

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«ГОМЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ П.О.СУХОГО»

КАФЕДРА «МАРКЕТИНГ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА»

КУРСОВАЯ РАБОТА
по курсу «Анализ маркетинговой среды»
на тему: Механизмы воздействия факторов макросреды на деятельность
предприятия (на примере ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга
БМК»)

Выполнил студент гр.МГп-41
Губанова Н.М.

Проверил заведующий кафедрой
Соловьева Л.Л.

Гомель 2022

Оглавление

Введение.....	3
ГЛАВА 1 СУЩНОСТЬ ФАКТОРОВ МАКРОСРЕДЫ.....	4
1.1. Сущность факторов макросреды.....	4
1.2. Методы анализа макросреды.....	7
ГЛАВА 2 МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ ОАО «БМЗ».....	10
2.1. Анализ внутренней среды предприятия ОАО «БМЗ».....	10
2.2 Анализ макросреды предприятия с помощью PEST.....	22
2.3. Анализ механизмов воздействия факторов макросреды на деятельность предприятия ОАО «БМЗ».....	27
ГЛАВА 3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «БМЗ».....	31
3.1. Совершенствование сайта за счет создания «Окна потребителей».....	31
3.2. Совершенствование ассортимента продукции за счет осваивания инновационного продукта.....	32
3.3 Совершенствование работы за счет улучшения организации работы с поставщиками.....	35
Заключение.....	38
Список использованных источников.....	40
Приложения.....	41

Введение

В современных условиях рыночных отношений факторы макросреды выделяются как наиболее влиятельными на деятельность предприятия. Изучение макросреды промышленного предприятия становится особо актуальна, при составлении маркетингового плана. Данный факт обуславливает необходимость проведения маркетинговых исследований в данной области, а также разработку мероприятий по усилению или ослаблению влияния данных факторов на деятельность предприятия. Важность исследуемого вопроса бесспорна для предприятий металлургической промышленности Республики Беларусь.

Объектом данной курсовой работы является промышленное предприятие ОАО «БМЗ».

Предметом курсовой работы является механизмы воздействия факторов макросреды на деятельность предприятия.

Целью данной курсовой работы является совершенствование маркетинговой стратегии предприятия.

Для её достижения необходимо решить ряд задач:

- изучить факторы макросреды предприятия;
- представить характеристику технико-экономической деятельности ОАО «БМЗ»;
- проанализировать маркетинговую деятельность и оценить эффективность организации работы с поставщиками;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование маркетинговой деятельности.

При написании курсовой работы использовались различные интернет-источники, отчетные данные предприятия за 2014-2020 года, так же были использованы отчетные статистические данные с официального сайта БМЗ.

Данная курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

ГЛАВА 1

СУЩНОСТЬ ФАКТОРОВ МАКРОСРЕДЫ

1.1. Сущность факторов макросреды

Макросреда предприятия — это факторы, с которыми ваше предприятие не сталкивается напрямую, но которые, тем не менее, оказывают серьезное влияние на его деятельность.

К факторам макросреды чаще всего относят экономические, политические, правовые, научно-технические, социально-демографические, социально-культурные, природные, экологические и международные факторы.

Предприятие и его микросреда функционируют в окружении более обширной макросреды, которая либо открывает новые возможности, либо грозит новыми опасностями. Макросреда включает следующие основные элементы:

- 1) демографическая среда;
- 2) экономическая среда;
- 3) природная среда;
- 4) научно-техническая среда;
- 5) политическая среда;
- 6) культурная среда.

Представим факторы макросреды на рисунке 1.1.

Демографические	Экономические	Природные
ФАКТОРЫ МАКРОСРЕДЫ		
Технологические	Политические	Культурные

Рисунок 1.1. – Факторы макросреды

Демографическая среда. Основные ее характеристики – численность и плотность размещения населения. Для маркетологов демографическая среда представляет интерес, поскольку рынки состоят из людей.

Во многих экономически развитых странах сокращаются размеры семьи, проявляется желание повысить ее собственный уровень жизни, наблюдается стремление женщин к работе вне дома, внедряются более эффективные методы планирования рождаемости.

Экономическая среда. К экономическим факторам можно отнести:

– информацию об экономическом развитии: валовой внутренний продукт, уровень теневой экономики, торговый баланс, количество новых рабочих мест, уровень безработицы, курс национальной валюты и уровень инфляции, индекс розничных продаж, индекс промышленного производства;

- производительность труда в различных сферах народного хозяйства;
- внешнеторговый баланс.

Природная среда. Промышленная деятельность почти всегда наносит вред состоянию природной среды. Существуют проблемы опасного уровня содержания химических загрязнителей в почве и продуктах питания, радиоактивного заражения, загрязнения упаковочными материалами, не поддающимися биохимическому разложению.

Научно-техническая среда. Развитие науки и техники является главным фактором экономического роста. Новая техника заменяет старую, от которой она отличается сокращением удельных затрат труда, материалов и энергии, а также капитала. К основным тенденциям развития научно-технической среды относятся: ускорение научно-технического прогресса, рост ассигнований на исследования и разработки, распространение стратегии мелких улучшений, ужесточение государственного контроля.

Политическая среда. Это законы, нормативные документы государственных учреждений, требования групп общественности, которые оказывают влияние на различные организации и отдельных лиц и ограничивают свободу их действий.

Политико-правовая среда устанавливает рамки предпринимательской деятельности. Она рождает законодательные акты, определяет роль государственных органов и общественных институтов в экономической жизни общества, создает условия для развития рыночно конкурентной сферы деятельности и «правила игры» для субъектов рынка.

Среди законов и исполнительных актов правительственных органов наиболее распространены антимонопольные; антидемпинговые; против обманной и вводящей в заблуждение рекламы; обеспечивающие безопасность для здоровья покупателей; стандартизирующие и нормирующие качество и безопасность; природоохранные.

Культурная среда.

Культурные факторы представляют собой систему жизненных ценностей, формирующую поведение потребителей, отношение людей друг к другу, обществу, природе. Складывающиеся традиции, обычаи, стереотипы оказывают существенное влияние на потребление в рамках данной территории, но они могут быть совершенно иными в другом месте. На принятии решений о покупке могут сказаться особенности культурного уклада стран – приверженность населения основным культурным ценностям.

Макросреда включает в себя все значимые факторы внешней среды, которые должны учитываться при выборе бизнес-модели и стратегии компании. При анализе факторов макросреды изучаются тенденции и возможное влияние

рассматриваемого фактора на организацию. Компания не может влиять на внешние факторы макросреды, но она должна отслеживать их и корректировать свою стратегию. Вся необходимая информация о факторах макросреды может собираться и систематизироваться в специальных формах. Макросреда состоит из экономических, политических, социальных и технологических факторов. В последнее время из политических факторов выделилось отдельное направление – правовое.

Таким образом, можно сделать вывод, что наибольшее влияние на функционирование предприятий питания оказывают научно-технические и экономические факторы, при этом влияние научно-технических факторов является положительным.

Научно-технические факторы во многом определяют фундаментальные изменения в жизни людей, производстве материальных благ, окружающей природе. Предприятия, не заметившие коренных изменений в этой сфере, обречены на банкротство и исчезновение. В тоже время достижения научно-технического прогресса приводят, с одной стороны, к дефициту и удорожанию некоторых видов сырья, загрязнению окружающей среды, а с другой стороны к появлению новых отраслей по производству альтернативных материалов, что очень важно для предприятий, оказывающих услуги.

Нельзя не отметить очень сильное влияние экономических факторов, во многом обусловленное соотношением спроса и предложения, доходами и ценами на бытовые услуги, сложившейся конъюнктурой. В условиях вялотекущего мирового финансового кризиса, инфляции и т.п. поведение потребителей практически непредсказуемо.

Демографические факторы характеризуют численность и возраст населения, состав семьи, миграционные процессы, динамику изменения образовательного и материального уровня. Для предприятия питания демографическая среда представляет огромный интерес, поскольку услуги предоставляются людям. Падение рождаемости в 90-е годы прошлого века и старение населения оказывает негативное влияние на поведение и вкусы потребителей.

Политические факторы оказывают сильное влияние на деятельность предприятия. Они рождают законодательные акты, определяют роль государственных органов и общественных институтов в экономической жизни общества, создают условия для развития рыночно-конкурентной сферы деятельности «правила игры» для субъектов рынка.

Предприятие должно располагать эффективной системой обратных связей, позволяющей иметь достаточно полное представление о соответствующих факторах макросреды. На основе информации такого рода предприятие должно

адаптировать свою стратегию к окружающей среде с учетом своих возможностей.

1.2. Методы анализа макросреды

Для оценки факторов макросреды могут быть использованы следующие виды анализов: PEST, SWOT, anti SWOT и т.д.

PEST анализ — простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия, является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед.

PEST анализ является аббревиатурой следующих показателей отрасли: политические (P), экономические (E), социально — культурные (S) и технологические (T). Разберем каждую группу показателей более подробно.

P (Political) — факторы политико-правового окружения компании. При анализе политико-правового окружения отрасли, рынка или страны рекомендуется ответить на вопросы относительно ключевых изменений в области политической стабильности и правового регулирования.

E (Economic) — факторы экономического состояния рынка. В ходе анализа данной группы факторов необходимо определить 6 ключевых параметров, характеризующих состояние экономики страны/ рынка, на котором функционирует компания.

