

ностей; системи організації і управління даними; IT-інфраструктуру. Ознаками віднесення програмних продуктів (додатків) до технології Big Data є здатність: обробки значних обсягів інформації; доступу до будь-яких джерел інформації; роботи з будь-якими форматами інформації; роботи з інформацією будь-якої структури; швидкого збору і обробки інформації; впливу на прибутковість підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Прауде В.Р. Маркетинг: Навч. посібник. / В.Р. Прауде, О.Б. Білий – К.: Вища школа, 1994. – 256 с.
2. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко – К.: Кондор, 2004. – 200 с.
3. Петров В.Н. Информационные системы / В.Н. Петров – СПб.: Питер, 2002. – 688 с.
4. Балабанова Л.В. Управление реализацией стратегий предприятия: маркетинговый подход: [монография] / Л.В. Балабанова, І.С. Фоломкина. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 402 с.
5. Оксанич А.П. Информационные системы и технологии в маркетингу: Навч. посіб. / А.П. Оксанич, В.Р. Петренко, О.П. Костенко – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 320 с.
6. КомпьютерПресс 01'2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.compress.ru/article.aspx?id=22725&iid=1044>.
7. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс – М.: Эксмо-Пресс, 2001. – 480 с.
8. Сайт компании McKinsey [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.mckinsey.com/global\\_locations/europe\\_and\\_middleeast/russia/ru](http://www.mckinsey.com/global_locations/europe_and_middleeast/russia/ru).
9. Добавки для бетонов: классификация [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://b2blogger.com/articles/review/208.html>.
10. Мхитарян С.В. Маркетинговая информационная система / С.В. Мхитарян. – М.: Эксмо, 2006. – 336 с.
11. Robert R. Harmon / Marketing information system / Encyclopedia of Information Systems, Vol. 3 (2003) Elsevier Science (USA), 137-151.
12. Пахутник Я.Г. Концептуальні підходи до побудови маркетингових інформаційних систем промислового підприємства / Інноваційна економіка 2'2014.

УДК 669.013:330.117

**Пуліна Т.В.**

*доктор економічних наук, доцент  
Запорізького національного технічного університету*

**Коротунова О.В.**

*кандидат технічних наук, доцент  
Запорізького національного технічного університету*

**Клімуш Г.С.**

*студент факультету економіки та управління  
Запорізького національного технічного університету*

## ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто підходи до формування стратегії розвитку металургійного підприємства. Надана оцінка впливу факторів макросередовища, безпосереднього оточення та внутрішнього середовища на функціонування підприємства металургійної галузі ПАТ «Запоріжсталь». Обрано такий інструмент, як SWOT-аналіз, на основі якого обґрунтовано вибір стратегій розвитку підприємства металургійної галузі ПАТ «Запоріжсталь». Розроблено конкретні рекомендації щодо впровадження стратегій розвитку на металургійному підприємстві.

**Ключові слова:** стратегія розвитку, підприємство металургійної галузі, конкурентні переваги, SWOT-аналіз.

### **Пуліна Т.В., Коротунова О.В., Клімуш А.С. ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье рассмотрены подходы к формированию стратегий развития металлургического предприятия. Дана оценка влияния факторов макросреды, непосредственного окружения и внутренней среды на функционирование предприятия металлургической отрасли ОАО «Запорожсталь». Избран такой инструмент, как SWOT-анализ, на основе которого обоснован выбор стратегий развития предприятия металлургической отрасли ОАО «Запорожсталь». Разработаны конкретные рекомендации по внедрению стратегий развития на металлургическом предприятии.

**Ключевые слова:** стратегия развития, предприятие металлургической промышленности, конкурентные преимущества, SWOT-анализ.

