

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКОГО

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ

Гарант освітньої програми

_____ Барабанова В.В.

«__» _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої
освіти _____ магістр _____
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньої програми «Стратегічний маркетинг»

на тему: «Стратегічне управління підприємством на маркетингових
засадах»

Виконав

Здобувач вищої освіти Антонов Владислав Віталійович _____

(підпис)

Керівник:

д.е.н., доц. Приймак Н.С. _____

(підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

Кривий Ріг
2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКОГО

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
Форма здобуття вищої освіти заочна
Ступінь магістр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Освітня програма «Стратегічний маркетинг»075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ В.В. Барабанова

підпис

« _____ » _____ 2022р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Антонова Владислава Віталійовича

прізвище, ім'я, по батькові

1.Тема роботи: Стратегічне управління підприємством на маркетингових засадах

Керівник роботи д.е.н, доцент Приймак Наталія Сергіївна

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

від “31” серпня 2022 р. № 240с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “28” листопада 2022р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання з питань стратегії та інструментів просування бізнесу в соціальних медіа, огляд соціальних медіа,які використовує підприємство, статистичні дані та звітність про роботу підприємства, звітність, данні мережі Інтернет.

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Таблиця2.1, Таблиця2.3, Таблиця2.4, Таблиця2.6, Рисунок 2.1, Рисунок 2.2,
Рисунок 2.3

6. Дата видачі завдання: «31» серпня 2022 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 29.08.2022	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 30.09.2022	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 12.10.2022	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 24.10.2022	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 07.11.2022	
6	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 14.11.2022	
7	Попередній захист	до 18.11.2022	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 25.11.2022	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 28.11.2022	
10	Захист дипломної роботи	до 08.12.2022	

Здобувач ВО _____ **Антонов Владислав Віталійович**
 (підпис)

Керівник роботи _____ **Приймак Наталія Сергіївна.**

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота виконана на **50 сторінках**, містить 6 таблиць, 8 рисунків, 5 додатків, 41 використаних джерел.

Об'єкт дослідження:	стратегічне управління ТОВ «Кривбасвормет» на маркетингових засадах
Предмет дослідження:	розробка напрямів удосконалення стратегічного управління ТОВ «Кривбасвормет» на маркетингових засадах
Мета дослідження:	розробити рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління ТОВ «Кривбасвормет» на маркетингових засадах
Методи дослідження:	методи аналізу, синтезу (при вивченні наукових підходів до трактування стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах), індукції, дедукції (при розгляді особливостей, видів та методів стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах), групування (в контексті узагальнення підходів та показників стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах), маркетингового аудиту та маркетингового аналізу (стосовно аналізу ефективності стратегічного управління ТОВ «Кривбасвормет» на маркетингових засадах), прогнозування (при розробці та обґрунтуванні пропозицій покращення стратегічного управління ТОВ «Кривбасвормет» на маркетингових засадах) та інші.
Основні результати дослідження:	За результатом дослідження маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Кривбасвормет» встановлено потребу в зміні підходів до організації та проведення маркетингової діяльності. Для ТОВ «Кривбасвормет» актуальною є диверсифікація товарної продукції за рахунок введення нових товарів (наприклад, випуск нових видів товарів з наявної вторинної сировини), коригування цінової та збутової політики, просування продукції через сайт фірми (який потрібно створити та просувати в Інтернет); вихід на зовнішні ринки, коригування фінансової стратегії підприємства.
Ключові слова:	Маркетинг, маркетингова діяльність, стратегія, бізнес, збут, комунікація

ЗМІСТ

	стор
Вступ.....	6
Розділ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА МАРКЕТИНГОВИХ ЗАСАДАХ.....	8
1.1 Сутність стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах.....	8
1.2 Види та методи стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах.....	12
1.3 Підходи до аналізу якості стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах.....	16
Розділ 2 АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «КРИВБАСВТОРМЕТ» НА МАРКЕТИНГОВИХ ЗАСАДАХ.....	20
2.1 Аналіз результатів діяльності ТОВ «Кривбасватормет» та цільового ринку підприємства.....	20
2.2 Маркетинговий аналіз діяльності ТОВ «Кривбасватормет»	25
2.3 Аналіз якості стратегічного управління ТОВ «Кривбасватормет» на маркетингових засадах.....	29
Висновки та рекомендації.....	33
Список використаних джерел.....	38
Додатки.....	41

ВСТУП

Якісне фінансове та маркетингове управління базується на елементах стратегічного планування, управління та контролю. Саме від ефективності стратегічного управління на маркетингових засадах підприємства залежить як конкурентна позиція бізнесу на ринку, його ринкова частка, так і фінансові та маркетингові індикатори такі як чистий прибуток, маркетингові витрати, рентабельність діяльності, конкурентний профіль компанії.

Питання поняття та ролі стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах досліджувала велика кількість науковців, зокрема, І. В. Бойчук, В. Г. Гноєвий, О. М. Корень, І. А. Гоголь, Н. В. Гришина, І. А. Хмарська, К. О. Алексеєнко, Н. М. Гуржій, М. Д. Домашенко, В. А. Омеляненко, М. О. Прокопенко, В. Л. Карпенко, І. О. Кінас, З. О. Коваль, Ю. В. Коляда, І. Ф. Шатарська, К. А. Компанець, Л. О. Литвишко, О. М. Височило, О. В. Крижко, І. А. Совершенна, Я. Ю. Саянна та інші.

Мета роботи— розробити рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління ТОВ «Кривбасвтормет» на маркетингових засадах.

Завданнями роботи є:

- узагальнити сутність стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах;
- дослідити види та методи стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах;
- систематизувати підходи до аналізу якості стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах;
- провести аналіз результатів діяльності ТОВ «Кривбасвтормет» та цільового ринку підприємства;
- здійснити маркетинговий аналіз діяльності ТОВ «Кривбасвтормет»;
- провести діагностику та аналіз якості стратегічного управління ТОВ «Кривбасвтормет» на маркетингових засадах;
- розробити пропозиції щодо розвитку та покращення стратегічного управління ТОВ «Кривбасвтормет» на маркетингових засадах.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є стратегічне управління ТОВ «Кривбасвтормет» на маркетингових засадах.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі є розробка напрямів удосконалення стратегічного управління ТОВ «Кривбасвтормет» на маркетингових засадах.

Інформаційною базою дослідження є праці науковців в сфері стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах, фінансова та маркетингова інформація про діяльність ТОВ «Кривбасвтормет».

Методологічна база: методи аналізу, синтезу (при вивченні наукових підходів до трактування стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах), індукції, дедукції (при розгляді особливостей, видів та методів стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах),

групування (в контексті узагальнення підходів та показників стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах), маркетингового аудиту та маркетингового аналізу (стосовно аналізу ефективності стратегічного управління ТОВ «Кривбасвтормет» на маркетингових засадах), прогнозування (при розробці та обґрунтуванні пропозицій покращення стратегічного управління ТОВ «Кривбасвтормет» на маркетингових засадах) та інші.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА МАРКЕТИНГОВИХ ЗАСАДАХ

1.1 Сутність стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах

Поступальний розвиток бізнесу побудовано на засадах ефективного використання стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах. Саме від основ стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах залежить конкурентний профіль та гнучкість управління бізнесом на ринку. Оскільки в даний час не має єдиного наукового трактування поняття стратегічного управління, актуальним є розгляд даного поняття та виявлення різних наукових точок зору стосовно нього.

Як вказує Басій Н. Ф., під стратегічним управлінням на підприємстві можна розуміти сукупність прийомів, форм та методів планування, управління, мотивації та контролю бізнесу на довгострокову перспективу [1]. Ми погоджуємося з таким науковим трактуванням поняття стратегічного управління на підприємстві, оскільки воно включає як етапи менеджменту (управління), так і враховує хронологічний фактор, оскільки направлено на довгострокову діяльність.

Д. В. Дорошкевич, Г. Ю. Захарова [9] вказують, що під стратегічним управлінням слід розуміти систему оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, формування організаційних, зокрема, в маркетинговій підсистемі цілей, ухвалення рішень та контролю результатів. На нашу думку, таке твердження є досить повним, оскільки має системний характер та враховує етапи управління на стратегічному рівні.

Ковальчук С. В. [12] при цьому відзначає, що під стратегіям управління на підприємстві можна розуміти функцію конкурентного управління, що має довгостроковий характер та спрямована на забезпечення в довгостроковій перспективі реалізації потенціалу розвитку компанії на конкурентному ринку. Таке трактування, на нашу думку, досить повно враховує саме конкурентні параметри та завдання стратегічного управління та трактує даний термін через призму функціонального розуміння.

Узагальнення основних понять (стратегічне управління, стратегія управління та стратегічний маркетинг) наведено в табл. Г. 1 Додатку Г.

В той же час І. В. Бойчук, розглядаючи поняття стратегічного маркетингу в управлінській практиці відзначає, що стратегічний маркетинг є одним з елементів (підсистем) стратегічного управління (зокрема, стратегічного управління на маркетингових засадах), що передбачає врахування факторів впливу конкурентного середовища на ефективність підсистеми маркетингу бізнесу [2]. На нашу думку, саме стратегічний маркетинг як форма прояву

стратегічного управління на підприємстві є одним з факторів, що забезпечує конкурентне управління в умовах динамічного навколишнього середовища.

Н. М. Гуржій вказує, що стратегічний маркетинг має базуватися на принципах ризик-менеджменту, оскільки бізнес постійно перебуває в умовах невизначеності[7]. Таке поєднання принципів стратегічного управління на маркетингових засадах має право на наукове трактування, оскільки саме стратегічне управління враховує потребу визначення ризиків та розробки програм для управління ними, зокрема, і в сфері маркетингу.

На нашу думку, стратегічне управління — це процес систематичної оцінки бізнесу та визначення довгострокових цілей, визначення цілей і завдань, розробки стратегій для їх досягнення та пошуку ресурсів для їх досягнення.

На нашу думку, стратегія — це шаблон або план, який об'єднує основні цілі та політику організації, і водночас встановлює послідовність дій, які необхідно виконати. Правильно сформульована стратегія допомагає привести в порядок і розподілити, виходячи як з її властивостей, так і з внутрішніх недоліків, ресурси організації, щоб досягти життєздатної та оригінальної ситуації, а також передбачити можливі зміни в середовищі і непередбачені дії конкурентів.

На нашу думку, стратегічний маркетинг — це аспект маркетингу, методологія якого є частиною стратегії, яка зосереджується на аналізі споживача, компанії та навколишнього середовища для створення ціннісної пропозиції, яка вирізняє бренди та є джерелом переваг у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Таким чином, стратегічне управління – це планове використання ресурсів компанії для досягнення її цілей і завдань. Стратегічне управління вимагає постійної оцінки внутрішніх процесів і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на функціонування компанії. Компанії будь-якого розміру та в усіх галузях можуть отримати користь від практики стратегічного управління.

Стратегічне управління – це постійне планування, моніторинг, аналіз та оцінка всіх потреб, необхідних організації для досягнення її цілей і завдань. Зміни в бізнес-середовищі вимагатимуть від організацій постійної оцінки своїх стратегій успіху. Процес стратегічного управління допомагає організаціям оцінити поточну ситуацію, намітити стратегії, розгорнути їх і проаналізувати ефективність реалізованих стратегій управління. Стратегії стратегічного управління складаються з п'яти основних стратегій і можуть відрізнятися за реалізацією залежно від навколишнього середовища. Стратегічне управління застосовується як до локальних, так і до мобільних платформ [12].

Зазвичай вважається, що стратегічне управління має фінансові та нефінансові переваги. Процес стратегічного управління допомагає організації та її керівництву думати про своє майбутнє існування та планувати його, виконуючи головний обов'язок ради директорів. Стратегічне управління визначає напрям для організації та її співробітників. На відміну від одноразових стратегічних планів, ефективно стратегічне управління постійно планує,

контролює та перевіряє діяльність організації, що призводить до підвищення операційної ефективності, частки ринку та прибутковості.

Стратегічне управління базується на чіткому розумінні організації своєї місії; його бачення того, де він хоче бути в майбутньому; і цінності, якими керуватимуться його дії. Процес вимагає відданості стратегічному плануванню, підгрупі управління бізнесом, яка передбачає здатність організації встановлювати як короткострокові, так і довгострокові цілі. Стратегічне планування також включає планування стратегічних рішень, діяльності та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.

Наявність визначеного процесу управління стратегіями установи допоможе організаціям приймати логічні рішення та швидко розробляти нові цілі, щоб йти в ногу з розвитком технологій, ринку та умовами бізнесу. Таким чином, стратегічне управління може допомогти організації отримати конкурентну перевагу, збільшити частку ринку та спланувати своє майбутнє.

Що відрізняє стратегію від усіх інших видів бізнес-планування, так це конкурентна перевага, стратегічне планування — це не що інше, як процес встановлення зв'язків між цілями організації, визначення політики та програм, необхідних для досягнення конкретних цілей на шляху до цих цілей, і встановлення необхідних методів для їх досягнення. Забезпечення виконання політики та програм, тобто це сформульований процес довгострокового планування, який використовується для визначення та досягнення цілей організації.

Концептуальна схема стратегічного управління наведена на рис. А.1 Додатку А. Поєднання стратегічних заходів, прийнятих організацією, може бути будь-яким типом, але щоб бути успішним, воно повинно враховувати свою часову та просторову специфіку. За Портером, конкурентна стратегія досліджує, як компанія може конкурувати ефективніше, щоб зміцнити свої позиції на ринку. Будь-яка стратегія має відбуватися в контексті правил гри для соціально бажаної конкурентної поведінки, встановлених етичними стандартами та державною політикою та регулюванням. Правила гри не можуть досягти бажаного ефекту, якщо вони правильно не передбачають спосіб, у який компанії стратегічно реагують на конкурентні загрози та можливості. Конкурентні стратегії являють собою комбінацію засобів (політики), що застосовуються до різних операцій компанії для досягнення запропонованих цілей або цілей. Зіткнутися з п'ятьма силами, які стимулюють конкуренцію в бізнесі, такими як [15]:

- 1) Переговорна сила постачальників;
- 2) Переговорна сила клієнтів;
- 3) Загроза нових доходів;
- 4) Загроза продуктів або послуг-замінників,
- 5) Суперництво між існуючими конкурентами.

Портер пропонує три загальні стратегії потенційного успіху, щоб перевершити інші компанії:

- 1) лідерство в загальних витратах,

- 2) диференціація,
- 3) фокус або висока сегментація.

Успішна реалізація загальних стратегій диференціації вимагає чітких ресурсів і навичок у сфері маркетингу, розробки продукту, творчого підходу, фундаментальних дослідницьких можливостей, лідерства в галузі якісних технологій і співпраці між каналами розподілу. Портер також вказує на те, що стратегії, які можуть створювати конкурентні переваги для компаній над їхніми суперниками, — це стратегії диференціації або лідерства за витратами, які мають застосовуватися винятково й навряд чи разом, оскільки, як показано на U-кривій того ж автора, компанія може потрапити до найнижчого рівня прибутковості[30].

Процес стратегічного маркетингу базується на постановці цілей на корпоративному рівні, аналізі можливостей, формулюванні маркетингових стратегій, реалізації та контролі для управління стратегіями, які адаптуються до бізнес-середовища, яке постійно змінюється через необхідність пропонувати вищу цінність для споживача.