S (Socio — cultural) — факторы социального и культурного состояния рынка. В ходе анализа данной группы факторов необходимо описать 5 ключевых параметров:

- изменение демографического состояния: движение населения (убыль или рост), половозрастная структура рынка, изменение расовой принадлежности;
- уровень образованности населения, в том числе уровень квалифицированности кадров;
- особенности менталитета, важные культурные ценности
- изменение социальных слоев населения;
- изменение вкусов и предпочтений аудитории, устоявшиеся мифы и предубеждения.

T (Technological) — факторы, характеризующие технологический прогресс в отрасли. Данная группа факторов требует детального анализа, так как в эпоху технологического процесса именно изменение в технологии может кардинально изменить устоявшееся состояние рынка.

Пример матрицы PEST анализа представим на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2. – Матрица PEST анализа

SWOT анализ — один из самых эффективных инструментов в стратегическом менеджменте. Сущность SWOT анализа заключается в анализе внутренних и внешних факторов компании, оценке рисков и конкурентоспособности товара в отрасли.

Расшифровка аббревиатур SWOT анализа: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

S – Strengths. Сильные стороны товара или услуги. Такие внутренние характеристики компании, которые обеспечивают конкурентное преимущество на рынке или более выгодное положение в сравнении с конкурентами, другими словами, те области, в которых товар компании чувствует себя лучше и стабильнее конкурентов.

W–Weaknesses. Слабые стороны или недостатки товара или услуги. Такие внутренние характеристики компании, которые затрудняют рост бизнеса, мешают товару лидировать на рынке, являются неконкурентоспособными на рынке.

O–Opportunities. Возможности компании — благоприятные факторы внешней среды, которые могут влиять на рост бизнеса в будущем. Значение возможностей рынка для компании в стратегическом планировании: возможности рынка олицетворяют источники роста бизнеса. Возможности необходимо анализировать, оценивать и разрабатывать план мероприятий по их использованию с привлечением сильных сторон компании.

T–Threats. Угрозы компании — негативные факторы внешней среды, которые могут ослабить конкурентоспособность компании на рынке в будущем. Против каждой угрозы должны быть предложены решения для их минимизации.

Пример матрицы SWOT анализа представим на рисунке 1.3.

Внешняя среда	Возможности: O1 – увеличение продолжительности тура; O2 – предоставление индивидуальных или VIP-туров; O3 – предоставление разнообразных скидок (скидки для детей, группа+руководитель – бесплатно и др.); O4 – предоставление более дешевых рекламных туров; O5 – повышение уровня комфорта; O6 – предоставление рекламных туров для иногородних агентств.	Угрозы: T1 – погодные условия и природные катастрофы(снижение спроса); T2 – появление новых фирм конкурентов; T4 – снижение цены конкурентами, за счет уменьшения количества дней туров; T5 – сезонное повышение цен поставщиком транспорта.
Внутренняя среда	Мероприятия по усилению сильных сторон при возможностях, которые дает рынок: S106 – расширение числа потребителей за счет предоставления познавательных туров для иногородних агентств; S202 – предоставление комфортных условий поездки для индивидуальных и VIP-заказчиков; S301 – насыщенная культурная программа за счет увеличения дней маршрута.	Мероприятия по преодолению рыночных неблагоприятных факторов с использованием сильных сторон: S4T4 – при усилении продвижения конкурентами – разработка рекламных туров для агентств; S2T5 – договоренность с транспортными компаниями о предоставлении услуг по льготным ценам; S1T1 – разработка более широкого числа туров что способно снизить риск неполучения прибыли из-за погодных условий.
Сильные стороны: S1– широкий выбор внутренних и внешних туров; S2 – выгодная договоренность с транспортными компаниями; S3 – наличие культурной программы и дополнительных услуг при предоставлении тура; S4 – конкурентоспособная цена; S5 – высококвалифицированный персонал.	Мероприятия по ликвидации слабых сторон при возможностях рынка: W3O3 – при не рассчитанных скидках на группу туристов рассчитать скидки на группу+руководитель; W1O4 – в периоды сезонных падений спроса предоставлять недорогие рекламные туры; W4O5 – предоставление более комфортных условий проживания.	Мероприятия преодоления слабых сторон при неблагоприятных условиях рынка: W1T5 – максимальное снижение сезонности при сезонном повышении цен поставщиком автопарка; W3T4 – предоставлять скидки для групп туристов и студентов тем самым «перебивая» цены конкурента; W2T4 – разработка безопасных туров подходящих для всех возрастов, чтобы преодолеть конкуренцию на рынке.
Слабые стороны: W1– неэффективная рекламная политика турфирмы; W2 – узкий целевой сегмент (люди с уровнем доходов выше среднего); W3 – не предусмотрены скидки группам туристов; W4 – не все туры предусматривают комфортные условия проживания и размещения.		

Рисунок 1.3. – Матрица SWOT анализа

Для составления анти SWOT анализа используется такая же матрица, как и для классического SWOT анализа, только для составления квадратов используется другая формулировка вопросов:

- Что произойдет, если возможности не выполнят ожидания?
- Что если угрозы усилятся и сработают самым неожиданным образом?
- А что, если конкуренты своими действиями ослабят наши сильные стороны?
- Что будет если слабые стороны станут еще более слабыми?

Эти вопросы наводят на мысль о концепции анти-SWOT анализа.

Основной принцип анти-SWOT анализа является разграничение – до каких пор возможности остаются возможностями, а с какого момента они становятся угрозами. То же самое касается и сильных сторон, которые при определенном стечении обстоятельств могут стать слабыми сторонами.

ГЛАВА 2

МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ ОАО «БМЗ»

2.1. Анализ внутренней среды предприятия ОАО «БМЗ»

2.1.1 Анализ хозяйственной деятельности предприятия ОАО «БМЗ»

ОАО «БМЗ» является единственным предприятием в Республике Беларусь которое занимается производством продукции из стали, используя при этом только вторичное сырье. Завод расположен в городе Жлобине и был основан в 1985 году. ОАО «БМЗ» является управляющей компанией холдинга БМК, включая в себя множество дочерних заводов, расположенных по всей Беларуси.

Сегодня предприятие структурно состоит из четырех, связанных одной технологической цепочкой производств — сталеплавильное, прокатное, трубное, метизное — и цехов инфраструктуры, подразделений управления жизнедеятельностью предприятия.

Функционирующие на БМЗ два электросталеплавильные цеха за счет проведенной модернизаций нарастили свой производственный потенциал до 3 миллионов тонн стали в год. В настоящее время электросталеплавильный цех № 1 осуществляет выплавку и разливку рядовых марок сталей, а электросталеплавильный цех № 2 — конструкционных и легированных. Электросталеплавильные цеха оборудованы тремя современными дуговыми электропечами емкостью по 100 тонн каждая. Все необходимые элементы технологии доводки стали по составу, имеющиеся в цехах, тщательно обеспечены контролем ЭВМ, что позволяет всегда получать металл высокого качества.

Сортопрокатное производство БМЗ представлено двумя цехами. Сортопрокатный цех № 1 производит выпуск крупносортового и мелкосортного проката, а также катанки. Цех оснащен модернизированными мелкосортным станом 320, проволочным станом 150 и реверсивным прокатным станом 850. Сортопрокатный цех №2, запуск в работу которого состоялся в сентябре 2015 года, оснащен современным мелкосортно – проволочным прокатным станом общей производительностью 700.000 т/год с перспективой наращивания производства до 1 миллиона тонн в год.

Трубное производство представлено трубопрокатным агрегатом, включающий в себя косовалковый прошивной стан, 4-клетевой стан PQF® и редуционно-растяжной стан для производства труб, ориентированных преимущественно на нефтегазовую отрасль и машиностроение.

Метизное производство Белорусского металлургического завода представлено тремя сталепроволочными цехами (№ 1 – Micord; № 2 – Pluscord и № 3) и вспомогательным цехом тары и волок. Перечень выпускаемой ими продукции включает следующие позиции: металлокорд, бортовая бронзированная проволока для автомобильных шин, латунированная проволока для армирования рукавов высокого давления, арматурная, сварочная, пружинная, спицевая, гвоздевая проволока, проволока общего назначения и фибра стальная (анкерная, волновая и микрофибра).

Основные технико-экономические показатели представим в таблице 2.1.

Таблица 2.1. – Сведения об основных технико-экономических показателях финансово-хозяйственной деятельности ОАО «БМЗ» за 2019-2021 года

Показатель	2019	2020	2021	Относительное изменение	
				2020/ 2019	2021/ 2020
1. Объем товарной продукции в текущих ценах, тыс. руб.	2194	2507	4007	1,14	1,6
2. Выручка от реализации продукции с НДС, тыс. руб.	2261	2704	4319	1,2	1,6
3. Выручка от реализации продукции (без НДС), тыс. руб.	2713,2	3244,8	5182,8	1,2	1,6
4. Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	2122	2701	3724	1,27	1,4
5. Прибыль (убыток) от реализации, тыс. руб.	140	2	594	0,01	297
6. Прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.	-574	-938	-2	-	-
7. Рентабельность реализованной продукции, %	6,6	0,007	15,95	-	-
8. Численность ППП, чел	10989	10725	10800	0,98	1,01
9. Добавленная стоимость на 1 работника, руб.	208,1	181,8	280,1	0,88	1,54
10. Среднемесячная заработная плата ППП, руб./чел.	1239	1574	1777	1,27	1,13
11. Прибыль от реализации на 1 работника, руб./чел.	1433,9	1526,1	1703,4	1,06	1,12

Источник: отчетность предприятия

Из выше таблицы 2.1 можно сделать вывод, что по показателям объем товарной продукции в текущих ценах и выручка от реализации наблюдается существенный рост что говорит о успешной работе предприятия и удачного

выхода после карантина на международные рынки. Себестоимость продукции также возросла из-за увеличения объемов производства. Прибыль по сравнению с прошлым годом увеличилась в 200 раз, что опять же подтверждает удачную работу предприятия за 2021 год после выхода из пандемии. Рентабельность продукции за 2020 год отличалась очень низким уровнем по сравнению с двумя другими годами так как большую половину года международные рынки были закрыты и только к концу года после снижения ограничительных мер удалось выйти на положительную рентабельность хоть и очень низкую.