### **Pulina T.V., Korotunova O.V., Klimush A.S. JUSTIFICATION OF THE CHOICE OF DEVELOPMENT STRATEGY OF METALLURGICAL ENTERPRIS**

The article discusses approaches to the development strategy formation at the metallurgical concern. The estimation of the impact of factors of macro, immediate environment and internal environment on the functioning of the metallurgical company JSC «Zaporizhstal». Selected a tool such as SWOT-analyse, based on which the choice of development strategies metallurgical industry JSC «Zaporizhstal» was justified. The concrete recommendations for the development strategies implementation at the metallurgical concern were made.

**Keywords:** development strategy, the metallurgical concern, competitive advantages, SWOT-analysis.

**Вступ.** В останні десятиріччя розуміння важливості сталого розвитку суспільства в цілому, а також окремих сфер його діяльності, насамперед економіки, продовжує зростати. Металургія є однією з базових галузей економіки, саме тому практично

в жодній галузі промисловості без розвиненої металургії прогрес не можливий. Тому промислово розвинені країни ЄС, США, Японія та Корея особливо уважно ставляться до розвитку підприємств металургійної галузі.

Аналіз досліджень і публікацій. На теперішній час немає єдиної методики формування стратегії розвитку металургійного підприємства. Це є актуальною проблемою. Підходи щодо розробки стратегії розвитку підприємства досліджували І.А. Бланк, В.Р. Веснін, О.С. Віханський, П.В. Забелін, Н.К. Моїсеєва, А.Н. Петров, Г. Мінцберг, Б. Річарсон, Р. Річарсон, В. Хорн та ін. [1; 2; 3; 5]. В абсолютній більшості вчені розуміють стратегію розвитку підприємства як усвідомлену та продуману сукупність норм і правил, що лежать в основі розробки та прийняття стратегічних рішень, які впливають на майбутній стан організації. Завданням стратегії підприємства є створення конкурентної переваги, адаптація до негативного впливу навколишнього середовища, забезпечення прибутковості та балансу між зовнішніми вимогами та внутрішніми можливостями.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування вибору стратегій розвитку металургійного підприємства з використанням SWOT-аналізу.

Результати дослідження. У відомих підходах щодо розробки стратегії розвитку підприємства визначають такі класифікаційні ознаки: суб'єкт про-

цесу розробки і ступінь його участі, час, результати і низка інших. Однак, незважаючи на деякі відмінності в поглядах на цю проблему, загальним баченням є те, що кожна компанія повинна вибрати найбільш корисну для неї модель. Цей вибір повинен забезпечувати ефективність розробленої стратегії підприємства.

Аналіз літературних даних [1; 2; 3; 5] показав, що основною метою розвитку металургійної промисловості є забезпечення зростаючого попиту на металопродукцію необхідної номенклатури, якості і обсягів поставок металоспоживаючим галузям на внутрішній ринок (з урахуванням перспектив їх розвитку) та на світовий ринок на основі пришвидшеного інноваційного оновлення галузі, підвищення її економічної ефективності, екологічної безпеки, ресурсного та енергетичного збереження, конкурентоспроможності продукції та сировинного забезпечення.

Слід зазначити, що оптимальна стратегія розвитку металургійного підприємства забезпечить тривкий конкурентний розвиток і створить організаційно-економічні умови для успішного його функціонування.

