

Наукова робота на тему:

**«ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА В
СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ»**

АНОТАЦІЯ

Головне призначення маркетингової діяльності у системі антикризового управління підприємством – це здатність швидко адаптуватися під мінливе середовище і створювати перспективні підприємницькі можливості для стабілізації економічного становища підприємства або покращення ринкових позицій (зростання ринкової частки, обсягу продажів, зростання лояльності клієнтів та ін.). Маркетингова діяльність підприємства у аспекті формування та прийняття рішень, які відповідають зовнішнім умовам, є особливо важливою під час негативного впливу кризових явищ. Для забезпечення ефективної діяльності підприємства за умов антикризового управління особлива увага має приділятися діагностиці маркетингового середовища.

Метою наукової роботи є діагностика маркетингового середовища підприємства задля розробки стратегічних дій його удосконалення у системі антикризового управління підприємством.

Завданнями наукової роботи є: розглянути маркетингове середовище як об'єкту антикризового управління підприємством; продіагностувати маркетингове середовище підприємства ТОВ «OIL TEX Центр»; визначити напрями формування стратегічних дій удосконалення маркетингового середовища у системі антикризового управління підприємством.

Об'єктом дослідження у науковій роботі є маркетингове середовище як об'єкт антикризового управління підприємством. Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних та практичних аспектів діагностики маркетингового середовища в умовах кризи.

У процесі дослідження застосовувалися загальнонаукові методи, зокрема: системного аналізу, узагальнення, аналізу, синтезу, порівнянь, побудови профілей, моделювання, SPACE-аналізу тощо.

Наукова робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (29 джерел).

Ключові слова: антикризове управління, маркетингове середовище, маркетингова стратегія, маркетинг, криза.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ОБ'ЄКТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	5
2. ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОІЛ ТЕХ ЦЕНТР»	11
3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ДІЙ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	19
ВИСНОВКИ	23
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	26
ДОДАТКИ	29

ВСТУП

Головне призначення маркетингової діяльності у системі антикризового управління підприємством – це здатність швидко адаптуватися під мінливе середовище і створювати перспективні підприємницькі можливості для стабілізації економічного становища підприємства або покращення ринкових позицій (зростання ринкової частки, обсягу продажів, зростання лояльності клієнтів та ін.). Маркетингова діяльність підприємства у аспекті формування та прийняття рішень, які відповідають зовнішнім умовам, є особливо важливою під час негативного впливу кризових явищ. Для забезпечення ефективної діяльності підприємства за умов антикризового управління особлива увага має приділятися діагностиці маркетингового середовища.

Метою наукової роботи є діагностика маркетингового середовища підприємства задля розробки стратегічних дій його удосконалення у системі антикризового управління підприємством.

Завданнями наукової роботи є: розглянути маркетингове середовище як об'єкту антикризового управління підприємством; продіагностувати маркетингове середовище підприємства ТОВ «OIL TEX Центр»; визначити напрями формування стратегічних дій удосконалення маркетингового середовища у системі антикризового управління підприємством.

Об'єктом дослідження у науковій роботі є маркетингове середовище як об'єкт антикризового управління підприємством. Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних та практичних аспектів діагностики маркетингового середовища в умовах кризи.

У процесі дослідження застосовувалися загальнонаукові методи, зокрема: системного аналізу, узагальнення, аналізу, синтезу, порівнянь, побудови профілей, моделювання, SPACE-аналізу тощо.

Наукова робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (28 джерел). Загальний обсяг наукової роботи становить 30 сторінок. Робота містить 18 таблиць та 3 рисунки.

1. МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ОБ'ЄКТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Під антикризовим управлінням розуміється система стратегічних заходів, спрямованих на попередження кризової ситуації, а в разі її виникнення – система заходів щодо виходу з кризи з урахуванням всіх наявних можливостей з мінімальними втратами і досягненням позитивного результату в майбутньому [7, с. 8]. Ефективне антикризове управління підприємством базується, перш за все, на глибокому аналізі маркетингового середовища, у якому працює підприємство, адже лише аналізуючи можливості, загрози з боку середовища можна спланувати свою ефективну стратегію існування на ринку та стратегію виходу з кризи з мінімальними втратами.

Підприємство, яке працює на ринку, відчуває на собі вплив, з одного боку, економічних, демографічних, політико-правових, науково-технічних, природно-кліматичних чинників та чинників культурного середовища, а з іншого – ефективність його діяльності багато в чому залежить від постачальників, посередників, поведінки споживачів, дій конкурентів, діяння контактних аудиторій. Всі ці чинники і елементи є складовими маркетингового середовища підприємства.

Маркетингове середовище – це сукупність об'єктів, що діють за межами фірми і взаємин між ними і фірмою, яка впливає на результати маркетингової діяльності фірми, на досягнення поставленої мети [3].

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «маркетингове середовище» [4]

Автори	Визначення поняття
Ф. Котлер [5]	Маркетингове середовище - сукупність діючих за межами компанії суб'єктів та сил, які впливають на розвиток й підтримку службами маркетингу вигідних взаємовідносин з цільовими клієнтами
О.М. Азарян [6]	Маркетингове середовище – це сукупність активних суб'єктів і сил, що діють за межами фірми і впливають на можливості керівництва службою маркетингу встановлювати та підтримувати з цільовими клієнтами відносини успішного співробітництва.

В.А. Полторак [7]	Маркетингове середовище – це сукупність активних суб'єктів, різноманітних чинників, що діють за межами фірми і впливають на її стратегію, можливості ефективно працювати на ринку і не підлягають безпосередньому контролю з боку фірми
М.І. Белявцев [8] Л.М. Іваненко [9]	Середовище маркетингу – сукупність активних суб'єктів, сил і факторів, що діють як усередині, так і за межами фірми й організації, які впливають на можливості керівництва, і служби маркетингу досягати поставлених цілей.
С.В. Скибінський [10]	Маркетингове середовище фірми – сукупність активних суб'єктів та сил у межах та за межами фірми, які впливають на можливості керівництва фірми та служби маркетингу діяти на цільових ринках
С.С. Гаркавенко [11]	Маркетингове середовище - сукупність суб'єктів, умов та сил, що діють за межами фірми і здатні вплинути на її маркетингову діяльність

Котлер Ф., Армстронг Г. та ін. характеризують маркетингове середовище як «сукупність суб'єктів, що діють за межами компанії, і сил, які впливають на розвиток і підтримку службами маркетингу вигідних взаємин з цільовими клієнтами» [5].

Проте необхідно відзначити те, що ряд авторів знаходяться на позиції суб'єктного підходу, тобто розглядають маркетингове середовище як сукупність суб'єктів або об'єктів, що звужує тлумачення даного поняття.

Куденко Н. В. характеризує маркетингове середовище як «сукупність чинників, які впливають на процес управління маркетингом фірми, її маркетинговий розвиток і взаємини із споживачами» [12].

Ламбен Ж.-Ж. чітко не дає визначення маркетинговому середовищу, але достатньо глибоко розглядає «нове макромаркетингове середовище», визначаючи, що «сьогодні зміни відбуваються з такою швидкістю, що можна з упевненістю прогнозувати збереження і навіть посилення турбулентності найближчими роками» [13].

Заремба П. О. визначає зміст поняття «Маркетингове середовище» з позиції системного підходу. Маркетингове середовище – це центрована система взаємозв'язаних і взаємодіючих чинників і процесів, які роблять прямий або непрямий вплив на здатність підприємства підтримувати і розвивати взаємини з цільовими ринками [2].

У цілому ж усі процеси, що виникають в центрованій системі маркетингового середовища, між фірмою і середовищем прямого і непрямого

впливу, є ентропійними, оскільки характеризуються зворотним протіканням процесів між фірмою і оточенням, що в цілому і складає систему.

Більшість авторів подають склад маркетингового середовища як макро-, мікро- та мезосередовище, як внутрішнє і зовнішнє (щодо підприємства) середовище, як підвладне внутрішньому контролю підприємства і непідвладне йому.

Економічне середовище країни - засвідчує існуючі і потенційні можливості споживання товарів та послуг. Економічне середовище складається із елементів, що впливають на купівельну спроможність споживачів та структуру споживання. Люди різних країн дуже відрізняються за рівнем своїх доходів та способом їх розподілу. Існують держави зі споживацькою економікою (що покриває лише необхідні потреби) - вони споживають більшість продукції, виробленої їх власними промисловістю та сільським господарством. Ці країни не надто цікавлять маркетологів. Існують держави з індустріальною економікою, яка створює багаті ринки збуту найрізноманітніших товарів та послуг. Маркетологи повинні уважно слідкувати за основними тенденціями ринків та за динамікою споживчих витрат.