На думку різних авторів[1, 14, 31], стратегічний маркетинг у будь-якому типі організації прагне забезпечити вищу цінність для споживача шляхом поєднання бізнес-стратегій, які впливають на нього, у скоординований набір дій, керованих ринком, які забезпечують необхідний досвід для моніторингу середовища. вирішити, які групи споживачів будуть обслуговуватися, керувати специфікаціями продуктів і вибрати, проти яких конкурентів бренд збирається позиціонувати себе. З цієї причини вимоги до споживчої цінності повинні бути перетворені в керівництво щодо виробництва та дизайну продукту, оскільки успіх полягає у з'ясуванні того, які атрибути товару та яка якість обслуговування визначають цінність для споживача. Отже, щоб досягти ефективності в малому та середньому бізнесі, дії повинні бути розроблені через процес стратегічного маркетингу, який регулює діяльність і ресурси, щоб підвищити конкурентоспроможність на ринку. Для цього стратегічний маркетинг включає в себе основну функцію маркетингу, стратегічне бачення як елемент, здатний модифікувати попередньо встановлені схеми для того, щоб прояснити орієнтацію бізнесу, шляхом надання вищої цінності споживачам. Однак у МСП процес стратегічного маркетингу може розвиватися по-різному, через вплив інтересів і цінностей родини, яка контролює організацію. Для цих компаній створення вартості означає досягнення економічних, а не економічних чи емоційних результатів[15].

Неекономічні результати в першу чергу пов'язані в таких аспектах, як бажання зберегти контроль над компанією, збереження зв'язків і цінностей, підтримання династії та спосіб життя членів сім'ї, а також збереження престижу та іміджу компанії. Для бізнесу знання клієнтів і процесів, які створюють цінність, є важливими для досягнення процвітаючого фінансового середовища. Без вивчення особливостей ринку, на який орієнтована організація, не міг би існувати її сталий розвиток. Саме тому маркетингову стратегію в бізнесі слід розглядати як плани або курси дій щодо реагування на зміни в навколишньому

середовищі, які впливають на стратегічні цілі в сегменті ринку. Оцінка стратегій, цінностей, обмежень і планів конкурентів також є ключовим аспектом аналізу ситуації. Для бізнесу важливо визначити як поточних, так і потенційних конкурентів. Аналіз конкурентів включає оцінку кожного ключового конкурента. Виділення сильних і слабких сторін конкурента, щоб дізнатися, що він робитиме в майбутньому. Таким чином, сегментація ринку дозволяє аналізувати характер і ступінь різноманітності потреб і бажань покупців на ринку. Запропонувати організації можливість зосередити свої бізнес-можливості на вимогах однієї або кількох груп покупців у межах товарного ринку, що цікавить. Вибір споживачів, до яких має звернутись бізнес, і стратегія позиціонування кожного цільового ринку переводять розробку маркетингової стратегії на стадію дії. Це аналізує структуру організації, а також реалізацію та управління маркетинговою стратегією, надаючи більшу чи меншу роль родині у власності та контролі над компанією. Аналіз товарних ринків і передбачення того, як вони зміняться в майбутньому, є життєво важливими питаннями стратегічного маркетингу. Рішення щодо виходу на нові товарні ринки, як обслуговувати поточні товарні ринки та коли вийти з непривабливих товарних ринків є критично важливим стратегічним вибором[10].

Досягнення організаційних цілей потребує планування та терпіння. Стратегічне управління може допомогти компаніям досягти своїх цілей. Стратегічне управління гарантує, що кроки, необхідні для досягнення бізнес-цілі, реалізуються в масштабах усієї компанії.

Аналіз сутності стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах вказує, що під ним можна розуміти сукупність маркетингових інструментів, планів, методів, принципів та форм організації маркетингової роботи бізнесу, що направлена на галузеве розширення діяльності та збільшення як обсягів бізнесу, так і його конкурентного стану, особливо в сфері лояльності клієнтів.

1.2 Види та методи стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах

Аналіз сутності стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах дає змогу узагальнити види та методи стратегічного управління бізнесу.

Стратегічний маркетинг передбачає визнання конкуренції, визначення конкурентних переваг і, як наслідок, обслуговування ринків, які ви можете обслуговувати краще, ніж ваші суперники. Отже, це передбачає прийняття рішення, які ринки необслуговувати, оскільки конкуренти можуть зробити це краще. Це вимагає як точного розуміння потреб ринку, так і бажання формувати бізнес і його продукцію відповідно до потреб вибраних клієнтів (замість того, щоб намагатися сформуванати клієнта відповідно до продуктів і

послуг підприємства). Стратегічний маркетинг лежить в основі розробки здійсненої бізнес-формули, оскільки бізнес-формула має враховувати конкурентну перевагу підприємства та його вибір обслуговувати одні ринки, а не інші.

Маркетингова стратегія використовується різними компаніями для співпраці зі своїми споживачами. Він також використовується для інформування клієнтів про особливості, характеристики та переваги продукції компанії. В основному він спрямований на заохочення цільової групи купувати ці конкретні продукти та послуги. Маркетингові стратегії можуть бути повністю інноваційними або можуть бути випробуваними раніше.

Ефективні маркетингові стратегії допомагають випередити конкурентів.

Існують різні типи маркетингових стратегій. Вибір маркетингової стратегії включає аналіз потреб вашого бізнесу, цільової аудиторії та специфікацій ваших продуктів.

Існує два основних типи маркетингової стратегії:

1. Маркетинг бізнес для бізнесу (B2B);
2. Маркетинг від бізнесу до споживача (B2C).

Найбільш поширеною формою маркетингу є маркетинг для споживача (B2C). Давайте дослідимо трохи більше.

Нижче наведено різні типи доступних маркетингових стратегій.

1. Платна реклама. Це включає кілька підходів до маркетингу. Він включає в себе традиційні підходи, такі як ТВ і реклама в друкованих ЗМІ. Також одним із найвідоміших маркетингових підходів є інтернет-маркетинг. Він включає різні методи, такі як PPC (оплата за клік) і платну рекламу.

2. Причинний маркетинг. Справедливий маркетинг пов'язує послуги та продукти компанії з соціальною справою чи проблемою. Він також добре відомий як маркетинг, пов'язаний із справою.

3. Маркетинг відносин. Цей вид маркетингу в основному орієнтований на залучення клієнтів. Покращення існуючих відносин із клієнтами та підвищення лояльності клієнтів.

4. Прихований маркетинг. Цей тип маркетингової стратегії зосереджується на маркетингу продукту, в той час як клієнти не знають про маркетингову стратегію. Він також відомий як стелс-маркетинг.

5. З вуст в уста. Це повністю залежить від того, яке враження ви справляєте на людей. Це традиційно найважливіший вид маркетингової стратегії. У діловому світі важливо бути почутим. Коли ви надаєте клієнтам якісні послуги, вони, ймовірно, вас рекламуватимуть.

6. Інтернет-маркетинг. Він також відомий як хмарний маркетинг. Зазвичай це відбувається через Інтернет. Усі маркетингові елементи поширюються в Інтернеті та рекламуються на різних платформах за допомогою кількох підходів.

7. Трансакційний маркетинг. Продажі – це особливо складна робота. Навіть для найбільших роздрібних торговців продажі завжди важкі, особливо коли є великі цілі щодо обсягів. Проте з новими маркетинговими стратегіями

продавати не так складно, як було. У транзакційному маркетингу роздрібні продавці заохочують клієнтів купувати за допомогою купонів, знижок і масштабних заходів. Це підвищує шанси на продаж і мотивує цільову аудиторію купувати рекламовані товари.

8. Маркетинг різноманітності. Він обслуговує різноманітну аудиторію, налаштовуючи та інтегруючи різні маркетингові стратегії. Він охоплює різні аспекти, такі як культура, переконання, ставлення, погляди та інші специфічні потреби.

Маркетингові стратегії значно полегшили просування продуктів і послуг. Вони також обмежують стратегію цільовою аудиторією, забезпечуючи належний розвиток бізнесу.

Типи стратегій стратегічного управління з часом змінювалися. Сучасна дисципліна стратегічного менеджменту сягає корінням у 1950-1960-ті роки. Видатні мислителі в цій галузі включають Пітера Друкера, якого іноді називають батьком-засновником вивчення менеджменту. Серед його внесків була основоположна ідея про те, що метою бізнесу є створення клієнта, а те, що клієнт хоче, визначає, що таке бізнес. Основна робота керівництва полягає в розподілі ресурсів і дозволі співробітникам ефективно задовольняти мінливі потреби та вподобання клієнтів.

У 1980-х роках професор Гарвардської школи бізнесу Теодор Левітт розробив іншу стратегію, зосереджену на клієнті. Ця стратегія відрізнялася від попереднього акценту на виробництві, тобто створення продукту високої якості гарантувало успіх.

Відмітна компетентність, термін, введений у 1957 р. соціологом і правознавцем Філіпом Селзніком, зосереджувався на ідеї основних компетенцій і конкурентної переваги в теорії стратегічного управління. Це дозволило створити рамки для оцінки сильних і слабких сторін організації по відношенню до загроз і можливостей у її зовнішньому середовищі.

Канадський учений з менеджменту Генрі Мінцберг дійшов висновку, що процес стратегічного управління може бути більш динамічним і менш передбачуваним, ніж вважали теоретики менеджменту. У своїй статті 1987 р. «Концепція стратегії I: П'ять стратегій» він стверджував, що «сфера стратегічного менеджменту не може дозволити собі покладатися на єдине визначення стратегії» [12]. Натомість він окреслив п'ять визначень стратегії та їх взаємозв'язки:

- план: стратегія як свідомо намічений курс дій для вирішення ситуації.
- хитрість: стратегія як маневр, щоб перехитрити конкурента, який також може бути частиною плану.
- патерн: стратегія, що впливає з узгодженості поведінки, незалежно від того, чи є вона запланованою, і яка може бути незалежною від плану.
- позиція: стратегія як посередницька сила або відповідність між організацією та середовищем, яка може бути сумісною з будь-яким або всіма П.

- Перспектива: стратегія як концепція або вкорінений спосіб сприйняття світу – наприклад, агресивний задає темп чи той, хто запізнюється – яка може бути сумісною з будь-яким або всіма Р.

Стратегічне маркетингове управління – це систематичний метод встановлення бізнесу, місії та цілей організації; розпізнавання та окреслення можливостей; розробка товарно-ринкових стратегій; бюджетування грошових і оперативних ресурсів; і реконцептуалізація.

Схема процесу стратегічного управління наведена на рис. А.2 Додатку А4. Стратегічне маркетингове управління виконує вашу загальну місію за допомогою конкретних і стратегічних процесів, щоб максимізувати вашу поточну маркетингову стратегію. По суті, це процес прийняття стратегічних рішень у рамках маркетингового плану для покращення цього плану[26].

Стратегічне управління, маркетинг та інші функції спочатку називалися бюджетуванням. Як впливає з назви, методологія в основному зосереджена на методах бюджетування та контролю. Підхід використовував бюджет і різні форми для управління маркетинговими аудитами та стратегіями.

Приблизно в 70-х роках стратегічний маркетинговий менеджмент зосереджувався на прогнозуванні, наголошуючи на результатах бізнесу. Стратегічний маркетинговий менеджмент об'єднує всі його попередні версії в одну. Мета полягає в тому, щоб використовувати всі методи для кращого управління поточною стратегією. Це передбачає аналіз цільового ринку. Ця форма управління може допомогти у відкритті додаткових маркетингових можливостей[19].

Принципи стратегічного управління маркетингом є основними орієнтирами для підходу. Існує чотири принципи стратегічного управління маркетингом:

- Спеціалізація;
- Диференціація;
- Сегментація;
- Концептуалізація.

Спеціалізація. Перший принцип, про який слід пам'ятати, це визначитися, де ви хочете спеціалізуватися.

Диференціація. По-друге, життєво важливо бути іншим. Клієнтам потрібен стимул купувати у вас, а не у ваших конкурентів. Клієнти постійно шукають найвигіднішу пропозицію; нічого особистого в цьому. Вони просто хочуть найвидатніший продукт за найкращою ціною. Той, хто каже «якісне обслуговування», не має жодного уявлення, чому хтось повинен купувати в нього, і, можливо, несе відповідальність перед вашою організацією, якщо він є співробітником.

Сегментація. Сучасне стратегічне управління маркетингом — це сегментація маркетингу. Сегментація передбачає визначення того, які клієнти на ринку цінують мою особливість і готові платити більше за вашу сферу спеціалізації. Потрібно сегментувати та виявити тих клієнтів, які, швидше за все, купуватимуть у вас.

Концентрація. Стратегія марна, якщо ви не зосереджені на людях. Останнім, найважливішим принципом стратегічного управління маркетингом є концентрація. Визначивши найважливіші сегменти ринку, де ви працюєте надзвичайно добре, ви спрямовуєте всі свої зусилля, ресурси, бюджет і час на залучення й утримання клієнтів у цих сферах. Інструменти управління продуктами стають у нагоді для вирівнювання команди та формування відгуків клієнтів[20]. Зрештою, стратегічний маркетинг — це навмисне приведення всього підприємства до мінливих потреб ретельно відібраних клієнтів. Це означає, що деякі ринки свідомо уникають, щоб повністю зосередитися на стратегічно вибраних ринках, нішах і клієнтах.

Отже, стратегічний маркетинг стосується рішень високого рівня щодо напрямку діяльності підприємства, оскільки воно успішно маневрує серед конкурентів, використовує свої конкурентні переваги та вибирає певні групи клієнтів для обслуговування, щоб досягти своїх цілей і досягти свого бачення.

Стратегічне управління пропонує багато переваг компаніям, які його використовують, зокрема:

Конкурентна перевага: стратегічне управління дає підприємствам перевагу над конкурентами, оскільки його проактивний характер означає, що ваша компанія завжди буде в курсі змін ринку.

Досягнення цілей: Стратегічне управління допомагає зберегти цілі досяжними, використовуючи чіткий і динамічний процес для формулювання кроків і впровадження.

Стійке зростання: доведено, що стратегічне управління сприяє більш ефективній діяльності організації, що веде до керованого зростання.

Згуртованість організації: стратегічне управління потребує комунікації та реалізації цілей у всій компанії. Організація, яка працює в унісон для досягнення мети, швидше за все, досягне цієї мети.

Підвищення управлінської обізнаності: стратегічне управління означає погляд у майбутнє компанії. Якщо керівники будуть робити це постійно, вони будуть краще знати про галузеві тенденції та проблеми. Впроваджуючи стратегічне планування та мислення, вони будуть краще підготовлені до майбутніх викликів.

Узагальнення видів та методів стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах вказує на існування диверсифікованих підходів до організації маркетингу та його управління в залежності від галузевих особливостей, розміру бізнесу, досвіду маркетингової діяльності, фінансових ресурсів, конкурентного положення на ринку.

1.3 Підходи до аналізу якості стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах

Для проведення якісної діагностики стану стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах актуальним є узагальнення підходів

до проведення такого аналізу, що дозволить виявити концептуальний інструментарій подібної діагностики.