Таблиця 1

**Оцінка впливу макросередовища на функціонування ПАТ «Запоріжсталь»**

№	Фактори макросередовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
<b>I. Політико-правові фактори:</b>					
1	нестабільність політичної ситуації в Україні	2	1	-	-2
2	постійні зміни в законодавстві України	2	1	-	-2
3	жорстка податкова політика	2	2	-	-4
4	державна підтримка галузі	3	3	+	9
Всього за політико-правовими факторами					1
<b>II. Економічні фактори:</b>					
5	падіння темпів виробництва	2	3	-	-6
6	ріст світового попиту на метал	3	3	+	+9
7	рівень інфляції	2	2	-	-4
8	коливання курсу національної валюти	3	3	-	-9
9	вихід із економічної кризи	3	3	+	+9
10	нові ринки в зв'язку із вступом до СОТ	3	3	+	+9
Разом за економічними факторами					+8
<b>III Соціально-демографічні фактори:</b>					
11	погіршення демографічної ситуації в країні	1	2	-	-2
12	зменшення працездатного населення	2	2	-	-4
13	зниження народжуваності	1	2	-	-2
14	підвищення рівня безробіття	2	1	-	-2
15	зростання рівня соціальних потреб населення	1	2	+	+2
16	переорієнтування життєвих цінностей	3	3	+	+9
Разом за соціально-демографічними факторами					+1
<b>IV Технологічні фактори:</b>					
17	низька швидкість змін і адаптації нових технологій	3	2	-	-6
18	нові технологічні рішення у металургійній галузі	3	2	+	+6
19	удосконалення якості існуючих продуктів металургії	3	2	+	+6
20	тенденції в науково-технічному прогресі	3	1	+	+3
Разом за технологічними факторами					+9
<b>V Міжнародне оточення:</b>					
21	світове визнання та відома назва	3	2	+	+6
22	орієнтація на експорт	3	1	-	-3
23	підвищення темпів і розширення напрямів залучення іноземних інвестицій	3	3	+	+9
Разом за факторами міжнародного оточення					+12
Разом за факторами макросередовища					31

Для формування стратегії розвитку ПАТ «Запоріжсталь» застосовано такий інструмент як SWOT-аналіз [1; 2; 3; 5]. У табл. 1 надана оцінка впливу факторів макросередовища на функціонування ПАТ «Запоріжсталь».

Сукупний вплив факторів макрооточення на функціонування підприємства оцінюють за коефіцієнтом впливу факторів макросередовища, (1):

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

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

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

$A$  – експертна оцінка важливості фактора для галузі;

$B$  – експертна оцінка впливу фактора;

$n$  – кількість факторів впливу.

Рівень факторів макросередовища оцінюють за шкалою значень коефіцієнта.

Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища додатне: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив, від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив.

Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від’ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 – до 0,50 загрожуючий вплив, від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив.

За результатами розрахунків виходить, що значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища – 0,15 додатне [4].

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

Оцінки впливу факторів безпосереднього оточення підприємства визначали за коефіцієнтом впливу факторів безпосереднього оточення на об’єднання підприємств. Коефіцієнт розраховується за формулою (2):

$$C_{\text{MIC}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}; \quad (2)$$

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

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

$A$  – експертна оцінка важливості фактора для галузі;

$B$  – експертна оцінка впливу фактора на об’єднання підприємств;

$n$  – кількість факторів впливу.

Рівень впливу факторів безпосереднього оточення підприємства оцінювали за такою шкалою значень коефіцієнта:

якщо значення коефіцієнта впливу факторів безпосереднього оточення підприємства додатне: від 0,0 до 0,35 – нейтральний вплив, від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив;

якщо значення коефіцієнта впливу факторів безпосереднього оточення підприємства від’ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 35 – до 50 загрожуючий вплив, від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив [4].

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

Таблиця 2

## Оцінки факторів впливу безпосереднього оточення на економічний розвиток ПАТ «Запоріжсталь»

№	Фактори мікросередовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
I Споживачі:					
1	стабільна географія експорту товарів	3	3	+	+9
2	збільшення поставок в країні ЕС	3	3	+	+9
3	втрата країни-споживача Росії	3	3	-	-9
4	сприятливе ставлення покупців до інноваційних рішень	2	2	+	+4
5	наявність незадоволеного попиту	3	1	+	+3
6	зростання попиту	3	3	+	+6
7	високий ступінь задоволеності продукцією	2	2	+	+4
	Разом за споживачами				+26
II Постачальники:					
8	тривале співробітництво з постачальниками	3	2	+	+6
9	збільшення присутності в корпоративних правах підприємств	3	3	+	+9
10	подорожчання тарифів на електроенергію та природний газ	3	2	-	-6
11	збільшення цін постачальників	2	3	-	-6
12	скорочення кількості постачальників	2	1	-	-2
	Разом за постачальниками				+1
III Конкуренти:					
13	швидке зростання обсягів виробництва в Китаї, на Близькому Сході та в Африці	3	3	-	-9
14	поява нових технологій у конкурентів	3	3	-	-9
15	поява товарів-замінників	2	2	-	-4
16	значний вхідний бар’єр до ринків збуту	2	2	-	-4
17	відхід з ринку дрібних підприємств	2	2	+	+4
	Разом за конкурентами				-22
	Разом				5