Таблиця 1.2 – Фактори та показники маркетингового макросередовища [15]

Фактори макросередовища	Показники
Економічні	Фаза економічного циклу країни, рівень інфляції, рівень безробіття, валовий національний продукт та його динаміка, наявність та рівень товарного дефіциту, рівень доходів та купівельної спроможності населення.
Демографічні	Чисельність населення, територіальне розміщення населення, рівень урбанізації, міграція населення, віковий склад населення, рівень народжуваності та смертності, статевий склад населення, сімейний стан населення.
Політико - правові	Політична структура, рівень політичної та законодавчої стабільності, антимонопольне регулювання, податкове законодавство.
Науково - технічні	Рівень інфляційної активності, введення нових технологій, напрями концентрації технологічних зусиль, підвищення продуктивності праці, інновації.
Соціально культурні	- Соціальні класи, соціальні групи, культура, субкультура.

Природні	Екологія, наявність та доступність сировини та природних копалин, вартість енергоносіїв.
----------	--

Демографічне середовище охоплює людські ресурси, які є основною складовою трудових процесів, а відтак - і процесу виробництва, який служить запорукою успішної діяльності підприємств взагалі. Вивчення демографічного середовища передбачає відстеження динаміки населення з огляду на його розташування, відтворення, переміщення, склад, вік. Отже, демографічна оболонка містить ряд чинників, які обґрунтовують її позитивні чи негативні зміни.

З метою оцінки потенціалу ринку, частки підприємства на досліджуваному ринку, виявлення потреб споживачів щодо розширення асортименту товарів і послуг аналізують тенденції зміни чисельності населення (збільшення зменшення).

Аналіз політичного середовища передбачає вивчення таких політичних аспектів життєдіяльності суспільства, як політична система і політична стабільність, рівень впливу національних урядів на економічні процеси, політико-економічні пріоритети, законодавчі акти у сфері економіки тощо. Правове середовище міжнародного маркетингу складається із законів, постанов, угод, які функціонують на різних рівнях і забезпечують успішний і ефективний бізнес з визнанням інтересів кожної країни-партнера в рамках правових норм.

Соціально-культурне середовище включає такі фактори, як соціальні групи, базові цінності, переваги світосприйняття, поведінку, системи поглядів, цінностей, моралі, звичок, мови, стилю життя.

Науково-технічний прогрес, технологічні зміни справляють значний вплив на спосіб життя, поведінку, потреби та переваги споживача. Вони впливають на всі елементи маркетингового комплексу, але більш за все проявляється в аспекті інноваційної діяльності. Вивчення технологічного середовища потенційного ринку обумовлено постійним індустріальним розвитком суспільства, що висуває відповідні вимоги до технологічного рівня виробничих процесів і самої продукції, її якості і відповідності світовим стандартам, нормам.

Природне середовище як фактор маркетингового макросередовища останнім часом набуває дедалі більшого значення у зв'язку зі зростанням рівня забруднення навколишнього середовища.

Фактори та показники маркетингового мікросередовища можна згрупувати таким чином (табл. 1.3)

Ступінь взаємозв'язку між виробничим середовищем та керівними функціональними підрозділами підприємства визначає як пристосованість підприємства до функціонування на внутрішньому ринку, так і його адаптацію до зовнішнього середовища.

Таблиця 1.3 – Фактори та показники маркетингового мікросередовища [15]

Фактори мікросередовища	Показники
Безпосередньо фірма	Місце і роль служби маркетингу в організаційній структурі фірми
	Організаційна структура служби маркетингу
	Фахівці з маркетингу
Маркетингові посередники	Торговельні посередники
	Маркетингові фірми
	Рекламні агентства
Постачальники	Ціни постачальників
	Сервісне обслуговування з боку постачальників
Споживачі	Фактори, що впливають на поведінку споживача
	Фактори, що впливають на прийняття рішення про купівлю товару
Конкуренція	Рівень конкурентоспроможності фірми
	Галузеві конкуренти
	Потенційні конкуренти
	Товари-замінювачі
Громадськість	Фінансові кола
	Засоби масової інформації
	Фонди та громадські організації
	Широка громадськість

Розглядаючи безпосередньо підприємство як фактор маркетингового середовища, необхідно передусім звернути увагу на ту роль, яку відіграє служба маркетингу в загальній структурі підприємства, на її організаційну структуру, зв'язки з іншими службами. Рівень професійної підготовки та набутого досвіду фахівців-маркетологів також відіграє значну роль як фактор мікросередовища.

Роль постачальників як фактора маркетингового мікросередовища визначається тим, що матеріально-технічні ресурси та комплектуючі вироби є вхідними елементами процесу виробництва товарів. У розвиненій ринковій економіці майже не існує проблеми постачання ресурсів. Підприємство має змогу вибирати постачальників за тими чи іншими критеріями (ціна, рівень обслуговування тощо).

Вивчаючи споживача як фактор маркетингового середовища, необхідно звернути увагу на два основні питання: дослідження факторів, які впливають на поведінку споживача; прийняття споживачем рішення про купівлю товару.

Таким чином, всі підприємства функціонують у маркетинговому середовищі, що складається з різноманітних факторів, які впливають (безпосередньо чи опосередковано) на ефективність взаємодії підприємства з конкретним ринком. Визначення й детальний аналіз факторів макросередовища допомагає визначити пріоритетні напрямки розвитку підприємства на перспективу та скерувати стратегічні антикризові плани в потрібному напрямку. Виявлення впливу факторів мікросередовища на функціонування підприємства взагалі сприяє ефективному та обґрунтованому прийняттю рішень на оперативному рівні управління підприємством та попередженню кризових явищ на підприємстві.

При цьому завдання маркетингу в межах пасивного антикризового управління передбачає всебічне дослідження та оцінку зовнішнього середовища підприємства з метою завчасного виявлення причин виникнення кризових ситуацій або додаткових можливостей. Також у контексті активного антикризового управління перед маркетингом висувують завдання з оперативного збирання інформації відносно об'єктів зовнішнього середовища, пов'язаних із виникнення кризи на підприємстві [5, с. 24].

2. ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОІЛ ТЕХ ЦЕНТР»

Виробничо-комерційне підприємство ТОВ «Оіл Тех Центр» створено в процесі реорганізації шляхом перетворення відкритого акціонерного товариства «Оіл Тех Центр» у виробничо-комерційне підприємство ТОВ «Оіл Тех Центр».

Предметом діяльності підприємства є: виконання спеціалізованих робіт по монтажу систем водопроводів, газопроводів, теплозабезпечення та каналізації, електромонтажа на об'єктах, що будуються та діючих об'єктах виробничого призначення, соцкультпобуту та житла, будівництво житла, господарських об'єктів та об'єктів соціальної сфери, виконання будівельно-монтажних робіт та ремонтно-будівельних робіт.

Виконання спеціальних видів робіт, на які видається ліцензія:

1) виробництво будівельних конструкцій та виробів, сталевих та алюмінієвих будівельних конструкцій та виробів, сталевих конструкцій будівель, одноповерхових каркасів будівель, листові, огорожені і вбудовані , будівельно - монтажні роботи, земляні роботи, планування площ, розробка ґрунтів механічними способами, зведення несучих та огорожувальних конструкцій , будівель, споруд, монтаж металевих конструкцій, монтаж металоконструкцій малооб'ємних будівель та споруд не виробничого призначення, монтаж витяжних, вентиляційних і димових труб, монтаж листових конструкцій резервуарів, газгольдерів водонапірних башт, силосів та посудин, що працюють під тиском, об'ємом до 500м³, роботи з улаштуванням зовнішніх інженерних мереж і устаткування, прокладання теплових мереж, прокладання трубопроводів, безканальне та в каналах, устаткування теплокамер та встановлення арматури, прокладання мереж газопостачання.

2) прокладання газопроводів низького і середнього тиску, прокладання газопроводів високого тиску, улаштування вводу газопроводу в будівлю, встановлення газорозподільної арматури, газорегулюючі пункти (ГРП) та установки (ГРП). прокладання мереж водопостачання та зрошувальних мереж,

прокладання каналізаційних мереж, улаштування магістральних трубопроводів, зварювання трубопроводів, прокладання трубопроводів в траншеях, на переходах через водні перешкоди, через автомобільні дороги, залізничні та шляхові споруди, на болотах, безтраншейне (горизонтальне буріння, прокол, тощо).

Аналіз внутрішніх економічних чинників діяльності ТОВ «Оіл Тех Центр» можна згрупувати в таблиці 2.1 за напрямками: організація і управління; маркетинг; персонал; фінанси; інновації.