Информацию о структуре затрат в 2018 году представим в таблице 2.2.

Таблица 2.2. – Структура затрат в 2018 году

Элемент затрат	Сумма, тыс. руб.			Структура затрат, %		
	план	факт	+, -	план	факт	+, -
Материальные затраты	14 500 000	15 399 428	-899428	100	106,20	-6,20
Заработная плата	1 300 000	1 242 880	57120	100	95,61	4,39
Отчисления в фонд социальной защиты	450 000	429 539	20461	100	95,45	4,55
Амортизация основных средств	880 000	883 493	-3493	100	100,40	-0,40
Полная себестоимость	18 300 000	18 280 661	19339	100	99,89	0,11

Источник: отчетность предприятия

Анализируя таблицу 2.2, можно сказать, что материальные затраты на производство превысили плановое значение на 6,2%, сумма, заложенная на заработную плату, не была превышена и составила 1242880 тыс. рублей.

Факторный анализ представим в таблице 2.3.

Таблица 2.3. – Эффективность использования основных средств

Показатель	2020(0)	2021 (1)
Выпуск продукции, млн. руб.	2507	4007
Среднегодовая стоимость основных средств, млн. руб.	2 192	2 466
Среднесписочная численность работников	10725	10800
Фондоотдача	1,43	1,63
Производительность труда, тыс руб.	0,24	0,37
Фондовооруженность	0,204	0,226

Источник: собственная разработка

Фондоотдача (ФО) = выпуск продукции (ВП)/ среднегодовую стоимость основных средств (СОС)

$$FO_0 = VP_0 / COS_0 = 2507 / 2192 = 1,43$$

$$FO_1 = VP_1 / COS_1 = 4007 / 2446 = 1,63$$

Производительность труда (ПТ) = выпуск продукции (ВП)/
среднесписочную численность работников (ЧР)

$$ПТ_0 = ВП_0 / ЧР_0 = 2507 / 10725 = 0,24$$

$$ПТ_1 = ВП_1 / ЧР_1 = 4007 / 10800 = 0,37$$

Фондовооруженность (ФВ) = Среднегодовая стоимость основных средств
(СОС) / Среднесписочная численность работников (ЧР)

$$ФВ_0 = СОС_0 / ЧР_0 = 2192 / 10725 = 0,204$$

$$ФВ_1 = СОС_1 / ЧР_1 = 2446 / 10800 = 0,226$$

Проведем факторный анализ методом цепных подстановок для кратной
модели:

1. Влияние факторов среднегодовой стоимости основных средств и
стоимости выпуска продукции:

$$ФО_0 = ВП_0 / СОС_0 = 2507 / 2192 = 1,43$$

$$ФО_{усл} = ВП_1 / СОС_0 = 4007 / 2192 = 1,83$$

$$ФО_1 = ВП_1 / СОС_1 = 4007 / 2446 = 1,63$$

$$\Delta ФО_{общ} = ФО_{ф} - ФО_{пл} = 1,63 - 1,43 = 0,2$$

$$\Delta ФО_{рт} = ФО_{усл} - ФО_{пл} = 1,83 - 1,43 = 0,4$$

$$\Delta ФО_{р1} = ФО_{ф} - ФО_{усл} = 1,63 - 1,83 = -0,2$$

$$\Delta ФО_{общ} = ФО_{ф} - ФО_{пл} = \Delta ФО_{рт} + \Delta ФО_{р1} = 0,2 = 0,4 + (-0,2) = 0,2$$

2. Влияние факторов производительности труда и фондовооруженности:

Фондоотдачу можно представить также как отношение
производительности труда к фондовооруженности:

$$ФВ = СОС / ЧР \quad СОС = ФВ \times ЧР$$

$$ФО = ВП / СОС = ВП / ФВ \times ЧР = ПТ / ФВ,$$

где ПТ – производительность труда

$$ФО_0 = ПТ_0 / ФВ_0 = 0,24 / 0,204 = 1,176$$

$$ФО_{усл} = ПТ_1 / ФВ_0 = 0,37 / 0,204 = 1,81$$

$$ФО_1 = ПТ_1 / ФВ_1 = 0,37 / 0,226 = 1,64$$

$$\Delta ФО_{общ} = ФО_{ф} - ФО_{пл} = 1,64 - 1,176 = 0,464$$

$$\Delta ФО_{рт} = ФО_{усл} - ФО_{пл} = 1,81 - 1,176 = 0,634$$

$$\Delta ФО_{р1} = ФО_{ф} - ФО_{усл} = 1,64 - 1,81 = -0,17$$

$$\Delta ФО_{общ} = ФО_{ф} - ФО_{пл} = \Delta ФО_{рт} + \Delta ФО_{р1} = 0,464 = 0,634 + (-0,17) = 0,464$$

Фондоотдача выросла на 0,4 за счёт за счёт увеличения стоимости выпуска
продукции; снизилась на 0,2 за счёт увеличения среднегодовой стоимости
основных средств; фондоотдача увеличилась на 0,634 за счёт
производительности труда; снизилась на 0,17 за счёт увеличения
фондовооруженности.

Информацию о составе, движении и использовании основных средств
представим в таблице 2.4.

Таблица 2.4. – Наличие, движение и структура основных производственных средств за 2018 год

Группа основных средств	Наличие на начало года		Поступило за год		Выбыло за год		Наличие на конец года	
	млн. руб.	доля, %	млн. руб.	доля, %	млн. руб.	доля, %	млн. руб.	доля, %
Здания и сооружения	1507	13,47	-	-	2,011	8,75	1509	13,40
Производственные машины	3820	34,13	-	-	6,061	26,38	3845	34,15
Прочее оборудование	81,03	0,72	-	-	1,42	6,18	89,413	0,79
Прочие основные средства	93,557	0,84	-	-	1,997	8,69	100,407	0,89
Незавершенное строительство	5690	50,84	84,28	100,00	11,484	49,99	5716	50,76
Итого	11191,59	100	84,28	100	22,973	100	11259,8	100

Источник: отчетность предприятия

Основываясь на данных таблицы 2.4, можно сказать, что наибольшую долю в структуре основных производственных средств занимают незавершенное строительство и производственные машины 50,84% и 34,13% соответственно. Поступило за год только незавершенного строительства на сумму 84,28 млн. рублей. Выбыло за год продукции на 22,973 млн. рублей, наличие на конец периода всех производственных средств на сумму 11259,8 млн. рублей.

Информация о трудовых ресурсах представим в таблице 2.5.

Таблица 2.5. – Состав и структура работников предприятия

Категория	2020 год		2021 год		Отклонение 1-ого от 2-ого гг.
	чел.	%	чел.	%	
Списочная численность ППП:	10725	100	10800	100,7	0,7
рабочие	8000	100	8132	101,7	1,7
в т. ч. Основные	4407	100	4539	102,9	2,9
вспомогательные	3661	100	3661	100	0
ИТР	2425	100	2425	100	0
в т.ч. руководители	1123	100	1123	100	0
Специалисты и служащие	1302	100	1402	107,68	7,68
Количество рабочих на 1 ИТР	3,29	-	3,3	-	-

Источник: отчетность предприятия

За анализируемый период численность персонала увеличилась на 0,7%. Из них рабочих увеличилась на 132 человека, основные увеличилось на 132

человека, численность специалистов и служащих увеличилась на 100 человек. Показатели эффективности и интенсивности использования трудовых ресурсов представим в таблице 2.6.

Таблица 2.6. – Показатели эффективности и интенсивности использования трудовых ресурсов

Показатель	2017	2018	2019	Относительное изменение, %	
				2018/2017	2019/2018
1. Среднесписочная численность персонала, чел.	11370	11234	10989	0,99	0,98
2. Фонд заработной платы, млн. руб.	1235270	1 242 880	1250790	1,01	1,01
3. Среднемесячная заработная плата 1 работника, руб.	980	1057	1239	1,08	1,17
4. Выручка от реализации (без НДС), млн. руб.	17144718	17890654	18325412	1,04	1,02
5. Выручка от реализации на 1 работника, тыс. руб.	1507,89	1592,55	1667,6	1,06	1,05
6. Прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.	140	158	151	1,13	0,96
7. Прибыль от реализации на 1 работника, тыс. руб.	12313	14006	13741	1,14	0,98
8. Чистая прибыль тыс. руб.	58 320	47 610	38 406	0,82	0,81
9. Чистая прибыль на 1 работника, тыс. руб.	5,13	4,24	3,49	0,83	0,82
10. Добавленная стоимость на 1 работника, тыс. руб.	647	773,5	208,1	1,54	0,74

Источник: отчетность предприятия

Из таблицы 2.6 видно, что численность персонала за анализируемый период численность персонала уменьшается, фонд заработной платы увеличивается, так как растет средняя заработная плата по предприятию. Выручка от реализации и выручка от реализации на 1 работника увеличивается за весь анализируемый период. Чистая прибыль и чистая прибыль на 1 работника снижается.

Информацию о финансовых результатах деятельности предприятия представим в таблице 2.7.

