ціну собівартості продукції, то ми можемо помітити як вони прив'язані один до одного. Але в 2014 році, підприємства вирішило підвищити ціни на свою продукцію. Це швидше за все пов'язано зі зменшенням ціни реалізації продукції та скорочення об'ємів виробництва, що викликано зовнішніми факторами.

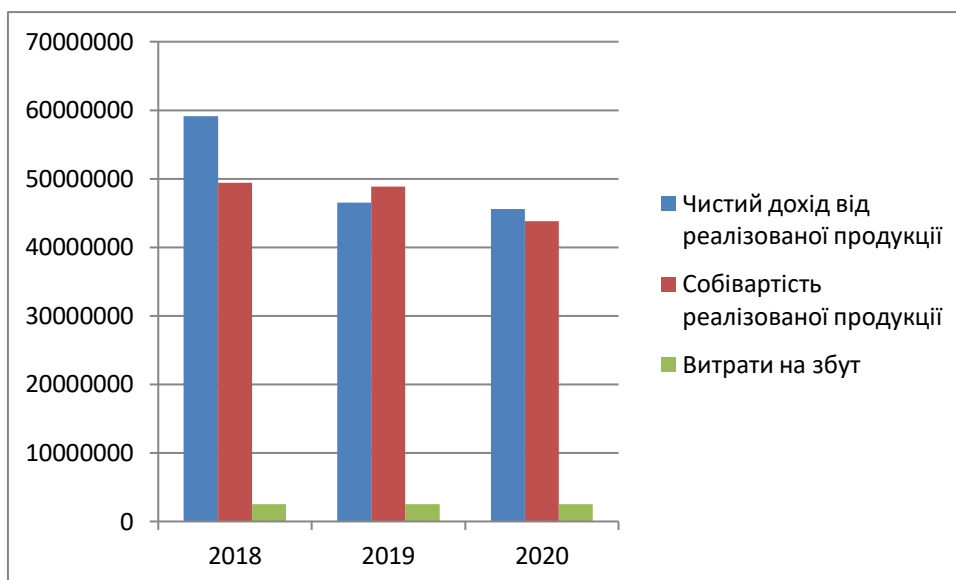


Рисунок 2.4 – Співвідношення чистого доходу з собівартістю продукції і витратами на збут

Щодо операційних результатів (Рис. 2.4): зниження виробництва в грудні 2018 року по порівнянні з аналогічним періодом 2017 року пов'язане із зупинкою на капітальний ремонт доменної печі № 4. Інвестиції склали близько 100 млн гривень.

З січня по грудень 2020 року вироблено 4386,5 тис. тонн чавуну, 4105,8 тис. тонн сталі, 3537,4 тис. тонн прокату.

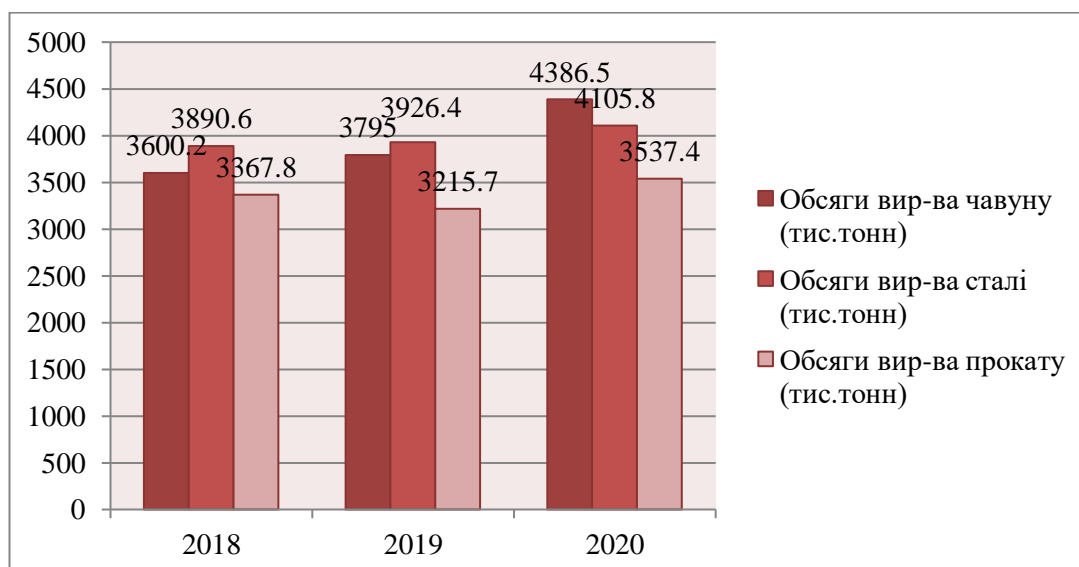


Рисунок 2.5 – Динаміка операційних результатів

Таким чином можна зробити висновок, що досліджуване підприємство ПАТ «Запоріжсталь» є однією з ключових підприємств на ринку і займає значну його долю. Проте, наразі підприємство має певні проблеми, оскільки вже два роки несе збиток.

Дослідивши ринок металопродукції України, організаційно-економічну характеристику ВАТ «Запоріжсталь» та процес формування цінової політики у металургійній галузі можна зробити наступні висновки.

На початку 2021 р. основною проблемою залишається, як і упродовж минулих років, обмеження з постачання сировини з АР Крим та Донецької області – зони проведення АТО. Так, обмеження з постачання вапняку та вугілля для приготування пиловугільного палива, призвело до зниження обсягів виробництва чавуну та до необхідності часткового використання природного газу в виробництві чавуну і збільшення витрат коксу.

Припинення постачання сировини з зони АТО вимусило підприємство до використання вогнетривких мас імпортного виробництва, що збільшило собівартість виробленої продукції. Вагомою проблемою стало обмеження з постачання металобрухту. Відсутність бажання з боку керівництва країни втручатися в питання регулювання експорту металобрухту призвело до значного збільшення обсягу експорту стратегічно важливої сировини та вимусило підприємство до заміщення металобрухту іншою сировиною.

В цілому, основними проблемами, які негативно впливали на діяльність ПАТ «Запоріжсталь» у 2020 році, були:

- наслідки фінансово-економічної кризи;
- обмеження вільної торгівлі (антидемпінгові мита в країнах Індонезія, Таїланд, Аргентина, США, Мексика, Канада, ввізне мито на прокат в Туреччині);
- перевиробництво металопродукції в Китаї;
- обмеження з постачання сировини з АР Крим та Донецької області;
- складнощі у залученні позикових коштів як від українських, так і від іноземних банків;

- високі ціни на енергоносії та послуги з боку державних монополій (в тому числі залізничні перевезення).
- необхідність заміни застарілого та морально зношеного устаткування.

2.2 Аналіз стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь»

Запорізький металургійний комбінат реалізує стратегію ефективності та якісного зростання. Метою компанії є перманентне підвищення операційної ефективності для зміцнення конкурентоспроможності, зниження витрат, зменшення ризику та підвищення стійкості бізнес-діяльності. Компанія здійснює політику орієнтування на ефективність та масовість виробництва. Компанія прагне максимально реалізувати резерви підвищення ефективності виробничих процесів. Прагнуть знизити рівень граничних витрат, підвищити контроль за процесами закупівлі сировини та допоміжних ресурсів. Підприємство довгі роки ставить перед собою мету щодо оптимізації структури бізнесу та посилення фокусування на стратегічних завданнях.

Для здатності гнучко реагувати на зміни ринку та підтримки своєї конкурентоспроможності на належному рівні, компанія розширює асортимент продукції та зміцнює своє становище в окремих високоприбуткових сегментах.

Для проведення аналізу промислової стратегії слід групувати та класифікувати інформацію та провести її аналіз.

Результатом раціонального SWOT-аналізу, спрямованого на формування узагальненого інформаційного потенціалу, є ефективні рішення, що стосуються відповідної реакції суб'єкта відповідно до сигналу зовнішнього середовища.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ВАТ МК «Запоріжсталь»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<p>Підприємство займає одне із провідних місць у металургійній галузі України;</p> <p>Підприємство є надійним партнером для споживачів і постачальників і має гарну репутацію, налагоджені контакти;</p> <p>Розвинена організаційна структура;</p> <p>Збереження досвідченого інженерного і керівного складу;</p> <p>Висока заробітна плата;</p> <p>Існує програма безперервного вдосконалення;</p> <p>Веде активну модернізацію та реконструкцію існуючого обладнання, впроваджує інновації;</p>	<p>Велика конкуренція у металургійній галузі;</p> <p>Велика плинність кадрів;</p> <p>Слабке фінансування заходів з управління персоналом;</p> <p>Слабкий механізм підбору кадрів, зокрема джерела пошуку кандидатів на вакантні посади та механізми їх оцінки;</p> <p>Слабкий контроль за системою бережливого виробництва «5С»;</p> <p>Недосконала система адаптації працівників;</p>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<p>Наявність великих тренінгових компаній у регіоні;</p> <p>Збільшення виробничих площ (розширення підприємства);</p> <p>Підготовка молодих фахівців, які знають тонкощі діяльності підприємства;</p> <p>Розширення виробничих потужностей за рахунок реалізації інвестиційної програми;</p> <p>Проведення ряду заходів соціальної спрямованості;</p> <p>Співробітництво з ВНЗ міста за для вербовки кваліфікованих молодих спеціалістів.</p>	<p>Не стійке економічне становище;</p> <p>Конкуренти розширюють ринки збуту за рахунок переманювання співробітників;</p> <p>Втрата кадрів за рахунок нестабільних заробітків;</p> <p>Витіснення з ринку конкурентами;</p> <p>Погіршення екологічного стану.</p>

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози були виявлені під час аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища ВАТ «Запоріжсталь» за допомогою офіційного сайту ВАТ МК «Запоріжсталь» і сайту «Smida» та занесені в таблицю SWOT-аналізу (Табл. 2.4) [25] [26].