Таблиця 2.1 – «Профіль факторів внутрішнього середовища» підприємства ТОВ «Оіл Тех Центр»

Група чинників	Чинник	Поточний стан чинника та тенденція до його зміни	Визначення можливості або загрози	Оцінка (-3 – +3)	Важливість (1 – 3)	Зважена оцінка
Маркетинг	1 Маркетингова стратегія	погіршується	Слабкі сторони	-1	1	-1
	2 Товарна політика	поліпшується	Сильні сторони	1	2	2
	Разом					1
Організація	Організаційна структура	поліпшується	Сильні сторони	2	1	2
	Частка ринку	погіршується	Слабкі сторони	-1	2	-2
	Разом					0
Управління	Використання стратегічного планування	поліпшується	Сильні сторони	2	1	2
	Використання стратегічного аналізу	погіршується	Слабкі сторони	-2	2	-4
	Разом					-2
Персонал	Система винагород	погіршується	Слабкі сторони	-2	1	-2
	Плинність кадрів	поліпшується	Сильні сторони	2	2	4
	Разом					2
Фінанси	Структура активів	поліпшується	Сильні сторони	2	2	4
	Динаміка грошової готівки	поліпшується	Сильні сторони	2	1	2
	Разом					6

НДДКР	Рівень НДДКР	поліпшується	Сильні сторони	1	2	2
	Позиція відносно отримання патентів	погіршується	Слабкі сторони	-1	1	-1
	Разом					1
Вплив факторів внутрішнього середовища						8

Джерело: складено автором

Таким чином, основними слабкі сторонами для діяльності ТОВ «Оіл Тех Центр» можна визначити наступні внутрішні економічні чинники:

- відсутність маркетингової стратегії;
- частка ринку має тенденцію до зменшення;
- відсутність використання інструментарію стратегічного аналізу;
- слабкі позиції в питанні отримання патентів.

Основними сильними сторонами для діяльності ТОВ «Оіл Тех Центр» стануть наступні чинники внутрішнього середовища:

- впровадження товарної політики, спрямованої на ринок;
- вдосконалення організаційної структури управління;
- використання стратегічного планування;
- позитивна динаміка структури активів.

Аналізуючи макросередовище, слід зазначити, що політико-правові фактори завдають найбільше істотний вплив на діяльність ТОВ «Оіл Тех Центр» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Попередня таблиця основних факторів впливу політико-правового середовища в Україні на діяльність ТОВ «Оіл Тех Центр»

Фактори середовища	Загроза	Можливість
Політична нестабільність у державі	-	
Характер відносини держави до галузі	-	

Рівень регулювання і контролю з боку держави	-	
Політика держави в підготовці кадрів для галузі		+
Митна політика держави		+
Закони і нормативні акти	-	
Ефективність правової системи	-	
Практична реалізація законодавства		+
Ступінь ретельності дії всіх правових норм	-	

Джерело: складено автором

Політична ситуація, яка зараз склалася в країні негативно впливає на притік до країни іноземних інвестицій. Інвестори, вкладаючи гроші ризикують, і тому непорозуміння між верхівками влади не сприяють інвестиційній привабливості країни.

Адміністративні бар'єри для ведення господарської діяльності. Підприємства сектору будівництва та збуту будівельних матеріалів досить часто зустрічаються з необхідністю проходження різноманітних адміністративних процедур: реєстрація/перереєстрація; отримання дозволів (погоджень); ліцензування; сертифікація та стандартизація; перевірка контролюючими органами.

Часто проходження цих процедур створює ряд проблем і незручностей для підприємців: великі черги, бюрократизм, втрата великої кількості часу, нестабільність умов і складність системи, корупція, зумисне затягування оформлення, обмежений режим прийому, високі ціни, велика кількість документів, часті зміни в законодавчій базі, завелика частота перевірок контролюючих органів і зависокі вимоги тощо.

Управління у сфері будівництва в Україні на різних рівнях є незбалансованим. Нечітке визначення кола повноважень органів державної влади та місцевого самоврядування, що відповідають за прийняття відповідних актів, здійснюють контроль та мають інші повноваження в цій галузі, у тому

числі надають адміністративні послуги під час отримання дозвільної документації, вказує на неефективність системи адміністративно-правового регулювання будівельної діяльності. Такий стан речей вимагає запровадження ефективних заходів удосконалення адміністративно-правових відносин у будівельній галузі.

Закладене фінансування в державний бюджет на 2019 рік на реалізацію різного роду будівельних програм не дало в повній мірі активізувати будівельну галузь без впровадження додаткових економічних стимулів.

В даний момент складається в загальному негативна макроекономічна ситуація в економіці України, у більшості за рахунок втрат за пандемії COVID-19. За результатами економічного розвитку в 2020 році загальне зменшення ВВП складає 4,0%.

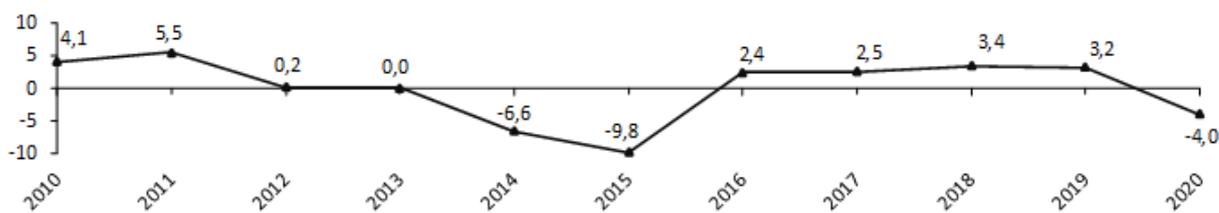


Рисунок 2.1 – Зміна обсягу ВВП (у % до попереднього року), 2010 – 2020 рр. Джерело: 28

Соціально-економічне становище в Україні за результатами 2020 року характеризується наступними показниками [28]:

- в IV кварталі 2020р. кількість зайнятого населення у віці 15 років і старше та віком 15–70 років становила по 15,7 млн. осіб. Кількість безробітного населення віком 15 років і старше та у віці 15–70 років – по 1,8 млн. осіб.

у січні 2021 р. порівняно з січнем 2020 р. індекс будівельної продукції склав 87,1%. Рівень безробіття зріс на 0,9%, порівняно з 2019 р. Обсяг виробленої будівельної продукції (виконаних будівельних робіт) підприємствами України в січні 2021 р. становив 7,2 млрд.грн. Нове будівництво склало 43,1% від

загального обсягу виробленої будівельної продукції, ремонт (капітальний та поточний) – 27,6%, реконструкція та технічне переоснащення – 29,3%.

- інфляція на споживчому ринку в лютому 2021р. порівняно із січнем 2021р. становила 1,0%, з початку року – 2,3%.

- реальний валовий внутрішній продукт (ВВП) у 2020р. порівняно із 2019р. зменшився на 4,0%.

- у січні–лютому 2021р. індекс сільськогосподарської продукції порівняно із січнем–лютим 2020р. становив 93,9%. Індекс фізичного обсягу обороту роздрібною торгівлі становив: у січні–лютому 2021р. відносно січня–лютого 2020р. – 104,6%; у лютому поточного року порівняно із січнем – 101,3%, проти лютого 2020р. – 105,6%.

До основних дестабілізуючих факторів варто віднести суперечливість і нестабільність податкового законодавства, нерозвиненість фондового й інвестиційного ринку, досить високий ступінь державного втручання в систему ринкового ціноутворення.

Вплив економічних факторів на діяльність ТОВ «Оіл Тех Центр» зведено в таблиці 2.3 (Додаток А).

Таким чином фактори економічного середовища справляють як негативний так і позитивний вплив на діяльність ТОВ «Оіл Тех Центр». При цьому найбільший позитивний вплив мають наступні фактори: розміри і темпи зміни розмірів ринку; розміри і темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів ТОВ «Оіл Тех Центр»; інвестиційні процеси.

А найбільший негативний вплив справляють фактори: загальний рівень економічного розвитку; система оподаткування і якість економічного законодавства; рівень розвитку конкурентних відносин.

Фактори впливу соціально-демографічного середовища на діяльність підприємства ТОВ «Оіл Тех Центр» представлено в табл. 2.4 (Додаток А)

Соціальне середовище в Україні за 2020 рік характеризується наступними показниками [28]:

Через високу інфляцію та фактично відсутню індексацію оплати праці та соціальних виплат (частка яких разом склала 58.5% номінальних доходів населення) падіння реального наявного доходу домогосподарств у 2020 році прискорилося майже вдвічі в порівнянні з 2019 роком. У січні–грудні 2020р. розмір середньомісячної номінальної заробітної плати штатних працівників підприємств, установ, організацій (із кількістю працюючих 10 осіб і більше) становив 11591 грн і порівняно з відповідним періодом 2019р. збільшився на 10,4%. Підсумкова таблиця факторів впливу соціального середовища України на діяльність підприємства приведена у додатку Б.

Аналіз даних, наведених в табл. 2.6 (Додаток В) показує:

- 1) зважена оцінка сукупності всіх факторів позитивної спрямованості становить 105 балів;
- 2) зважена оцінка сукупності всіх факторів негативного спрямованості становить 100 балів;
- 3) реакція організації на дію всієї сукупності розглянутих факторів оцінюється в 5 балів;
- 4) найбільш значущими є науково-технічні фактори (42 бали) та політико-правові фактори, сумарний внесок яких в загальну оцінку становить -27 балів.

Діагностика маркетингового мікросередовища будівельних підприємств передбачає отримання знання про стан ринку, врахування поведінки споживачів, оцінка реакції підприємства на дії конкурентів, політика щодо постачальників і посередників.