Таблица 2.7. – Показатели оборачиваемости

Показатель	2016	2017	2018	Относительное изменение, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017
1. Выручка от реализации с НДС, тыс. руб.	1 658	1 710	2 261	103	132
2. Оборотные активы, тыс. руб.	761	1 160	1 231	152	106
3. Собственный капитал, тыс. руб.	679	872	1 070	129	123
4. Долгосрочные кредиты и займы, тыс. руб.	819	1 176	960	144	82
5. Основные средства, тыс. руб.	2 465	2 778	2 641	112,7	95
6. К-т оборачиваемости активов (п.1/п.2)	2,18	1,47	1,84	-	-
7. К-т оборачиваемости собственного капитала (п.1/п.3)	2,44	1,96	2,11	-	-
8. К-т оборачиваемости инвестиционного капитала (п.1/(п.3+п.4))	1,11	0,83	1,11	-	-
9. К-т оборачиваемости основных средств (п.1/п.5)	0,67	0,62	0,86	-	-

Источник: отчетность предприятия

Выручка за анализируемый период увеличилась с 1658 млн. рублей до 2261 млн. рублей. Стоимость оборотных активов также увеличилась с 761 тыс. рублей до 1231 млн рублей, стоимость собственного капитала увеличилась с 679 тыс. рублей до 1070 тыс. рублей, что говорит о росте предприятия. Долгосрочные кредиты и займы увеличиваются медленно, за 3 года показатель изменился с 819 тыс. рублей до 960, что говорит о способности предприятия самостоятельно поддерживать свою работоспособность, не прибегая к заемным средствам.

Показатели наличия и движения основных средств (наличие их на начало и конец периода, поступление и выбытие) представим в таблице 2.8.

Таблица 2.8. – Показатели наличия и движения основных средств

Показатель	2016	2017	2018	Относительное изменение, %	
				2017/2016	2018/2017
1. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	1 575	2 192	2 466	139	112,5
2. Стоимость основных средств на начало года, тыс. руб.	1 790	2 866	3 236	160	113

Окончание таблицы 2.8

Показатель	2016	2017	2018	Относительное изменение, %	
				2017/2016	2018/2017
3. Поступило основных средств, тыс. руб.	1 111	376	360	33,8	95,7
4. Выбыло основных средств, тыс. руб.	35	3,3	4	9,4	121,2
5. Стоимость основных средств на конец года, тыс. руб.	2 052	2 331	2 603	113,6	111,7
6. Сумма амортизации, начисленная за год, тыс. руб.	814	907,6	990	111,5	1,9
7. Остаточная стоимость на конец года (п.5-п.6), тыс. руб.	1242	1423,4	1613	114,6	113,3
8. Коэффициент обновления (п.3/п.5)	0,54	0,16	0,14	-	-
9. Коэффициент выбытия (п.4/п.2)	0,02	0,001	0,001	-	-
10. Коэффициент прироста ((п.3-п.4)/п.2)	0,60	0,13	0,15	-	-
11. Коэффициент износа (п.6/п.5)	0,40	0,39	0,38	-	-
12. Коэффициент годности (п.7/п.5)	0,60	0,61	0,62	-	-

Источник: отчетность предприятия

Среднегодовая стоимость основных средств за анализируемый период увеличилась с 1575 тыс. рублей до 2466 тыс. рублей, что говорит о росте предприятия. Стоимость основных средств на начало 2017 и 2018 года больше стоимости основных средств на конец периода. Сумма амортизации увеличивается и за 3 года увеличилась на 8,5 процентов, что говорит об изнашивании основных средств. Информацию о показателях финансового состояния предприятия представим в таблице 2.9.

Таблица 2.9. – Показатели эффективности использования ОС предприятия

Показатель	2016	2017	2018	Относительное изменение, %	
				2017/2016	2018/2017
1. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	1 575	2 192	2 466	139	112,5
2. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	-12	28	140	-280	500
3. Объем товарной продукции в действующих ценах, тыс. руб.	1 670	1 682	2 122	101	126,2
4. Среднесписочная численность ППП, чел.	11 183	10 823	10 701	103,3	98,9
5. Фондоотдача (п.3/п.1)	1,06	0,77	0,86	-	-

Окончание таблицы 2.9

Показатель	2016	2017	2018	Относительное изменение, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017
6. Фондоёмкость (п.1/п.3)	0,94	1,3	1,16	-	-
7.Фондовооружённость (п.1/п.4),тыс.руб./чел.	0,14	0,20	0,23	-	-
8.Фондорентабельность (п.2/п.1)	-0,007	0,01	0,06	-	-

Источник: отчетность предприятия

Показатель прибыли за анализируемый период увеличился с -12 до 140 тыс. рублей. Объем товарной продукции также увеличился с 1670 тыс. рублей до 2122 тыс. рублей. Среднесписочная численность работников за анализируемый период снизилась. Расчет глубины добавленной стоимости представим в таблице 2.10.

Таблица 2.10. – Расчет глубины добавленной стоимости

Показатель	2016	2017	2018	Относительное изменение, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017
1. Выручка от реализации (без НДС), тыс. руб. или товарная продукция	1 658	1 710	2 261	103	132,2
2. Затраты на производство и реализацию продукции, тыс. руб. или затраты на производство продукции	1 592	1 617	2 096	101,6	129,6
в том числе:					
2.1 материальные затраты, тыс. руб.	1 017	1 039	1 459	102,2	140,4
2.2 расходы на оплату труда, тыс. руб.	143	130	175	90,9	134,6
2.3 отчисления на социальные нужды, тыс. руб.	41	48	57	117,1	118,8
2.4 амортизация основных средств и нематериальных активов, тыс. руб.	0	1,9	0	-	-
2.5 прочие затраты, тыс. руб.	41	48	57	117,1	118,8
3.Добавленная стоимость (п.1-п.2.1-½п.2.5), тыс. руб.	620,5	647	773,5	104,3	119,6
4.Глубина добавленной стоимости (п.3/п.1), %	61,3	60,8	64,5	-	-

Источник: отчетность предприятия

Из выше представленной таблицы можно сделать вывод, что выручка от реализации растет, затраты за анализируемый период выросли, на 38% увеличились материальные затраты, расходы на оплату труда выросли на 35%,

отчисления на социальные нужды выросли на 1,7%, прочие затраты выросли на 1,7%. Добавленная стоимость за анализируемый период выросла на 15,3%.

2.1.2 Анализ маркетинговой деятельности предприятия ОАО «БМЗ»

Главным управляющим органом ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» является совет акционеров и наблюдательный совет. Так как 100% акций предприятия принадлежит государству, то в совет входят представители управляющих органов государства – Министерства промышленности Республики Беларусь.

Во главе завода находится Генеральный директор. Непосредственно ему подчиняются первый заместитель генерального директора, заместители генерального директора по принадлежности, помощники генерального директора, директор по производству, главный бухгалтер.

Организационная структура управления службой маркетинга (или подразделением, выполняющим маркетинговые функции) представим на рисунке 2.1.



Рисунок 1.1 – структура управления службой маркетинга

Во главе отдела маркетинга находится начальник управления. Подчиняется ему заместитель начальника управления, заместитель начальника УМ отвечает за отдел маркетингов металлопродукции, отдел аналитики и маркетингового планирования, отдел переводов, отдел по рекламе и информационным технологиям, протольный отдел.

Проанализируем товарную политику предприятия.

Номенклатура реализуемой продукции представлена следующими видами металлопродукции: заготовка, блюмы, прокат, трубы, метизы, металлокорд, проволока и другие, рассмотрим их в таблице 2.11.

Таблица 2.11. – Структура производства продукции в натуральном выражении

Наименование	2018		2019		2020		Темп роста, %	
	Тыс. тонн	%	Тыс.тонн	%	Тыс.тонн	%	2011 к 2010	2012 к 2011
1. Заготовка, блюмы	2 530	49,8	2 607	48,9	2 691	49,3	103	103,2
2. Прокат	2 098	41,3	2 197	41,2	2 222	40,7	104,7	101,2
3. Трубы стальные	97	1,91	117	2,20	124	2,29	120,8	106,3
4. Металлокорд	92	1,83	94	1,76	87	1,61	101,3	93,4
5. Бортовая проволока	29	0,59	33	0,63	32	0,60	111,8	97,1
6. Проволока РМЛ	37	0,73	40	0,76	36	0,67	109,5	90,3
7. Стальная проволока	193	3,82	241	4,53	256	4,70	124,5	106,2

Источник: Отчетность предприятия.

В 2018 году наблюдается снижение объемов производства металлокорда (на 6,6%), бортовой проволоки (на 2,9%), проволоки РМЛ (на 9,7%), обусловленное внешними факторами снижения спроса. В 2019 году удельный вес заготовок снизился с 49,82% до 48,9%, что объясняется ростом объемов производства по всем направлениям. За период 2018-2020 года наблюдается увеличение производства по производствам: заготовка и блюмы, прокатное производство, трубы стальные, бортовая проволока, стальная проволока. За период 2018-2020 гг. структура выпускаемой продукции не изменяется.

Основная часть продукции, а именно заготовки, а также металлокорда поставляется на экспорт в Россию, Германию, Литву, Израиль, Украину, Нидерланды, Польшу, Египет, Италию и США (и в общей массе составляет основную прибыль предприятия. Предприятие напрямую договаривается с потребителем (прямой метод продаж без посредников) избегая лишних трат на этих этапах.

С целью продвижения продукции, БМЗ принимает участие в различных выставках и ярмарках. Выставки и ярмарки являются одним из ключевых звеньев в системе рекламных мероприятий и служат точкой пересечения большого количества продавцов и покупателей в определенное время и в определенном месте.