Таблиця 3

**Фактори впливу внутрішнього середовища на економічний розвиток ПАТ «Запоріжсталь»**

№	Фактори внутрішнього середовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1,2,3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
<b>I Персонал:</b>					
1	висока кваліфікація персоналу	3	3	+	+9
2	високопрофесійна команда співробітників	3	3	+	+9
3	низька плинність кадрів	2	2	+	+4
4	мотиваційна система оплати праці	2	2	+	+4
	Разом:				+26
<b>II Організація і управління:</b>					
5	наявність стратегії розвитку	3	3	+	+9
6	адекватна цілям організаційна структура	2	3	+	+6
7	наявність корпоративної культури	1	3	+	+3
	Разом:				+18
<b>III Виробничо-збутова діяльність:</b>					
8	наявність великого досвіду	3	3	+	+9
9	відпрацьована технологія виробництва	3	3	+	+9
10	стійкі відносини з постачальниками	3	3	+	+9
11	висока культура ведення збутової діяльності	2	3	+	+6
12	рівень матеріально-технічного постачання	2	3	+	+6
13	неналежне технологічне оновлення	3	3	-	-9
14	нестача сучасного програмного забезпечення	2	2	-	-4
	Разом:				+26
<b>IV Фінанси:</b>					
18	стабільне фінансове становище	3	3	+	+9
19	ефективне управління витратами	2	2	+	+4
20	зростання прибутку	3	3	+	+9
21	недостатність фінансування розвитку підприємства	2	3	-	-6
	Разом:				+16
<b>V Маркетинг:</b>					
22	позитивний імідж підприємства	3	3	+	+9
23	широкий асортимент	3	3	+	+9
24	нездатність швидкого реагування на зміни попиту з боку споживачів взагалі та конкретних замовлень зокрема	2	3	-	-6
25	нестача інформації для проведення комплексного аналізу та обстеження	3	2	-	-6
26	використання сучасних засобів стимулювання споживачів	2	2	+	+4
27	наявність відділу маркетингу	2	3	+	+6
28	не використовуються достатньою мірою сучасні методи аналізу і прогнозування діяльності	2	2	-	-4
29	недосконала система управління стосунками із споживачами	2	2	-	-4
	Разом:				+14
	Разом за факторами внутрішнього середовища безпосереднього оточення				+100

У таблиці 3 наведено фактори впливу внутрішнього середовища на економічний розвиток ПАТ «Запоріжсталь».

Вплив внутрішнього середовища на розвиток підприємства оцінювали за коефіцієнтом впливу факторів внутрішнього середовища на об'єднання підприємств, який розраховується за формулою (3):

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A, B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A, B_i] \cdot n}; \quad (3)$$

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

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

$A$  – експертна оцінка важливості фактора для галузі;

$B$  – експертна оцінка впливу фактора на підприємство;

$n$  – кількість факторів впливу.

Рівень впливу факторів внутрішнього середовища на розвиток підприємства оцінювали за такою шкалою значень коефіцієнта:

від 0 до 0,50 – слабка позиція, від 0,50 – до 0,75 середня позиція, від 0,75 до 1,00 – сильна позиція [4].