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози позиціонуються на матриці SWOT-аналізу, де на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба врахувати при розробці стратегій певного типу:

поле СіМ – передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін організації щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища;

поле СіЗ – орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів;

поле СлМ – спрямовує дії організації на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу;

поле СлЗ – передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу організації не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі [27].

З огляду на це існує загальна потреба розробки певних заходів, як подолання загроз, так і усунення слабкості організації, що завжди є важким завданням.

Наступним етапом є встановлення взаємозв'язків між складовими елементами та побудова матриці SWOT-аналізу ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах (Табл. 2.5).

Таким чином, найголовнішими проблемами організації діяльності на ПАТ «Запоріжсталь» в сучасних умовах є велика конкуренція у металургійній галузі, велика плінність кадрів, обмеження у фінансуванні, недосконала система адаптації працівників. Для запобігання цих проблем підприємству пропонується удосконалити систему підбору кадрів за рахунок розширення джерел пошуку кандидатів та удосконалення механізмів оцінки претендентів, проведення модернізації і реконструкції існуючого обладнання та удосконалення системи адаптації нових працівників. Також слід зазначити, що як такої цілеспрямованої єдиної стратегії діяльності підприємства наразі досліджуване підприємство не демонструє.

Таблиця 2.5 – Розширена матриця SWOT-аналізу ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах

	<p>МОЖЛИВОСТІ: Наявність великих тренінгових компаній у регіоні; Збільшення виробничих площ (розширення підприємства); Підготовка молодих фахівців, які знають тонкощі діяльності підприємства; Розширення виробничих потужностей за рахунок реалізації інвестиційної програми; Проведення ряду заходів соціальної спрямованості</p>	<p>ЗАГРОЗИ: Не стійке економічне становище; Конкуренти розширюють ринки збуту за рахунок переманювання співробітників; Втрата кадрів за рахунок нестабільних заробітків; Витіснення з ринку конкурентами; Погіршення екологічного стану</p>
<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ: Підприємство займає одне із провідних місць у металургійній галузі України; Підприємство є надійним партнером для споживачів і постачальників; Розвинена організаційна структура; Збереження досвідченого інженерного і керівного складу; Висока заробітна плата; Існує програма безперервного вдосконалення; Веде активну модернізацію та реконструкцію існуючого обладнання, впроваджує інновації;</p>	<p>ПОЛЕ «СІМ»: - збільшення об'ємів виробництва продукції - зменшення витрат на оплату праці - проведення модернізації і реконструкції існуючого обладнання - підвищення якості та розширення асортименту металопродукції;</p>	<p>ПОЛЕ «СІЗ»: – збільшення конкуренції у металургійній галузі – не стійке економічне становище приведе до зменшення чисельності працівників на підприємстві, – Погіршення екологічного стану приведе до великих фінансових витрат у вигляді штрафів та невідповідність стандартам – Втрата досвідченого персоналу за рахунок переманювання співробітників</p>
<p>СЛАБКІ СТОРОНИ: Велика конкуренція у металургійній галузі; Велика плинність кадрів; Слабке фінансування заходів з управління персоналом; Слабкий механізм підбору кадрів, зокрема джерела пошуку кандидатів на вакантні посади та механізми їх оцінки; Недосконала система адаптації працівників;</p>	<p>ПОЛЕ «СЛІМ»: – удосконалення системи підбору кадрів за рахунок розширення джерел пошуку кандидатів та удосконалення механізмів оцінки претендентів – удосконалення системи адаптації нових працівників</p>	<p>ПОЛЕ «СЛІЗ»: – великі витрати на фінансування заходів з управління персоналом – недосконалий механізм підбору кадрів, зокрема джерела пошуку кандидатів на вакантні посади та механізми їх оцінки не дасть запланованого ефекту</p>

Проте, окремо слід підняти питання відповідності міжнародним стандартам та охорони праці ПАТ «Запоріжсталь». Для підприємства, яке активно інтегрується у процеси міжнародної торгівлі, дуже важливо

відповідати стандартам міжнародної системи охорони праці, на сьогоднішній день у всьому світі та у всіх найбільших компаніях введено заходи для того, щоб максимально убезпечити своїх працівників та створити їм найбільш комфортні умови праці. Саме тому для компанії існують ризики з охорони праці та промислової безпеки. Можна вже зараз відзначити, що на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» приділяють велику увагу аспектам охорони праці та безпеки персоналу на виробництві. Компанія має у своєму розпорядженні велику кількість небезпечних виробничих об'єктів, які мають складне технічне обладнання та складну технологію. На підприємстві існує налагоджена система управління промисловою безпекою та охороною праці, і підприємство її постійно покращує. Стратегічною метою політики досліджуваного підприємства у галузі промислової безпеки є гарантія здорових та безпечних умов праці, одним із головних пріоритетів системи збереження життя та здоров'я персоналу в процесі трудової діяльності. Відповідні служби комбінату приділяють велику увагу умовам праці, стану санітарно-побутових приміщень, постачанню персоналу засобами індивідуального захисту. Відповідно до політики, що здійснюється в галузі промислової безпеки та охорони праці ПАТ «Запоріжсталь» постійно модернізує технології безпечної праці, вона розглядається як одна із складових сталого розвитку підприємства. Компанія визначає цілі, спрямовані на постійне зниження рівня виробничого травматизму, аварійності та професійних захворювань. У кожному цеху обирається на посаду відповідальний з охорони праці, цю посаду запровадили з ініціативи профспілкової організації. Щороку проводяться огляди-конкурси з безпеки праці та зниження травматизму на виробництві, атестація робочих місць, медичні огляди, навчальні лекції для персоналу на тему принципів промислової безпеки та охорони праці. Щорічні витрати на охорону праці, у тому числі на покращення умови роботи співробітників на підприємстві, становлять мільйонів гривень.

Компанія ПАТ «Запоріжсталь» регулярно проводить програми сертифікації своєї продукції, що дозволяє гарантувати споживачам якіснішу продукцію, що відповідає світовим та вітчизняним стандартам. На 2020 рік кількість різних сертифікатів якості перевищує десятки.

Технологічною стратегією ПАТ «Запоріжсталь» є подальше технічне переозброєння з використанням сучасних технічних засобів та технологій з метою виробництва високоякісної, конкурентоспроможної металопродукції з високою додатковою вартістю, розширення асортименту, захисту навколишнього середовища, економії матеріально-сировинних та паливно-енергетичних ресурсів.

На комбінаті запланована поетапна корінна реконструкція основних агрегатів й потужностей всього металургійного й прокатного переділу.

З метою виконання тристоронньої Угоди між комбінатом, Запорізькою обласною Радою та Міністерством охорони навколишнього середовища України концепцією технологічної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» передбачено заміну мартенівського способу виробництва сталі на більш екологічно чистий–конвертерний.

Будівництво конвертерного цеху з безперервним розливом сталі в об'ємі 5,0 млн. тон литих слябів в рік та двох ливарно-прокатних модулів дозволить:

- створити сучасний сталеплавильний комплекс та виконати будівництво в стислий термін без зменшення об'ємів виробництва;
- відмовитись від малоефективного мартенівського способу виробництва сталі, з виводом із технології мартенівського, ЦПС та обтискного цехів;
- забезпечити виплавку сталі з вузькими межами змісту елементів;
- поліпшити якість поверхні прокату, однорідності структури та якостей металу;
- значно розширити марочний сортамент сталей, в т.ч. трубні марки, якісну конструкційну сталь, сталь підвищеної міцності, сталь для судів та

котлів які працюють під тиском, сталь для штамповки в т.ч. для автомобілебудування, а також забезпечити вимоги міжнародних стандартів;

- створити сучасне прокатне виробництво для гарячої прокатки штаб;
- отримати якісний високовартісний товарний гарячекатаний прокат товщиною 1,0-24,5 мм., а також підкат для високоякісного холоднокатаного листа, включаючи продукцію четвертого переділу(виробництво оцинкованого листа з полімерним покриттям);
- знизити втрати металу в обрізі;
- скоротити використання природного газу;
- знизити витрати вогнетривів;
- знизити викиди в атмосферу забруднюючих речовин.