Формирование коммуникационной политики происходит посредством связи с потребителями на выставках и ярмарках этим занимается маркетинговый отдел по продвижению товаров. Выставки происходят в разных странах мира и позволяют зарекомендовать себя среди конкурентов особенно привлекательны рынки, способствующие расширению клиентской базы для ОАО «БМЗ» это рынки Африки и Ближнего Востока.

Перечень наиболее значимых поставщиков сырья и их требования по форме по основному сырью:

1) металлолому:

- ОАО «Псковвтормет» – 75 000 BYN;
- ООО ТД «БМЗ» г. Санкт-Петербург – оплата по факту 65000 BYN.;
- ЗАО «Петромакс» – оплата по факту 25000 BYN.;

2) чугуну:

- ПАО «Косогорский металлургический завод» – 45000 BYN;

3) ферросплавам:

- ООО «Армтрейд», г. Москва 35000 BYN;
- ОАО «Запорожский завод ферросплавов» 20000 BYN;
- ООО «Чиатурманганум Джорджия», Грузия 28000 BYN;

4) графитированным электродам:

- ОАО «ЭПМ-НЭЗ» – 45000BYN;

5) металлизированным окатышам:

- ОАО «Оскольский электрометаллургический комбинат» 62000 BYN;
- ООО ТД «Металлаktivгрупп» – 24000 BYN;

6) огнеупорам и огнеупорным массам:

- DALMONDTradeHouseLTD – 22000 BYN;
- ООО «Группа Магнезит» – 21000 BYN.;
- ООО «Кералит» – 62000 BYN;

7) известняку:

- АО «Дорспецстрой» – 10000 BYN;

8) алюминиевой катанке:

- ОАО «ОК РУСАЛ ТД» – 11000 BYN;

9) науглероживателю:

- ООО «Армтрейд» – 5000 BYN;
- ЗАО «Технографит» – 2000 BYN;

10) горячебрикетированному железу:

- ОАО «Лебединский ГОК» – 1000 BYN.

Перечень основных поставщиков вспомогательных и прочих материалов:

- 1) «Belastahl» Германия – 3000 BYN;
- 2) «SANDVIK» г.Москва – 2000 BYN;
- 3) «SANDVIK» г.Москва – 4000 BYN;
- 4) ООО «Время-2» Санкт-Петербург – 2000 BYN.

Формирование ценовой политики в организации зависит от уровня цен на нефть на мировом рынке.

Цены на внутреннем рынке ограничены покупательской способностью предприятий, поэтому цены выставляются исходя из возможностей

предприятий.

До 2022 года доля отечественного рынка в общем объеме сбыта составляла 16,2%, но в связи с имеющейся политической обстановкой и введением санкций против стран России и Беларуси, была проведена распределительная политика между имеющимися рынками, что привело к уменьшению сотрудничества со странами Европы, но привело к увеличению объемов сбыта на рынке Республики Беларусь, России, стран Африки и Азии.

Формирование распределительной политики в организации представим в таблице 2.12.

Таблица 2.12. – Структура распределения продукции в разрезе основных распределительных каналов реализации

Регион	2017 год		2016 год		Темп экспорта 2017/2016, %	
	тонны	тыс.\$	тонны	тыс.\$	тонны	тыс.\$
Страны ЕС	953 160	393 060	1 170 974	537 901	81,4	73,1
Страны, не вход. в ЕС	46 989	23 568	46 142	25 812	101,8	91,3
Итого Европа	1 000 148	416 628	1 217 116	563 713	82,2	73,9
Россия	299 882	159 035	350 564	164 592	85,5	96,6
Америка	203 721	69 144	56 005	38 204	363,8	181,0
Ближний Восток	162 411	54 408	202 348	74 399	80,3	73,1
Африка	89 262	28 351	261 894	93 408	34,1	30,4
СНГ (Армения, Молдова, Украина)	11 102	5 678	11 122	5 712	99,8	99,4
ЮВА	2 309	1 853	2 305	2 296	100,2	80,7
Итого по регионам	1 768 834	735 096	2 101 353	942 325	84,2	78,0

Источник: отчетность предприятия

Из выше представленной таблицы можно сделать вывод, что в 2017 году в страны Европы было отгружено больше всего продукции в тоннах и составляет 1 000 148 тонн, это меньше чем по сравнению с 2016 году было распределено 1 217 116 тонн. Также наиболее прибыльными рынками в 2017 году являлись Россия и Ближний Восток, 159 035 и 69 144 тыс. долларов соответственно. По сравнению с 2016 году данные показатели снизились по России, а в 2016 году они составляли 96,6 и 181 000 тыс. долларов.

2.2 Анализ макросреды предприятия с помощью PEST

Рассмотрим основные факторы внешней маркетинговой среды, влияющие на предприятие ОАО «БМЗ», и дадим их характеристику в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Факторы внешней среды влияющие на деятельность предприятия

Вид фактора	Сила и направление влияния	Описание фактора	Описание формы влияния на предприятие	Меры по усилению (ослаблению) влияния
Политические и правовые факторы				
Риск введения антидемпинговых пошлин на увеличение поставок продукции БМЗ	Слабое, -	Антидемпинговые пошлины – это дополнительные пошлины, взимаемые с товаров, продаваемых на экспорт по цене ниже их цены на внутреннем рынке страны-экспортера; применяются при резком увеличении поставок	Ввод антидемпинговых пошлин приводит к сокращению поставок продукции, а значит и к сокращению прибыли	Поиск новых поставщиков, обход пошлин
Начало войны	Слабое,-	На 2022 год Республика Беларусь занимает нейтральную позицию между двумя враждующими Украиной и Российской Федерацией	Если начнется война, то предприятию придется перестраивать рабочие возможности на производство новых видов продукции для обеспечения армии и работать не для получения прибыли	Поиск новых поставщиков
Изменение налогов на выбросы в атмосферу	Слабое, -	Налоги на выбросы в атмосферу и так являются затратной частью производства из изменение может увеличить размер закладываемых средств	Повышение ставки налогообложения приведет к дополнительным тратам	Контроль за выбросами, контроль в изменении законодательства
Экономические				
Сложная экономическая ситуация в мире	Слабое, -	Снижение объемов потребления металлопродукции в Европе, что приводит к сокращению данного рынка сбыта, товарооборота, рентабельности продаж и прибыли предприятия	После коронавируса наблюдается существенный спад в сфере строительства.	Поиск новых рынков сбыта, выход на новые рынки (Африка, Дальний восток)

Рост цен на сырье, материалы и комплектующие	Сильное, +	Рост цен производителей металлопродукции приводит к увеличению прибыли, снижение цен – к ее сокращению	Цены оказывают непосредственное влияние на объемы реализации продукции, которая в свою очередь является одним из важнейших факторов формирования прибыли	Договоренность с предприятиями о ценах, предложение долгосрочного сотрудничества для установления приемлемого уровня цен
Рост налоговых ставок	Слабое, -.	Рост ставок привело к увеличению себестоимости продукции.	С 2013 года увеличились налоговые ставки. В частности, ставка налога на прибыль повысилась с 18% до 28%, ставки земельного и экологического налогов были проиндексированы в среднем на 22%, увеличение в 5 раз ставки налога на неиспользуемое имущество. Ставки основных налогов планируется сохранить на действующем уровне	Договоренность с предприятиями извне о действиях для обхода налогов, а внутри страны мониторить изменение в налоговом законодательстве
Рост потребления металлопродукции	Сильное, +	Увеличение количества заказов на продукцию предприятия, рост реализации продукции, рентабельности продаж, прибыли предприятия	В мире наблюдается рост потребления металлопродукции и (наибольшую долю в данном потреблении занимают развивающиеся страны). По мнению World Steel Association в	Выход на новые рынки сбыта (Африка, Дальний восток) для получения прибыли

			2021 году стальной спрос вырастет на 3,2%.	
Снижение ставки рефинансирован ие	Сильное, +	Снижение ставки рефинансирования делает кредитные ресурсы дешевле и это способствует увеличению денежных средств у предприятия, улучшению финансового состояния предприятия	В Республике Беларусь по состоянию на 2022 г. ставка рефинансирован ия составляет 12%	Данная экономическая особенность является возможностью для развития предприятия за счет помощи государства
Технологические				
Разработка новых технологий на базе исследовательск их центров	Сильное, +	Если работники исследовательских центров придумают новые технологии обработки это значительно снизит издержки предприятия	Обработка продукции из черных металлов является трудоемким процессом, тот кто преуспел в новых технологиях и облегчил процесс обработки значительно преуспевает	Вложение средств в исследователъск ие лаборатории и центры
Нахождение технологических преимуществ за счет внедрения технологической базы компании	Сильное, +	Сокращение производственных расходов, повышение качества продукции, ее конкурентоспособност и, способствует росту товарооборота и прибыли	БМЗ имеет собственную инженерно- технологическую базу, которая позволяет компания самостоятельно осуществлять полный цикл работ в сфере НИОКР – от разработки научной идеи до ее промышленного воплощения	Закупать патенты на новые виды оборудования и внедрять их на производстве
Природные				
Выгодное географическое положение предприятия	Сильное, +	Выгодное географическое положение позволяет предприятию иметь преимущества в сфере	БМЗ занимает выгодное географическое положение, находясь в 83 км	Увеличение количества связей с внешним миром. Увеличение

		сотрудничества с поставщиками сырья и материалов, потребителями продукции, экономить на транспортных расходах	от Гомеля на пересечении важнейших железнодорожных и автомобильных магистралей Санкт-Петербург - Одесса и Гомель - Минск - Вильнюс. Кроме того, в районе активно развито судоходство по рекам Днепр и Березина.	количества долгосрочных контрактов
Изменение русла реки	Слабое, -	Изменение русла реки Днепр может негативно повлиять на работу предприятия приводя к перегреву оборудования	Близлежащие реки в промышленном производстве являются механизмом охлаждения процессоров	Активный мониторинг за выбросами в окружающую среду и мониторинг за состоянием вод в данной местности

Источник: собственная разработка

Из выше представленных таблиц можно сделать следующие выводы. Экономические факторы имеют не совсем положительную тенденцию, из-за коронавирусной инфекции и закрытых границ предприятия черной металлургии понесли значительные убытки, ОАО «БМЗ» не является исключением, открытие границ и застой в экономиках многих стран спровоцировал рост спроса на металлургическую промышленность, но при этом рост цен на сырье и комплектующие.