Основним ринком виробничої діяльності ТОВ «Оіл Тех Центр» є ринок міста в якому воно розташоване (м. Кропивницький) на нього припадає до 80% замовлень підприємства, інші проекти можна вважати побічними, в умовах кризи всі сили кинуті на завершення будівництва саме у цьому регіоні. Замовниками-забудовниками ТОВ «Оіл Тех Центр» є: ПП «Гурман», ПАТ «ДБК-4», ПАТ «Трест», ТОВ «Укрбудінвест», ТОВ «Ягуар», ПАТ «Альфа-Банк», Українська православна церква та ін.

Вплив клієнтського середовища на діяльність ТОВ «Оіл Тех Центр» представлено в табл. 2.7 (Додаток Д)

Орієнтуючись на тривале і взаємовигідне співробітництво керівництво ТОВ «Оіл Тех Центр» налагодило стабільні стосунки з наступними постачальниками: ТОВ «Прогрес-Е», ТОВ «Енергоінвестмонтаж», ТОВ «Бетон комплекс», ТОВ «Вікносістем», ПП «Системи захисту», ТОВ «Аспект-32», ТОВ «Гудвіл», ТОВ «Стандарт девелопмент»

Результати оцінки привабливості основних постачальників ТОВ «Оіл Тех Центр» представлено в табл. 2.8 (Додаток Е).

За даними таблиці 2.8 можна зробити висновок, що найпривабливішим постачальником є ТОВ «Гудвіл», а найменш привабливим є ТОВ «Енергоінвестмонтаж».

За показниками привабливості та конкурентної сили постачальників побудуємо карту постачальників ТОВ «Оіл Тех Центр» (рис. 2.2, Додаток Ж).

Аналіз постачальників дозволяє зробити висновок, що в зоні доцільності договірної політики знаходяться всі постачальники, договірну політику недоцільно переглядати.

До основних конкурентів ТОВ «Оіл Тех Центр» можна віднести наступні компанії: ПАТ «Кіровоградгідроспецбуд», ТОВ «Оліс-Груп», ТОВ «Тарон».

Для визначення конкурентних переваг ТОВ «Оіл Тех Центр», доцільно порівняти діяльність досліджуваного підприємства з діяльністю його конкурентна за системою кількісних та якісних показників, використовуючи метод експертних оцінок. При цьому кількісні показники переводяться у бали за відповідними шкалами, табл. 2.9 (Додаток Ж).

За результатами оцінки слід побудувати профіль діяльності підприємств-конкурентів, в якому показники, за якими порівнюється діяльність підприємства, необхідно оцінити за 10-бальною шкалою (табл. 2.10 – 2.11, Додаток З).

Профіль полярності підприємств-конкурентів дає змогу побачити реальне становище підприємства, виявити конкурентні переваги та недоліки, а також

розробити заходи подолання конкретних проблем. «Профіль полярностей» будівельних підприємств-конкурентів представлено на рис. 2.3 Додаток І.

Аналіз «профілю полярності» дозволив зробити висновок, що ТОВ «Оіл Тех Центр» значно поступається ПАТ «Кіровоградгідроспецбуд» особливо за кількісними показниками. За якісними показниками вони знаходяться приблизно на одному рівні.

У таблиці 2.12 наведено аналіз впливу конкуренції на діяльність ТОВ «Оіл Тех Центр» (Додаток К). Аналіз чинників мікроекономічного оточення ТОВ «Оіл Тех Центр» представлено в таблиці 2.13 (Додаток Л).

Таким чином, результати діагностики маркетингового середовища ТОВ «Оіл Тех Центр» дозволили зробити наступні висновки:

Основними слабкими сторонами внутрішнього середовища діяльності ТОВ «Оіл Тех Центр» є: відсутність маркетингової стратегії; частка ринку має тенденцію до зменшення; відсутність використання інструментарію стратегічного аналізу; слабкі позиції в питанні отримання патентів.

Основними сильними сторонами внутрішнього середовища діяльності ТОВ «Оіл Тех Центр» є: впровадження товарної політики, спрямованої на ринок; вдосконалення організаційної структури управління; використання стратегічного планування; позитивна динаміка структури активів.

В цілому вплив факторів внутрішнього середовища на діяльність підприємства, що досліджується складає 8 балів.

Аналіз макромаркетингового середовища підприємства дозволив зробити наступні висновки: зважена оцінка сукупності всіх факторів позитивної спрямованості становить 105 балів; зважена оцінка сукупності всіх факторів негативної спрямованості становить 100 балів; реакція організації на дію всієї сукупності розглянутих факторів оцінюється в 5 балів; найбільш значущими є науково-технічні фактори (42 бали) та політико-правові фактори, сумарний внесок яких в загальну оцінку становить -27 балів;

Реакція ТОВ «Оіл Тех Центр» на дію всієї сукупності розглянутих факторів мікросередовища оцінюється в 5 балів. При цьому найбільш негативним

фактором впливу є галузеве середовище – 18 балів. Вплив конкурентного середовища – 8 балів; постачальники – 2 та клієнтське середовище 13 балів.

Вплив усіх чинників маркетингового середовища ТОВ «Оіл Тех Центр» оцінюється 18 балів

3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ДІЙ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

З метою формування стратегічних дій удосконалення маркетингового середовища підприємства ТОВ «Оіл Тех Центр» у системі антикризового управління підприємством проведено оцінку привабливості методом SPACE - комплексний метод, який проводиться для аналізу позицій на ринку та виборі оптимальної стратегії.

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій.

Результати бальної оцінки показників за ключовими критеріями наведені в таблиці 3.1. Додаток М.

Для оцінки фінансової сили підприємства було обрано показники рентабельності інвестицій, динаміки прибутку та рівня фінансової стійкості (залежності від зовнішніх зобов'язань); для оцінки конкурентоспроможності підприємства – показники частки підприємства на ринку, рентабельності реалізації продукції та конкурентоспроможності продукції; привабливість галузі визначається рівнем її прибутковості, стадією життєвого циклу, залежністю від ринкової кон'юнктури, а стабільність галузі – стабільністю прибутку, рівнем розвитку інноваційної діяльності та маркетинговими й рекламними можливостями.

Кожен показник, що характеризує ключові критерії, оцінювався за десятибальною шкалою на основі порівняння фактичних значень фінансових коефіцієнтів із нормальним їх рівнем для підприємства та на основі вивчення статистичної інформації щодо економічного становища галузі.

Результати зваженої оцінки фінансової сили підприємства (4,3 бали) свідчать про наявність певних проблем на підприємстві, пов'язаних із забезпеченням ефективного використання вкладеного капіталу. Так саме невисоким є і рівень конкурентоспроможності підприємства (4,2 бали) через недоліки управління підприємством в умовах доходного бізнесу, про достатньо високий рівень якого свідчать високі оцінки привабливості та стабільності галузі (7,1 бали та 6,3 бали відповідно).

Для посилення позиції в конкурентній боротьбі підприємство має вивчити досвід конкурентів у зменшенні собівартості виробництва, використовувати наявні маркетингові та рекламні можливості, знаходити нових партнерів і розширювати ринки збуту.

Після отримання зважених оцінок ключових критеріїв наступним етапом SPACE-аналізу є побудова вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE (рис. 3.1).

Початок вектора знаходиться в точці початку координат, кінець вектора знаходиться в точці А з координатами [25]:

$$x = \text{ПГ} - \text{КП};$$

$$y = \text{ФС} - \text{СГ}.$$

Відповідно для підприємства-об'єкта оцінки ці координати дорівнюють:

$$x = 7,1 - 4,2 = 2,9;$$

$$y = 4,3 - 6,3 = -2,0.$$

Таким чином, вектор рекомендованої стратегії для підприємства ТОВ «Оіл Тех Центр» знаходиться в правому нижньому квадранті, що відповідає конкурентній стратегії. Отже, основним напрямом антикризової діяльності підприємства в умовах, що склалися у маркетинговому середовищі для

посилення позиції в конкурентній боротьбі підприємство має виконати наступні дії:

- 1) вивчити досвід конкурентів у зменшенні собівартості виробництва (ПАТ «Кіровоградгідроспецбуд»),
- 2) використовувати наявні маркетингові та рекламні можливості,
- 3) знаходити нових партнерів і розширювати ринки збуту.

