

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ»**

(за матеріалами ПрАТ «КЦКБА», м. Київ)

студентки 2 курсу 4м групи
спеціальності 075 «Маркетинг»
спеціалізації «Маркетинг-менеджмент»

Писаренко
Анастасії Анатоліївни

Науковий керівник
к. е. н., доц.

Чуніхіна
Тетяна Сергіївна

Гарант освітньої програми
к. е. н., доц.

Монтрін
Ірина Ігорівна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	6
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	16
2.1. Аналіз маркетингового середовища підприємства на внутрішньому ринку машинобудівної галузі.....	16
2.2. Характеристика тенденцій діяльності ПрАТ «КЦКБА» на зовнішньому ринку.....	27
РОЗДІЛ 3 МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КЦКБА» НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	38
3.1. Обґрунтування перспективи сучасних маркетингових стратегій на зовнішньому ринку та оцінка комплексу маркетингу підприємства.....	38
3.2. Розробка програми антикризових маркетингових заходів.....	44
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Економіка сучасного світу існує в умовах надзвичайної територіальної взаємопов'язаності, зазнаючи щоденні трансформаційні перетворення під впливом технологій і завдяки можливостям обміну інформацією в режимі реального часу. Цифрові технології все частіше виступають ключовими індикаторами конкурентоспроможності, а більшість наявних бізнес моделей підлягають перегляду. Економічний порядок, що виникне в недалекому майбутньому, базуватиметься на новій структурі конкуренції, передбачатиме зміну показників серед галузей промисловості, нову енергетичну систему, нові форми нагромадження капіталу, нові види взаємозв'язків та реорганізацію торгівлі.

Згідно з існуючим прогнозом, в 2030 році виникнуть нові регіональні центри інновацій та виробництва в Північній Америці, Європі та Азії. Сила їх впливу на продуктивність та інтенсивність економічного росту залежатиме від рівня відкритості ринків, розвитку освіти та інфраструктури, фінансової спроможності бізнес середовища та низки інших факторів. Однак, достеменно відомо, що ця революція глибоко змінить структуру промисловості, сприяючи гнучкості та стабільній співпраці між великими компаніями та середніми й малими підприємствами [29].

Актуальність обраної теми випускної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що дослідження маркетингової стратегії антикризового управління в умовах підвищеного суперництва дозволить визначити переваги конкурентоспроможності підприємства та мінімізувати ризики з метою здійснення ефективної діяльності на зовнішньому ринку.

Науковий внесок в сфері маркетингу та менеджменту таких дослідників як Біловодська О.А. [1], Терещенко Д. А. [24], Мельник Ю.М. [17] засвідчують наявність ряду класифікаційних ознак, що розглядаються вченими для характеристики маркетингових стратегій антикризового управління. Однак, як правило, запропоновані класифікаційні ознаки стосуються тих параметрів, які

використовуються під час розробки маркетингових стратегій для підприємств в умовах їх нормального функціонування.

В той же час, інші дослідники, такі як Данильчук І.В. [4], відзначають низький рівень теоретичних розробок антикризового управління або ж взагалі наголошують увагу на тому, що не існує окремих маркетингових стратегій чи теорій для управління антикризового напрямку. Так, зокрема, в праці Натрус К.С., Хаминич С.Ю. [18] зазначається, що для запобігання кризових ситуацій на підприємстві використовуються звичайні для стабільних умов функціонування маркетингові інструменти, з різницею лише у специфічності, якої набувають цілі і завдання маркетингових програм.

Враховуючи те, що такі підходи не сформували донині комплексної класифікації маркетингових стратегій суто антикризового значення, існує цілком зрозуміла потреба в їх перегляді для пошуку нових рішень, що відповідатимуть сучасним ринковим викликам. Крім того, постає необхідність й в розробці стратегій, які могли б бути використані підприємствами для здійснення діяльності на зовнішньому ринку в кризових умовах, оскільки даному напрямку в розглянутих працях не приділяється належної уваги.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад та практичних аспектів щодо існуючих маркетингових стратегій діяльності підприємства машинобудівної галузі на зовнішньому ринку та внесення необхідних коректив для забезпечення ефективної діяльності ПрАТ «КЦКБА» в умовах антикризового управління.