Для аналізу результатів діяльності та цільового ринку підприємства актуальним є використання показників:

- відносна частка ринку (обсягу збуту відносно основного конкурента компанії), що дозволяє в динаміці розглядати зміну конкурентного стану компанії;

- абсолютні та відносні показники результатів діяльності (активи як показник обсягів та меж господарської діяльності; обсяг доходу та собівартості продажу як показники фінансових результатів, чистий прибуток як індикатор аналізу ефективності управління маркетинговою діяльністю), такі показники аналізуються на основі фінансової звітності та вказують як на абсолютний характер господарювання, так і за результатом розгляду динаміки на тренди стратегічного розвитку бізнесу;

- абсолютні та відносні показники ефективності маркетингу з використанням інструментарію аналізу трафіків, джерел входження на сайт, тривалості перебування на ньому, залученості лідів, зворотніх відгуків, використання органічного та платного просування для зростання активності використання сайту як інструменту маркетингу;

- відносні показники маркетингової ефективності: чистий дохід на 1 грн. собівартості вказує на ефективність товарної та цінової політики компанії, рентабельність бізнесу як показник отриманого чистого прибутку на 1 грн. доходу та собівартості компанії, показник маркетингових витрат в складі витрат бізнесу вказує на активність розподілу витрат за окремими видами діяльності, зокрема, за збутовою діяльністю, дохідна 1 грн. маркетингових витрат бізнесу вказує на якість використання витрат на збут на ефективність стратегічного маркетингового управління, рентабельність маркетингових витрат бізнесу дає змогу проаналізувати вплив витрат на маркетинг на динаміку чистого прибутку компанії;

- показники цільового ринку – його тип, динаміка зростання, особливості та характеристики, рівень конкуренції, цінової та товарної збалансованості.

Існує багато думок про те, як здійснювати стратегічний менеджмент, а вчені та менеджери розробили численні основи для керівництва процесом стратегічного управління. Загалом процес зазвичай складається з п'яти етапів:

- оцінка поточного стратегічного напрямку організації;
- виявлення та аналіз внутрішніх і зовнішніх сильних і слабких сторін;
- формування планів дій;
- виконання планів заходів;
- оцінка того, наскільки плани дій були успішними, і внесення змін, коли бажані результати не досягаються.

Ефективна комунікація, збір даних та організаційна культура також відіграють важливу роль у процесі стратегічного управління, особливо у великих, складних компаніях. Відсутність комунікацій і негативна корпоративна культура можуть призвести до неузгодженості стратегічного

плану управління організацією та діяльності, яку здійснюють її різні підрозділи та відділи. Таким чином, управління стратегією включає аналіз міжфункціональних бізнес-рішень перед їх впровадженням, щоб переконатися, що вони узгоджуються зі стратегічними планами.

Стратегічний аналіз є основою для прийняття бізнес-рішень. Компанії повинні знати, навіщо проводиться аналіз і які результати очікуються від аналізу. Без знання причин проведення стратегічного аналізу та очікуваних результатів стратегічний аналіз не принесе бажаних результатів. Причини та очікувані результати інформують про тип даних, які збиратимуться, джерела, з яких дані збиратимуться, тип аналізу, який проводитиметься, і тип інтерпретацій, які будуть зроблені. Разом це веде до прийняття ефективних стратегічних рішень.

Стратегічний аналіз відповідає на конкретні питання про внутрішню ситуацію та зовнішнє середовище фірми та займає ключове місце в процесі, за допомогою якого менеджери приймають рішення. Менеджери повинні знати, які ресурси та можливості є в наявності та як вони перетворюються на сильні та слабкі сторони їхньої фірми. Їм також необхідно знати, які основні екологічні зміни та як вони вплинуть на поведінку споживачів і конкурентів, а також які можливості та загрози вони створить для фірми[5].

SWOT-аналіз є одним із типів структур стратегічного управління, які використовують організації для побудови та тестування своїх бізнес-стратегій. SWOT-аналіз визначає та порівнює сильні та слабкі сторони організації із зовнішніми можливостями та загрозами її середовища. SWOT-аналіз визначає внутрішні, зовнішні та інші фактори, які можуть вплинути на цілі та завдання організації. Процес SWOT допомагає керівникам визначити, чи будуть ресурси та здібності організації ефективними в конкурентному середовищі, в якому їй доводиться функціонувати, і вдосконалити стратегії, необхідні для збереження успіху в цьому середовищі.

Збалансована система показників — це система управління, яка перетворює стратегічні цілі на набір цілей ефективності, які вимірюються, контролюються та змінюються, якщо необхідно, для забезпечення досягнення стратегічних цілей.

Збалансована система показників використовує чотиристоронній підхід до ефективності організації. Він включає в себе традиційний фінансовий аналіз, включаючи такі показники, як операційний дохід, зростання продажів і рентабельність інвестицій. Це також передбачає аналіз клієнтів, включаючи задоволеність і утримання клієнтів; внутрішній аналіз, включаючи те, як бізнес-процеси пов'язані зі стратегічними цілями; а також аналіз навчання та зростання, включаючи задоволеність та утримання працівників, а також продуктивність інформаційних служб організації.

Організаційна культура може визначати успіх і провал бізнесу і є ключовим компонентом, який стратегічні лідери повинні враховувати в процесі стратегічного управління. Культура є основним фактором того, як люди в організації визначають цілі, виконують завдання та організують ресурси.

Сильна організаційна культура полегшить лідерам і менеджерам мотивацію співробітників виконувати свої завдання відповідно до окреслених стратегій. В організаціях, де очікується, що менеджери та співробітники нижчого рівня будуть залучені до прийняття рішень і стратегії, процес стратегічного управління повинен дозволити їм це зробити. Важливо створювати стратегії, які відповідають культурі організації. Якщо певна стратегія не відповідає культурі організації, це перешкоджатиме досягненню намічених результатів стратегії.

Цілями стратегічного аналізу є визначення сильних і слабких сторін, виявлення екологічних і ринкових тенденцій, а також виявлення можливостей і загроз на ринку. З точки зору маркетингу, стратегічний аналіз передбачає систематичний збір, аналіз та інтерпретацію даних про внутрішню ситуацію та зовнішнє середовище фірми, щоб допомогти менеджерам приймати рішення, які покращують конкурентну позицію фірми. Стратегічний аналіз використовує системний підхід до вивчення зовнішнього середовища та внутрішньої ситуації. У зовнішньому середовищі трьома факторами, аналіз яких веде до визначення можливостей і загроз на ринку, є середовище, галузь і сегменти ринку. У внутрішній ситуації три фактори, аналіз яких веде до визначення сильних і слабких сторін, це структура, ресурси та продукти.

Аналіз навколишнього середовища: найважливіший компонент стратегічного аналізу. Фірми проводять аналіз навколишнього середовища, щоб отримати уявлення про розвиток ринку та визначити можливості та загрози, що виникають. Широкий аналіз середовища на макрорівні допомагає менеджерам:

- Дізнаватися про події та тенденції зовнішнього середовища.
- Встановити стосунки між ними.
- Зрозуміти дані.
- Виділити основні наслідки для прийняття рішень і розробки стратегії.

Фірмам необхідно проводити аналіз навколишнього середовища для прийняття рішень, які покращують їх потенціал виживання та зростання[11].

Узагальнення підходів до аналізу якості стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах вказує на використання як відносних, так і абсолютних маркетингових та загально бізнесових індикаторів, які вказують на тренди руху бізнесу та зміну його конкурентного стану на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «КРИВБАСВТОРМЕТ» НА МАРКЕТИНГОВИХ ЗАСАДАХ

2.1 Аналіз результатів діяльності ТОВ "Кривбасвтормет" та цільового ринку підприємства

На основі узагальнення теоретико-методичних основ стратегічного управління бізнесом на маркетингових засадах актуальним є аналіз результатів діяльності підприємства та його цільового ринку. ТОВ "Кривбасвтормет" функціонує на ринку вторинної переробки металу та основу металу відправляє на експорт (вторинна сировина). Основний вид діяльності ТОВ "Кривбасвтормет" - 46.77 оптова торгівля відходами та брухтом. ТОВ "Кривбасвтормет" діє на місцевому ринку вторинної переробки металу (Дніпропетровська область). Адреса ТОВ "Кривбасвтормет": Україна, 50002, Дніпропетровська обл., місто Кривий Ріг, вул. Краківська, будинок 79А. Дата заснування: 11.05.2005. Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1. Організаційна структура підприємства затверджена його керівником та побудована за лінійним принципом розподілу повноважень за окремими управлінськими та виробничими напрямками.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Кривбасвтормет»

Джерело: складено заданими ТОВ «Кривбасвтормет»

Питаннями стратегічного розвитку на ТОВ «Кривбасвтормет» опікується лише керівник, окремого відділу стратегічного розвитку в компанії немає. Управління маркетингом на підприємстві проводить відділом маркетингу, де працює керівник відділу маркетингу. Це, на нашу думку, звужує перспективу розвитку компанії, оскільки завдань з забезпечення маркетингового стратегічного планування системно не виконує ніхто, а керівник не формалізує власне бачення стратегії маркетингу та не розписує маркетинговий план детально. Обсяг ринку металобрухту в м. Кривий Ріг в 2017-2021 рр. наведено на рис. 2.2.

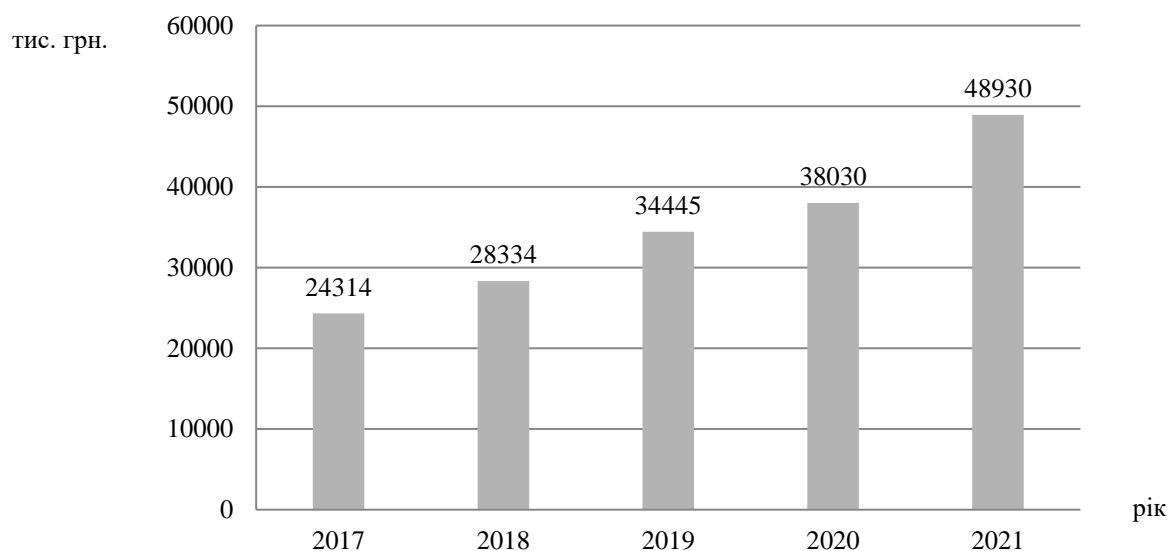


Рисунок 2.2 - Обсяг ринку металобрухту в м. Кривий Ріг в 2017-2021 рр., тис. грн.

Джерело: розраховано автором

Обсяг ринку металобрухту в м. Кривий Ріг протягом останніх років зростає значно, що обумовлено високим попитом на даний вид сировини з боку металургійних підприємств міста та області, а отримання саме металобрухту дозволяє покращувати як економічні, так і екологічні індикатори для бізнесу. Загалом же ринок металобрухту міста протягом періоду аналізу зріс на 24616 тис. грн. (на майже 101,24%), ріст був стабільним і обумовлений як ростом цін на металобрухт, так і фізичним зростанням його збору.

Основними конкурентами ТОВ «Кривбасвтормет» на ринку металобрухту міста Кривий Ріг є ТОВ «Металік» та ТОВ «Метпрома», які надають схожі умови по прийому металобрухту. Обсяги доходів та ринкові частки компаній на ринку металобрухту міста Кривий Ріг в 2017-2021 рр. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Обсяги доходів та ринкові частки на ринку металобрухту міста Кривий Ріг в 2017-2021 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення 2021 р. до 2017 р.
Загальний обсяг ринку, тис. грн.	24314,00	28334,00	34445,00	38030,00	48930,00	24616,00
Чистий дохід ТОВ «Кривбасвтормет», тис. грн.	727,60	3279,10	333,20	3984,30	11193,60	10466,00
Чистий дохід ТОВ «Металік», тис. грн.	3423,20	4968,60	6355,30	8395,50	7284,50	3861,30
Чистий дохід ТОВ «Метпрома», тис. грн.	5455,50	6496,60	6150,30	8263,40	8563,40	3107,90
Інші учасники ринку, тис. грн.	14707,70	13589,70	21606,20	17386,80	21888,50	7180,80
Ринкова частка ТОВ «Кривбасвтормет», %	2,99	11,57	0,97	10,48	22,88	19,89
Ринкова частка ТОВ «Металік», %	14,08	17,54	18,45	22,08	14,89	0,81
Ринкова частка ТОВ «Металік», %	22,44	22,93	17,86	21,73	17,50	-4,94
Ринкова частка ТОВ «Метпрома», %	60,49	47,96	62,73	45,72	44,73	-15,76
Ринкова частка інших учасників, %	14,08	17,54	18,45	22,08	14,89	0,81

Джерело: розраховано автором

Обсяги доходів та ринкові частки на ринку металобрухту міста Кривий Ріг вказують на зміну складу та структури учасників ринку в результаті впливу як загальних ринкових факторів, так і факторів кон'юнктурної цінової боротьби. Загалом обсяг доходу ТОВ «Металік» зріс на 3861,3 тис. грн. (на 112,80%), а ТОВ «Метпрома» - на 3107,9 тис. грн. (на 56,97%), а інших учасників ринку – на 7180,8 тис. грн. (на 48,82%), що вказує на те, що найвищі темпи саме у ТОВ «Кривбасвтормет» (сильна сторона розвитку бізнесу), при цьому ринкова частка ТОВ «Кривбасвтормет» зросла на майже 19,88%, на 0,80% зросла ринкова частка ТОВ «Металік», на 4,94% зменшилася частка ТОВ «Метпрома», на 15,76% - зменшилася ринкова частка інших учасників ринку, що було обумовлено проявами цифрової конкурентної боротьби на ринку.

Ринкова частка ТОВ «Кривбасвтормет» на ринку металобрухту в 2017-2021 рр. наведена на рис. 2.3.

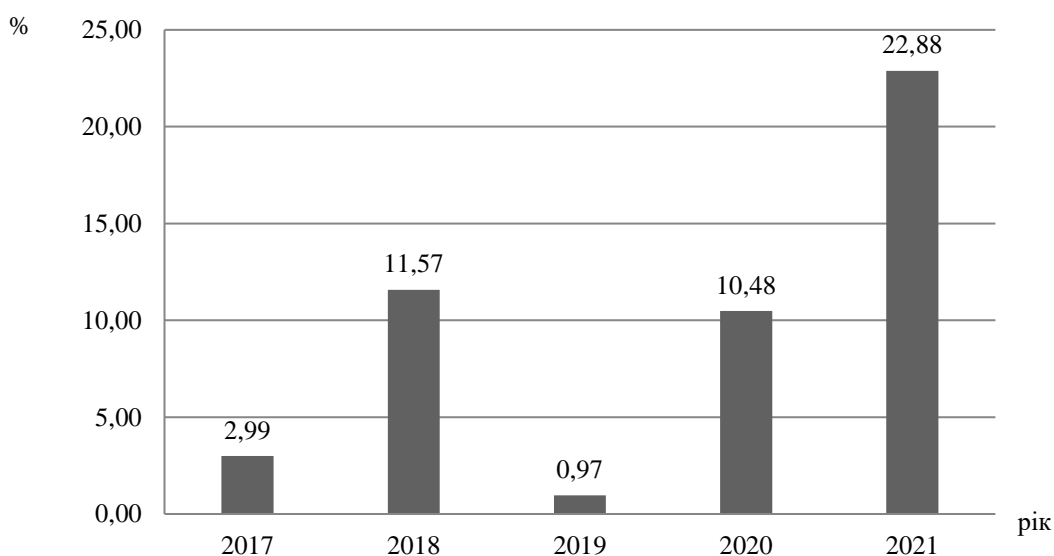


Рисунок 2.3 - Ринкова частка ТОВ «Кривбасвтормет» на ринку металобрухту в 2017-2021 рр., %

Джерело: розраховано автором

Ринкова частка ТОВ «Кривбасвтормет» на ринку металобрухту міста зростала динамічно з 2,99% до 22,88%, що вказує на активне розширення обсягів діяльності та було обумовлено ціновим управлінням при прийомі металу в пунктах прийому. Специфіка ринку вказує, що загалом конкурентну боротьбу виграє та компанія, яка пропонує кращі ціни або умови приймання металу (наприклад, самовивіз великих партій металобрухту).