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

У таблицях 4 та 5 наведено результати SWOT – аналізу економічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

Рівень впливу поля SO матриці SWOT-аналізу на ПАТ «Запоріжсталь» – 0,61. Це свідчить про зна-

Таблиця 4

## SWOT – аналіз ПАТ «Запоріжсталь»

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

Продовження таблиці 4

№	Опис можливостей	Загрози з боку																				
		Макросередовища						Мікросередовища														
5	Нестача інформації для проведення комплексного аналізу	-6	3	3	3	3	-4	3	0	0	-3	3	0	3	3	-2	-2	-3	0	3	0	-2
6	Не використовуються достатньою мірою сучасні методи аналізу і прогнозування діяльності	-4	5	5	5	5	-2	5	2	2	-1	5	2	5	5	0	0	-1	2	5	2	0
7	Недосконала система управління стосунками із споживачами	-4	5	5	5	5	-2	5	2	2	-1	5	2	5	5	0	0	-1	2	5	2	0

№	Опис можливостей	Загрози з боку																				
		Макросередовища						Мікросередовища														
1	Нестабільна політична ситуація в Україні	-2	-3	-2	-4	-6	-4	-9	-2	-4	-2	-2	-6	-3	-9	-6	-2	-2	-9	-4	-4	-4
2	Львівська економіка	7	6	7	5	3	5	0	7	5	7	7	3	6	0	3	7	0	0	0	5	5
3	Висока кваліфікація персоналу	9	7	6	7	5	3	5	0	7	5	7	3	6	0	3	7	0	0	0	5	5
4	Високопрофесійна команда співробітників	9	7	6	7	5	3	5	0	7	5	7	3	6	0	3	7	0	0	0	5	5
5	Низька плінність кадрів	4	2	1	2	0	-2	0	-5	2	0	2	-2	1	-5	-2	2	-5	-5	0	0	0
6	Мотиваційна система оплати праці	4	2	1	2	0	-2	0	-5	2	0	2	-2	1	-5	-2	2	-5	-5	0	0	0
7	Наявність стратегії розвитку	9	7	6	7	5	3	5	0	7	5	7	3	6	0	3	7	0	0	0	5	5
8	Адекватна цілям організаційна культура	6	4	3	4	2	0	2	-3	4	2	4	4	3	0	0	4	-8	-3	2	2	2
9	Наявність великого досвіду	9	7	6	7	5	3	5	0	7	5	7	3	6	0	3	7	0	0	0	5	5
10	Відпрацьована технологія виробництва	9	7	6	7	5	3	5	0	7	5	7	3	6	0	3	7	0	0	0	5	5
11	Стійкі і тривалі відносини з постачальниками	9	7	6	7	5	3	5	0	7	5	7	3	6	0	3	7	0	0	0	5	5
12	Висока культура ведення торгівельної діяльності	6	4	3	4	2	0	2	-3	4	2	4	4	3	0	0	4	-3	-3	2	2	2
13	Стабільне фінансове становище	9	7	6	7	5	3	5	0	7	5	7	3	6	0	3	7	0	0	0	5	5
14	Ефективне управління витратами	4	2	1	2	0	-2	0	-5	2	0	2	2	-2	1	-5	-2	-2	-5	0	0	0
15	Зростання прибутку	9	7	6	7	5	3	5	0	7	5	7	3	6	0	3	7	0	0	0	5	5
16	Позитивний імідж	4	2	1	2	0	-2	0	-5	2	0	2	2	-2	1	-5	-2	-2	-5	0	0	0