Завдання дослідження полягає у виявленні сутності та значення маркетингової стратегії антикризового управління, проведенні оцінки маркетингового середовища та особливостей діяльності підприємства, а також в наданні практичних рекомендацій щодо прогнозу його подальшого розвитку.

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингової стратегії антикризового управління для підвищення ефективності діяльності підприємства машинобудівної галузі на зовнішньому ринку.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів стратегічного маркетингового планування при здійсненні підприємством машинобудівної галузі діяльності на зовнішньому ринку в умовах антикризового управління.

Методами дослідження, які сприятимуть проведенню наукової роботи виступають, насамперед, загальнонаукові, або так звані якісні методи емпірично-теоретичної групи: аналізу і синтезу, індукції й дедукції, логічний підхід, описовий метод, узагальнення та порівняння. Крім того, як частина комплексного методу дослідження застосовуються SWOT-аналіз, включаючи елементи SNW-аналізу, з метою діагностики маркетингового середовища підприємства ПрАТ «КЦКБА» на внутрішньому ринку машинобудівної галузі, а також PEST-аналіз для оцінки тенденцій діяльності на зовнішньому ринку.

Інформаційною базою дослідження слугуватимуть законодавча база, наукові праці та документація підприємства.

Наукова новизна проведення наукової роботи полягає у формуванні програми маркетингових заходів для здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством машинобудівної галузі в умовах антикризового управління.

Практична цінність результатів дослідження полягає в можливості безпосереднього їх використання підприємствами виробничої сфери B2B сегменту для здійснення ефективної діяльності на зовнішньому ринку і зокрема в умовах кризових ситуацій. Тобто, унікальність даної роботи полягатиме в проведенні розмежування загальноприйнятих маркетингових стратегій від таких, що повинні застосовуватися для ведення саме зовнішньоекономічної діяльності та в умовах антикризового управління й такими підприємствами та компаніями, продукція і послуги яких орієнтовані не на індивідуального споживача, а на інші бізнес-одиниці.

Структура роботи містить: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки, а також 8 малюнків, 12 таблиць, 5 формул та 33 джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасні глобалізаційні процеси сприяють активізації галузей промисловості та виробництву високотехнологічної продукції, але в той же час супроводжуються системною економічною кризою. Під час розробки маркетингових стратегій для підприємств галузей промисловості необхідно враховувати таку їх специфіку, як вторинний попит на промислову продукцію, високий рівень вимог до якості виробництва та після продажного обслуговування, а також орієнтованість на індивідуального споживача. Завдяки інструментам міжнародного маркетингу та ефективному стратегічному плануванню є можливим здійснення як першочергового збуту продукції на зовнішньому ринку, так і утримання стабільних позицій на ньому [7].

Для того, щоб довести необхідність застосування на підприємстві маркетингової стратегії антикризового спрямування, насамперед, варто розглянути власне поняття «криза».

Кризові явища або кризу на підприємстві можна досліджувати з точки зору двох різних підходів. З одного боку, як своєрідну раптовість, що може мати негативні наслідки для подальшого розвитку підприємства з потенційною загрозою для завершення його діяльності. В той же час, кризу можна розглядати і як закономірність в розвитку згідно з доведеною циклічністю її природи, яка є необхідним викликом для перегляду існуючих стратегій, що у випадку правильного і вчасного реагування на неї може привнести більше користі ніж шкоди. Варто зазначити, що позитивний сценарій розвитку подій можливий лише за умов наявності систематичного та превентивного антикризового управління [23].

Існує безліч можливих характеристик кризових явищ і чинників, що їх провокують.

Зокрема, Л. Ситник виділяє так звані «пускові гачки» – критерії, накопичення яких наближає стан підприємства до кризового і може спричинити власне кризу [8]. В контексті даної роботи розглядатиметься підприємство машинобудівної галузі, саме тому найбільш доцільними в якості прикладу можна назвати такі пускові явища криз організаційно-виробничої сфери, як: збої в постачанні (неритмічність, нерівномірність), невиконання зобов'язань стосовно постачань, ризикована закупівля сировини і матеріалів.