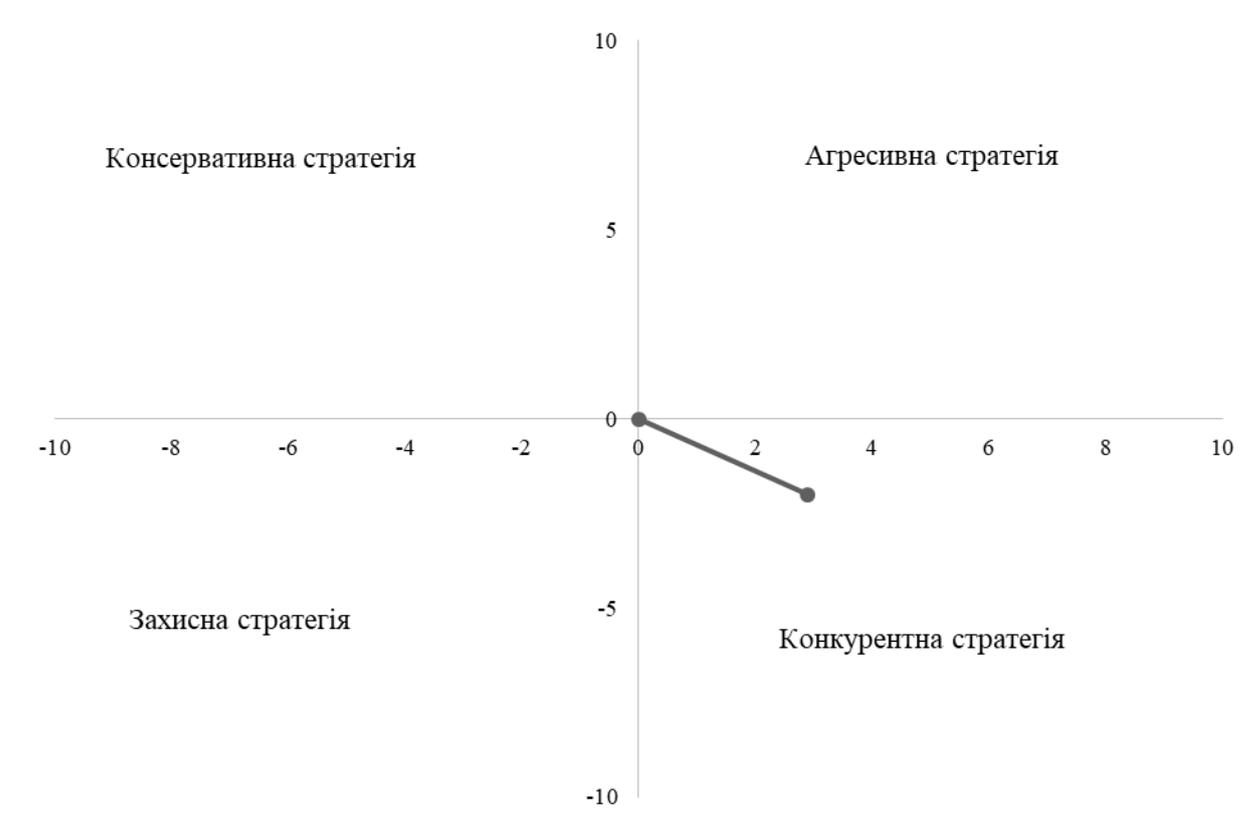


Рисунок 3.1 – Визначення вектора рекомендованої стратегії підприємства ТОВ «Оіл Тех Центр» у системі антикризового управління (SPACE-аналіз)

Джерело: складено автором

Таким чином, будівельне підприємство ТОВ «Оіл Тех Центр» для ефективного антикризового управління підприємством має можливість впроваджувати ефективну маркетингову політику на основі попереднього дослідження маркетингового середовища. При цьому варто враховувати: облік потреб покупця і споживача; підвищення конкурентоспроможності продукції і будівельної організації; максимально гнучкий виробничий процес, що реагує на зміни потреб споживача [25]. Здійснення ефективної для підприємства та

клієнтів цінової політики буде задовольняти бажання споживачів та забезпечувати стабільний прибуток фірми. Цінова політика будівельного підприємства охоплює комплекс заходів, до яких належать визначення ціни, знижок, умов оплати за товари чи послуги. Основними цілями цінової політики є: максимізація поточного прибутку; збільшення частки ринку підприємства; завоювання лідерства за якістю послуг; забезпечення виживання фірми. З метою впливу на реалізацію своїх послуг підприємство може використовувати різні цінові знижки клієнтам, наприклад використання системи цінових знижок для клієнтів з великими обсягами замовлень [27].

У сучасних умовах підвищеної невизначеності та ризику маркетинг має бути не просто однією з підсистем діяльності підприємства, а фундаментом, на якому ґрунтується робота усіх інших його підрозділів. Тому керівникам вітчизняних підприємств особливу увагу слід приділяти розробці ефективної маркетингової стратегії антикризового управління, яка враховуватиме специфіку функціонування та зовнішнього середовища конкретного підприємства і сприятиме виходу підприємства із кризового становища. Таке ставлення до впровадження антикризового управління надасть можливість не лише приймати найменш ризиковані управлінські рішення, які дозволять досягти поставленої мети і результату з мінімумом додаткових засобів і за мінімальних негативних наслідків, але й сприятиме досягненню цілей підприємства, покращенню його іміджу, підвищенню лояльності споживачів.

ВИСНОВКИ

Ефективне антикризове управління підприємством базується, перш за усе, на глибокому аналізі маркетингового середовища, у якому працює підприємство, адже лише аналізуючи можливості, загрози з боку середовища можна спланувати свою ефективну стратегію існування на ринку та стратегію виходу з кризи з мінімальними втратами.

Результати проведеної діагностики маркетингового середовища ТОВ «Оіл Тех Центр» дозволили зробити наступні висновки:

Основними слабкими сторонами внутрішнього середовища діяльності ТОВ «Оіл Тех Центр» є: відсутність маркетингової стратегії; частка ринку має тенденцію до зменшення; відсутність використання інструментарію стратегічного аналізу; слабкі позиції в питанні отримання патентів.

Основними сильними сторонами внутрішнього середовища діяльності ТОВ «Оіл Тех Центр» є: впровадження товарної політики, спрямованої на ринок; вдосконалення організаційної структури управління; використання стратегічного планування; позитивна динаміка структури активів.

В цілому вплив факторів внутрішнього середовища на діяльність підприємства, що досліджується складає 8 балів.

Аналіз макромаркетингового середовища підприємства дозволив зробити наступні висновки: зважена оцінка сукупності всіх факторів позитивної спрямованості становить 105 балів; зважена оцінка сукупності всіх факторів негативної спрямованості становить 100 балів; реакція організації на дію всієї сукупності розглянутих факторів оцінюється в 5 балів; найбільш значущими є науково-технічні фактори (42 бали) та політико-правові фактори, сумарний внесок яких в загальну оцінку становить -27 балів;

Реакція ТОВ «Оіл Тех Центр» на дію всієї сукупності розглянутих факторів мікросередовища оцінюється в 5 балів. При цьому найбільш негативним фактором впливу є галузеве середовище – 18 балів. Вплив конкурентного середовища – 8 балів; постачальники – 2 та клієнтське середовище 13 балів.

Вплив усіх чинників маркетингового середовища ТОВ «Оіл Тех Центр» оцінюється 18 балів. За результатами діагностики маркетингового середовища було визначено маркетингову стратегію в умовах антикризового управління.

Встановлено, що вектор рекомендованої стратегії для підприємства ТОВ «Оіл Тех Центр» знаходиться в правому нижньому квадранті, що відповідає конкурентній стратегії. Отже, основним напрямом антикризової діяльності підприємства в умовах, що склалися у маркетинговому середовищі для посилення позиції в конкурентній боротьбі підприємство має виконати наступні дії: вивчити досвід конкурентів у зменшенні собівартості виробництва (ПАТ «Кіровоградгідроспецбуд»), використовувати наявні маркетингові та рекламні можливості, знаходити нових партнерів і розширювати ринки збуту.

У сучасних умовах підвищеної невизначеності та ризику маркетинг має бути не просто однією з підсистем діяльності підприємства, а фундаментом, на якому ґрунтується робота усіх інших його підрозділів. Тому керівникам вітчизняних підприємств особливу увагу слід приділяти розробці ефективної маркетингової стратегії антикризового управління, яка враховуватиме специфіку функціонування та зовнішнього середовища конкретного підприємства і сприятиме виходу підприємства із кризового становища. Таке ставлення до впровадження антикризового управління надасть можливість не лише приймати найменш ризиковані управлінські рішення, які дозволять досягти поставленої мети і результату з мінімумом додаткових засобів і за мінімальних негативних наслідків, але й сприятиме досягненню цілей підприємства, покращенню його іміджу, підвищенню лояльності споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Академічний тлумачний словник (1970-1980) [Електронний ресурс] : онлайн-версія «Словника української мови» в 11 томах. - Режим доступу: <http://www.sum.in.ua/>
2. Заремба П. О. Аналіз маркетингового середовища підприємств м'ясопереробної промисловості України [Електронний ресурс] / Режим доступу : nbuv.gov.ua/portal/natural/Vznu/eco/2010_4/022-27.pdf
3. Балабанова Л. Маркетинг: підруч. / Балабанова Л. - 2-ге вид. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 647 с.
4. Бондаренко В. М. Сутність, структура та дослідження маркетингового середовища діяльності підприємств АПК / В.М. Бондаренко, Л. М. Бондаренко // Економічні науки : зб. наук. пр. – Вінниця : ВНАУ, 2011. – № 2 (53), т. 3. – С. 166–172.
5. Основы маркетинга / [Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В.; пер. с англ.]. – [2-е европ. изд.]. – М. ; СПб. ; К. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 944 с.
6. Руделіус В. Маркетинг : підручник / В. Руделіус, О. М. Азарян, О. А. Виноградова та ін. – К. : Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. – 422 с.
7. Полторац В.А. Маркетингові дослідження [Текст] : навч. посібник для студ. вузів / В. А. Полторац, І. В. Тараненко, О. Ю. Красовська. - 3-тє вид., перероб. та доп. - К.: Центр учбової літератури, 2014. - 340 с.
8. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. /; за ред. М.І. Белявцева, В.Н. Воробйова; [Белявцев М.І., Воробйов В.М., Кузнецов В.Г. та ін.]. - К.: Донецький нац. ун-т., 2006. - 407 с.
9. Белявцев М. І. Маркетинг : [навч. посібник] / М. І. Белявцев, Л. М. Іваненко. – К. : ЦНЛ, 2005. – 328 с.