Для вирішення конкретних питань підвищення якості продукції та ефективності виробництва, визначення програм технічного переозброєння цехів і виробництв, зосередження діяльності на вирішенні завдань розвитку комбінату і досягненні цілей в області якості, екології та охорони праці на ПАТ «Запоріжсталь» виконуються науково-дослідні роботи (НДР). Для цього комбінатом залучаються на договірній основі фахівці Науково-дослідних інститутів, вищих навчальних закладів та виробничих підприємств.

ПАТ «Запоріжсталь» при плануванні своєї діяльності та прийняття інвестиційних рішень у обов'язковому порядку проводить оцінку потенційного впливу на навколишнє середовище на всіх етапах проекту, виконує ефективний екологічний моніторинг.

2.3 Оцінка стратегічного управління маркетинговою діяльністю на ПАТ «Запоріжсталь»

На етапі поточного управління маркетингом можна виділити 4 групи, які служать індикаторами оцінюючими ефективність маркетингової стратегії

на підприємстві. До цієї системи оцінювання ефективності, належать такі індикатори:

1. індикатори зростання продажів;
2. індикатори ефективності інвестиції;
3. індикатори якості роботи із споживачами;
4. індикатори якості рекламної кампанії.

Кожна група маркетингових показників відображає кількісні показники виконання найважливіших завдань відділу маркетингу, інакше кажучи: ефективний маркетинг забезпечує постійне зростання продажів, підвищує прибутковість бізнесу на ринку за рахунок більш повного, чіткого розуміння цільової аудиторії, а також за рахунок правильного використання коштів виділених на рекламу у розвиток товару підприємства.

В якості індикаторів зростання продажів розглянемо два показника: динаміка реалізації основної продукції та динаміка чистого доходу від реалізації основної продукції. Як видно з цих даних, за останні три роки чистий прибуток помітно спадає. Проте, кількість реалізованої продукції трохи збільшилась. Для отримання можливості більш глибоко проаналізувати реалізація продукції, звернемося до даних за кількістю виробленої продукції та її продаж у розрізі товарного асортименту [28].

Таким чином, можемо бачити, що всіма позиціями обсяг реалізованої продукції перевищує обсяг виробленої. З цього виходить наступне: попит є, він ймовірно перевищує пропозицію, і з боку просування продукції питань не може виникати. З іншого боку, собівартість продукції виросла та перевищує дохід. Тобто проблема в високій вартості сировини та високих затрат на працю. Слід зазначити, що високу вартість сировини буде розглянуто окремо.

Таблиця 2.6 – Дані за обсягом виробництва та реалізації продукції.

№ з/п	Основний вид продукції (доля вище %)	Обсяг виробництва		Обсяг реалізованої продукції	
		у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	гарячекатаний рулон	19845858.2	44.02	19991644.37	43.81
2	гарячекатаний лист	4292521.5	9.52	4412615.45	9.67
3	холоднокатаний рулон	7732507	17.15	7931377.9	17.38
4	чавун	8740346.3	19.39	9432291.68	20.67

В якості індикатора ефективності інвестиції буде використано показник витрат на збут у відношенні до чистого доходу (рис. 2.6).

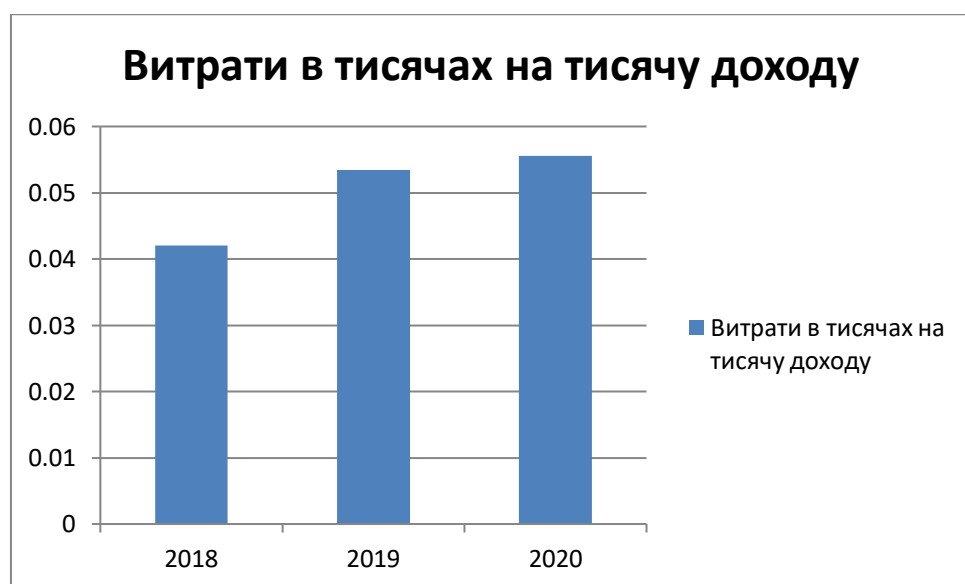


Рисунок 2.6 – Витрати в тисячах на тисячу доходу

У 2018 році на тисячу чистого доходу було 0,042 тисячі витрат на збут. У 2020 році цей показник становить вже 0,05559 тисячі на тисячу чистого доходу. Таким чином відносно доходу, витрати на збут стають все більше і більше. І хоча, відносно собівартості, яка набрала набагато більший темп росту, ріст витрат на збут у таких пропорціях показує не ефективність маркетингової стратегії підприємства.

Щодо індикаторів якості робіт із споживачами, то тут слід зазначити, що на промисловому ринку таку характеристику слід оцінювати за PR та роботою з соціальними мережами. Оскільки саме загальна репутація найчастіше впливає на ймовірність Так, наприклад ПАТ «Запоріжсталь» проводить багато різних соціальних заходів, серед яких є і заходи пов'язані з екологією, благодійністю, а також різні святкові заходи [29]. Усі ці заходи певним чином впливають на репутацію підприємства. Також маркетингова служба веде Instagram, Youtube, Fescebook (Рис. 2.7, 2.8, 2.9) [30; 31; 32].

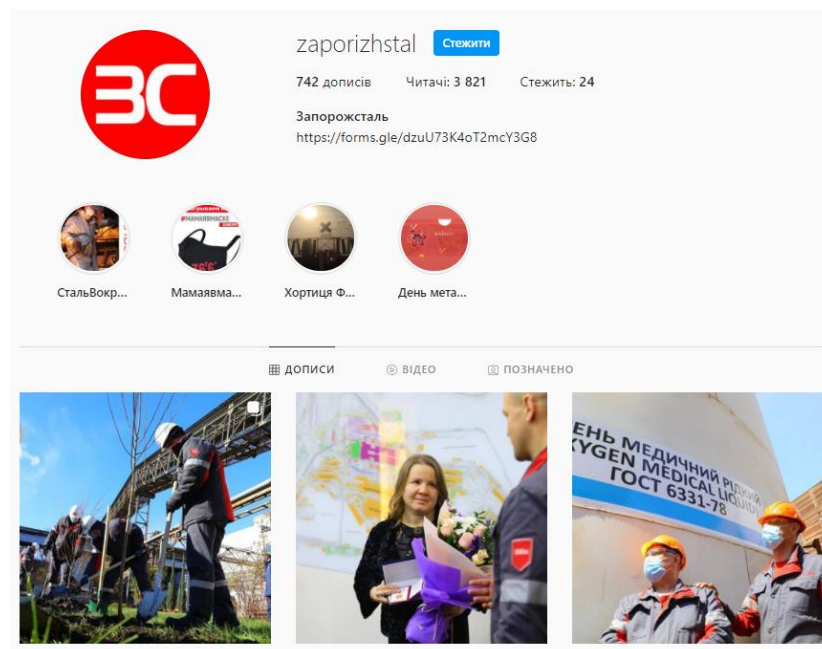


Рисунок 2.7 – Instagram ПАТ «Запоріжсталь»