В табл. 2.2 наведено розподіл чистого доходу ТОВ «Кривбасвтормет» за товарними групами в 2017-2021 рр. Загалом бачимо, що зростання чистого доходу компанії було забезпечено зростанням як на 414,8% продажу металобрухту, так і введенням з 2019 року товарної групи металевих виробів, що дозволило диверсифікувати товарну структуру збуту компанії. При цьому фізичний обсяг продажу металобрухту зріс на 608,7 тон, а металевих виробів – на 165 од. Основною товарною позицією серед металобрухту був саме лом

чорних металів (залізо), а серед металевих виробів – залізні драбини, збірні конструкції, інше.

Таблиця 2.2 – Розподіл чистого доходу ТОВ «Кривбасватормет» за товарними групами в 2017-2021 рр.

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	Абсолютне відхилення 2021 до 2017	Темп приросту 2021 до 2017, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	727,6	3279,1	3332,0	3984,3	11193,6	10466,0	1438,4
Чистий дохід від металобрухту, тис. грн.	727,6	3279,1	2466,5	2938,4	3745,6	3018,0	414,8
Чистий дохід від виробів з металу, тис. грн.	0,0	0,0	865,5	1045,9	7448,0	7448,0	x
Обсяг продажу металобрухту, тон	242,5	964,4	632,4	716,7	851,3	608,7	251,0
Обсяг продажу металовиробів, шт.	0,0	0,0	120,0	145,0	165,0	165,0	x
Середня ціна металобрухту, грн.	3,0	3,4	3,9	4,1	4,4	1,4	46,7
Середня ціна металовиробів, грн.	0,0	0,0	7212,5	7213,1	45139,4	45139,4	x

Джерело: розраховано автором

Показники фінансових результатів ТОВ «Кривбасватормет» за 2017-2021 рр. (додаток Б) вказують на значне розширення обсягів діяльності: дохід зріс у понад 14,5 разів, чистий дохід – у 14,4 рази, чистий прибуток на 225%, що вказує на ефективне збільшення обсягів бізнесу компанії.

Особливостями ринку металобрухту м. Кривий Ріг є:

- високі темпи зростання ринку як за рахунок збільшення ціни на сировину, так і за рахунок збільшення її обсягів збирання та постачання на металургійні заводи;

- високий конкурентний стан розвитку, оскільки за останні 5 років понад 60% ринку припадало на 3 найбільші компанії на ринку, а їх ринкова частка змінювалася в залежності від зміни ефективності їх маркетингової політики;

- концентрація розміщення пунктів прийому металу в промислових зонах міста, що обумовлено фактором логістики;

- тип ринку – промисловий, оскільки більшість зібраного металобрухту потім постачається на металургійні заводи, де він проходить повторне оброблення;

- ТОВ «Металік» та ТОВ «Метпрома» - є основними великими конкурентами компанії, що працюють на ринку понад 10 років та мають добру репутацію, власну цільову аудиторію та конкурентні ціни на ринку.

SWOT-аналіз ТОВ «Кривбасвтормет» на ринку вказує на можливість використання різних стратегій розвитку в залежності від обраного варіанту розвитку компанії, при цьому для підприємства в умовах зростання попиту на метал важливим є посилення конкурентних позицій компанії.

В табл. 2.3 наведено SWOT-аналіз ТОВ «Кривбасвтормет» на ринку.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «Кривбасвтормет» на ринку

		Можливості:	Екс. оц.	Загрози:	Екс. оц.
		Збільшення баз збору сировини	6	Зростання вартості енергії	8
		Навчання персоналу	8	Зменшення попиту на вторинну сировину	6
				Збільшення цін конкурентами	4
				Поява нових конкурентів	5
		Середній бал	7	Середній бал	5,7
Сильні сторони:	Екс. оц.	СИЛА І МОЖЛИВОСТІ СТРАТЕГІЯ ЗОВНІШНЬОГО ЗРОСТАННЯ		СИЛА І ЗАГРОЗИ СТРАТЕГІЯ ІНТЕНСИВНОГО ЗРОСТАННЯ	
Велика ринкова частка	8	1.Збільшення кількості пунктів прийому металу 2.Надання кращої вартості		1.Укладання галузевих угод 2.Маркетинговий аналіз ринку	
Продумана локація	7				
Наявність можливості самовивозу металу у клієнтів	6				
Середній бал	7				
Слабкі сторони:	Екс. оц.	СЛАБКІСТЬ І МОЖЛИВОСТІ СТРАТЕГІЯ ОБМЕЖЕНОГО ЗРОСТАННЯ		СЛАБКІСТЬ І ЗАГРОЗИ СТРАТЕГІЯ СКОРОЧЕННЯ	
Висока вартість діяльності	5	1.Вихід з окремих сегментів ринку 2.Перегляд товарного асортименту		1.Стимулювання збуту компанії 2.Використання активних інструментів продажу	
Слабкі маркетингові затрати	10				
Відсутність маркетингової стратегії розвитку	3				
Середній бал	6				

Джерело: складено автором

Узагальнення показників господарської діяльності ТОВ «Кривбасвтормет» за 2017-2021 рр. вказує на активне збільшення абсолютної присутності на ринку за рахунок збільшення масштабів господарської діяльності. Проте організація стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах вказує на відсутність ефективної продуманої стратегії та її змістовного та функціонального наповнення, однією з причин цього є малий обсяг підприємства (за критерієм кількості персоналу).

В табл. 2.4 наведено SWOT-аналіз ТОВ «Кривбасвтормет» на ринку.

Таблиця 2.4 – Стратегія ТОВ «Кривбасвтормет» на ринку

Показник	Стратегія
СИЛА І МОЖЛИВОСТІ 7/ 7	СТРАТЕГІЯ ЗОВНІШНЬОГО ЗРОСТАННЯ
СИЛА І ЗАГРОЗИ 5,7 / 7	СТРАТЕГІЯ ІНТЕНСИВНОГО ЗРОСТАННЯ
СТРАТЕГІЯ ОБМЕЖЕНОГО ЗРОСТАННЯ 6/ 7	СТРАТЕГІЯ ОБМЕЖЕНОГО ЗРОСТАННЯ

Джерело: складено автором за даними додатку А та даними підприємства

Тобто, на нашу думку, більш актуальним є використання стратегії зовнішнього зростання, зокрема, стосовно реалізації ринкового потенціалу за рахунок сильних сторін бізнесу. На підприємство в умовах конкурентного ринку найбільший вплив має ціновий фактор, проте компанія не мала змогу застосовувати цінове управління для зростання ринкової частки. Тому для покращення управління маркетингом актуальним є коригування інших компонентів маркетингового комплексу, зокрема, стосовно товарної, збутової та комунікаційної політики.

2.2.Маркетинговий аналіз діяльності ТОВ «Кривбасвтормет»

За результатом узагальнення особливостей фінансової та бізнесової діяльності підприємства актуальним є проведення маркетингового аналізу діяльності ТОВ «Кривбасвтормет». Саме даний аналіз дозволить розглянути елементи комплексу маркетингу та потенціал зростання бізнесу ТОВ «Кривбасвтормет».

Цінова політика компанії базується на ціноутворення витратний метод, враховує ринкові ціни і товарний асортимент, зокрема, середня ціна збуту металобрухту зросла з 3,0 грн. в 2017 році до 4,4 грн. в 2021 році, що було обумовлено як інфляційними чинниками, так і зміною структури собівартості бізнесу, протесередня ціна продажу металевих виробів (випуск з 2019 року) зросла з 7212,5 грн. в 2019 році до 45139,4 грн. в 2021 році, такий динамічний ріст цін за цією товарною групою обумовлений

В табл. 2.5 наведено динаміку цін на ринку металу м. Кривий Ріг за 2017-2021 рр.

Таблиця 2.5 – Динаміка цін на ринку металу м. Кривий Ріг за 2017-2021 рр.

Показники	2017р	2018р	2019р	2020р	2021р	Абсолютне відхилення 2021р до 2017р	Темп приросту 2021р до 2017р , %
Середня ціна продажу металобрухту ТОВ «Кривбасвтормет», грн.	3,0	3,4	3,9	4,1	4,4	1,4	46,7
Середня ціна продажу металовиробів ТОВ «Кривбасвтормет», грн.	0,0	0,0	7212,5	7213,1	45139,4	45139,4	x
Середня ціна продажу металобрухту конкурентів, грн.	3,1	3,5	3,6	4	4	0,90	29,03
Середня ціна продажу металовиробів конкурентів, грн.	4730,9	4800,5	5005,6	7103,6	15304,4	10573,50	223,50

Джерело: складено автором за даними додатку А та даними підприємства

Стан конкурентоспроможності цін вказує як на використання ринкового цінового управління окремими учасниками ринку (ТОВ «Кривбасвтормет», зокрема, ставив вартість на металобрухт на рівні 4,4 грн. за 1 кг, а його конкуренти – на рівні 4.0 грн.), так і на загальне ринкове ціноутворення, що обумовлено особливостями маркетингової політики компанії.

Товарний асортимент ТОВ «Кривбасвтормет» включає метал та вироби з металу, що обумовлено особливостями діяльності на ринку та потребою в диверсифікації бізнесу на основі високої конкурентної боротьби.

Структура товарної реалізації ТОВ «Кривбасвтормет» в 2017-2021 рр., наведена на рис. 2.4.

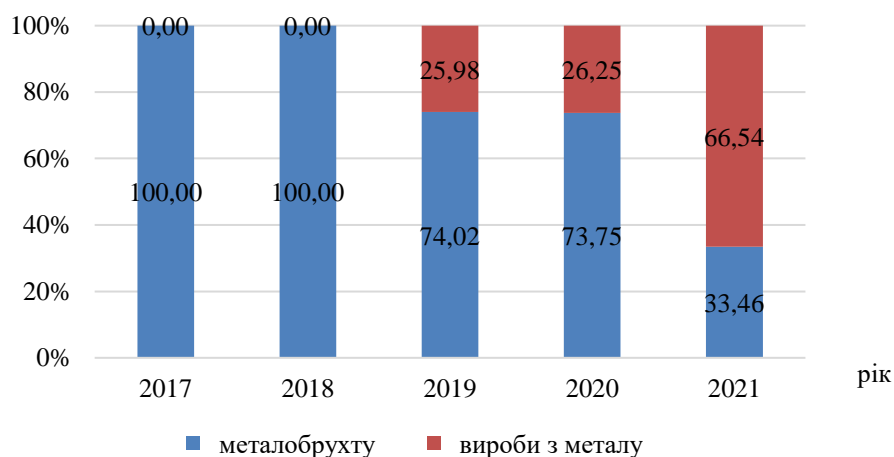


Рисунок 2.4 - Структура товарної реалізації ТОВ «Кривбасвтормет» в 2017-2021 рр., %

Джерело: складено автором за даними додатку А та даними підприємства

Структура товарної реалізації ТОВ «Кривбасвтормет» в 2017-2021 рр. вказує на зміну товарної орієнтації компанії з продажу в 2017 році 100% металобрухту до показника 33,46% в 2021 р., а частка металевих виробів відповідно зросла з 25,98% в 2019 році до 66,54% в 2021 році, що вказує на зміну товарної спрямованості бізнесу.

В табл. 2.5 наведено показники для матриці БКГ ТОВ «Кривбасвтормет» на ринку металобрухту м. Кривий Ріг в 2017-2021 рр.

Таблиця 2.5 – Показники для матриці БКГ ТОВ «Кривбасвтормет» на ринку металобрухту м. Кривий Ріг в 2017-2021 рр.

Показники	2017р	2018р	2019р	2020р	2021р
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	727,6	3279,1	3332,0	3984,3	11193,6
Темп зростання продажу, %	350,67	1,61	19,58	180,94	350,67
Ринкова частка ТОВ «Кривбасвтормет», %	2,99	11,57	0,97	10,48	22,88
Ринкова частка ТОВ «Метпрома», %	60,49	47,96	62,73	45,72	44,73
Відносна частка ринку, %	4,94	24,12	1,55	22,92	51,15

Джерело: складено автором за даними додатку А та даними підприємства

Матриця БКГ ТОВ «Кривбасвтормет» в 2021 рр. наведена на рис. 2.5.

Матриця БКГ ТОВ «Кривбасвтормет» в 2021 рр. вказує на перебування якості асортименту та товарної політики в сегменті Собаки, що обумовлено поганим конкурентним станом відносно основного конкурента та динамікою зміни росту ринку.

Темп росту ринку	20%	Зірки	Важкі діти
	Високий 10%		
	Низький	Дійні корови	Собаки <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 2px; display: inline-block;">металобрухт</div>
Відносна частка ринку			
	Висока		Низька
	0%	10%	20%

Рисунок 2.5 - Матриця БКГ ТОВ «Кривбасвтормет» в 2021 рр., %

Джерело: складено автором за даними додатку А та даними підприємства

Збутова політика фірми базується використанні схем прямого каналу постачання, тобто фізичні особи самостійно доставляють металобрухт на територію пункту прийому компанії або компанія оптові партії металобрухту забирає самостійно, а відвантаження сировини клієнтам відбувається самовивозом. Перевагами даної політики є:

- зростання конкурентного потенціалу;
- отримання додаткового сегменту ринку;
- зростання збуту.

Основний недолік – збільшення додаткових витрат компанії.

Комунікаційна політика компанії базується на використанні сайту як джерела комунікації з постачальниками металобрухту та клієнтами за металевими виробами. На рис. В.1-В.2 додатку В наведено показники трафіку та охоплення сайту ТОВ «Кривбасвтормет». Показники трафіку та охоплення сайту ТОВ «Кривбасвтормет» вказують на отримання за останні 3 місяці майже 32 тисяч унікальних відвідувачів, при цьому 69% їх використовували мобільні пристрої для входження на сайт, а сайт був націлений на ринок України (рис. В.3). Географія відвідування сайту ТОВ «Кривбасвтормет» вказує на діяльність компанії на місцевому ринку, оскільки 100% відвідувачів за останні 3 місяці були саме з України, що звужує потенціал збуту металу та металовиробів закордон на тлі зростання світового попиту на основні товарні позиції бізнесу.

На рис. В.4 наведено узагальнюючі комунікаційні показники сайту ТОВ «Кривбасвтормет». Узагальнюючі комунікаційні показники сайту ТОВ «Кривбасвтормет» вказують на існування понад 10 тис. унікальних відвідувачів

сайту, середній час відвідування складав 25 секунд, а один відвідувач складав 1,17 сторінок, рівень повернення на сайт складав понад 79%.