Технологические факторы являются положительными аспектами макросреды, так как наука не стоит на месте и каждый год разрабатываются дополнения и улучшения для действующего производства, а их внедрение положительно сказывается на работе предприятия.

Природные факторы могут быть как положительными, так и отрицательными для предприятия черной металлургии. Выгодное географическое расположение снижает издержки на доставку и связи с потенциальными клиентами, но природные ресурсы в данной местности не безграничны и нарушение биологической цепи может спровоцировать изменение в течение реки, что отрицательно скажется на оборудовании.

2.3. Анализ механизмов воздействия факторов макросреды на деятельность предприятия ОАО «БМЗ»

Сильными сторонами предприятия являются то, что ОАО «БМЗ» является крупнейшим предприятием Республики Беларусь по производству металлургической продукции. Ассортимент продукции насчитывает более 300 видов продукции в 5 направлениях производства. За счет технического обновления в 2014 году предприятие имеет производить высококачественную продукцию с минимальными издержками.

Слабыми сторонами предприятия является не развитая система взаимодействия с клиентами. Отсутствует система скидок на продукцию, что отрицательно отражается на сбытовой политике. Также сбытовой политике не дает развиваться информационная направленность сайта, углубленные сведения о качественных характеристиках продукции не привлекает большое количество потребителей, коммерческая информация отсутствует.

К возможностям предприятия можно отнести то, что за счет развития некоторых сфер предприятия можно добиться увеличения количества потенциальных потребителей и вследствие увеличения количества продаж. Товаропроводящая сеть предприятия представлена дилерскими центрами по всему миру, за счет открытия собственных сбытовых центров можно сократить расходы на использование дилерской сети и увеличить прибыль за счет сокращения цепи доставки.

Предприятие ОАО «БМЗ» имеет стабильно по двум надежным поставщикам на каждый вид поставляемого сырья. Наличие двух поставщиков не является гарантией бесперебойной поставки, поэтому наращивание потенциальных надежных поставщиков положительно повлияет на стабильность работы предприятия. За счет увеличения числа поставщиков можно устранить проблему поставку некачественного сырья, что негативно отражается на работу предприятия так как теряется время на перезаказ.

Угрозами предприятия является то, что рынок металлургии постоянно изменяется, численность рынка то увеличивается, то уменьшается. Основными конкурентами предприятия являются предприятия рынка стран СНГ. Увеличение числа конкурентов приведет к уменьшению потребления ближайших стран за счет удовлетворения спроса посредством собственного производства. Потребительский спрос зависит от качества и актуальности производимой продукции, наличие высококачественной и необходимой рынку продукции повышает шансы заинтересованности потребителя в данной продукции, а также снижаются шансы отказа потребителя от продукции.

В таблице 2.14 рассмотрим факторы внутренней и внешней среды,

представляющие собой сильные, слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы.

Таблица 2.14. – SWOT-анализ

Внутренняя среда	<p>Возможности</p> <p>O1 – Расширение количества потенциальных потребителей</p> <p>O2 – Открытие собственных сбытовых точек</p> <p>O3 – Увеличение числа поставщиков сырья</p> <p>O4 – Увеличение потребления продукции из металла</p> <p>O5 – Снижение ставки рефинансирования</p>	<p>Угрозы</p> <p>T1 – Появление новых конкурентов в странах СНГ</p> <p>T2 – Поставка некачественного сырья</p> <p>T2 – Отказ потребителей покупать продукцию предприятия</p> <p>T3 – Увеличение закладывания денежных средств на выплату пошлин</p> <p>T4 – Уменьшение запросов на некоторые виды сырья</p> <p>T5 – Увеличение цен на сырье</p>
<p>Сильные стороны</p> <p>S1 – Широкий ассортимент продукции</p> <p>S2 – Предприятие имеет новое техническое оборудование</p> <p>S3 – Выгодное экономическое положение</p> <p>S4 – Большое количество поставщиков</p> <p>S5 – Наличие центра по разработкам</p>	<p>Мероприятия по усилению сильных сторон при возможностях, которые дает рынок:</p> <p>S1O3 – Расширение ассортимента продукции, за счет увеличения числа поставщиков продукции</p> <p>S1O1 – Привлечение потребителей за счет представления продукции на выставках</p> <p>S3O4 – Увеличение продаж продукции, за счет внедрения инновации</p>	<p>Мероприятия по преодолению рыночных неблагоприятных факторов с использованием сильных сторон:</p> <p>S2T1 – Увеличение конкурентоспособности за счет нового оборудования</p> <p>S1T3 – Расширение ассортимента продукции для привлечения новых потребителей</p> <p>S4T5 – Уменьшение цен на сырье и материалы за счет переговоров с поставщиками</p>
<p>Слабые стороны</p> <p>W1 – Отсутствие системы скидок</p> <p>W2 – Информационная направленность сайта</p>	<p>Мероприятия по ликвидации слабых сторон при возможностях рынка:</p> <p>W1O1 – Привлечение потребителей, за счет внедрения скидок</p> <p>W2O1 – Привлечение потребителей за счет совершенствования сайта</p>	<p>Мероприятия преодоления слабых сторон при неблагоприятных условиях рынка:</p> <p>W2T2 – Привлечение новых поставщиков сырья посредством улучшения организации работы</p> <p>W2T1 – Совершенствование сайта за счет создания окна потребителей</p>

Источник: собственная разработка

Из выше представленной таблицы можно сделать выводы, что наиболее выгодными мероприятиями является совершенствование сайта за счет создания окна потребителей. Также увеличение числа продаж за счет увеличения числа

потребления металла в 2021 году также может принести экономические выгоды. Увеличение конкурентоспособности предприятия за счет создания нового инновационного продукта также принесет свой экономический эффект.

В таблице 2.15 представим анти SWOT

Таблица 2.15. – анти SWOT

Внутренняя среда	<p>Возможности</p> <p>O1 – Расширение количества потенциальных потребителей</p> <p>O2 – Открытие собственных сбытовых точек</p> <p>O3 – Увеличение числа поставщиков сырья</p> <p>O4 – Увеличение потребления продукции из металла</p> <p>O5 – Снижение ставки рефинансирования</p>	<p>Угрозы</p> <p>T1 – Появление новых конкурентов в странах СНГ</p> <p>T2 – Поставка некачественного сырья</p> <p>T2 – Отказ потребителей покупать продукцию предприятия</p> <p>T3 – Увеличение закладывания денежных средств на выплату пошлин</p> <p>T4 – Уменьшение запросов на некоторые виды сырья</p> <p>T5 – Увеличение цен на сырье</p>
<p>Сильные стороны</p> <p>S1 – Широкий ассортимент продукции</p> <p>S2 – Предприятие имеет новое техническое оборудование</p>	<p>Что мешает реализовать сильные стороны, используя возможности:</p> <p>S1O3 – Расширение ассортимента продукции, за счет увеличения числа поставщиков продукции не будет конкурентоспособен</p> <p>S1O1 – Выставление продукции на выставках не привлечет внимание потребителей</p>	<p>Как усиление угроз ослабит сильную сторону:</p> <p>S2T1 – Конкурентоспособность может снизиться за счет внедрения нового оборудования</p> <p>S1T3 – Расширение ассортимента продукции не привлечет новых потребителей из-за низкого качества продукции и не освоенности производства</p>
<p>Слабые стороны</p> <p>W1 – Отсутствие системы скидок</p> <p>W2 – Информационная направленность сайта</p>	<p>Как изменение слабых сторон не позволит воспользоваться возможностями:</p> <p>W1O1 – Внедрение скидок не привлечет новых потребителей</p> <p>W2O1 – Совершенствование сайта не отразится на привлечении потребителей</p>	<p>При каких условиях слабые стороны усилят угрозы:</p> <p>W2T2 – Совершенствование сайта не отразится на привлечении поставщиков сырья</p>

Источник: собственная разработка

В ходе данной главы было выявлено, что предприятие ОАО «БМЗ» является монополистом в области черной металлургии на территории Республики Беларусь. Предприятие имеет широкую ассортиментную группу, а также высокое технологическое оборудование, что способствует конкурентоспособности на мировом рынке. На предприятие воздействует ряд макроэкономических факторов, такие как: политические, экономические, природные, технологические.

Наибольшее влияние на деятельность предприятия оказывают политические и экономические. Избежать влияния данных факторов можно

посредством поиска новых поставщиков, обхода пошлин, контролировать выбросами выбросы в атмосферу, контролировать изменения законодательства, искать новые рынки сбыта.

На экономические факторы макросреды можно повлиять посредством договоренности с предприятиями о ценах, предложение долгосрочного сотрудничества для установления приемлемого уровня цен, выходить на новые рынки сбыта (Африка, Дальний восток) для получения прибыли.