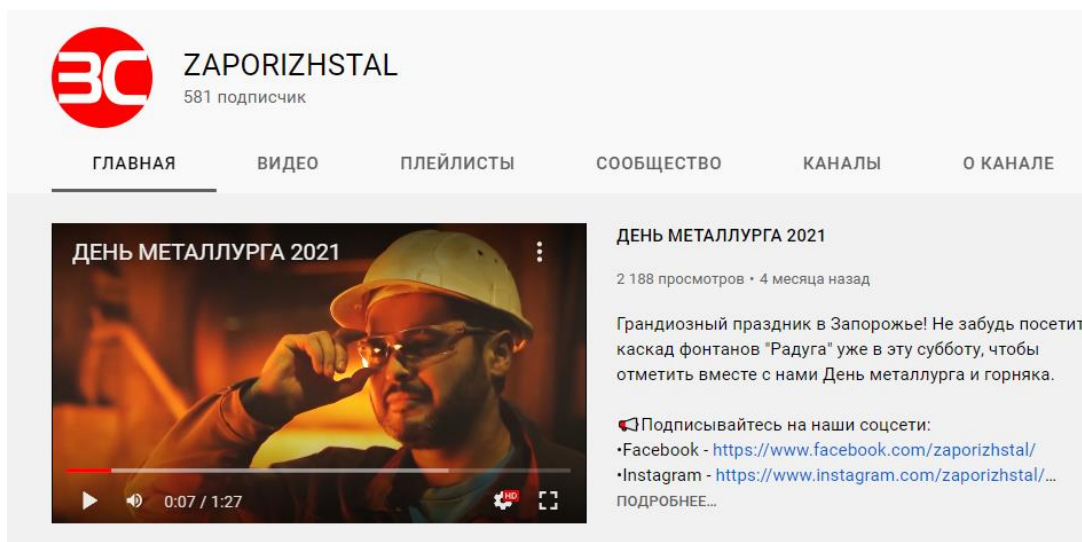


Рисунок 2.8 – Youtube ПАТ «Запоріжсталь»

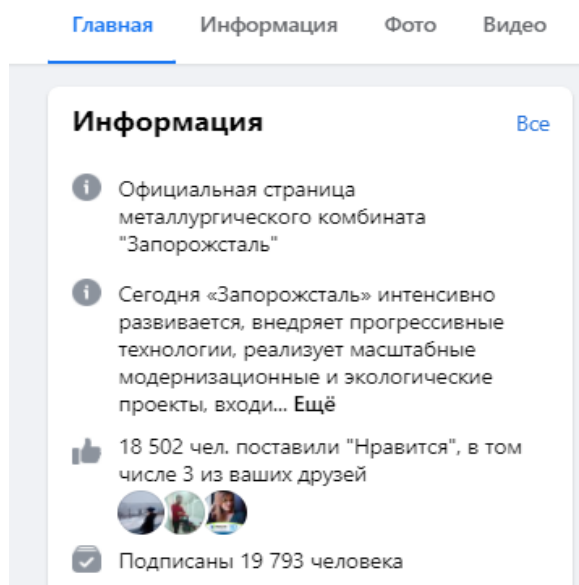


Рисунок 2.9 – Facebook ПАТ «Запоріжсталь».

Аналізуючи наповненість соціальних мереж та їх ефективність ведення, можна сказати що над ними проводиться регулярна щоденна робота, яка у цілому є ефективною, оскільки люди цікавляться діяльністю підприємства у межах спеціальних заходів. Це підтверджується кількістю вподобайок та переглядів. На промисловому ринку само по собі це не має значення, але це є не прямий показник надійності компанії та її відповідального підходу. Інакше кажучи: наявність цих елементів не завжди є перевагою, але відсутність майже завжди є недоліком.

Також є налагоджена система комунікації, як в соціальних мережах, так і на їх офіційному сайті. ПАТ «Запоріжсталь» добре розуміє, що потребується їх контактним аудиторіям або споживачам продукції, тому сайт компанії створений за структурою належним чином та містить усі необхідні розділи (Рис. 2.10).

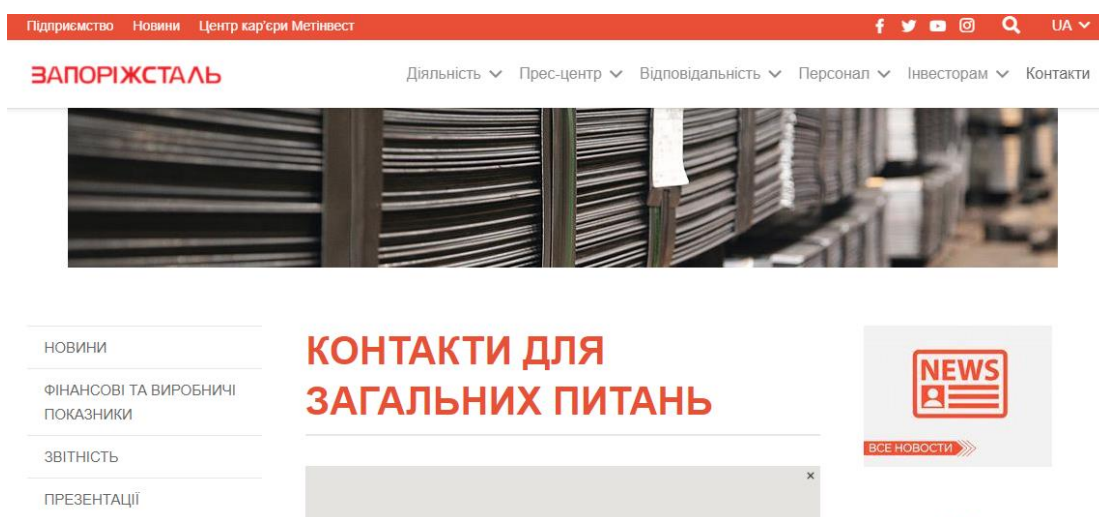


Рисунок 2.10 – Структура сайту ПАТ «Запоріжсталь»

Також досліджуване підприємство має власне періодичне видання, в якому публікується ключова інформація по громадській діяльності підприємства.

Підсумовуючи вищезгадане, можна зробити висновок, що у межах промислового ринку маркетингові заходи є ефективними, робота зі споживачами ведеться на належному рівні.

Щодо ефективності рекламної компанії, то підприємство раціонально використовує рекламні заходи: телевізійна реклама, зовнішня реклама, реклама за допомогою радіо. Слід зазначити найголовніше: такі заходи найчастіше переслідують ціль інформування громадськості про спеціальні екологічні, святкові чи суспільні заходи, або пошук нових кваліфікованих кадрів, адже однією з проблем ПАТ «Запоріжсталь» є течія кадрів.

Підводячи проміжні підсумки, можна зазначити, що під час розгляду ефективності маркетингової стратегії за показниками, було виявлено певні

Незважаючи на активну діяльність на зовнішньому ринку, керуюча ланка досліджуваного підприємства не забувають приділяти належну увагу і внутрішньому ринку, адже саме ця компанія прагне зайняти лідируючі позиції серед постачальників для велико-галузевих споживачів. Основними замовниками продукції всередині країни найчастіше є машинобудівні підприємства, трубні та автомобілебудівні заводи, будівельні компанії. З основними споживачами укладено багаторічні угоди про стратегічне співробітництво, що передбачає не тільки першорядність взаємної лояльності та роботи, але це також передбачає спільні зусилля щодо реалізації проектів. Більше того, наявність таких домовленостей гарантовано забезпечує стабільні обсяги збуту.

Основними чинниками успішної діяльності на підприємстві є: максимальна залученість персоналу, особистий приклад та особиста відповідальність керівного зв'язку, PR та навчання персоналу для розвитку їх компетенцій, нетерпимість до порушень системи трудової безпеки у всіх підрозділах. Керівники ПАТ «Запоріжсталь» чітко для себе зрозуміли, що людський капітал на сьогоднішній день є найважливішим ресурсом будь-якої компанії, яка прагне успіху, лояльний персонал – фундамент довгострокової конкурентоспроможності, саме тому підприємство створює та реалізує чисельну кількість соціальних програм. Здійснення грамотної кадрової політики та роботи з персоналом сприяє зростанню продуктивності праці кожного окремого працівника та підвищує його професійний рівень

Висновки до розділу 2

Україна має певні ринкові особливості, які виражаються в тих чи інших ринкових факторів. Певний перелік таких факторів впливає не лише на промисловий ринок, а й взагалі на ринкову ситуацію в Україні. Проте, металургійна галузь має у свою чергу свої фактори, які були досліджені.

Тенденція у галузі металургії в цілому є позитивною. Хоча кількість виробленого устаткування для металевих риштувань, опалубок, підпірок або кріплень для металів чорних порівняно з початком досліджуваного періоду менше, останні роки все ж таки ми можемо спостерігати річний ріст кількості виробленої продукції. Тенденція вироблення конструкцій, які виготовлені включно або переважно з листового матеріалу металів чорних порівняно з початком досліджуваного періоду є позитивною та останні роки також демонструє річний ріст.

Досліджуване підприємство є лідером з виробництва сталі у галузі в Україні. ПАТ «Запоріжсталь» наразі не має сформованої загальної стратегії, оскільки частково залежить від ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ». Аналіз показав певні недоліки в діяльності компанії та можливий вектор розвитку.