На рис. В.5 наведено відвідування сайтів основних конкурентів ТОВ «Кривбасвтормет». Динаміка відвідування сайтів основних конкурентів ТОВ «Кривбасвтормет» вказує, що основним конкурентом компанії були фірми Металолом-Дніпро (понад 24 тисячі унікальних відвідувань сайту), ЕСС-Металолом (понад 148 тисяч унікальних відвідувань сайту), Гармет – близько 6,4 тисяч унікальних відвідувань сайту, на 4 місці – Укрметалолом (близько 5 тисяч унікальних відвідувань сайту). Дані компанії не є основними ринковими конкурентами компанії, оскільки входять до переліку інших учасників ринку металобрухту.

На рис. В.6 наведено показники органічного пошуку на сайті ТОВ «Кривбасвтормет». Показники органічного пошуку на сайті ТОВ «Кривбасвтормет» вказують на відсутність просування сайту через його брендування (стратегічний недолік, на нашу думку), превалювання пошукових фраз «ціна металолом», «цвітні метали».

Загалом можна відзначити, що компанія мало інвестує коштів в стратегічний розвиток комунікаційних каналів (зокрема, сайту).

Отже, компанія використовує стратегію агресивного зростання, оскільки забезпечує приріст на ринку за рахунок цінового управління та розширення мережі прийому металу. Показники маркетингових витрат в складі витрат бізнесу ТОВ «Кривбасвтормет» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники маркетингових витрат в складі витрат бізнесу ТОВ «Кривбасвтормет» в 2017р-2021р.

Показники	2017р	2018р	2019р	2020р	2021р	Відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	727,6	3279,1	3332	3984,3	11193,6	10466
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	608,5	2985,9	383	3864,3	10224,1	9615,6
Витрати на збут, тис. грн.	10,4	50,4	6,7	27,1	338,6	328,2
Чистий дохід на 1 грн. собівартості, грн.	1,20	1,10	8,70	1,03	1,09	-0,10
Витрати на збут на 1 грн. доходу, коп.	1,43	1,54	0,20	0,68	3,02	1,60

Джерело: складено автором за даними додатку А та даними підприємства

Показники маркетингових витрат в складі витрат бізнесу ТОВ «Кривбасвтормет» за 2017-2021 рр. хоча і мали тренд на 3 кратне зростання, проте в абсолютній величині були на рівні 2,1%, що вказує на недостатній рівень якості просування продукції за рахунок маркетингу.

Дохід на 1 грн. маркетингових витрат бізнесу ТОВ «Кривбасвтормет» за 2017-2021 рр. скоротився на понад 37 грн., що вказує на погіршення ефективності використання маркетингу для забезпечення стратегічного розвитку бізнесу.

Рентабельність маркетингових витрат бізнесу ТОВ «Кривбасвтормет» за 2017-2021 рр. зменшилася з 488% до 49%, тобто майже в 10 разів, що вказує на

зменшення віддачі від інвестування в маркетинг, хоча на 100 грн. інвестованих в маркетинг в 2021 р. було отримано 48,73 грн. чистого прибутку.

Основним маркетинговим показником є показник лояльності клієнтів за рівнем повторних продажів та ставлення до компанії, ми визначали його за результатом анкетування клієнтів компанії (додаток Д).

Показники лояльності цільової аудиторії ТОВ «Кривбасвтормет» на ринку наведено на рис. 2.6.

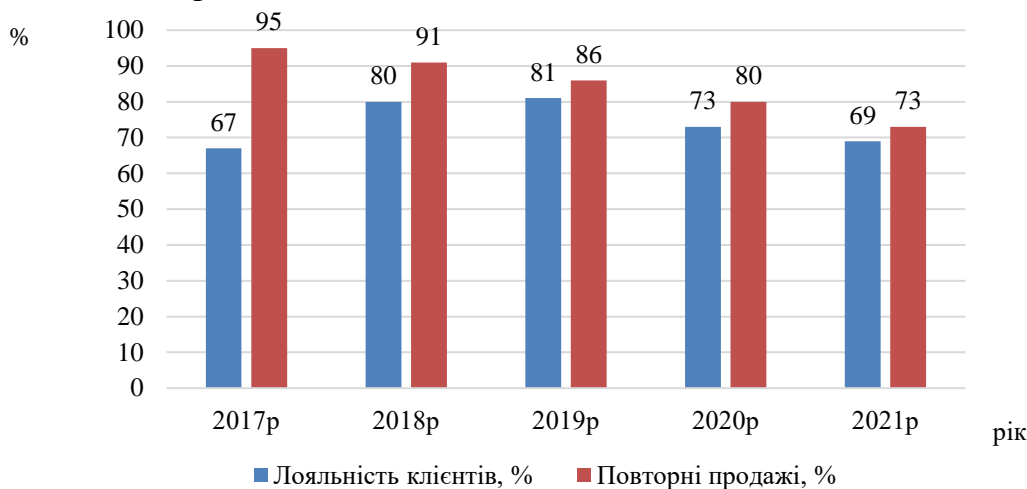


Рисунок 2.6 - Показники лояльності цільової аудиторії ТОВ «Кривбасвтормет» на ринку, %

Джерело: складено автором

Показники лояльності цільової аудиторії ТОВ «Кривбасвтормет» на ринку вказують на нарощення на 2% лояльності клієнтів (показник на рівні 69% в 2021 р.) та зменшення на 22% показника повторних продажів (73% на 2021 рік), що вказує на певні проблеми в рамках конкурентної боротьби підприємства на ринку.

Цільовою аудиторією компанії за металобрухтом є металургійні заводи (корпоративні клієнти), з ними працюють на постійній договірній основі, а за металевими виробами – фізичні та юридичні особи, які в компанії відносять до індивідуальних клієнтів (з ними працюють на одноразовій основі).

Маркетинговий аналіз діяльності ТОВ «Кривбасвтормет» вказує на високу концентрацію в товарному портфелі металу, що є недоліком товарної політики, і не дозволяє забезпечувати гнучку товарну диференціацію в першу чергу за рахунок просування металопрокату, що має вищу додану вартість та товарну рентабельність і може покращити стратегічне управління бізнесу на маркетингових засадах.

2.3. Аналіз якості стратегічного управління ТОВ «Кривбасвтормет» на маркетингових засадах

Узагальнення результатів маркетингового аналізу діяльності ТОВ «Кривбасвтормет» вказує на потребу проведення аналізу якості стратегічного

управління на маркетингових засадах. В статутних документах та на сайті компанії місія бізнесу не вказана, що може свідчити про те, що вона не є усвідомлена, не формалізована та не інституціоналізована.

Для вибору стратегій ТОВ «Кривбасвтормет» за допомогою SPACE-методу аналіз проведемо за 4 основними групами чинників (фактори привабливості галузі, фактори, що визначають конкурентну перевагу підприємства й стабільність середовища, а також ті, що впливають на фінансові показники ТОВ «Кривбасвтормет») за 6-ти бальною шкалою оцінок. Результати досліджень наведені в табл. Ж.1 – Ж.4.Додатку Ж. Згідно проведеного аналізу в ТОВ «Кривбасвтормет» зважена вагомість факторів привабливості галузі є досить високою – 4,63. Як показав аналіз, вплив факторів, що визначають стабільність середовища теж є суттєвим.

Прорахувавши значення для осі КОГ, тобто сумуючи показники оцінки привабливості галузі та конкурентної переваги ТОВ «Кривбасвтормет», отримуємо значення 0,95. Аналогічно, для осі ФОС, сумуючи значення фінансових показників та стабільності зовнішнього середовища ТОВ «Кривбасвтормет», отримаємо значення – 0,69. Отже напрямний вектор має координати (0,95; -0,69). Враховуючи отримані значення, побудуємо графічну модель оцінки стратегічних позицій та дій (рис.2.7).

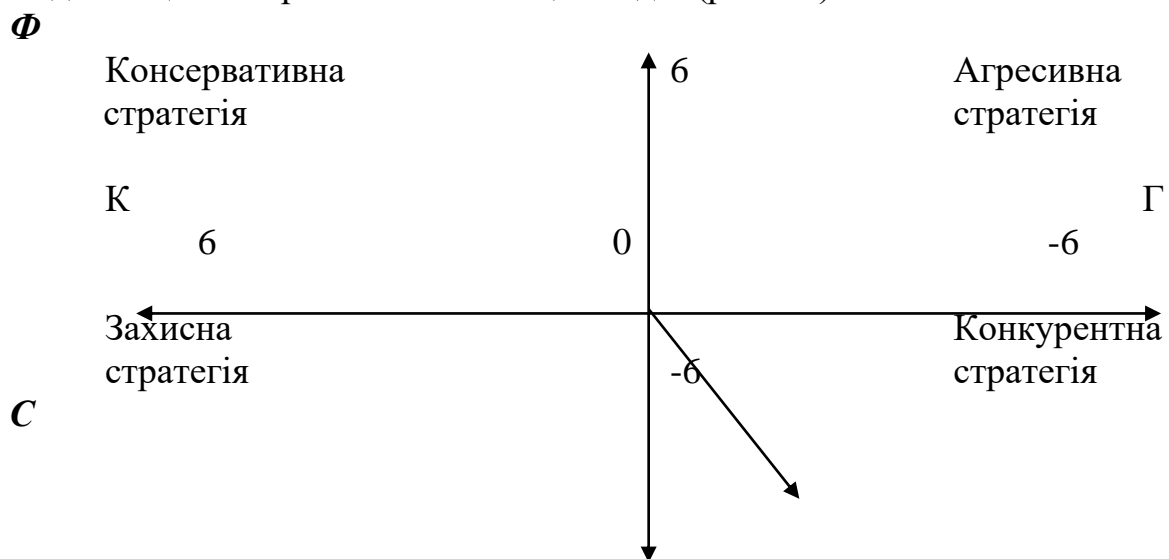


Рисунок 2.7 - Оцінка стратегічних позицій та дій ТОВ «Кривбасвтормет»

Як видно з рис. 2.7, напрямний вектор знаходиться у конкурентному квадраті, тобто ТОВ «Кривбасвтормет» функціонує у достатньо привабливій галузі при високому показнику нестабільності середовища. ТОВ «Кривбасвтормет» володіє рядом незаперечних конкурентних переваг, але їх існування не є постійним фактором, потрібна реалізація цілого ряду заходів для закріплення та посилення позиції, яку підприємство займає на даний час в галузі.

Для цього проведено внутрішнє анкетування серед керівництва та управлінського персоналу (маркетолог, бухгалтер) стосовно якості

стратегічного управління бізнесом на маркетингових засадах. Питаннями стратегічного розвитку на ТОВ «Кривбасвортмет» опікується лише керівник, окремого відділу стратегічного розвитку в компанії немає. Такі тренди призводять до: звуження горизонту стратегічного планування; погіршення ринкової частки; зменшення використання потенціалу маркетингового розвитку компанії на ринку.

На рис. 2.8 наведено вказані проблеми стратегічного управління бізнесом на маркетингових засадах управлінським персоналом компанії. Анкетування було проведено у вигляді інтерв'ювання за відкритими питаннями з метою встановлення пріоритетності розвитку маркетингового потенціалу на основі внутрішньої оцінки проблемності організації стратегічного управління бізнесом ТОВ «Кривбасвортмет» на маркетингових засадах.

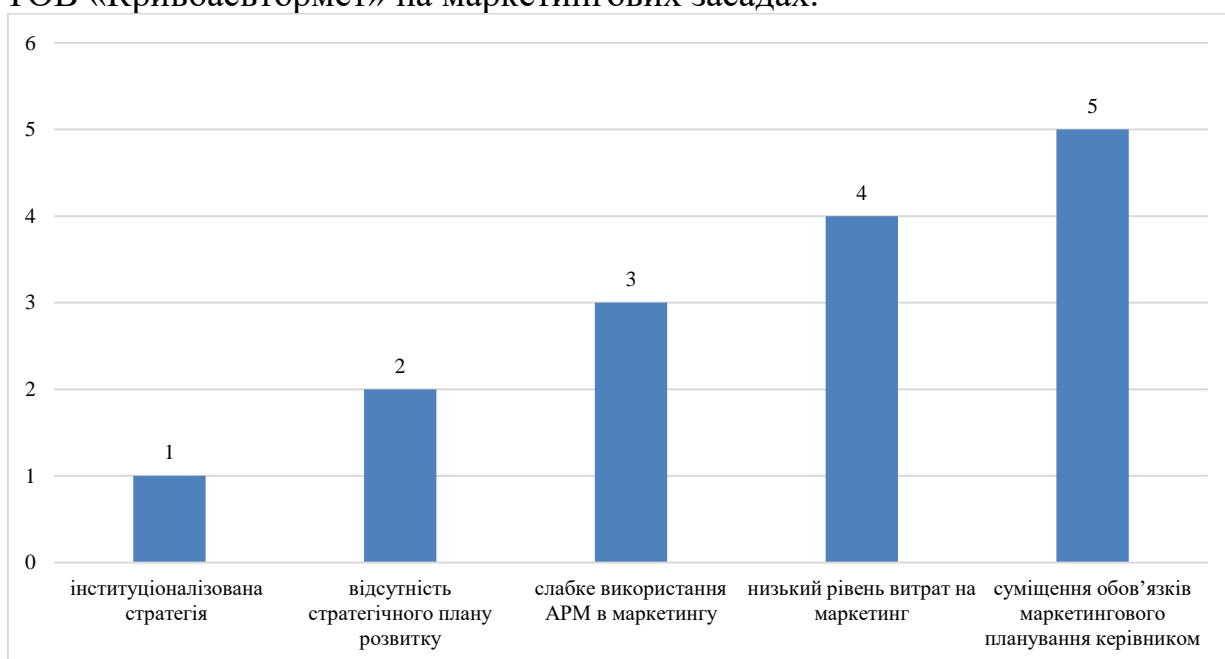


Рисунок 2.8 – Проблеми стратегічного управління бізнесом на маркетингових засадах управлінським персоналом компанії, балів (1 найменш значима, 5 – найбільш значима)

Джерело: анкетування управлінського персоналу ТОВ «Кривбасвортмет»

Найбільшими структурними проблемами реалізації стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах, на думку керівництва, є низький рівень витрат на маркетинг і збут та суміщення обов'язків маркетингового планування у керівника, що має відповідати стратегічно за все підприємство, а частину власного часу витрачає на виконання функціональних обов'язків тактичного рівня.

На якість стратегічного управління бізнесом на маркетингових засадах ТОВ «Кривбасвортмет», на нашу думку, впливають наступні фактори:

- конкуренція на ринку;
- зміна цін як фактор ринкової конкурентоспроможності компанії;
- відсутність формалізованих документів зі стратегічними планами розвитку бізнесу;

- відсутність документів, що б визначали програму дій компанії на випадок структурних ринкових коливань;
- відсутність структурованих положень про відділ маркетингу та посадової інструкції маркетолога;
- наявність в відділі маркетингу лише його керівника та відсутність іншого персоналу;
- неоптимальна структура розподілу витрат на маркетинг та збут;
- відсутність комунікації з клієнтами через соціальні медіа, щозначно звужує реалізацію ринкового потенціалу бізнесу.

Напрямки забезпечення зростання результативності маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Кривбасвтормет» вказують на потребу коригування комплексно всього маркетингового комплексу, оскільки в даний час наявні значні прорахунки як в маркетинговому бюджеті, так і в системі товарної, цінової, комунікаційної та збутової політики.