10. Скибінський С. В. Маркетинг. Ч. 1: підручник / С. В. Скибінський – Львів, 2000. – 640 с
11. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. [для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.] / С.С. Гаркавенко. – [6-е вид., допов.]. – К.: Лібра, 2008. – 720 с.
12. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 1998. – 152 с.
13. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж Ламбен. – [пер. с англ. ; под ред. В. Б. Колчанова]. – СПб. : Питер, 2005. – 800 с.
14. Скибінський С.В. Маркетинг : підручник / С.В.Скибінський. – Ч. 1. – К. : КНЕУ, 2005. – 568 с
15. Бутенко, Н. В. Маркетинг [Текст] : Підручник / Н.В. Бутенко. - К. : Атіка, 2006. - 300 с.
16. Грабовецький, Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія / Б. Є. Грабовецький. – Вінниця : ВНТУ, 2010.
- 17 Александров Г. А. Антикризисное управление : теория, практика, инфраструктура. М.: БЕК, 2007. 544 с.
18. Антикризисное управление: учебник/ под. ред. Э.М. Короткова. М. : ИНФРА-М, 2001. 432 с.
19. Василенко В.О. Антикризисное управление предприятием : навч. посібник К. : ЦУЛ, 2003. 504 с.
20. Ілляшенко С. М. Маркетинг для магістрів: Навч. посібник. Суми: Університетська книга, 2007. 928 с.
21. Камнєва А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики, 2014, № 4 (28). С.15 – 27.
22. Мельник Ю.М. Маркетингові інструменти антикризового управління підприємством. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за ред. д.е.н.,

професора С.М. Ілляшенка. Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. С. 505-516.

23. Телін С.В. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємств. Вісник ХНУ. 2010. № 5. Економічні науки. Том 2. С.216.

24. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2007. 680 с.

25. Шульгіна Л.М., Ткешелашвілі, М.Л. Маркетингове управління туристичними підприємствами : монографія; Нац. техн. ун-т України «КПІ», Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Європейський ун-т. Київ-Тернопіль : Астон, 2019. 296 с.

26. Терещенко Д.А., Тітова Н.О. Маркетингові стратегії в антикризовому управлінні підприємством Вісник економіки транспорту і промисловості, 2015. № 51. с.12-18.

27. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. /; за ред. М.І. Белявцева, В.Н. Воробйова; [Белявцев М.І., Воробйов В.М., Кузнецов В.Г. та ін.]. К.: Донецький нац. ун-т., 2018. 407 с.

28. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс] . – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>. – Назва з екрана.

Додаток А

Таблиця 2.3 – Підсумкова таблиця основних факторів впливу економічного середовища в Україні на діяльність підприємства

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на ТОВ «Оіл Тех Центр»	Напрямок впливу	Ступінь важливості для ТОВ «Оіл Тех Центр»
Загальний рівень економічного розвитку	3	3	-1	-9
Система оподаткування і якість економічного законодавства	3	3	-1	-9
Рівень розвитку конкурентних відносин	2	3	-1	-6
Масштаби урядової підтримки галузі	2	2	+1	+4
Загальна кон'юнктура національного ринку	2	2	-1	-4
Розміри і темпи зміни розмірів ринку	3	3	+1	+9
Розміри і темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів компанії	2	3	+1	+6
Стан фондового ринку	1	1	-1	-1
Інвестиційні процеси	3	3	+1	+9
Ставка банківського відсотка	3	1	-1	-3
Система ціноутворення і рівень централізованого регулювання цін	1	1	+1	+1
Вартість землі	2	2	-1	-4

Таблиця 2.4 – Попередня таблиця факторів впливу соціально-демографічного середовища на діяльність підприємства

Фактори середовища	Загрози	Можливості
Зростання реального наявного доходу населення		+
Зростання реальної заробітної плати		+
Зростання суми невиплаченої заробітної плати	-	
Зростання рівня безробіття	-	
Скорочення чисельності населення	-	
Відтік основної частини населення у великі міста		+
Міграційні процеси (відтік значної частини кваліфікованих кадрів за кордон)	-	

Додаток Б

Таблиця 2.5 – Підсумкова таблиця факторів впливу соціального середовища України на діяльність підприємства

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на ТОВ «Оіл Тех Центр»	Напрямок впливу	Ступінь важливості для ТОВ «Оіл Тех Центр»
Зростання реального наявного доходу	3	3	+1	+9
Зростання реальної заробітної плати	2	2	+1	+4
Зростання суми несплаченої	2	3	-1	-6
Зростання рівня	2	2	-1	-4
Скорочення чисельності	2	2	-1	-4
Відтік основної	2	1	+1	+3
Міграційні процеси (відтік значної частини	2	2	-1	-2

Додаток В

Таблиця 2.6 – Профіль чинників маркетингового макросередовища ТОВ «Оіл Тех Центр»

№ п/п	Фактори	Ступінь впливу на галузь, бали	Ступінь впливу на підприємство, бали	Характер впливу	Інтегральний показник ступеня важливості фактора
1	Політико-правові фактори				
1.1	Політична нестабільність у державі	3	3	-1	-9
1.2	Характер відносини держави до галузі	3	3	-1	-9
1.3	Рівень регулювання і контролю з боку держави	3	3	-1	-9
1.4	Політика держави в підготовці кадрів для галузі	3	3	1	9
1.5	Митна політика держави	2	2	1	4
1.6	Закони і нормативні акти	3	3	-1	-9
1.7	Ефективність правової системи	2	3	-1	-6
1.8	Практична реалізація законодавства	2	3	1	6
1.9	Ступінь ретельності дії всіх правових норм	2	2	-1	-4
	Всього				-27
2	Економічні фактори				
2.1	Загальний рівень економічного розвитку	3	3	-1	-9
2.2	Система оподаткування і якість економічного законодавства	3	3	-1	-9
2.3	Рівень розвитку конкурентних відносин	2	3	-1	-6
2.4	Масштаби урядової підтримки галузі	2	2	1	4
2.5	Загальна кон'юнктура національного ринку	2	2	-1	-4
2.6	Розміри і темпи зміни розмірів ринку	3	3	1	9
2.7	Розміри і темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів компанії	2	3	1	6
2.8	Стан фондового ринку	1	1	-1	-1
2.9	Інвестиційні процеси	3	3	1	9
2.10	Ставка банківського відсотка	3	1	-1	-3
2.11	Система ціноутворення і рівень централізованого регулювання цін	1	1	1	1
2.12	Вартість землі	2	2	-1	-4
	Всього				-7
3	Соціально-демографічні фактори				
3.1	Зростання реального наявного доходу населення	3	3	1	9
3.2	Зростання реальної заробітної плати	2	2	1	4
3.3	Зростання суми невиплаченої заробітної плати	2	3	-1	-6

3.4	Зростання рівня безробіття	2	2	-1	-4
3.5	Скорочення чисельності населення	2	2	-1	-4
3.6	Відтік основної частини населення у великі міста	2	1	1	2
3.7	Міграційні процеси (відтік значної частини кваліфікованих кадрів за кордон)	2	2	-1	-4
	Всього				-3
4	Науково-технічні фактори				
4.1	Поява «технологічних проривів»	3	3	1	9
4.2	Наявність в Україні великої кількості будівельних навчальних закладів та наукових центрів	3	2	1	6
4.3	Скорочення чи продовження життєвого циклу технологій	2	2	1	4
4.4	Питома вага наукомістких технологій у виробництві	2	2	1	4
4.5	Вимоги до науково-технологічного рівня виробництва, що забезпечують конкурентоздатність	2	3	1	6
4.6	Вимоги до кваліфікації кадрів	3	3	1	9
4.7	Вимоги до науково-технічного рівня конкурентоздатної продукції	2	2	1	4
	Всього				42
	Вплив факторів макросередовища				5

Додаток Д

Таблиця 2.7 – Вплив клієнтського середовища на діяльність ТОВ «Оіл Тех Центр»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Співвідношення ступенів залежності:				
замовника від виконавця;	3	3	1	9
виконавця від замовника	3	3	-1	-9
Обсяг будівельних послуг	3	3	1	9
Рівень інформованості замовника	3	2	1	6
Вартість «переходу» до іншого будівельного підприємства	3	3	1	9
Кількість і концентрація замовників	1	3	1	3
Характер попиту на послугу	2	2	-1	-4
Еластичність попиту	1	2	1	2
Готовність клієнтів до використання продукції і послуг	3	3	1	9
Ступінь стандартизації виробленої продукції	2	2	1	4
Разом				25