Виявлені причини збитковості підприємства та проведено певні дослідження механізму формування збитків. Основна причина в високій вартості сировини та застарілих методах виробництва.

Проаналізована маркетингова стратегія та її аспекти, які наразі відповідають вимогам ринку и галузі. ПАТ «Запоріжсталь» добре розуміє, що потребується їх контактним аудиторіям або споживачам продукції, тому є налагоджена комунікація з ними.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО МАРКЕТИНГУ

3.1 Розробка методичних рекомендацій до формування стратегії промислового підприємства

В даний час кожне підприємство займається активною розробкою власної маркетингової стратегії, звичайно, спираючись на стратегії, що вже існують в маркетинговій думці, і на досвід інших відомих, успішних компаній.

Наразі не існує загального алгоритму формування стратегії промислового підприємства. Саме тому були розроблені поетапні рекомендації щодо розробки власної стратегії.

Для впровадження нових стратегій компанії необхідно детальніше розглянути свої цілі та шляхи їх досягнення.

Основна ціль діяльності будь якого комерційного підприємства є отримання прибутку. З цієї цілі та особливостей промислового ринку випливає, що для цього потрібно поставити підцілі:

- досягти конкурентоспроможності в своєму товарі;
- звернути на себе увагу споживача.

Що у свою чергу реалізується шляхом товарної, цінової та ринкової стратегії. Тут слід зазначити, що на промисловому ринку є величезний фокус на товарі, тобто він є основою конкурентоспроможності фірми. Це означає, що без конкурентоспроможного товару майже ніякими методами не досягти другу підціль. Це зумовлено як і методами реалізації товарів, зокрема одна із форм тендеру – конкурентний діалог, так і високими супутніми ризиками для споживача. Оскільки на промисловому ринку організації купують продукцію заради використання її у своєму виробничому циклі і подальшій реалізації

або використання у вигляді основних засобів, то супутні ризики можуть розраховуватися не лише у вигляді грошових втрат, а й у вигляді шкоди репутації, що на промисловому ринку набагато дорожче грошей.

Оскільки товарна стратегія є центральною, то під неї будується цінова та ринкова стратегія. При правильній взаємодії ринкова стратегія спирається на цінову і може інколи її корегувати. Цінова стратегія виходить із конкурентоспроможності товару, споживачів товару та ринкової ситуації. Хоча, часто на великих підприємствах методику ціноутворення розробляють індивідуально до кожного замовлення або договору. У такому випадку менеджер має досить повноважень для цього.

Поєднати три величезні складові досить важко, особливо коли їх треба адаптувати до маркетингового середовища та особливостей певної галузі.

Проте, такий комплекс повинен вирішувати наступні завдання:

- збільшити темпи зростання прибутку;
- підвищити обсяг реалізації товарів;
- розширити сегмент ринку;
- допомогти клієнтам дізнатися про компанію якнайбільше позитивної інформації;
- підвищити ефективність використання капіталу;
- підвищити задоволеність споживачів послугами та сервісом;
- зростання конкурентоспроможності фірми.

Зважаючи на складність в узгодженості комплексу, інколи великі підприємства навіть не намагаються налагодити ці аспекти: так окремо існують відділ інженерів, які розробляють нову продукцію, відділ аналітиків, які розробляють унікальний процес ціноутворення, й відділ просування або продажів. Звичайно, якщо розглянемо невеликі підприємства, то цим можуть хоча б і займатися різні люди, але у такому випадку буде налагоджена комунікація між ними, а значить і будуть узгоджені стратегії, що вже у свою чергу означає, що підприємство отримає єдину узгоджену стратегію.

Проблеми великих компаній можуть бути у тому, що люди, які відповідають за такі питання, можуть й не знати один одного. Саме тому на сьогоднішній день дуже популярні технології, які допомагають єднати окремі елементи комплексу в єдине ціле. Однією з них є хмарні технології. Можливість багатьом працівникам працювати над однією базою чи інформацією одночасно, гарантує не лише швидкість передачі інформації від відділу до відділу, а й у свою чергу тягне за собою підвищення швидкості прийняття рішень й узгодження прийнятих рішень з загальною стратегією.

Загальна же стратегія у даному випадку являє собою фокус на найпріоритетніші завдання серед цього комплексу стратегій.

Таким чином етапи формування нової стратегії можуть виглядати так (рис. 3.1):

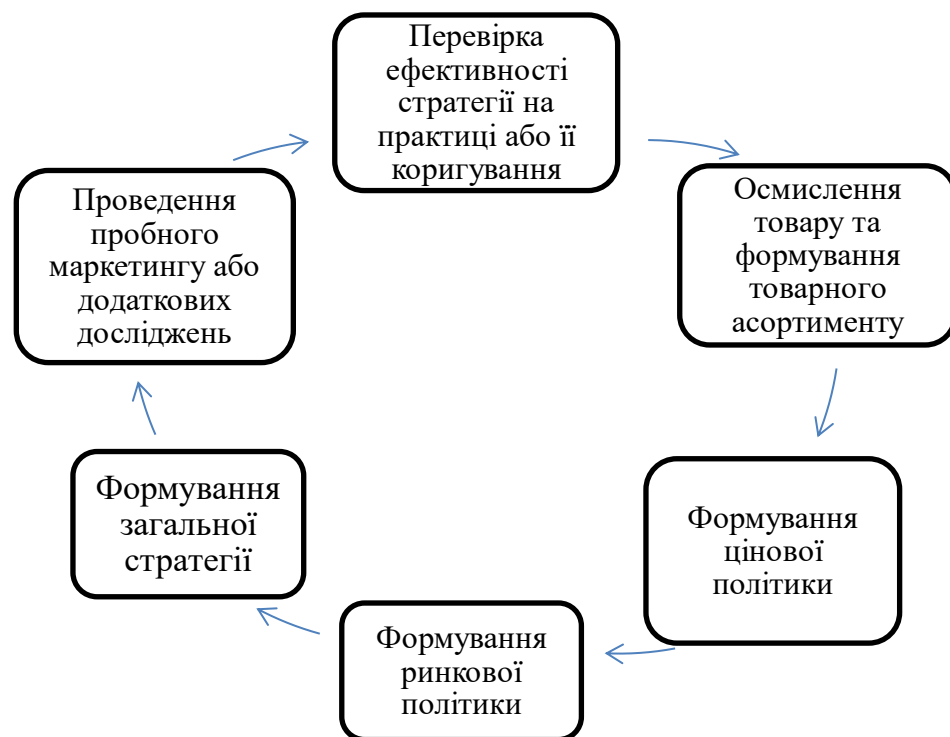


Рисунок 3.1 – Етапи формування стратегії промислового підприємства

1. Осмилення товару та формування товарного асортименту на основі аналізу товарів-конкурентів та конкурентоспроможності власного товару. Постановка позиціонування товарів.

Під час формування товарної політики підприємства дати відповідь на такі питання:

- Для кого призначений товар?
- Яка найважливіша якісна ознака товару?
- Чим товар відрізняється від товарів конкурентів?
- Який рівень його якості відносно товарів-аналогів?
- Які товари є ходовими, а які ні?

Проте, якщо стратегія будується відносно товару, який є принципово новим, то слід розглянути наступні питання:

- Для кого призначений товар?
- Які його переваги відносно вже існуючих товарів?
- Чому споживач повинен купити саме цей товар?

Після цього треба формувати першу функціональну стратегію у вигляді інновації, модифікації чи елімінації товару.

2. Формування цінової політики на основі позиціювання товару, його конкурентоспроможності, цінової політики конкурентів. Постановка завдань цінової політики.

Залежно від того, яку роль займає товар чи товарний асортимент у сучасних ринкових умовах, слід по різному підходити до формування ціни. Бажано звертати увагу на такі фактори:

- Чи є у товару якісний аналог?
- Яку цінову політику здійснюють конкуренти?
- Який рівень собівартості по відношенню до середньо ринкової ціни?
- Який прийнятний рівень маржі в галузі?

Виходячи з цього встановлюється функціональна цінова стратегія. Прикладами такої стратегії можуть загальноприйнятні стратегії досягнення точки беззбитковості, зняття вершків, стратегії стимулювання комплексних продаж та інші.

3. Формування ринкової політики виходячи з товарної та цінової політики. Використання якісних або цінових переваг. Внесення коригуючих змін в цінову та товарну політику залежно від зміни ринкової ситуації або прогнозів. Розробка маркетингового комплексу, який допоможе в вирішенні поставлених завдань.

До формування ринкової або маркетингової політики можна віднести формулювання збутової системи, PR, стимулювання продажів. У приватному випадку має місце коригування цінової політики відносно певного сегменту або постійних покупців продукції. Маркетингова політика підприємства повинна зводитися на основі цінової та товарної політики, підкреслюючи їх сильні сторони та маскуючи недоліки. Повинен бути наголос на сильні сторони окремих товарів, демонстрація ходових товарів на ярмарках та виставках, а також гнучка система знижок та заохочень, яка б підкреслювала обрану цінову політику.