Отже, маркетингова оцінка ТОВ «Кривбасвтормет» за 2017-2021 рр. вказує на динамічне розширення обсягів господарсько-фінансової діяльності і створює передумови для оцінки та аналізу якості стратегічного управління на маркетингових засадах.

Аналіз якості стратегічного управління ТОВ «Кривбасвтормет» на маркетингових засадах вказує на існування стратегічних прорахунків в системі управління бізнесом, що пов'язані з організаційними, технічними та управлінськими аспектами. Дані прорахунки значно скорочували маркетинговий потенціал підприємства на ринку вторинного металу. Структура продажів ТОВ «Кривбасвтормет» на ринку вказує на переважання металу в якості основного торгового товару підприємства, хоча саме металопрокат формує більшу додану вартість та має вищу товарну рентабельність.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

На основі узагальнення поняття та значення стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах зроблено наступні висновки і пропозиції:

Аналіз сутності стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах вказує, що під ним можна розуміти сукупність маркетингових інструментів, планів, методів, принципів та форм організації маркетингової роботи бізнесу, що направлена на галузеве розширення діяльності та збільшення як обсягів бізнесу, так і його конкурентного стану, особливо в сфері лояльності клієнтів.

На нашу думку, стратегічне управління — це процес систематичної оцінки бізнесу та визначення довгострокових цілей, визначення цілей і завдань, розробки стратегій для їх досягнення та пошуку ресурсів для їх досягнення.

Стратегія — це шаблон або план, який об'єднує основні цілі та політику організації, і водночас встановлює послідовність дій, які необхідно виконати. Правильно сформульована стратегія допомагає привести в порядок і розподілити, виходячи як з її властивостей, так і з внутрішніх недоліків, ресурси організації, щоб досягти життєздатної та оригінальної ситуації, а також передбачити можливі зміни в середовищі і непередбачені дії конкурентів.

Стратегічний маркетинг — це аспект маркетингу, методологія якого є частиною стратегії, яка зосереджується на аналізі споживача, компанії та навколишнього середовища для створення ціннісної пропозиції, яка вирізняє бренди та є джерелом переваг у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Таким чином, стратегічне управління — це планове використання ресурсів компанії для досягнення її цілей і завдань. Стратегічне управління вимагає постійної оцінки внутрішніх процесів і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на функціонування компанії. Компанії будь-якого розміру та в усіх галузях можуть отримати користь від практики стратегічного управління.

Типи стратегій стратегічного управління з часом змінювалися. Сучасна дисципліна стратегічного менеджменту сягає корінням у 1950-1960-ті роки. Видатні мислителі в цій галузі включають Пітера Друкера, якого іноді називають батьком-засновником вивчення менеджменту. Серед його внесків була основоположна ідея про те, що метою бізнесу є створення клієнта, а те, що клієнт хоче, визначає, що таке бізнес. Основна робота керівництва полягає в розподілі ресурсів і дозволі співробітникам ефективно задовольняти мінливі потреби та вподобання клієнтів.

Стратегічний маркетинг стосується рішень високого рівня щодо напрямку діяльності підприємства, оскільки воно успішно маневрує серед конкурентів, використовує свої конкурентні переваги та вибирає певні групи клієнтів для обслуговування, щоб досягти своїх цілей і досягти свого бачення.

Узагальнення видів та методів стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах вказує на існування диверсифікованих підходів до організації маркетингу та його управління в залежності від галузевих особливостей, розміру бізнесу, досвіду маркетингової діяльності, фінансових ресурсів, конкурентного положення на ринку.

Узагальнення підходів до аналізу якості стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах вказує на використання як відносних, так і абсолютних маркетингових та загально бізнесових індикаторів, які вказують на тренди руху бізнесу та зміну його конкурентного стану на ринку.

Цілями стратегічного аналізу є визначення сильних і слабких сторін, виявлення екологічних і ринкових тенденцій, а також виявлення можливостей і загроз на ринку. З точки зору маркетингу, стратегічний аналіз передбачає систематичний збір, аналіз та інтерпретацію даних про внутрішню ситуацію та зовнішнє середовище фірми, щоб допомогти менеджерам приймати рішення, які покращують конкурентну позицію фірми. Стратегічний аналіз використовує системний підхід до вивчення зовнішнього середовища та внутрішньої ситуації. У зовнішньому середовищі трьома факторами, аналіз яких веде до визначення можливостей і загроз на ринку, є середовище, галузь і сегменти ринку. У внутрішній ситуації три фактори, аналіз яких веде до визначення сильних і слабких сторін, це структура, ресурси та продукти.

Місія ТОВ «Кривбасвтормет» - забезпечити екологічний розвиток громади за рахунок активного збирання та переробки металобрухту в м. Кривий Ріг. Управління маркетингом на підприємстві проводить головний маркетингу. Стратегія управління маркетингу на ТОВ «Кривбасвтормет» не розроблена, що є негативним для розвитку компанії. На нашу думку, товарна політика ТОВ «Кривбасвтормет» є неоптимальною, оскільки ринкова частка зменшилася за три роки на 3%, що було пов'язано з агресивною маркетинговою політикою головних конкурентів. Стратегія розвитку компанії на підприємстві не затверджена, що, на нашу думку, погіршує його бізнес-потенціал на ринку.

Узагальнення показників господарської діяльності ТОВ «Кривбасвтормет» за 2017-2021 рр. вказує на активне збільшення абсолютної присутності на ринку за рахунок збільшення масштабів господарської діяльності. Маркетинговий аналіз діяльності ТОВ «Кривбасвтормет» вказує на високу концентрацію в товарному портфелі металу, що є недоліком товарної політики, і не дозволяє забезпечувати гнучку товарну диференціацію в першу чергу за рахунок просування металопрокату, що має вищу додану вартість та товарну рентабельність і може покращити стратегічне управління бізнесу на маркетингових засадах.

Напрямний вектор знаходиться у конкурентному квадраті, тобто ТОВ «Кривбасвтормет» функціонує у достатньо привабливій галузі при високому показнику нестабільності середовища. ТОВ «Кривбасвтормет» володіє рядом незаперечних конкурентних переваг, але їх існування не є постійним фактором, потрібна реалізація цілого ряду заходів для закріплення та посилення позиції, яку підприємство займає на даний час в галузі.

Для просування діяльності компанії на ринку регіону директор використовує сайт, де розміщено пункти прийому вторинного металу, графік роботи та умови діяльності.

Недоліком сайту, на нашу думку є:

- Його слабкий маркетинговий функціонал;
- Рідкі оновлення інформації;
- Відсутність засобів зворотного зв'язку цільової аудиторії з компанією.

Аналіз якості стратегічного управління ТОВ «Кривбасвтормет» на маркетингових засадах вказує на існування стратегічних прорахунків в системі управління бізнесом, що пов'язані з організаційними, технічними та управлінськими аспектами. Дані прорахунки значно скорочували маркетинговий потенціал підприємства на ринку вторинного металу.

Головні пропозиції розвитку бізнесу ТОВ «Кривбасвтормет» наведено на рис. Д.1 Додатку Д.Актуальним є розвиток рекламної діяльності, зокрема, використання як зовнішньої так і інтернет-реклами, що дозволить збільшити цільову аудиторію компанії.

Важливим напрямком стратегічного розвитку є навчання персоналу, що дозволить підвищити його продуктивність.

Також актуальним є розширення товарного портфеля компанії за рахунок запровадження нових видів металовиробів, що мають як вищу ціну, так і вищу додану вартість для підприємства.

В рамках збутової політики актуальним є збільшення кількості пунктів прийому металу та запровадження нових договорів для збільшення масштабів діяльності компанії.

Для багатьох власників бізнесу зростання вказує на успіх у їхній компанії. Зростання має свої переваги; це дозволяє компанії охопити більше клієнтів, збільшити продажі та повернути гроші в бізнес.

Виклики агресивної бізнес-стратегії:

- Нездатність задовольнити попит нових клієнтів;
- Надто швидке залучення занадто великої кількості нових клієнтів може призвести до різкого падіння продажів. Наприклад, у компанії може бути недостатньо можливостей або кадрів, щоб підтримувати такі речі, як виконання кількох замовлень одночасно. Крім того, запаси також можуть збільшуватися та займати більше місця на складі.

Технології можуть сприяти зростанню, надаючи рішення для вашого бізнесу. Інструменти CRM можуть краще відстежувати дані ваших клієнтів. Соціальні медіа можуть оптимізувати взаємодію клієнтів із вашим бізнесом, бути в курсі тенденцій, дізнаватися, чого хочуть клієнти, і створювати більш персоналізовані стосунки. Дослідіть, які технології інтегруються з програмним забезпеченням, яке зараз використовує бізнес, щоб підвищити продуктивність, не витрачаючи тисячі на повний ремонт.

Співробітники роблять внесок в успіх компанії. Однією з найбільших проблем, з якою стикаються компанії в період надмірного зростання, є зниження морального духу співробітників.

Часто, коли компанії швидко розвиваються, вони зазнають внутрішньої реструктуризації. Якщо правильні процеси не діють або їх ще потрібно встановити, реструктуризація може призвести до дезорганізації між відділами та виснаження співробітників.

Оскільки культура відіграє значну роль у задоволенні працівників, безлад серед керівників і команди лідерів може негативно вплинути на моральний стан працівників.

Створення сильної управлінської команди може запобігти відсутності лідерства, досяжних цілей і визнання зменшує залученість співробітників, знижує моральний дух і створює високу плинність кадрів.

Якщо сплеск зростання спричинив високу плинність кадрів, видимість грошових потоків може стати вразливою. Тих, хто колись відповідав за управління або нагляд за грошовими потоками, може піти. Можливо, ніхто не взяв на себе цю роль, або серед команди бракує комунікації щодо того, хто має керувати грошовими потоками. Оскільки грошові потоки є джерелом життя бізнесу, управління грошовими потоками має бути пріоритетом незалежно від того, на якій стадії перебуває бізнес.

Поспішний найм додаткових співробітників у спробі стимулювати зростання може завдати шкоди будь-якому бізнесу та призвести до звільнень. Починаючи з необхідності забезпечувати навчання та витрати на працівників, такі як пільги, оплата відпустки та відпустки, надмірне наймання коштує дорого.

Дробове наймання дозволяє компаніям, що швидко розвиваються, заповнювати ключові посади досвідченими професіоналами на неповний робочий день, не ризикуючи передчасно найняти занадто багато штатних працівників. Використовуючи дробове наймання в період агресивного зростання, компанія матиме більше ресурсів, що дозволить їй інвестувати в інші сфери бізнесу.

За результатом дослідження маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Кривбасвтормет» встановлено потребу в зміні підходів до організації та проведення маркетингової діяльності. Для ТОВ «Кривбасвтормет» актуальною є диверсифікація товарної продукції за рахунок введення нових товарів (наприклад, випуск нових видів товарів з наявної вторинної сировини), коригування цінової та збутової політики, просування продукції через сайт фірми (який потрібно створити та просувати в Інтернет); вихід на зовнішні ринки, коригування фінансової стратегії підприємства.

Розуміння клієнтів, належне використання даних і вимірювання ефективності кампанії – все це життєво важливі елементи для розширення ваших маркетингових операцій. Однак навколишнє середовище постійно розвивається, регулярно формуються нові тактики та стратегії. З розвитком маркетингу має розвиватися і бізнес ТОВ «Кривбасвтормет».

Для просування продукції ТОВ «Кривбасвтормет» може застосовувати стратегія «проштовхування» і стратегія «витягування». ТОВ «Кривбасвтормет» на ринку металу використовує стратегію концентричного

маркетингу, тобто виходу в окремі цільові сегменти і орієнтацію на певне коло споживачів.

На нашу думку, для компанії актуальним є створення маркетингового проєкту комунікації через соціальні мережі та зовнішньої реклами, що дозволить збільшити обсяги отримання та збуту як металобрухту, так і металевих виробів, зокрема, за нашими оцінками на 2023 рік на дані заходи можна виділити:

- налаштування рекламної кампанії (на умовах аутсорсингу) – 10 тис. грн.;
- рекламні витрати на просування сайту та соціальних мереж – 120 тис. грн.;
- рекламні витрати за зовнішню рекламу (2 борди на 12 місяців по 2,5 тис. грн. за борд в місяць) – 60 тис. грн.;
- найм маркетолога (середня зарплата 15 тис. грн. в місяць) – близько 220 тис. грн. з ЄСВ.

Загалом витрати на маркетинговий проєкт складуть $10+120+60+220=410$ тис. грн. Як очікується, наведені пропозиції коригування стратегічного управління бізнесу на маркетингових засадах дозволить збільшити обсяг збуту на 15%, тобто на $11193,6*15\%=1679,04$ тис. грн., при цьому планова собівартість продукції складе 40% приросту чистого доходу від збуту, тобто $1679,04*40\%=671,62$ тис. грн.

Приріст чистого прибутку складатиме в такому випадку, $1679,04-671,62-410 = 597,42$ тис. грн., а рентабельність проєкту складатиме $597,42/1679,04*100=35,58\%$.

Для удосконалення маркетингового розвитку компанії в перспективі актуальним є:

- впровадження системи сортування брухту;
- створення посади маркетолога для стратегічного розвитку;
- збільшення бюджету на стратегічний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Басій, Н.Ф. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. для студентів спец. "Готельна і ресторанна справа". Укоопспілка, Львів. комерц. акад. Львів : Вид-во Львів. комерц. акад., 2015. 463 с.
2. Бойчук І. В. Використання стратегічного маркетингу в управлінській практиці підприємств. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2017. Т. 22, Вип. 10. - С. 68-72.
3. Гноєвий В. Г. Сучасні тенденції цифрового маркетингу та їх вплив на формування маркетингової стратегії. Академічний огляд. 2021. № 1. С. 49-56.
4. Гоголь І. А. Вплив маркетингової інформаційної системи на формування маркетингової стратегії підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2021. № 12(1). С. 43-47.
5. Гришина Н. В. Формування стратегічного маркетингу підприємства та оцінка його ефективності. Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 1(2). С. 8-13.
6. Гуржій Н. М. Креативний маркетинг в системі стратегічного маркетингу. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна. 2011. № 970. С. 45-50.
7. Гуржій Н. М. Ризик-менеджмент стратегічного маркетингу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 1. С. 70-76.
8. Домашенко М. Д. Забезпечення економічної безпеки країни на основі стратегічного маркетингу. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2014. Вип. 25. С. 198-205.
9. Дорошкевич Д. В. Формування маркетингової стратегії в умовах конкуренції на підприємстві ТОВ "Конте". Агросвіт. 2021. № 3. С. 22-30.
10. Карпенко В. Л. Розвиток стратегічного маркетингу в діяльності підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 11-12. С. 129-135.
11. Кінас І. О. Інтернет–маркетинг та його роль у формуванні маркетингової стратегії підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 4.
12. Коваль З. О. Модель оцінювання маркетингової стратегії на різних етапах життєвого циклу підприємства. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 1. С. 48-53.
13. Ковальчук, С.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Хмельницький : [ХНУ], 2010. 291 с.
14. Коляда Ю. В. Кількісне оцінювання ризику для амплітуди динамічної траєкторії ризикостійкості маркетингової стратегії. Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2016. № 92. С. 149-159.
15. Компанець К. А. Організаційно-економічне забезпечення стратегічного маркетингу на підприємстві. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2018. Т. 23, Вип. 2. С. 56-59.
16. Крижко О. В. Ейдос маркетингової стратегії підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 1. С. 149-155.