Сильні сторони

Слабкі сторони

Закінчення таблиці 4

15	Широкий асортимент	9	7	6	7	5	3	5	0	7	0	0	3	3	7	0	0	5	5
16	Використання сучасних засобів стимулювання споживачів	4	2	1	2	0	-2	0	-5	2	2	-2	-2	-2	2	-5	-5	0	0
17	Наявність відділу маркетингу	6	4	3	4	2	0	2	-3	4	4	3	0	0	4	-3	-3	2	2
18	Обмежене матеріально-технічне постачання	6	4	3	4	2	0	2	-3	4	4	3	0	0	4	-3	-3	2	2
1	Неналежне техно-логічне оновлення	-9	-11	-12	-11	-13	-15	-13	-18	-11	-15	-12	-18	-15	-11	-18	-18	-13	-13
2	Нестача сучасного програмного забезпечення	-4	-6	-7	-6	-8	-10	-8	-13	-6	-10	-7	-13	-10	-6	-13	-13	-8	-8
3	Недостатність фінансування розвитку підприємства	-6	-8	-9	-8	-10	-12	-10	-15	-8	-12	-9	-15	-12	-8	-15	-15	-10	-10
4	Нездатність швидко реагувати на зміни попиту	-6	-8	-9	-8	-10	-12	-10	-15	-8	-12	-9	-15	-12	-8	-15	-15	-10	-10
5	Нестача інформації для проведення комплексного аналізу	-6	-8	-9	-8	-10	-12	-10	-15	-8	-12	-9	-15	-12	-8	-15	-15	-10	-10
6	Не використовуються достатньою мірою сучасні методи аналізу і прогнозування діяльності	-4	-6	-7	-6	-8	-10	-8	-13	-6	-10	-7	-13	-10	-6	-13	-13	-8	-8
7	Недосконала система управління стосунками зі споживачами	-4	-6	-7	-6	-8	-10	-8	-13	-6	-10	-7	-13	-10	-6	-13	-13	-8	-8

чний рівень впливу даного квадранта на підприємство. Рівень впливу поля ST матриці SWOT-аналізу – 0,11, це свідчить про середній рівень впливу даного квадранта на підприємство.

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

Таблиця 5  
Середні значення результату SWOT-аналізу  
ПАТ «Запоріжсталь»

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

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

За результатами аналізу конкуренції на ринку чорної металургії стратегія ПАТ «Запоріжсталь» характеризується чітко визначеними показниками зворотної вертикальної інтеграції, що спрямовані на утворення умов для економічного зростання комбінації за рахунок придбання, утворення або підсилення контролю за структурами, відповідальними за постачання. Завдяки таким діям стабілізується або захищається стратегічно важливе джерело постачання, зменшується залежність від постачальників, стабілізуються ціни на продукти та послуги комбінату.

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

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

**Висновки.** За результатами дослідження обґрунтовано вибір стратегій розвитку та рекомендовано їх до реалізації ПАТ «Запоріжсталь». А саме, запропоновано стратегію посилення позицій на ринку, яка відноситься до стратегії концентрованого зростання та зворотної вертикальної інтеграції. Розроблені стратегії дозволяють визначити перспективу розвитку ПАТ «Запоріжсталь», вдосконалити систему стратегічного управління, збільшити ефективність роботи, конкурентоспроможність продукції підприємства, покращити фінансово-економічні результати діяльності.

Реалізація стратегії посилення позицій на ринку потребує значних маркетингових зусиль в області

управління асортиментом, реклами, ціноутворення, якісного обслуговування споживачів, тому як перспективу подальших наукових розробок у цьому напрямку необхідно розглянути впровадження концепції маркетингового управління в діяльність підприємств металургійної галузі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аніщенко В.О. Особливості стратегічного розвитку компанії з метою збільшення її вартості / В.О. Аніщенко, В.Г. Маргасова, Н.В. Ткаленко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 2. – С. 67-75.
2. Лозовський Ю.А. Формування стратегії як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК / Ю.А. Лозовський // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 3 (81). – С. 84-88.
3. Малецький М.О. Проектні засади інноваційного менеджменту гірничо-металургійного та енергетичного комплексів / М.О. Малецький, В.А. Шаповал, О.Г. Джур // Металлургическая и горнорудная промышленность. – 2012. – № 1. – С. 109-111.
4. Пуліна Т.В. Методичні підходи до створення та розвитку кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості / Т.В. Пуліна // Монографія. – Запоріжжя: «Акцент», 2013. – 408 с.
5. Рачинський А.І. Стратегічне управління в контексті сучасних західноєвропейських підходів / А.І. Рачинський // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2009. – № 3. – С. 12-20.