4. Формування загальної стратегії на основі найпріоритетнішої або найбільш потенційно вигідної цілі. Узгодження функціональних стратегій та побудова комунікацій між ними.

5. Проведення пробного маркетингу або додаткових досліджень у разі їх необхідності з метою зниження ризиків.

6. Перевірка ефективності стратегії на практиці. У разі виявлення суттєвих недоліків слід повернутися до пункту один. У разі ефективності вибраної стратегії слід оновлювати її відносно змін ринкового середовища.

Оскільки на промисловому ринку для ведення ефективної конкурентної боротьби необхідний якісний, затребуваний товар, то саме він є центральним ядром формування будь-якої стратегії. Виходячи з формування товарної політики та асортименту підприємства слід встановлювати ціну.

Ціна важливим елементом, який пов'язаний безпосередньо з товаром і виходить з особливостей останнього. Спосіб формування цінової політики підприємства на промисловому ринку є дуже важливий, але складний. Це обумовлено тим, що на відміну від споживчого ринку, учасники

промислового ринку тримають процес формування ціни в суворому секреті. Клієнт, який замовляє певну продукцію або проект, висовує певні вимоги до цього проекту, які становлять значну частину вказаної промисловим підприємством ціни.

Формування ринкової політики та маркетингової стратегії виходячи з товарної та цінової політики є необхідним елементом для реалізації товару, оскільки неправильно виявлений цільовий сегмент споживачів є критичною помилкою. Також пропаганда та рекламна компанія повинні будуватися на високоякісних сторонах товарів, які повинні бути правильно визначені, або на цінових перевагах. Також можливе внесення коригуючи змін до цінової політики у вигляді цінових знижок/надбавок. У ряді невеликих промислових підприємств менеджери можуть мати повноваження на здійснення знижок під час складання договорів про продаж товарів або здійснення послуг в визначених вищим менеджментом рамках. Така практика має місце бути, оскільки налагоджені зв'язки та постійні клієнти дуже важливі на такому ринку.

Створення єдиної стратегії є найважливішим кроком. Можна виділити наступні основні моменти, які повинно включати в себе формування такої стратегії [34]:

- Постановка максимальної, але досяжної мети – якщо ціль невисока, то результат буде невеликий.
- Єдність цілей компанії (власника та керівника), її структурних підрозділів (керівників підрозділів), рядових співробітників. Тільки за такої єдності, гармонії цілей, діяльність всього колективу буде спрямовано і постановку максимальної мети підприємства, і досягнення поставленої мети (всі інші пункти).
- Створення дерева цілей і стратегій у всій ієрархії компанії, до рядових співробітників – саме від них і залежить реалізація стратегії [34].

— Чіткі політики, зокрема сформована місія підприємства, її призначення у суспільстві. Саме вона визначає основний напрямок діяльності, що не дає відхилитися в сторони для досягнення миттєвих результатів на шкоду довгостроковому заданому напрямку.

Інколи при завоюванні нового ринку переосмислення або впровадження нового товару знаходяться різні приховані фактори, які не були прораховані під час аналізу, і тому для запобігання ризиків підприємства часто використовують пробний маркетинг, з метою перевірки ефективності функціональних або глобальної стратегії. У разі підтвердження ефективності стратегії, цей висновок слід екстраполювати на весь сегмент, ринок, країну.

Під час повномасштабної реалізації стратегії важливо мати як налагоджений механізм адаптації діяльності підприємства, так і постійно коригувати та оновлювати її.

Саме у такій формі єдина, узгоджена стратегія, коли кожний аспект працює у системі і орієнтацією на товар, конкурентів, ринкову ситуацію і є маркетинговим менеджментом.

З точки зору автора, такий базовий алгоритм збільшує шанси на створення доречної стратегії підприємства в умовах промислового ринку, проте, підприємство повинно визначати й інші унікальні фактори, які можуть впливати на свою діяльність.

3.2 Удосконалення елементів стратегії промислового маркетингу на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»

Грунтуючись на аналізі процесу формування ціни на продукцію чорної металургії, зокрема ПАТ «Запоріжсталь», у роботі наголошується на тому, що ефективним інструментом управління ціноутворенням металургійних

підприємств у сучасних умовах є система цінових приплат/знижок, до складу якої входять технічні, комерційні та спеціальні приплати/знижки. Крім того, при визначенні кінцевої ціни металургійної продукції доцільно враховувати також чинник зміни вартості грошей у часі й інфляцію, що при ціноутворенні на продукцію українських металургійних підприємств у більшості випадків системно не враховується, оскільки останнє ґрунтується на ринковому принципі співвідношення попиту і пропозиції, а при формуванні цін в основному використовується орієнтація на поточні ціни ринку. Це свідчить про значні резерви підвищення ефективності механізмів ціноутворення, цінової політики та стратегії, що реалізуються в даний час на вітчизняних підприємствах, а отже, і можливість підвищення результативності відповідних управлінських рішень[35].

Менеджери ПАТ «Запоріжсталь» повинні розуміти, що попри пошуку ідей для вирішення описаних проблем, ефективним є використання зовнішніх джерел, а саме, споживачів, конкурентів, можливо специфічного кола споживачів. Ну і звичайно, більш детально і поглиблено проводити економічний аналіз ідей, що є складним але, тим не менш, допоможе уникнути непередбачених витрат і збитків.

Таким чином, обґрунтоване і коректне застосування передових методів маркетингу, що дозволяє формувати і виробляти конкурентоспроможні, ринково адекватні товари, що забезпечують одержання відповідного високого прибутку товаровиробниками. Для подальшого збереження лідируючих позицій компанії «Запоріжсталь» необхідно активно знаходити незадоволені потреби споживачів, або задовольняти вже виявлені інноваційним шляхом, використовуючи слабкі сторони конкурентів та диктуючи свої правила гри на українському та світовому ринках.

За для покращення стратегії ПАТ «Запоріжсталь» пропонується:

- Створення коректної системи реагування на ринкову ситуацію.
- Створення системи моніторингу ситуації.
- Фокусувати стратегію на найголовніших задачах.

Реагування на відповідні ринкові ситуації повинне бути швидким. Для цього зазвичай прописується певна система дій, інструкція, яка допомагає підприємству швидше реагувати ринкові зміни. В ній зазвичай зазначаються найбільш ймовірні ситуації та логічні дії у таких випадках. Наприклад, у разі надходження інформації про можливий дефіцит відповідної сировини слід поповнити виробничі запаси.

Створити систему моніторингу ситуації. Це допоможе прогнозувати ринкову ситуацію наперед і потенційно зменшить ризики. Інформації може бути занадто багато, і щоб вірно її реалізувати і знизити тиск з осіб, приймаючих рішення, можна використовувати спеціальну систему у вигляді спеціального відділу. Задачею такого відділу є спостереження як і за конкурентами так і за контактними аудиторіями, відстеження актуальної інформації щодо ринку та аналіз публічного простору на предмет офіційних заяв політиків, міністрів або інших осіб, які мають безпосередній вплив на ринок. Крім того, система моніторингу ситуації може виконувати функції територіального спостереження. У такому випадку її задачі можуть формуватися як:

1. Контроль за зміною потенціалу локального ринку після первинної оцінки.
2. Оцінка динаміки та темпу розвитку ринку з урахуванням зміни зовнішніх факторів впливу.
3. Оцінка нових можливостей бізнесу на локальному ринку.
4. Оцінка потенційних загроз та ризиків для бізнесу на локальному ринку.
5. Оцінка становища над ринком і ресурсів самої компанії у період.

Під час своєї діяльності можуть бути сформовані висновки у вигляді:

- конкретних тактичних цілей та завдань по території;
- детального плану продажів за сезонами на території;
- детального плану маркетингової активності на території;
- обґрунтованого плану необхідних ресурсів, зокрема бюджету.

Система статистичних показників. Без такої системи ми можемо дізнаватися про зміни можна тільки тоді, коли вони вже позначаться на отриманих результатах і виправити що або буде дуже складно або просто неможливо. Саме тому слід стежити за загальними показниками ринку, їх коливаннями та тенденціями. Організована чітка система вторинних даних дає змогу попередити це і може доповнювати систему моніторингу ситуації.

Основною перевагою системи моніторингу ситуації є те, що у разі її відсутності, ці функції виконують особи, які приймають рішення, що допомагає розвантажити відповідальний персонал та менеджмент підприємства.