Додаток Е

Таблиця 2.8 - Оцінка привабливості основних постачальників ТОВ «Оіл Тех Центр»

Перелік постачальників	Показники, що характеризують привабливість постачальника, бали							Середня оцінка за постачальниками, бали
	Цінова політика	Надання гарантії якості товару	Умови постачання в формах розрахунків	Інтервал постачання, часові графіки постачання, дні	Пунктуальність та обов'язковість умов постачання	Можливий обсяг постачання	Надання додаткових послуг	
ТОВ «Прогрес-Е»	4	4	4	4	3	4	4	3,86
ТОВ «Енергоінвестмонтаж»	4	3	4	3	4	3	4	3,57
ТОВ «Бетон комплекс»	5	4	4	5	4	5	5	4,57
ТОВ «Вікносістем»	4	4	5	5	3	4	4	4,14
ПП «Системи захисту»	5	5	4	3	5	5	4	4,43
ТОВ «Аспект-32»	4	5	5	5	5	5	4	4,71
ТОВ «Гудвіл»	4	5	5	5	5	5	5	4,86
ТОВ «Стандарт девелопмент»	4	4	3	5	4	5	5	4,29
Середня оцінка за показниками, бали	4,25	4,25	4,25	4,38	4,13	4,50	4,38	-

Додаток Ж

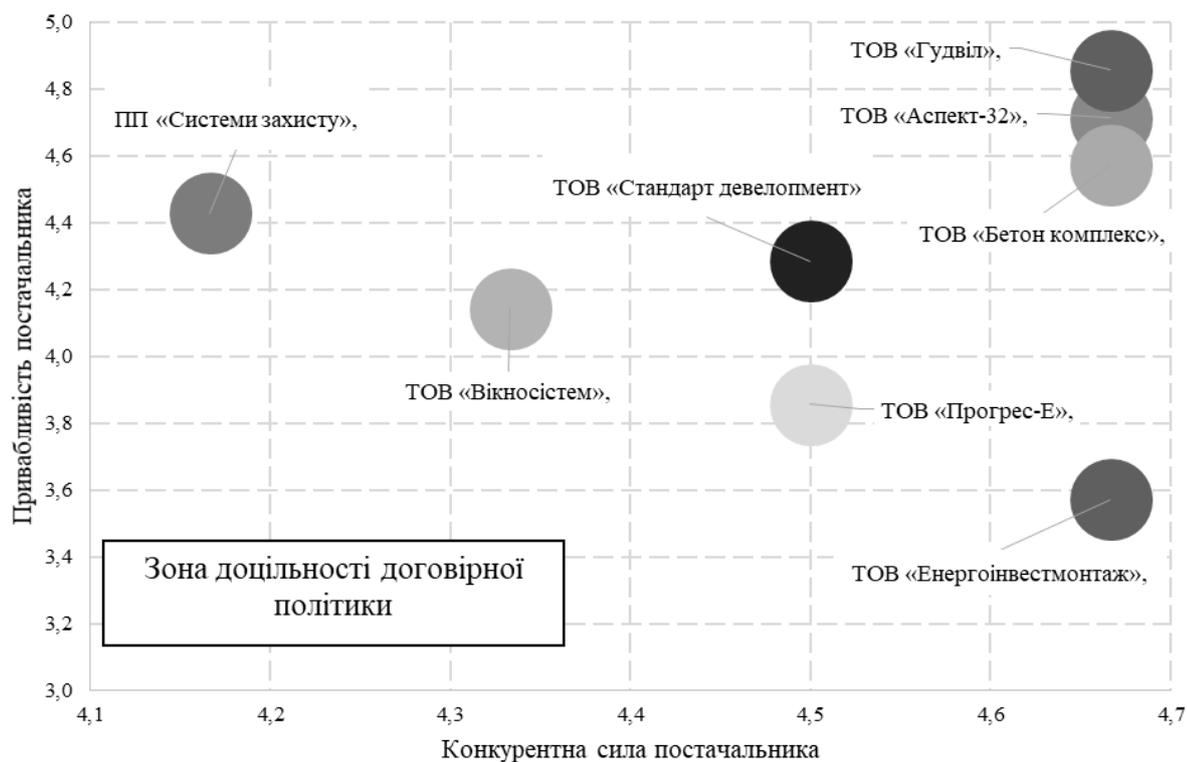


Рисунок 2.2 – Карта постачальників ТОВ «Оіл Тех Центр»

Таблиця 2.9 – Шкала оцінки кількісних показників конкурентоспроможності будівельних підприємств

Показники	Од. вимір.	Бали				
		1	2-4	5-7	8-9	10
Ринкова частка	%	до 0,5	0,5-1,0	1,0-3,0	3,0-5,0	понад 5,0
Обсяг продажу	тис.грн	до 1000	1000-5000	5000-9000	9000-13000	понад 13000
Фінансовий результат від звичайної діяльності (прибуток / збиток)	тис.грн	до 50	50-100	100-150	150-200	понад 200
Чистий прибуток	тис.грн	до 30	30-50	50-100	100-150	понад 150
Рівень рентабельності	%	до 3	3-5	5-8	8-9	понад 9
Рівень витрат	%	понад 80	80-70	70-60	60-50	до 50
Період обороту обігового капіталу	дні	понад 365	365-270	270-90	90-30	до 30
Продуктивність праці	тис.грн	до 10	10-20	20-40	40-70	понад 70

Додаток 3

Таблиця 2.10 – Аналіз кількісних та якісних показників конкурентоспроможності будівельних підприємств-конкурентів методом експертних оцінок

Показники	Од. вим.	Кількісні показники				Бальна оцінка				Відносна експертна оцінка			
		ТОВ «Оіл Тех Центр»	ПАТ «Кіровоградгідроспецбуд»	ТОВ «Оліс-Груп»	ТОВ «Тарон»	ТОВ «Оіл Тех Центр»	ПАТ «Кіровоградгідроспецбуд»	ТОВ «Оліс-Груп»	ТОВ «Тарон»	ПАТ «Кіровоградгідроспецбуд»	ТОВ «Оліс-Груп»	ТОВ «Тарон»	
Кількісні показники конкурентоспроможності													
Ринкова частка	%	12	35	3	4	10	10	7	8	0	3	2	
Обсяг продажу	тис. грн	1582,3	7069	542,1	501,3	3	6	1	1	-3	2	2	
Фінансовий результат від звичайної діяльності	тис. грн	81,3	338	13,2	12,4	3	10	1	1	-7	2	2	
Чистий прибуток/ збиток	тис. грн	85,7	277	10,8	10,1	6	10	1	1	-4	5	5	
Рівень рентабельності	%	5,42	3,92	1,99	2,01	6	3	1	1	3	5	5	
Рівень витрат	%	78,2	79,7	78,2	79,1	2	2	2	2	0	0	0	
Період обороту обігового капіталу	дні	98,36	102,2	65,4	72,5	7	7	8	8	0	-1	-1	
Продуктивність праці	тис. грн	68,5	220,91	28,53	33,42	9	10	6	6	-1	3	3	
Якісні показники конкурентоспроможності													
Ширина асортименту	-	-	-	-	-	9	8	6	6	1	3	3	
Ціна послуг	-	-	-	-	-	7	9	7	7	-2	0	0	
Адаптивність каналів збуту	-	-	-	-	-	8	9	8	8	-1	0	0	
Рівень сучасності устаткування	-	-	-	-	-	9	9	8	8	0	1	1	
Додаткові послуги	-	-	-	-	-	10	9	9	9	1	1	1	

Продовження таблиці 2.10

Показники	Од. вим.	Кількісні показники				Бальна оцінка				Відносна експертна оцінка		
		ТОВ «Оіл Тех Центр»	ПАТ «Кіровоградгідроспецбуд»	ТОВ «Оліс-Груп»	ТОВ «Гарон»	ТОВ «Оіл Тех Центр»	ПАТ «Кіровоградгідроспецбуд»	ТОВ «Оліс-Груп»	ТОВ «Гарон»	ПАТ «Кіровоградгідроспецбуд»	ТОВ «Оліс-Груп»	ТОВ «Гарон»
Забезпечення товарними запасами	-	-	-	-	-	9	10	8	8	-1	1	1
Якість обслуговування	-	-	-	-	-	9	9	9	9	0	0	0
Рекламні заходи	-	-	-	-	-	8	9	8	8	-1	0	0
Стимулювання замовників	-	-	-	-	-	9	9	7	6	0	2	3
Стимулювання робітників	-	-	-	-	-	8	10	6	7	-2	2	1
Імідж фірми	-	-	-	-	-	9	9	8	9	0	1	0
Разом:	-	-	-	-	-	141	158	111	113	-17	30	28