УДК 338.487

**Рєга М.Г.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу  
Мукачівського державного університету

## СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГУ В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ

У статті йдеться про становлення та розвиток маркетингу в туризмі. Розглядається сфера туризму та тенденції розвитку сучасного маркетингу відносно. Визначено роль маркетингу в умовах економічної кризи. Особливу увагу приділено розгляду теоретичних та практичних заходів сутності маркетингу в туристичній сфері. Досліджено методи та підходи оцінки ефективності маркетингової діяльності.

**Ключові слова:** туристичний маркетинг, туристична сфера, туристичний продукт, маркетинг відносно, маркетинг споживача.

### Рєга М.Г. СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ МАРКЕТИНГА В ТУРИСТИЧЕСКОЙ СФЕРЕ

В статье говорится о становлении и развитии маркетинга в туризме. Рассматривается сфера туризма и тенденции развития современного маркетинга отношений. Определена роль маркетинга в условиях экономического кризиса. Особое внимание уделено рассмотрению теоретических и практических заданий сущности маркетинга в туристической сфере. Исследованы методы и подходы оценки эффективности маркетинговой деятельности.

**Ключевые слова:** туристический маркетинг, туристическая сфера, туристический продукт, маркетинг отношений, маркетинг потребителя.

### Rega M.G. THE DEVELOPMENT MARKETING IN THE TOURISM SECTOR

The article refers to the establishment and development of marketing in tourism. We consider tourism and trends of modern marketing relationship. The role of marketing in the economic crisis. Particular attention is paid to the theoretical and practical measures essence of marketing in the tourism sector. The methods and approaches for evaluating the effectiveness of marketing activities.

**Keywords:** tourism marketing, tourism sector, tourist product, relationship marketing, marketing consumer.

**Постановка проблеми.** Однією з найбільш динамічних та найбільш прибуткових галузей світової економіки є туризм. За даними Міжнародної туристичної організації частка туризму у світовому ВВП становить близько 9% та близько 30% у світовому експорті послуг та 6% від обсягів світової торгівлі. Зростання індустрії туристичних послуг стимулюється ростом чисельності та доходів населення, зменшенням робочого часу та збільшенням часу на відпочинок, значним поліпшення транспортної інфраструктури. На сьогодні сфера туризму є одним із найважливіших чинників соціального та економічного розвитку. Туризм позитивно впливає на розвиток національних економік, дозволяє збільшувати валютні надходження, поліпшує показники платіжного балансу, сприяє ефективному використанню природного та історико-культурного потенціалу.

У даному контексті особливої актуальності набуває специфічна галузь маркетингу – туристичний маркетинг. Туристичні підприємства для успішної роботи та зайняття своєї ніші на ринку послуг повинні використовувати маркетингову діяльність, для

того щоб розпізнати, ідентифікувати і оцінити існуючий або прихований попит на послуги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання маркетингу в туризмі досліджувала велика кількість вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: А. Барішев, С. Брігс, Л. Бухаріна, Н. Восколович, Т. Дашкова, А. Дурович, М. Мальська, Г. Мунін, Ю. Правик, О. Романенко, С. Скибінський, С. Скобкін, З. Тимошенко, В. Янкевич та ін.

Туризм за головними характеристиками суттєво не відрізняється від інших форм господарської діяльності. Тому засади сучасного маркетингу можуть бути застосовані і в туризмі.

Водночас туризм має свою специфіку, яка відрізняє його не лише від торгівлі товарами, а й від інших форм торгівлі послугами. Йдеться про особливий характер споживання туристичних послуг і товарів у місці їх виробництва, а також у певній ситуації.

**Постановка завдання.** Існує багато визначень туристичного маркетингу. Так, французькі науковці Р. Ланкар та Н. Ольє відмічають, що туристичний маркетинг – це серія основних методів і прийомів, ви-