Реагування на залізні фактів частіше вже є невчасним, а реагування на припущення або непрямі факти не надійним. Випадкові коливання часто дають ілюзію тенденції. Саме тому, слід реагувати вже з припущень та непрямих фактів, а відповідальні рішення слід приймати на основі залізних фактів [36]. Проте, слід враховувати, що проводячи аналіз стратегічного середовища, він з одного боку може бути конкретним і однозначним, щоб дозволити прийняти рішення, а з іншої сторони аналіз не може ігнорувати високу ступінь невизначеності та неможливість точного прогнозування.

Досліджуване підприємство третій рік поспіль несе збитки. Наразі першочерговою проблемою ПАТ «Запоріжсталь» є висока собівартість продукції, яка не знижується до прийняттого рівня навіть через збільшення виробництва завдяки ефекту масштабу. Проте, конкретних заходів для вирішення цієї проблеми на даний момент не застосовується.

У більш розгорненому вигляді ситуація виглядає приблизно так: ринкова ціна на продукцію зменшилась, а собівартість збільшилась. Дивлячись на те, що конкуренти в металургійній галузі не несуть збитки, можна сказати, що ПАТ «Запоріжсталь» по відношенню до конкурентів має менш оптимізований технологічний процес. Це утворюють два ключові фактори: велика плинність кадрів та застаріле обладнання. Першу причину можна нейтралізувати за допомогою реорганізації персоналу та поліпшення

умов праці. Постійні висококваліфіковані кадри у розгляді великого періоду є більш вигідними ніж низько кваліфікована робоча сила. Оновлення та осучаснення виробництва за умов відсутності балансних коштів можливе лише шляхом залучення займаних. Оскільки отримання кредиту під такі цілі за умов збитковості підприємства є річчю ризиковою, то логічним є залучення інвестицій.

3.3. Обґрунтування запропонованих рішень

Вдосконалення стратегії комбінату має ґрунтуватися на створенні таких умов функціонування підприємства, які допоможуть максимізувати прибуток, а також зберегти його позиції на ринку та, по можливості, збільшити частку ринку.

Можливими стратегіями розвитку підприємства, що є металургійним комплексом з повним виробничим циклом, є: стратегія підтримуючих інновацій, стратегія утримання, стратегія розширення та «підривна» стратегія завоювання нових ринків.

При виборі стратегії металургійного підприємства повного виробничого циклу з метою підвищення економічної безпеки слід враховувати ризики та фактори їх виникнення, оскільки саме вони становлять безпосередню загрозу нормального функціонування підприємства. Найбільш поширеними ризиками є: зростання вартості продукції внаслідок збільшення цін на сировину (послуги) та зміну попиту на продукцію. Важливим чинником ризику є конкуренція. Так головними конкурентами Магнітогорського металургійного комбінату в Російській Федерації є ПАТ «НЛМК» та ПАТ «Северсталь». З погляду географічного розташування, кожен із цих основних конкурентів має різні сильні сторони і концентрується на різних регіональних ринках у Росії. Цей регіональний

поділ дозволяє компаніям знижувати рівень конкурентної боротьби, утримуючи більш високу прибутковість продажів на російському ринку.

Таблиця 3.1 Можливі стратегії ПАТ «Запоріжсталь»

Найменування стратегії	Характеристика
Стратегія підтримуючих інновацій	Стратегія, спрямовану вдосконалення вже існуючих продуктів. Ключова роль належить інноваціям, які впроваджуються у виробництво, оскільки інновації є важливим джерелом зростання ефективності виробництва, а також дозволяють досягати більшої частки над ринком. Такі вдосконалення можуть здійснюватись поступово.
Стратегія утримання (оборонна стратегія)	Стратегія, що базується на збереженні підприємством своєї вже наявної ринкової частки та утримання своїх позицій на ринку. Цією стратегією можуть дотримуватись підприємства з непоганою ринковою позицією. Вона дозволяє забезпечити захищеність підприємства від тиску довкілля.
Стратегія розширення	Процес, коли підприємство освоює нові ринки є стратегією розширення. Під новими ринками мається на увазі розвиток ринкових відносин між країнами, і навіть освоєння нових сегментів ринку. Ця стратегія істотно впливає на збільшення рівня економічної безпеки підприємства, оскільки збільшує та зміцнює позицію компанії на ринку.
«Підривна» стратегія завоювання нових ринків	Характеризується тим, що підприємство освоює новий ринок, у якому немає конкурентів. Компанії доводиться боротися із відсутністю споживання. Принаймні вдосконалення продукту компанія поступово починає освоювати інші ринки, залучаючи цим споживачів. Таким чином, «Підривні» інноваційні продукти не відразу вторгаються на провідні ринки, вони створюють і працюють на нових ринках. Проте такі продукти, поступово вдосконалюючись, починають цікавити все більше споживачів. Таким чином, за такої стратегії підприємство витягує споживачів з базової мережі створення вартості у нову.

Також фактором ризику є запровадження протекціоністських бар'єрів із боку держав, на територію яких здійснюється експорт продукції підприємств. Таким чином, виходячи з вищевикладеного, варто відзначити, що ринок сталі та сталевих продуктів характеризуються високим рівнем ризиків.

Дослідивши ринок металопродукції України, організаційно-економічну характеристику ПАТ «Запоріжсталь» та процес формування цінової політики у металургійній галузі можна виділити наступні моменти.

На початку 2021 р. основною проблемою залишається, як і упродовж минулих років, обмеження з постачання сировини з АР Крим та Донецької області – зони проведення АТО. Так, обмеження з постачання вапняку та вугілля для приготування пиловугільного палива, призвело до зниження обсягів виробництва чавуну та до необхідності часткового використання природного газу в виробництві чавуну і збільшення витрат коксу.

Припинення постачання сировини з зони АТО вимусило підприємство до використання вогнетривких мас імпортного виробництва, що збільшило собівартість виробленої продукції. Вагомою проблемою стало обмеження з постачання металобрухту. Відсутність бажання з боку керівництва країни втручатися в питання регулювання експорту металобрухту призвело до значного збільшення обсягу експорту стратегічно важливої сировини та вимусило підприємство до заміщення металобрухту іншою сировиною.

В цілому, основними проблемами, які негативно впливали на діяльність ПАТ «Запоріжсталь» у 2020 році, були:

- наслідки фінансово-економічної кризи;
- обмеження вільної торгівлі (антидемпінгові мита в країнах Індонезія, Таїланд, Аргентина, США, Мексика, Канада, ввізне мито на прокат в Туреччині, карантинні обмеження);
- перевиробництво металопродукції в Китаї;
- обмеження з постачання сировини з АР Крим та Донецької області;
- складнощі у залученні позикових коштів як від українських, так і від іноземних банків;
- високі ціни на енергоносії та послуги з боку державних монополій (в тому числі залізничні перевезення).

- необхідність заміни застарілого та морально зношеного устаткування;
- антивірусні

На підставі аналізу структури основної складової ціни металургійної продукції – собівартості – виявлено чинники, що впливають на зміну її рівня. Так, найбільшу питому вагу в структурі собівартості продукції ПАТ «Запоріжсталь» упродовж 2017-2020 рр. продовжують займати матеріальні витрати, пов'язані з використанням сировини та продукції паливно-енергетичного комплексу.

Таблиця 3.2 – Структура собівартості ПАТ «Запоріжсталь» за елементами операційних витрат у 2019-2020 рр.

Складові	2019 р., тис. грн.	2019 р., %	2020 р., тис. грн..	2020 р., %
Матеріальні витрати	34 803 369	84,2	44 540 570	84,2
Витрати на оплату праці	1 990 166	4,8	2 471 187	4,7
Нарахування на соціальні заходи	409 269	0,97	515 162	0,9
Амортизація	1 840 615	4,45	2 004 898	3,8
Інші операційні витрати	2 306 219	5,58	3 364 047	6,4
Всього	41 349 638	100,00	52 895 864	100,00

Аналіз цінових тенденцій на ринку металопродукції, особливостей формування собівартості та цін на продукцію українських металургійних підприємств дозволив виявити негативну тенденцію, що позначилася в галузі протягом 2019-2020 рр.: різке зростання цін на всі ключові елементи складових собівартості металургійної продукції – газ, коксове вугілля, електроенергію, залізничні тарифи – при неможливості компенсувати виникаючі додаткові витрати за рахунок підйому цін на готову продукцію внаслідок скорочення рівня ринкових цін на метал.

До купи у ПАТ «Запоріжсталь» відсутня будь-яка відповідь на таку ситуацію, адже підприємство неминуче несе збитки впродовж 2 років. Необхідний перегляд поточних дій підприємства та планів на майбутнє.