Таблиця 2.11 – «Профілі діяльності» будівельних підприємств-конкурентів

Показники	ТОВ «Оіл Тех Центр»										ПАТ «Кіровоградгідроспец буд»										ТОВ «Оліс-Груп»										ТОВ «Тарон»									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Ринкова частка									+											+																		+		
2. Обсяг продажу		+														+				+																	+			
3. Фінансовий результат від звичайної діяльності			+																	+	+																+			
4. Чистий прибуток/збиток							+													+	+																+			
5. Рівень рентабельності							+									+				+																		+		
6. Рівень витрат		+														+				+																		+		
7. Період обороту обігового капіталу							+											+											+									+		
8. Продуктивність праці								+												+																		+		
9. Ширина асортименту								+												+																		+		
10. Ціна послуг							+													+																			+	
11. Адаптивність каналів збуту								+												+																			+	
12. Рівень сучасності устаткування								+												+																			+	
13. Додаткові послуги									+											+																			+	
14. Забезпечення товарними запасами								+												+																			+	
15. Якість обслуговування								+												+																			+	
16. Рекламні заходи								+												+																			+	
17. Стимулювання замовників								+												+																			+	
18. Стимулювання робітників								+												+																			+	
19. Імідж фірми								+												+																			+	
Разом балів	141										158										111										113									

Додаток І

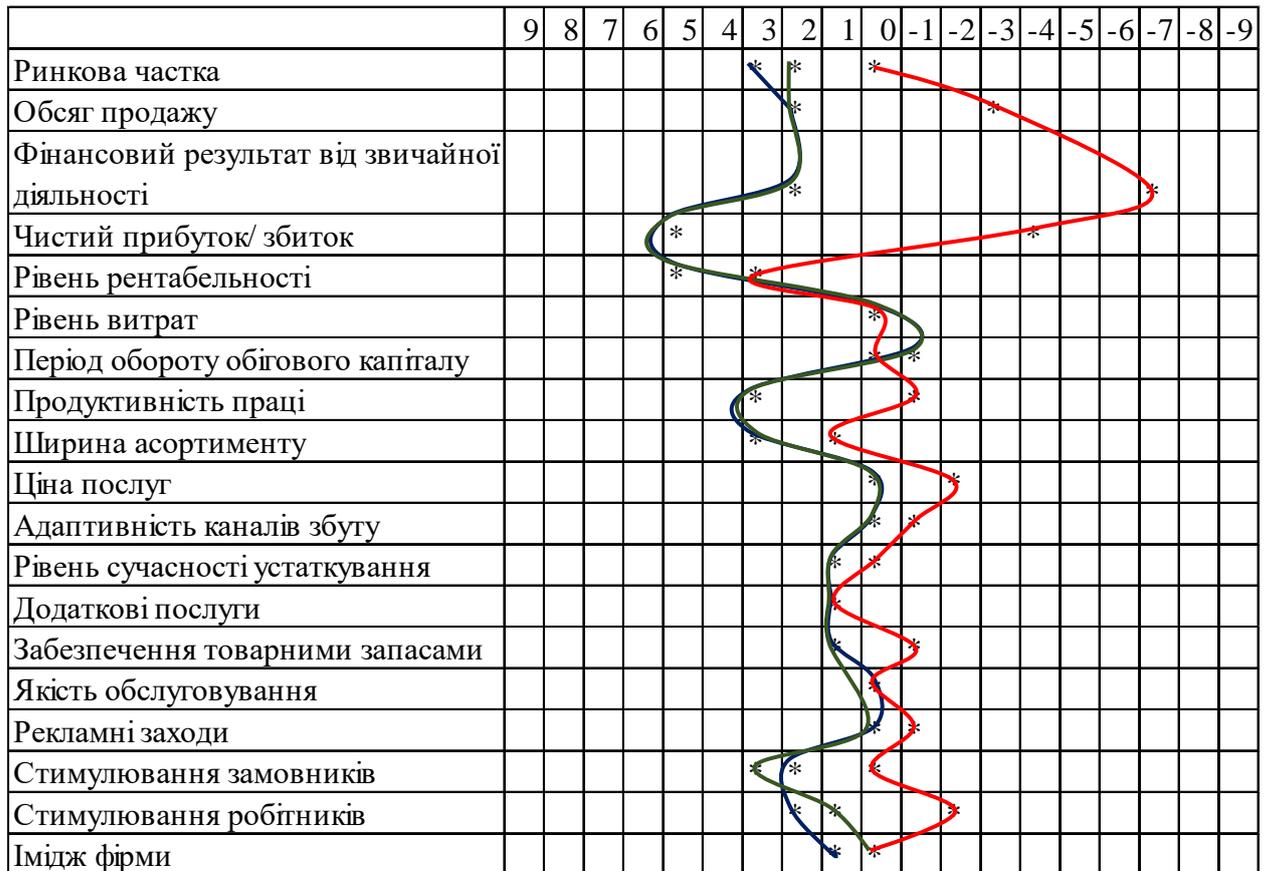


Рисунок 2.3 – «Профіль полярностей» будівельних підприємств-конкурентів

Додаток К

Таблиця 2.12 – Вплив конкурентного середовища на діяльність ТОВ «Оіл Тех Центр»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Частка ринку, що обслуговується	3	2	-1	-6
Імідж, досвід	3	3	+1	9
Фінансовий стан	3	2	+1	6
Наявність патентів і ліцензій	1	2	1	2
Наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів	3	3	+1	9
Наявність висококваліфікованих кадрів	3	3	+1	9
Види і кількість реклами	3	3	+1	9
Зв'язки з громадськими організаціями	2	2	+1	4
Фінансові цілі	3	2	+1	6
Відношення до ризику	2	2	-1	-4
Існуючі цінності і норми в організації	3	3	+1	9
Системи контролю і стимулювання	2	3	+1	6
Система бухгалтерського й управлінського обліку	3	3	+1	9
Регуляторні обмеження з боку держави	1	2	+1	2
Разом				

Додаток Л

Таблиця 2.13 – Аналіз чинників мікроекономічного оточення ТОВ «Оіл Тех Центр» [19]

№ п/п	Фактори	Ступінь впливу на галузь, бали	Ступінь впливу на підприємство, бали	Характер впливу	Інтегральний показник ступеня важливості фактора
1	Галузь				
1.1	Зростання цін на будівельні матеріали	3	3	-1	-9
1.2	Зниження цін на готову продукцію	3	3	-1	-9
	Всього				-18
2	Клієнтське середовище				
2.1	Співвідношення ступенів залежності:				
2.1.1	замовника від виконавця;	3	3	1	9
2.1.2	виконавця від замовника	3	3	-1	-9
2.2	Обсяг будівельних послуг	3	3	1	9
2.3	Рівень інформованості замовника	3	2	1	6
2.4	Вартість «переходу» до іншого будівельного підприємства	1	3	1	3
2.5	Кількість і концентрація замовників	1	3	1	3
2.6	Характер попиту на послугу	2	2	-1	-4
2.7	Еластичність попиту	1	2	-1	-2
2.8	Готовність клієнтів до використання продукції і послуг	2	3	-1	-6
2.9	Ступінь стандартизації виробленої продукції	2	2	1	4
	Всього				13
3	Постачальники				
3.1	Порушення поставок сировини	2	2	-1	-4
3.2	Поява нових постачальників	3	2	1	6
	Всього				2
4	Конкурентне середовище				
4.1	Частка ринку, що обслуговується	3	3	-1	-9
4.2	Імідж, досвід	3	3	1	9
4.3	Фінансовий стан	3	2	1	6
4.4	Наявність патентів і ліцензій	1	2	1	2
4.5	Наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів	3	3	-1	-9
4.6	Наявність висококваліфікованих кадрів	3	3	1	9
4.7	Види і кількість реклами	3	3	-1	-9
4.8	Зв'язки з громадськими організаціями	2	2	-1	-4
4.9	Відношення до ризику	2	2	-1	-4
4.10	Існуючі цінності і норми в організації	3	3	1	9
4.11	Системи контролю і стимулювання	2	3	1	6
4.12	Регуляторні обмеження з боку держави	1	2	1	2
	Всього				8
	Вплив факторів мікросередовища				5

Додаток М

Таблиця 3.1 – Результати бальної оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для підприємства ТОВ «Оіл Тех Центр»

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства (ФС)			
Рентабельність інвестицій	2	0,3	0,6
Динаміка прибутку	7	0,4	2,8
Рівень фінансової стійкості	3	0,3	0,9
Загальна оцінка критерію			4,3
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			
Частка підприємства на ринку	4	0,2	0,8
Конкурентоспроможність	4	0,6	2,4
Рентабельність реалізації	5	0,2	1,0
Загальна оцінка критерію			4,2
Привабливість галузі (ПГ)			
Рівень прибутковості галузі	8	0,4	3,2
Стадія життєвого циклу галузі	6	0,3	1,8
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	7	0,3	2,1
Загальна оцінка критерію			7,1
Стабільність галузі (СГ)			
Стабільність прибутку	8	0,5	4,0
Рівень розвитку інноваційної діяльності	3	0,3	0,9
Маркетингові та рекламні	7	0,2	1,4
Загальна оцінка критерію			6,3