Технологические и природные факторы оказывают меньшее влияние на деятельность предприятия, ответными действиями на данные факторы является вложение средств в исследовательские лаборатории и центр, закупать патенты на новые виды оборудования и внедрять их на производстве, активно вести мониторинг за выбросами в окружающую среду и мониторинг за состоянием вод в данной местности, увеличивать количество связей с внешним миром, увеличивать количество долгосрочных контрактов.

Для совершенствования работы предприятия рассчитаем экономический эффект от проведения трех мероприятий. Совершенствование сайта за счет создания окна потребителей. Увеличение технологической конкурентоспособности предприятия за счет создания нового инновационного продукта. Уменьшение цен на сырье и материалы за счет переговоров с поставщиками.

ГЛАВА 3

МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «БМЗ»

3.1. Совершенствование сайта за счет создания «Окна потребителей»

Предприятие ОАО «БМЗ» имеет собственный сайт, который состоит из 5 разделов: о компании, покупателю, поставщику, пресс-центр, контакты. Раздел «Покупателю» состоит из подразделов: продукция, о системе качества, сертификаты на продукцию, биржевые торги. Для совершенствования сайта предложим создать новую вкладку окно потребителей [3]. Данная функция будет эффективной со стороны удержания клиентов, и привлечения новых. Нажимая на кнопку online заказа, посетитель видит форму, в которой нужно указать контактные данные, интересующую продукцию, сортамент, марку стали. Далее сотрудник получает сообщение о заказе и связывается с потребителем для уточнения заказа.

Для этого попросим работника предприятия отвечающего за сайт создать подраздел, а сотрудника отдела продаж принимать и обрабатывать заказы, доплатив за данную работу 50 рублей в месяц.

З=50 рублей.

Рассчитаем приблизительное увеличение объема прибыли от создания окна потребителей. Для этого опросим 5 экспертов. Результаты опроса экспертов представим в таблице 3.1.

Таблица 3.1. – Распределение голосов экспертов по поводу предполагаемого увеличения объёма продаж, %

Эксперты	1	2	3	4	5	\bar{x}
Ответы	0,1	0,1	0,1	0,05	0,1	0,09

Источник: собственная разработка

Рассчитаем коэффициент вариации по формуле (3.1)

$$Кв. = \frac{\sigma}{\bar{x}} = \frac{0,02}{0,09} = 0,22 \quad (3.1)$$

где σ – среднее квадратичное отклонение;

\bar{x} – среднее значение исследуемого показателя.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x-\bar{x})^2}{n}} = \frac{(0,1-0,09)^2+(0,1-0,09)^2+(0,1-0,09)^2+(0,05-0,09)^2+(0,1-0,09)^2}{5} = 0,02 \quad (3.2)$$

где x – значение показателя;

\bar{x} – среднее значение исследуемого показателя, n – количество показателей.

Мнения экспертов считаются согласованными, если $K_v. < 0,33$. В нашем случае $0,22 < 0,33$ – мнения согласованы.

Рассчитаем эффект по формуле (3.3):

$$\mathcal{E} = \Delta\Pi - \mathcal{Z}, \quad (3.3)$$

где $\Delta\Pi$ – прибыль от мероприятия;

\mathcal{Z} – затраты.

$\Delta\Pi$ рассчитаем по формуле (3.4):

$$\Delta\Pi = \frac{\Delta\text{Выр} \times R_{\text{пр}\%}}{100 + R_{\text{пр}\%}} = \frac{3887,1 \times 15,95}{100 + 15,95} = 534,7 \quad (3.4)$$

где $\Delta\text{Выр.}$ – выручка от мероприятия, $R_{\text{пр}\%}$ – рентабельность продаж.

Рентабельность продаж за 2021 год равняется 10,5%.

$$\Delta\text{Выр} = \frac{\bar{x} \times \text{выр.}}{100} = \frac{0,09 \times 4319000}{100} = 3887,1 \quad (3.5)$$

где \bar{x} – среднее распределение голосов экспертов;

выр – выручка предприятия за 2021 год.

Эффект рассчитаем по формуле (3.3).

$$\mathcal{E} = \Delta\Pi - \mathcal{Z} = 534,7 - 50 = 484,7 \text{ рублей}$$

Эффект от ускорения процесса порядка закупок товаров и услуг составил 484,7 рублей.

3.2. Совершенствование ассортимента продукции за счет освоения инновационного продукта

Предприятие черной металлургии в городе Жлобине. Численность работников 11 тыс. чел. На предприятии имеется 4 вида производств: сталеплавильное, прокатное, трубное, метизное.

Инновационными для предприятия ОАО «БМЗ» являются следующие

товары:

- принципиально новый товар (пионерный товар) – баббит, литая заготовка для производства подшипников.
- кардинально усовершенствованный товар – слябы, толстая стальная заготовка прямоугольного сечения с большим отношением ширины к высоте
- модернизированный/модифицированный товар – фехраль, жаропрочная стальная проволока
- товар рыночной новизны – припой, высококачественные металлические стержни для спайки металлоконструкций
- старый товар, нашедший новую сферу применения; катанка для телеграфных столбов.

Проведем экспертную оценку предложенных инновационных продуктов по параметрам, приведенным в таблице 3.2 (1–неудовлетворительно, 2 – удовлетворительно, 3 – хорошо, 4 – отлично).

Таблица 3.2 – Оценка инновационного продукта

Показатели	Вес показателя	Степень значимости показателей				
		баббит	слябы	фехраль	припой	катанка
Полезность инновации	0,17	4	5	5	4	2
Осуществимость идеи	0,18	5	4	4	5	5
Рыночная реализация	0,21	2	2	2	5	4
Производственные возможности	0,05	4	4	2	5	5
Финансовые возможности	0,05	3	3	3	5	3
Соответствие фирменной стратегии и целям	0,07	3	3	4	5	5
Конкурентоспособность инновации	0,17	3	3	1	4	3
Финансовые показатели	0,10	2	2	3	5	4
Комплексная экономическая оценка	-	3,27	3,26	2,99	4,66	3,74

Источник: собственная разработка

Опишем уровни инновационного продукта:

а) товар по замыслу (конкретный товар) Припой это металлические стержни из прочных тугоплавких металлов для прочного скрепления конструкций.

б) товар в реальном исполнении припой изготавливаются из олова, кадмия, меди, никеля, серебра или других металлов, конструкция в виде стержня смотанной в катушку позволяет эффективно транспортировать и удобно использовать данный товар

в) товар с подкреплением (обобщенный товар) при закупке товара оптом

от предприятия предоставляется транспорт, приспособленный для перевозки тяжелых грузов

Опишем этапы позиционирования инновационного продукта по следующим направлениям:

1) определение границы рынка инновационного изделия – Россия, Китай, внутренний рынок.

2) выявление реальных конкурентов, изучение их сильных и слабых сторон, конкурентных преимуществ, данный вид продукции производится только в Китае, спрос на продукцию высокий так как при минимальных затратах можно прочно соединить изделия, сильные стороны в Китае больше объемы производства и дешевле за счет объемов, но дороже за счет транспортных расходов

3) сопоставление характеристики инновации с характеристиками продуктов важнейших конкурентов; данных для оценки точных характеристик предприятия конкурента мало так как предприятия Китайское, сайт на китайском, сайт представлен малым количеством информации.

4) сегментирование потенциального рынка инновации, сегментация есть по отраслям применения, машиностроение, судостроение, железнодорожный транспорт и дороги, строительство и др.

5) оценка покупательского потенциала невозможно определить для промышленных предприятий путем опроса или стат. данных, так как продукция не является продуктом внутреннего спроса, можно предположить, что продукция будет успешной так как если предприятие начнет производить такое в Беларуси, то это будет единственным предприятием в Европе производящее данный вид продукции.

6) выявление соответствия инновационного продукта предпочтениям покупателей невозможно оценить

7) оценка коммерческой осуществимости инновационного продукта, данный вид продукции возможно производить на ОАО «БМЗ» так как имеются производственные печи способные отливать данный вид изделий с малыми затратами.

8) подбор маркетинговой стратегии данный вид продукции лучше начать внедрять на внутреннем рынке, для освоения производства и исправления недостатков, далее следует выходить на рынок России отраслям строительства и машиностроения. После успешного освоения производства следует выходить на рынки Европы и после рынки Африки.

Затраты на продукцию определим исходя из цен на рынке минус рентабельность. Средняя стоимость припоев на рынке составляет 28 рублей за штуку [2]. Рентабельность продукции предприятия составляет 15,95% соответственно себестоимость продукции составит $28 \times 1,15 = 32,2$ рублей за

штуку.

Проведем калькуляцию затрат от рентабельности и представим в таблице 3.3.

Таблица 3.3. – Калькуляция затрат на новый товар

Показатель	Значение
Себестоимость на 1 ед., руб.	35
Отпускная цена на 1 ед., руб.	36,2
Переменные издержки, рублей	5
Постоянные издержки, рублей	8160
Коэффициент розничной наценки	1
Цена для потребителя, руб.	36,2
Рентабельность, %	12,4%
Прибыль с единицы товара, руб.	4

Источник: собственная разработка

Постоянные затраты равны 840 рублей.

Точка безубыточности:

$N = \text{постоянные затраты} / \text{цена} - \text{переменные затраты}$.