17. Куриленко І. І. Формування системи стратегічного маркетингу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 6. С. 47-51.
18. Ларіна Я. С. Забезпечення економічної стійкості підприємств на основі стратегічного маркетингу. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2019. № 4. С. 207-213.
19. Левітан І. А. Концептуальні засади стратегічного контролю маркетингу. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2013. Т. 18, Вип. 3(2). С. 92-95.
20. Липовий Д. В. Шляхи адаптації стратегічного управління маркетингом та збутом в діяльності інтегрованих підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2018. Т. 3, № 3. С. 80-83.
21. Лойко Є. М. Діджиталізація маркетингової комунікативної стратегії підприємства. Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. 2021. Вип. 4. С. 135-142.
22. Максим'юк Ю. С. Теоретико-методичні стратегії розвитку управління маркетингової діяльності. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2018. Вип. 38. С. 190–204.
23. Мардар М. Р. Стратегічний аналіз для удосконалення маркетингової стратегії продуктового ритейлу. Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 23-32.
24. Марковська К. А. Проблема імплементації рішень стратегічного маркетингу у діяльності компанії. Соціально-гуманітарний вісник. 2018. Вип. 24. С. 103-104.
25. Мартинюк О. В. Аспекти використання інструментів маркетингової стратегії управління на сучасних підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 1. С. 78-84.
26. Мізіна О. В. Сучасні тенденції в формуванні маркетингової стратегії торговельних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 2. С. 121-127.
27. Некрасова Л. А. Взаємодія стратегічного планування економічного розвитку виробничих підприємств та регіонального маркетингу. Маркетинг і цифрові технології. 2018. Т. 2, № 3. С. 104-118.
28. Нечипорук С. В. Зміст та сутнісні характеристики стратегічного маркетингу. Економіка і управління. 2011. № 2. С. 100-106.
29. Петрова І. Л. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. 2022. Вип. 1. С. 95-104.
30. Поясник Г. В. Методика забезпечення процесу формування маркетингової стратегії розвитку підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 10. С. 13-15.
31. Савчук А. М. Інформаційне забезпечення стратегічного маркетингу підприємств торгівлі : автореф. дис. канд. екон. наук. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2016. 21 с.

32. Сардак О. В. Вибір моделі стратегічного управління персонал-маркетингом підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.1. С. 177-182.
33. Сенишин, О.С. Маркетинг : навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів : Простір-М : ЛНУ ім. Івана Франка, 2020. 346 с.
34. Сумець, О.М. Стратегічний маркетинг Х. : Міська друкарня, 2011 .Ч. 1 : Сутність стратегічного маркетингу та його сучасна концепція. 2011. 191 с.
35. Танасійчук А.М. Системний підхід до оцінювання синергійного ефекту від реалізації маркетингової стратегії міжнародної диверсифікації бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 5. С. 233-237.
36. Устік Т. В. Архітектоніка механізму інформаційної підтримки стратегічного управління маркетингом і збутом в аграрному підприємстві. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 1. С. 64-70
37. Устік Т. В. Організація процесу стратегічного планування маркетингу та збуту продукції аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 1. С. 371-378.
38. Філіна О. В. Маркетинг в соціальних медіа як трендова складова сучасної маркетингової стратегії компанії. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2020. № 7. С. 51-58.
39. Шквиря Н. О. Теоретичні основи стратегічного маркетингу підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 40. С. 328-333.
40. <http://vtormet.dp.ua/>
41. https://pro.similarweb.com/#/digitalsuite/websiteanalysis/overview/website-performance/*/999/3m?webSource=Total&key=vtormet.dp.ua

Додаток А

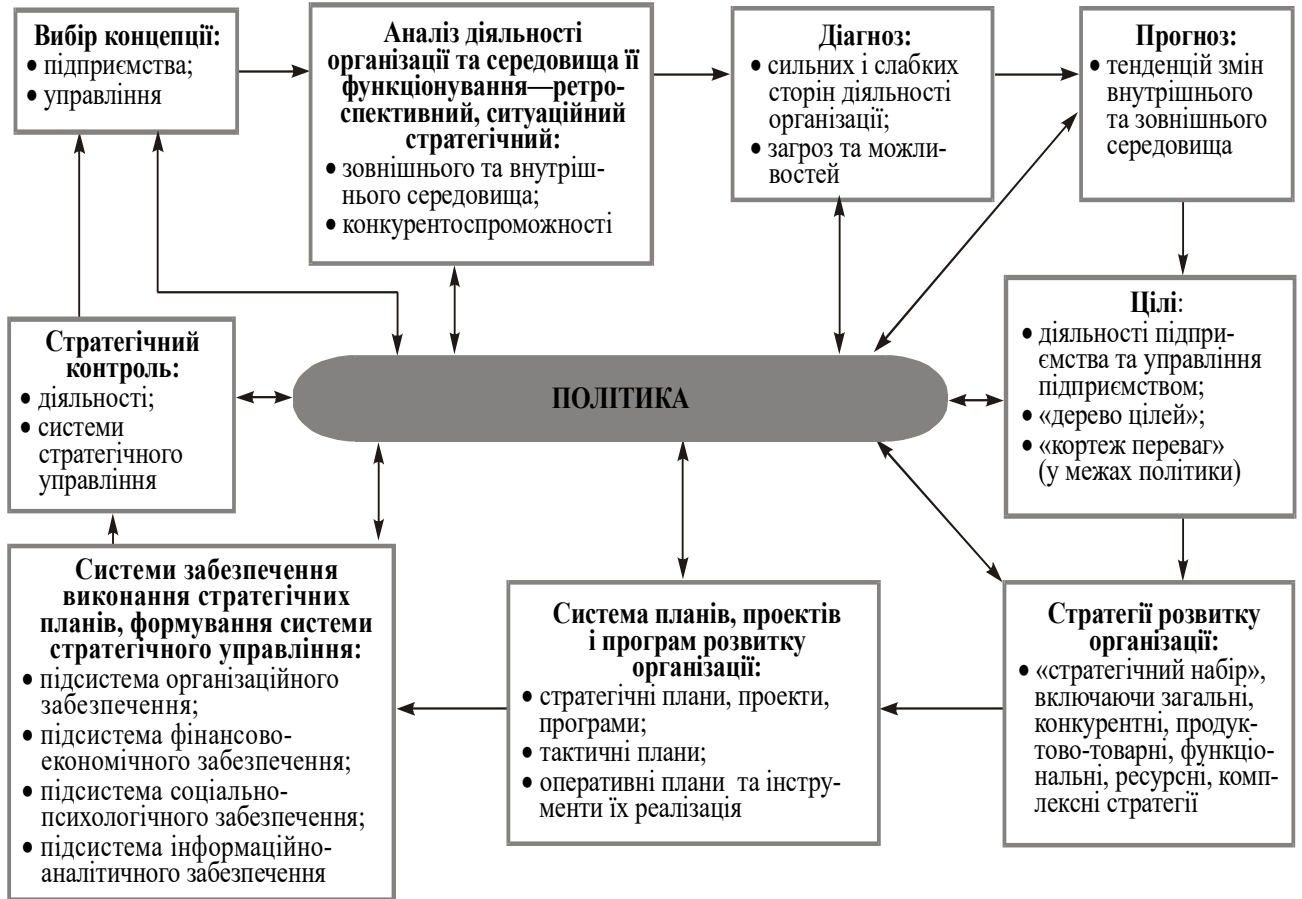


Рисунок А.1 — Концептуальна схема стратегічного управління [1]



Рисунок А.2 — Схема процесу стратегічного управління[1]

ДОДАТОК Б

		КОДИ
	Дата (рік, місяць, число)	01
Підприємство ТОВ «Кривбасвтормет»	за ЄДРПОУ	33416418
Територія Дніпропетровська обл	за КАТОТТГ ⁻¹	
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ _	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності Оптова торгівля відходами та бруктом	за КВЕД	46.77
Середня кількість працівників ^б _		
Адреса, телефон 50002, Дніпропетровська обл., місто Кривий Ріг, вул. Краківська, будинок 79А		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака		
Складено :		
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		+
за міжнародними стандартами фінансової звітності		

Консолідована фінансова звітність ТОВ «Кривбасвтормет»

Показники	2017р	2018р	2019р	2020р	2021р
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи	487,2	456,6	446,7	213,1	523,4
II. Оборотні активи	427,2	1001,4	1010,0	1502,5	2697,6
III. Витрати майбутніх періодів	0,2	0,1	0,0	0,7	0,1
I. Власний капітал	561,7	410,2	232,1	183,9	348,9
III. Довгострокові зобов'язання	119,2	708,3	497,7	376,8	19,5
IV. Поточні зобов'язання	233,8	339,5	726,9	1122,5	2852,6
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	785,5	3441,1	373,7	4543,5	12245,5
Податок на додану вартість	57,9	161,9	40,4	559,3	1051,9
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	727,6	3279,1	333,2	3984,3	11193,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	608,5	2985,9	383,0	3864,3	10224,1
Валовий: прибуток	119,1	293,3	-49,7	120,0	969,5
Інші операційні доходи	630,8	3212,9	410,4	1063,2	5328,8
Адміністративні витрати	22,4	39,1	10,8	37,0	96,4
Витрати на збут	10,4	50,4	6,7	27,1	338,6
Інші операційні витрати	643,8	3476,4	423,9	1062,0	5441,6

Продовження дод. А

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	73,2	-59,7	-80,7	57,2	421,8
Інші доходи	0,9	0,2	0,0	247,8	10,0
Фінансові витрати	45,2	87,5	113,5	114,8	209,8
Інші витрати	0,2	0,2	0,0	222,0	6,8
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток	64,6	-147,1	-194,3	-31,9	215,2
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток	50,6	-151,5	-194,3	-48,2	165,0
Чистий: прибуток	50,6	-151,5	-178,0	-48,2	165,0
Матеріальні затрати	511,0	2682,1	334,3	3501,8	9504,9
Витрати на оплату праці	69,0	193,5	37,2	186,2	428,5
Відрахування на соціальні заходи	25,9	74,0	14,0	70,9	163,8
Амортизація	12,7	21,8	11,3	28,4	48,7
Інші операційні витрати	26,1	58,1	18,7	95,1	460,3

ДОДАТОК В

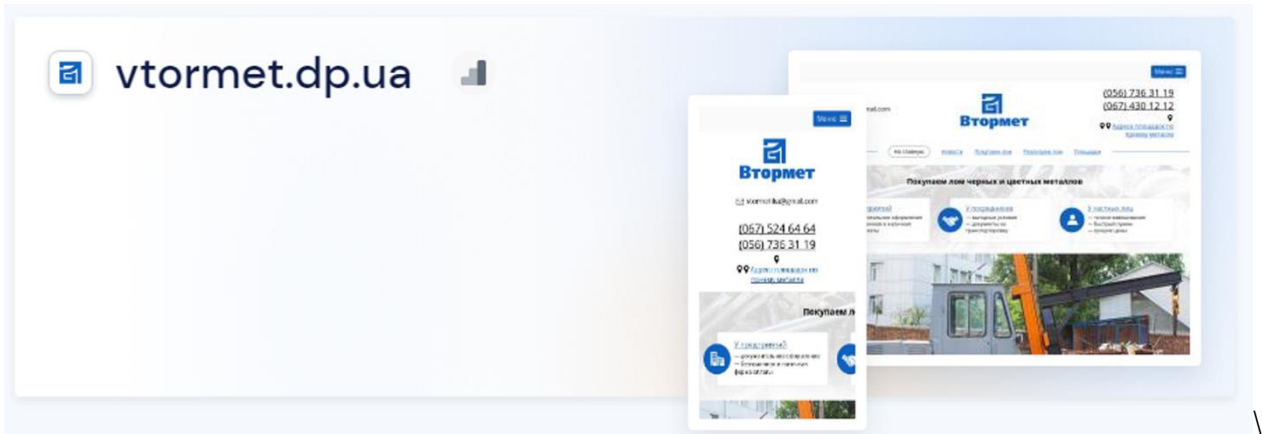


Рисунок В.1 - Сайт ТОВ «Кривбасвтормет»

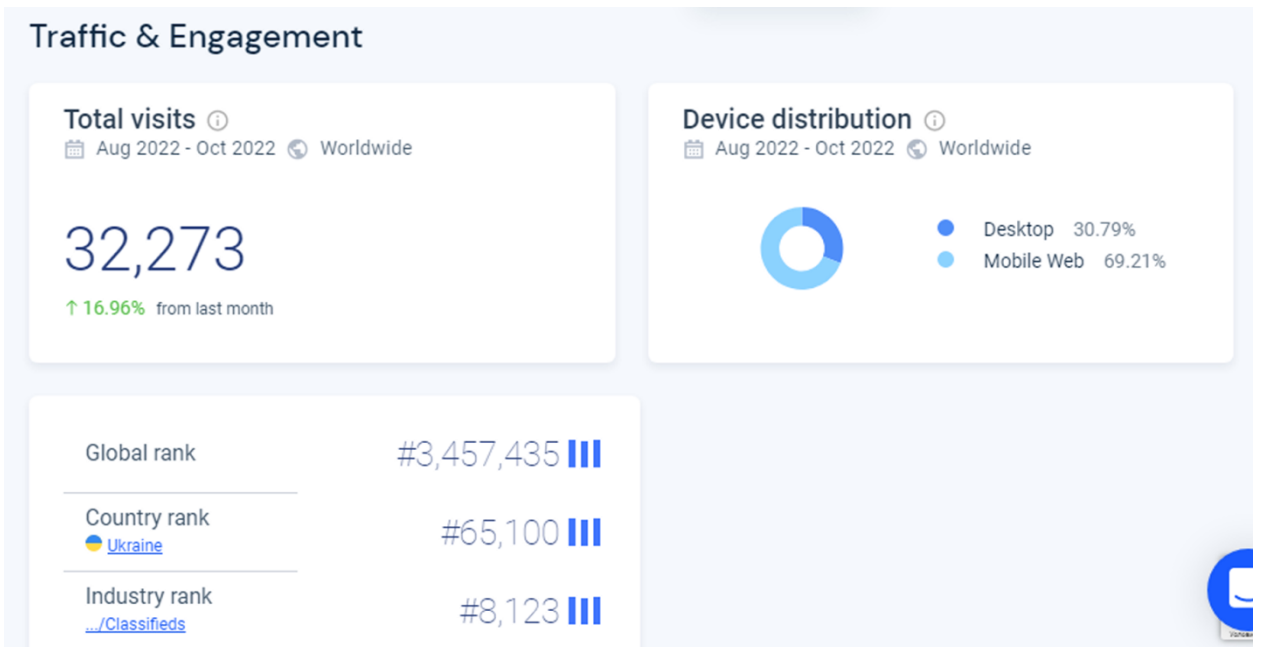


Рисунок В.2 - Показники трафіку та охоплення сайту ТОВ «Кривбасвтормет»
Джерело: [41]