Найбільш влучними виступають також наступні ознаки кризи, на які звертає увагу австралійський вчений антикризового менеджменту Р.Хіт, як: необхідність максимально швидкого прийняття рішень в умовах обмеженого часу та дефіциту ресурсів, включаючи кваліфіковану робочу силу [18].

Згідно з іншою методикою (моделлю В. Мюллера) розглядаються три стадії кризи на підприємстві або іншими словами такі їх типи, як: 1) стратегічна криза потенціалу з уповільненням темпів розвитку, що знайде своє відображення насамперед в неможливості отримання стабільного прибутку компанією, наслідком для чого можуть стати технологічна та маркетингова невідповідність; 2) криза результатів зі зниженням рівня рентабельності та обсягів прибутку; 3) криза ліквідності, яка свідчить про неплатоспроможність підприємства та може призвести до банкрутства [7].

Економічними показниками, що можуть свідчити про наявність передумов кризового становища є збут, прибуток та рентабельність [18]. Джерелами потенційної неплатоспроможності підприємства можуть стати такі фінансові показники, як коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт рентабельності власного капіталу, коефіцієнт оборотності оборотних коштів, коефіцієнти щодо заборгованості, а також відновлення і втрати платоспроможності [4]. Але важливо наголосити увагу на тому, що якщо негативна тенденція кризового явища розпочалась нещодавно, її вплив може не знайти термінового відображення в статтях балансу та показників фінансової сфери [8].

З метою виявлення наявності передумов кризового становища на підприємстві, що розглядається в контексті даної кваліфікаційної роботи, та формування маркетингової стратегії антикризового управління, його економічні показники будуть проаналізовані в Розділі 3.

Управління компанією згідно зі співвідношенням до стану попиту та в умовах можливого впливу кризової ситуації може здійснюватися на одному із наступних трьох рівнів або в їх комбінаціях: 1) рівень ординарного управління, що передбачає здійснення управління в стабільних системах з розробкою стратегічних та оперативних планів розвитку; 2) рівень антикризового управління – застосовується в нестабільних системах і відзначається короткостроковістю та жорстким контролем; 3) рівень арбітражного управління – який використовується в станах непереборних криз, що можуть спричинити банкрутство [18].

Взагалі, в поняття «стратегія» різні вчені вкладають дещо видозмінений зміст. В узагальненому значенні та в близькому до визначення математика Ігоря Ансоффа стратегія – це сукупність правил, необхідних для прийняття тих чи інших рішень, зокрема і на підприємстві.

В контексті маркетингу цю понятійну категорію варто розглядати, як певний комплекс дій та заходів стратегічного планування, які застосовуються на підприємстві в їх логічній послідовності з метою досягнення встановлених цілей та на користь визначеної в компанії місії.

У випадку розгляду маркетингової стратегії антикризового управління мова може йти про такий комплекс заходів, що застосовується або безпосередньо на рівнях антикризового та арбітражного управління компанії, або на рівні ординарного управління, але в якості превентивного інструментарію (Додаток Б).

Додатково з метою формування маркетингової стратегії для підприємства машинобудівної галузі в умовах антикризового управління варто також розглянути маркетингові стратегії для провадження зовнішньоекономічної діяльності в умовах нормального функціонування ринку, з метою їх співставлення та визначення їх ефективності в умовах кризових ситуацій, а також способи та етапи виходу підприємства на зовнішній ринок.

Зовнішній ринок не має принципових відмінностей функціонування в порівнянні з внутрішнім ринком. Існують певні специфічні особливості внутрішнього ринку кожної окремо взятої країни, які потрібно враховувати новим компаніям під час здійснення своєї діяльності. Однак, маркетингові стратегії, що забезпечують успішну діяльність на внутрішньому ринку в умовах нормального функціонування, так само можуть бути застосовані і на зовнішніх ринках.