Точка безубыточности $= 8160 / (36,2 - 5) = 261$ штук. Изделий можно производить не в убыток предприятию. Точка безубыточности составляет 261 штука, предприятие собирается производить 300 штук. Рассчитаем прибыль:

$\Pi = 300 \times 4 = 1200$ рублей

3.3 Совершенствование работы за счет улучшения организации работы с поставщиками

В сложившейся нестабильной экономической и политической обстановке велика вероятность введения пошлин на поставляемую продукцию или вовсе отказ от сотрудничества. Если поставщики продолжают сотрудничать, то велика вероятность что будет наблюдаться рост цен. С целью сдерживания цен закупаемого сырья проведем онлайн переговоры с наиболее важными поставщиками. Предприятие ООО «Чиатурманганум Джорджия», расположенное в Грузии, производящее ферросплавы, торговый дом DALMONDTradeHouseLTD, расположенный в Кипре, торгующий огнеупорными массами, предприятие «Belastahl», расположенный в Германии. Для более успешного проведения переговоров отправим двух сотрудников на курсы повышения квалификации. Пройдя данный курс специалисты будут более индивидуально анализировать ситуацию, будут находить подход к сложным оппонентам, научатся нейтрализовывать агрессию оппонента.

Стоимость курсов составляет 34 рубля на человека [4]. Расходы на двух человек составят 68 рублей.

Для проведения переговоров выделим по специалисту из отделов маркетинга и отдела продаж. За день переговоров в счет премии включим 100 рублей на человека. Итого затраты составят

$$З = 100 \times 2 + 34 + 34 = 268 \text{ рублей}$$

Рассчитаем приблизительное увеличение объема прибыли за счет сохранения прежнего уровня цен поставки. Для этого опросим 5 экспертов. Результаты опроса экспертов представим в таблице 3.4.

Таблица 3.4. – Распределение голосов экспертов по поводу предполагаемого увеличения объёма продаж, %

Эксперты	1	2	3	4	5	\bar{x}
Ответы	1	1,9	1	1	1	1,18

Источник: собственная разработка

Рассчитаем коэффициент вариации по формуле 3.1.

$$K_v = \frac{0,36}{1,18} = 0,31$$

где σ – среднее квадратичное отклонение;

\bar{x} – среднее значение исследуемого показателя.

σ рассчитаем по формуле 3.2.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}} = \frac{(1 - 1,18)^2 + (1,9 - 1,18)^2 + (1 - 1,18)^2 + (1 - 1,18)^2 + (1 - 1,18)^2}{5} = 0,36$$

где x – значение показателя;

\bar{x} – среднее значение исследуемого показателя, n – количество показателей.

Мнения экспертов считаются согласованными, если $K_v < 0,33$. В нашем случае $0,31 < 0,33$ – мнения согласованы

$\Delta\Pi$ рассчитаем по формуле (3.4):

$$\Delta\Pi = \frac{50964,2 \times 15,95}{100 + 15,95} = 7010,6$$

где $\Delta\text{Выр.}$ – выручка от мероприятия, $R_{\text{пр}}\%$ – рентабельность продаж.

Рентабельность продаж за 2021 год равняется 10,5%.
ΔВыр рассчитаем по формуле 3.5

$$\Delta \text{Выр} = \frac{1,18 \times 4319000}{100} = 50964,2$$

где \bar{x} – среднее распределение голосов экспертов;
выр – выручка предприятия за 2021 год.
Эффект рассчитаем по формуле (3.3).

$$\text{Э} = 7010,6 - 268 = 6742,6 \text{ рублей}$$

Эффект от проведения переговоров с целью сохранения прежних цен составил 6810,6 рублей.

Суммарный экономический эффект = 484,7 + 1200 + 6742,6 = 8157,3 рублей.

Заключение

ОАО «БМЗ» – это высокотехнологичный металлургический комплекс полного производственного цикла. Все производство осуществляется на единой производственной площадке в Республике Беларусь, что позволяет получать экономию на масштабе и выпускать продукцию с низкими издержками. Широкий набор производственных мощностей позволяет гибко формировать производственные потоки с учетом рыночной конъюнктуры и поддерживать стабильные объемы сбыта в течение длительного периода.

Производственная деятельность предприятия направлена на повышение конкурентоспособности продукции и получение эффективных результатов инновационной деятельности благодаря новым видам продукции, перспективным технологиям и разработкам, эффективному анализу макросреды и успешного планирования маркетинговой деятельности.

Так как ОАО «БМЗ» ориентировано на переработку вторсырья, а не на обработку руды, то предприятие сильно зависит от поставщиков. Импорт предприятия представлен закупками сырья из Китая, поэтому закрытие границ вследствие пандемии отразилось на работе холдинга. Современной угрозой для предприятия, вследствие напряженных политических отношений, является отказ предприятий Германии, Украины, Нидерланд покупать продукцию в пользу более дешевой или экономить на поставках и покупать продукцию местного производства.

Из-за того, что предприятие черной металлургии является монополистом в Республике Беларусь, то основными конкурентами выступают предприятия стран СНГ. Высокая конкуренция способствует развитию предприятия и делает продукцию более привлекательной для экспортного рынка.

Анализируя факторы макросреды посредством PEST, SWOT, anti SWOT анализов, было выявлено, что на предприятие оказывают влияние такие политические факторы как: антидемпинговые пошлины, изменение налогового законодательства, ситуация в мире. Экономические: рост налогов, снижение ставки рефинансирования, изменение в количестве потребления и т.д. Данные стороны PEST анализа оказывают наибольшее влияние на деятельность предприятия.

Проведенный SWOT анализ выявил направления совершенствования маркетинговой деятельности. Анализ расчета эффективности был предложен для трех следующих мероприятий: совершенствование сайта за счет создания «Окна потребителей», совершенствование ассортимента продукции за счет освоения инновационного продукта, совершенствование работы с поставщиками за счет организации работы с поставщиками.

Первое мероприятие: совершенствование сайта за счет создания «окна потребителей». В данном мероприятии было предложено улучшить сбыт посредством фиксирования заявок на сайте, письмо автоматически отправляет в отдел, где потребителю должны перезвонить для дальнейшего сотрудничества. Данное мероприятие не даст пропустить ни одной заявки, таким образом удержит старых и привлечет новых потребителей. Экономический эффект от данного мероприятия составил 484,7 рублей.

Второе мероприятие: совершенствование ассортимента продукции за счет внедрения инновации. В данном мероприятии с целью развития товара было предложено внедрить инновацию. Была просчитана калькуляция затрат на инновацию основываясь на рыночных ценах, а также рентабельность производства и точка безубыточности. Прибыль с единицы товара составляет 4 рубля. Точка безубыточного выпуска продукции равна 261 штукам. Предприятие будет производить 300 штук. Прибыль составит 1200 рублей.

Третье мероприятие: совершенствование работы за счет улучшения организации работы с поставщиками. В данном мероприятии было предложено улучшить работу специалистов, а затем получить прибыль путем договоров на неизменную цену материалов в сложный период. Эффект от данного мероприятия составил 8157,3 рубля.

Список использованных источников

1. Разрабатываем план маркетинга: сбор и анализ информации сбор информации о внешней среде [Электронный ресурс] // Энциклопедия маркетинга. – Режим доступа: <https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/infowave/05.htm>. – Москва, 2018. – Дата доступа: 20.10.2022.
2. Калькуляция затрат [Электронный ресурс] // powerbranding. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/cenoobrazovanie/primer-rascheta-zeny/>. – Москва, 2019. – Дата доступа: 20.10.2022.
3. Окно потребителей [Электронный ресурс] // envyboxблог. – Режим доступа: <https://envybox.io/blog/knopka-ostavit-zajavku/>. – Москва, 2021. – Дата доступа: 20.10.2022.
4. Семинар-тренинг «Навыки ведения переговоров» [Электронный ресурс] // маркетинг.г.рсу. – Режим доступа: <https://market.grsu.by/navyki-vedeniya-peregovorov-vnutri-organizatsii>. – Минск, 2022. – Дата доступа: 20.10.2022.
5. Макросреда организации [Электронный ресурс] // студми. – Режим доступа: https://studme.org/49853/marketing/makrosreda_organizatsii. – Москва, 2018. – Дата доступа: 20.10.2022.
6. Факторный анализ [Электронный ресурс] // afdanalyse.ru. – Режим доступа: https://afdanalyse.ru/publ/finansovyj_analiz/1/faktornyj_analiz_1/11-1-0-42. – Москва, 2020. – Дата доступа: 20.10.2022.
7. SWOT анализ [Электронный ресурс] // afdanalyse.ru. – Режим доступа: https://afdanalyse.ru/publ/finansovyj_analiz/1/swot_analiz_1/11-1-0-42. – Москва, 2020. – Дата доступа: 20.10.2022.
8. ANTI SWOT анализ [Электронный ресурс] // afdanalyse.ru. – Режим доступа: https://afdanalyse.ru/publ/finansovyj_analiz/1/antiswot_analiz_1/11-1-0-42. – Москва, 2020. – Дата доступа: 20.10.2022.
9. Сущность факторов макросреды [Электронный ресурс] // gigabaza.ru. – Режим доступа: <https://gigabaza.ru/doc/97292.html>. – Москва, 2019. – Дата доступа: 20.11.2022.
10. Рынок металлургии в Республике Беларусь [Электронный ресурс] // REG.ru. – Режим доступа: <https://regulare.ru/doc/97292.html>. – Минск, 2021. – Дата доступа: 10.11.2022.
11. Информация о поставщиках [Электронный ресурс] // icetrade.by. – Режим доступа: <https://icetrade.by>. – Минск, 2021. – Дата доступа: 15.11.2022.
12. Сущность маркетинговой стратегии [Электронный ресурс] // jjsop.ru. – Режим доступа: https://jjsop.ru/doc/sychnost_marketingovoi_strategii_97292.html. – Москва, 2018. – Дата доступа: 15.11.2022.

Приложения