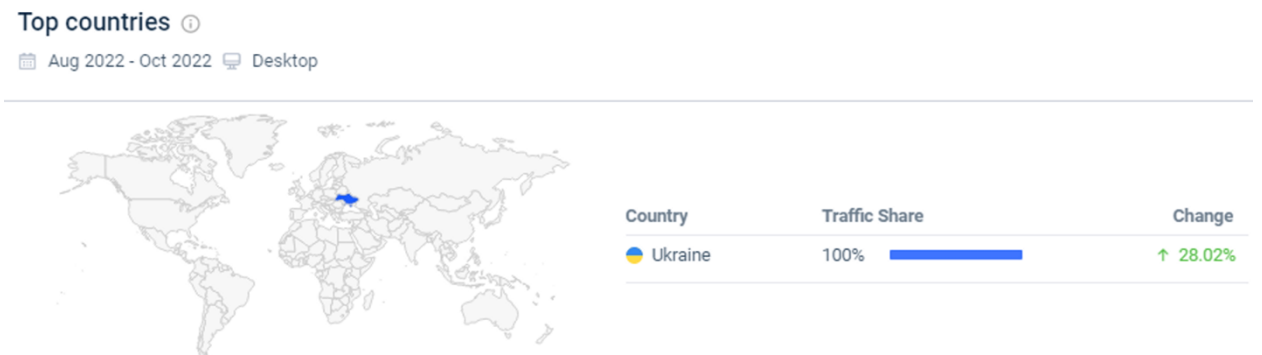


Рисунок В.3 - Географія відвідування сайту ТОВ «Кривбасвтормет»
Джерело: [41]

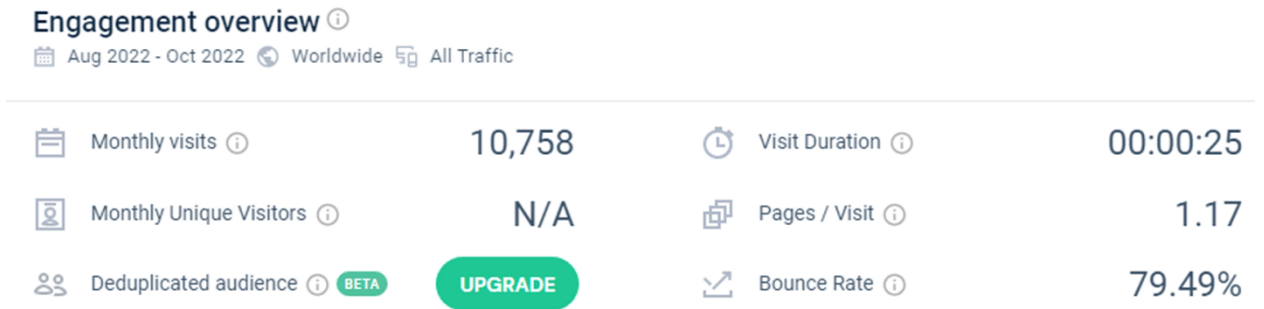


Рисунок В.4 - Узагальнюючі комунікаційні показники сайту ТОВ «Кривбасвтормет»
 Джерело: [41]

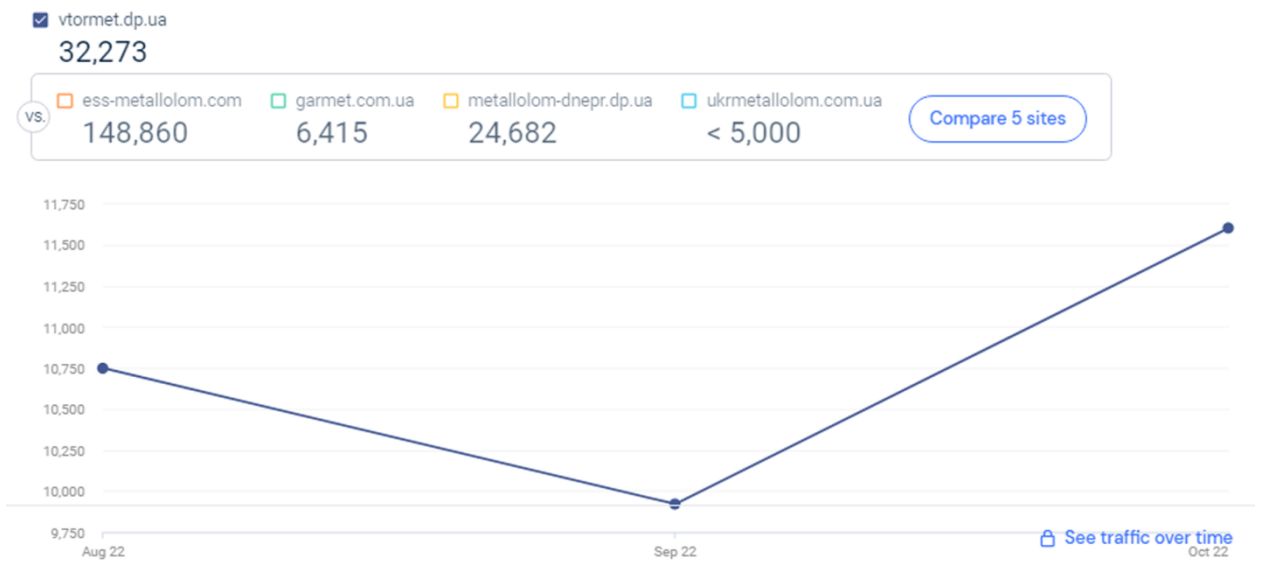


Рисунок В.5 - Динаміка відвідування сайтів основних конкурентів ТОВ «Кривбасвтормет», відвідувачів
 Джерело: [41]

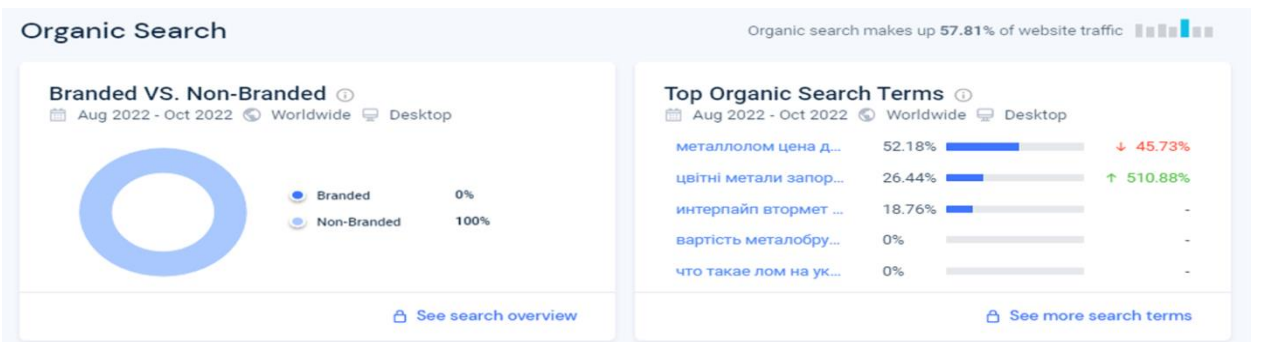


Рисунок В.6 - Показники органічного пошуку на сайті ТОВ «Кривбасвтормет»
 Джерело: [41]

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 - Узагальнення основних понять (стратегічне управління, стратегія управління та стратегічний маркетинг)

Автор	Трактування
стратегічне управління	
Хіггінс Дж.М.	процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найістотніші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються
А.А. Томпсон та А.Дж. Стрік	це процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, ухвалення рішень, направлених на створення і утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу прибуток в довгостроковій перспективі
Б. Карлоф	це, перш за все безперервний процес, а не одноразове зусилля по розробці стабільного стратегічного плану.
І. Ансофф	діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог.
стратегія управління	
Бойчук І. В.	систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів
Гришина Н. В.	описується за допомогою чотирьох елементів: стратегічних цілей, сфери діяльності, способу здобування конкурентної переваги та функціональних стратегій.
Ковальчук, С.В.	довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Він розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямі розвиватиметься підприємство, та приймати рішення під час вибору способу дій
Коляда Ю. В.	систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.
стратегічний маркетинг	
Сардак О. В.	процес збору інформації та планування чіткого курсу та єдиної цілі для всіх маркетингових дій компанії на тривалий термін
Сенишин, О.С.	тонкий і одночасно дорогий інструмент прогнозування майбутніх параметрів функціонування і розвитку складних систем.
Сумець, О.М.	є складовою маркетингового менеджменту та стратегічного менеджменту фірми. Його основна мета полягає в розробленні маркетингової стратегії для досягнення маркетингових цілей фірми з урахуванням ринкових вимог та можливостей фірми
Устік Т. В.	це перш за все аналіз потреб індивідів і організацій. З маркетингової точки зору покупцю не потрібен продукт як такий, йому необхідно вирішення проблеми, яку може забезпечити той чи інший товар або послуга

ДОДАТОК Г

Анкета

1. Ви є постійним клієнтом ТОВ «Кривбасвтормет» ?
Так
Ні
2. Ви є постачальником металобрухту ТОВ «Кривбасвтормет» ?
Так
Ні
3. Ви є клієнтом:?
індивідуальним
корпоративним
4. Ви замовляєте :
металобрухт
готові металеві вироби
5. Що впливає на вибір компанії?
ціна
обсяг поставки
умови оплати
інші фактори
6. Як ви оцінюєте сервіс компанії:
позитивно
нейтрально
негативно
7. Ви готові здійснити повторні покупки/продажі в компанії
так
ні

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 - Оцінка факторів привабливості галузі ТОВ «Кривбасвтормет»

Назва фактору	Вагомість							
1. Потенціал росту	низький	1	2	3	4	5	6	Високий
2. Потенційна прибутковість	низька	1	2	3	4	5	6	Висока
3. Фінансова стабільність галузі	низька	1	2	3	4	5	6	Висока
4. Технічна озброєність	низька	1	2	3	4	5	6	Висока
5. Використання ресурсів	не ефективне	1	2	3	4	5	6	Ефективне
6. Капіталомісткість	висока	1	2	3	4	5	6	Низька
7. Легкість виходу на ринок	легко	1	2	3	4	5	6	Складно
8. Продуктивність	низька	1	2	3	4	5	6	Висока
								4,63

Таблиця Д.2 - Оцінка факторів, що визначають конкурентну перевагу ТОВ «Кривбасвтормет»

Назва фактору	Вагомість							
1. Частка ринку	мала	1	2	3	4	5	6	Велика
2. Життєвий цикл продукції	короткий	1	2	3	4	5	6	Довгий
3. Якість продукції	низька	1	2	3	4	5	6	Висока
4. Лояльність покупців	низька	1	2	3	4	5	6	Висока
5. Використання виробничих потужностей	мінімальне	1	2	3	4	5	6	максимальне
6. Технологічні know-how	часткові	1	2	3	4	5	6	Постійні
7. Наявність власної мережі фірмових магазинів	вузька	1	2	3	4	5	6	Широка
								-3,86

Таблиця Д.3 - Оцінка факторів, що визначають стабільність середовища

Назва фактору	Вагомість							
1. Зміни в технологіях	багато	1	2	3	4	5	6	Мало
2. Темп інфляції	високий	1	2	3	4	5	6	Низький
3. Варіація попиту	велика	1	2	3	4	5	6	Мала
4. Відхилення в цінах від основного конкурента	велике	1	2	3	4	5	6	Мале
5. Бар'єри для входження на ринок	багато	1	2	3	4	5	6	Мало
6. Конкурентний тиск	високий	1	2	3	4	5	6	Низький
7. Еластичність попиту за ціною	еластичний	1	2	3	4	5	6	нееластичний
								-4,57

Таблиця Д.4 - Фактори, що впливають на фінансові показники ТОВ
«Кривбасвтормет»

Назва фактору	Вагомість							
		1	2	3	4	5	6	
1. Віддача на вкладення	низька	1	2	3	4	5	6	Висока
2. Вплив фінансового важеля	високий	1	2	3	4	5	6	Низький
3. Ліквідність	висока	1	2	3	4	5	6	Низька
4. Ступінь забезпечення потреби в капіталі	низький	1	2	3	4	5	6	Високий
5. Потік платежів на користь підприємства	малий	1	2	3	4	5	6	Великий
6. Простота виходу на ринок	тяжко	1	2	3	4	5	6	Легко
7. Ризиковість бізнесу	висока	1	2	3	4	5	6	Низька
8. Оборотність запасів	повільна	1	2	3	4	5	6	Швидка
								3,88

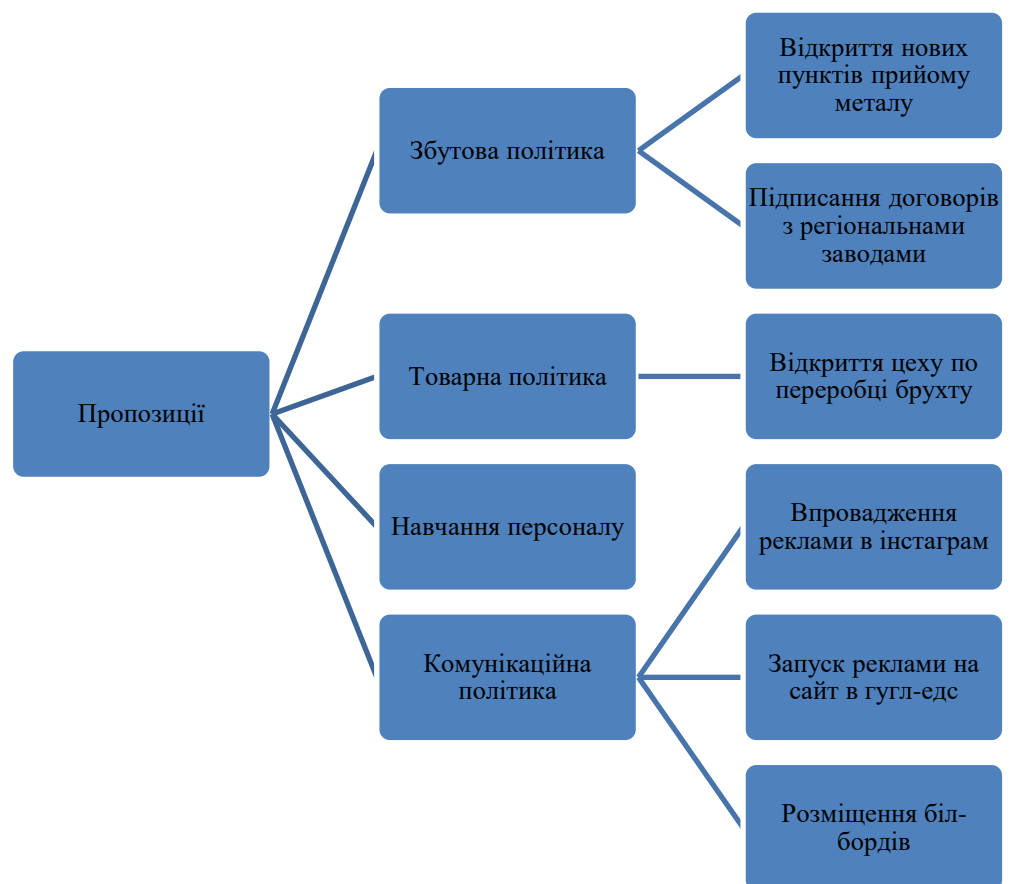


Рисунок Д.1 – Головні пропозиції розвитку бізнесу ТОВ «Кривбасвтормет»

Таблиця Д.5 - Головні пропозиції розвитку бізнесу ТОВ «Кривбасвтормет», тис. грн.

Назва	Очікувані доходи та витрати	Економічний ефект
Відкриття нових пунктів прийому металу	Д = 300 В = 190	110
Підписання договорів з регіональними заводами	Д = 350 В = 330	20
Відкриття цеху по переробці брухту	Д = 250 В = 200	50
Впровадження реклами в інстаграм	Д = 230 В = 100	130
Запуск реклами на сайт в гугл-еде	Д = 450 В = 400	50
Розміщення біл-бордів	Д = 90 В = 60	30