Висновки до розділу 3

Оскільки наразі єдиного алгоритму формування стратегії промислових підприємств не існує, у вигляді етапів з рекомендаціями були запропоновані наступні кроки:

1. Осмислення товару та формування товарного асортименту на основі аналізу товарів-конкурентів та конкурентоспроможності власного товару. Постановка позиціювання товарів..
2. Формування цінової політики на основі позиціювання товару, його конкурентоспроможності, цінової політики конкурентів. Постановка завдань цінової політики.
3. Формування ринкової політики виходячи з товарної та цінової політики. Використання якісних або цінових переваг. Внесення коригуючих змін в цінову та товарну політику залежно від зміни ринкової ситуації або прогнозів. Розробка маркетингового комплексу, який допоможе в вирішенні поставлених завдань.
4. Формування загальної стратегії на основі найпріоритетнішої або найбільш потенційно вигідної цілі. Узгодження функціональних стратегій та побудова комунікацій між ними.
5. Проведення пробного маркетингу або додаткових досліджень у разі їх необхідності з метою зниження ризиків.
6. Перевірка ефективності стратегії на практиці. У разі виявлення суттєвих недоліків слід повернутися до пункту один. У разі ефективності вибраної стратегії слід оновлювати її відносно змін ринкового середовища.

Також були надані рекомендації до кожного етапу. Саме у такій формі єдина, узгоджена стратегія, коли кожний аспект працює у системі і орієнтацією на товар, конкурентів, ринкову ситуацію і є наступним етапом розвитку стратегії промислового підприємства маркетинговим менеджментом.

За для покращення стратегії ПАТ «Запоріжсталь» пропонується:

- Створення коректної системи реагування на ринкову ситуацію;
- Створення системи моніторингу ситуації;
- Звертати увагу першочергові проблеми.

Обґрунтовано заходи удосконалення стратегії, проведений підсумок позицій ринку, та висновок стану ПАТ «Запоріжсталь». Також було запропоновано заходи для покращення стратегії ПАТ «Запоріжсталь»:

ВИСНОВКИ

Отримані результати дослідження дають змогу сформулювати наступні висновки:

1. Ефективна стратегія підприємства повинна враховувати ринкові фактори та проводити узгоджену збутову, товарну та цінову політику. Критерієм ефективності стратегії підприємства є надання конкурентної переваги

2. Встановлено, що формування стратегії підприємства повинно будуватися на реальних, високих, але досяжних цілях. Функціональні стратегії повинні бути узгоджені з загальною стратегією підприємства та відповідати загальній меті підприємства.

3. Досліджені критерії відповідності стратегії підприємства та особливості стратегії на промисловому ринку.

4. Проведено дослідження факторів які впливають на промисловий ринок України та аналіз сучасного стану металургійної галузі в Україні та встановлені конкурентні позиції ПАТ «Запоріжсталь».

5. Проаналізована стратегія компанії ПАТ «Запоріжсталь» на промисловому ринку. Компаніє є виробником устаткування для металевих риштувань, опалубок, підпірок, кріплень для шахт з металів чорних і конструкцій, що виготовлені включно або переважно з листового матеріалу з металів чорних. За роки своєї праці компанія стала лідером з виробництва сталі в Україні. Компанія продукцію експортує в країни Європи та Азії.

6. Проведений аналіз стратегічного управління маркетинговою діяльністю ПАТ «Запоріжсталь». Проаналізовано ефективність збуту та якість рекламної компанії.

7. Запропоновано загальну методичку формування стратегії промислового підприємства, основними властивостями якої є: узгодженість функціональних стратегій; чітка постановка цілі; товарна стратегія є основою. Проте, вона не є універсальною для різних галузей.

8. Запропоновано удосконалення стратегії ПАТ «Запоріжсталь»:

- Створення коректної системи реагування на ринкову ситуацію.
- Створення системи моніторингу ситуації.
- Звертати увагу першочергові проблеми.

9. Обґрунтовано запропоновані пропозиції та проведено необхідні розрахунки, які пов'язані з собівартістю продукції.

Незалежно від підходів до формування стратегії промислового підприємства, конкурентоспроможна стратегія формується на основі базової маркетингової інформації про товар, ринках і внутрішньому середовищі фірми. Використання маркетингу як основи управління підприємством є необхідним на сьогоднішній день.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент. А.В. Войчак. К. : КНЕУ, 1998. 268 с.
2. Нознюк.В. Громова О. Еволюція формування стратегічного менеджменту у підвищенні конкурентоздатності підприємств. Мнонграфія. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/9774/1/Monograph%20Nyzhnyk.pdf>
3. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
4. Нечаєв В.П., Промисловий маркетинг : Навч.-метод. Посіб. Для самост. вивчення дисципліни. Кривий Ріг: МІНЕРАЛ, 2016. – 185 с.
5. Зозульов О. Василенко А. Схема аналізу поведінки споживачів на промисловому ринку URL: <http://projects.dunehd.com/bitstream/handle/2010/23987/24-31.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
6. Вишневська В. А. Просування товарів на промисловому ринку за допомогою інтернет-комунікацій. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/9759/1/Proceedings-3thISPC-2020-317-319.pdf>
7. Ільченко Т.В. Актуальні аспекти розробки ефективної програми стимулювання збуту промислової продукції URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/int_XXI_2018_2_18.pdf
8. Л.В. Барсук. Особливості промислового маркетингу в сучасних умовах. Вісник Технічного університету URL:

<http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6844/157.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

9. Закон України «Про державні закупівлі»
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>

10. TrendForce, десятка світових виробників мікросхем
<https://www.trendforce.com/presscenter/news/20190318-10113.html>

11. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

12. Гоголь, І. 2021. Основні чинники формування та способи реалізації маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств. Економічний дискурс, 1(4) URL.: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-4-3>

13. О. В. Болотна, Ю. Г. Терзян, О. О. Хомутова, Актуальність впровадження ефективної товарної стратегії бренду на підприємстві
 Ефективна економіка № 7, 2016
<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5095>

14. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту : магістерський курс: підручник за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2014. – 856 с.

15. Антикризовий менеджмент навч. посіб. / Л. І. Скібіцька, В. В. Матвеев, В. І. Щелкунов. - К. : "Центр учбової літератури", 2014. - 584 с.

16. Б. Василіва. Як технології змінюють організацію маркетингу.
 Режим доступу: https://www.researchgate.net/profile/Bistra-Vassileva/publication/317077452_Marketing_40_How_Technologies_Transform_Marketing_Organization/links/592c70750f7e9b9979b25efd/Marketing-40-How-Technologies-Transform-Marketing-Organization.pdf

17. І. О. Терещенко. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. Режим доступу:
http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2019/12.pdf

18. Райко Д. В. Підприємство, партнер, споживач: теорія та практика взаємодії: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2010. С. 320. Антимонопольний комітет, річний звіт. URL: <https://amcu.gov.ua/>
19. УКРМЕТАЛУРГПРОМ. Виробництво і споживання металопрокату в Україні за 8 місяців 2019 р. 17.09.2019. URL: <https://www.ukrmetprom.org/virobnictvo-i-spozhivannya-metaloprok-2/>
20. СтальСервіс. Тренди 2019 на ринку української металургії. – 26.04.2019. – URL: <https://stalservis.ua/ua/novyny/item/trendi-2019-na-rinku-ukrajinskoji-metalurgiji>
21. Показники зовнішньої торгівлі України: Нова митниця. URL: <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/>
22. Крайнік О. М. Планування проектних дій: навч.-метод. посібник для студ. ЗДІА спец. 8.18010013 "Управління проектами"; ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 82 с.
23. Офіційний сайт ВАТ МК «Запоріжсталь». Режим доступу: <http://www.zaporizhstal.com/>
24. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України <https://smida.gov.ua/>
25. М.Д. Виноградський, С.В. Белаєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. Управління персоналом. Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2010. 504 с.
26. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України URL: https://smida.gov.ua/db/feed/showform/obs_prod/57010
27. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://www.zaporizhstal.com/ru/press-centr/novosti/>
28. Офіційна сторінка в соціальній мережі ПАТ «Запоріжсталь». Режим доступу: <https://www.instagram.com/zaporizhstal/>
29. Офіційна сторінка в соціальній мережі ПАТ «Запоріжсталь». Режим доступу: https://www.youtube.com/channel/UCmGoyQ_9dQctETwjXON76PQ

30. Офіційна сторінка в соціальній мережі ПАТ «Запоріжсталь».
Режим доступу: <https://www.facebook.com/zaporizhstal/>
31. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Сучасна організація: дерево цілей – дерево стратегій. Проблеми економіки та менеджменту №5 2013р.
32. Крайнік О. М. Планування проектних дій [Текст]: навч.-метод. посібник для студ. ЗДІА спец. 8.18010013 "Управління проектами" О. М. Крайнік, Н. І. Тахтаджиєва ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2015. - 82 с.
33. Ансофф І. Стратегічне управління. -М.: Економіка, 1989. 519 с
34. Яловець І.І. Маркетинг : навч. посіб. К.: КНУ, 2014. 238 с.
35. Жуков С. А. Управління промисловим маркетингом на підприємствах : монографія. Київ : Національна академія управління, 2018. 345 с.