Залежно від поставленої перед підприємством мети – це можуть бути стратегії охоплення ринку та спеціалізації (стратегія недиференційованого маркетингу, диференційованого маркетингу та концентрованого маркетингу), стратегії конкурентних переваг (глобальна/нішова стратегії низьких витрат, глобальна/нішова стратегії диференціації), стратегії проходження стадій зрілості або спаду, стратегії лідерів, стратегії розвитку ринку, стратегія оптимальних витрат, оборонні стратегії та інші.

Однак, виокремлюють і такі маркетингові стратегії для діяльності компанії безпосередньо на зовнішньому ринку, як: стратегія атаки, оборони, відступу, проникнення на ринок, зростання, диверсифікації [25]. В період кризових ситуацій стратегії проникнення на ринок та зростання можуть бути знівельовані факторами ризику. Саме тому, для цілей антикризового управління найбільш доцільно, в залежності від позицій компанії на ринку, обирати одну з наступних стратегій: 1) стратегія відступу – у випадку надзвичайно слабких позицій підприємства, низького попиту на його продукцію; 2) стратегія оборони з елементами диверсифікації – передбачає детальний перегляд існуючих сегментів з метою оптимізації постачань у відповідності існуючим запитам ринку, забезпечення високої якості продукції та сервісного обслуговування.

В багатьох наукових економічних джерелах експорт, створення спільних підприємств та пряме інвестування називають стратегіями виходу підприємства на зовнішні ринки. Однак, такий підхід є дещо помилковим і доцільніше вважати зазначені позиції лише способами для реалізації загальної стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.

У випадку застосування експортного способу виходу на зовнішній ринок, підприємство продовжує виробництво власних товарів, як правило, без здійснення кардинальних змін в структурі виробництва та товарному асортименті. Даний спосіб гарантує відносно легкий вихід з ринку практично в будь-який момент, без необхідності високих інвестицій під час виходу на зовнішній ринок.

При формуванні спільного підприємництва відбувається об'єднання маркетингових і виробничих потужностей з підприємством іншої країни. Розрізняють основні 4 види спільного підприємництва: ліцензування; виробництво за контрактом; управління за контрактом; підприємства спільного володіння.

Якщо підприємство обирає спосіб прямого інвестування для виходу на зовнішній ринок, то це передбачає заснування власних виробничих представництв за кордоном з метою ведення зовнішньоекономічної діяльності [6].

За іншим підходом М.Дідківський розглядає такі особливі етапи для виходу підприємства на зовнішній ринок, як: пробний експорт, екстенсивний експорт, інтенсивний експорт, експортний маркетинг, міжнародний маркетинг та глобальний маркетинг. В контексті даної роботи нас найбільше цікавитиме етап інтенсивного експорту. Особливістю даного етапу є те, що відбувається перегляд наявного асортименту з відокремленням найбільш оптимальної продукції для кожного окремого ринку. Зовнішньоекономічна діяльність в даному випадку залишається лише доповненням для основної діяльності підприємства на внутрішньому ринку.

Як бачимо в одному випадку міжнародний маркетинг розглядають лише як один з етапів виходу підприємства на зовнішній ринок. Однак, якщо метою компанії не є домінування діяльності на зовнішніх ринках, з нехтуванням внутрішнього ринку (тобто, глобальний маркетинг), то більш доцільно розглядати міжнародний маркетинг або власне як стратегію виходу підприємства на зовнішній ринок, або ж як комплекс маркетингових заходів щодо вибору цільових сегментів зовнішнього ринку. В такому випадку стратегія міжнародного маркетингу виступає в якості багаторівневої моделі діяльності компанії [25].

Під час виходу підприємства на зовнішній ринок не менш важливим аспектом, окрім вибору маркетингової стратегії та способу реалізації цієї мети, виступає і регіональний аналіз ринків. У випадку розгляду продукції підприємств машинобудівної галузі слід зазначити, що вона зазнає помірного впливу чиннику географічної віддаленості.

В зв'язку з тим, що в країнах Азії та Близького Сходу спостерігається інтенсивне зростання кількості населення і відповідно для цих регіонів характерний період розвитку і будівництва, то їх варто розглядати як основних стратегічних партнерів для збуту продукції української машинобудівної промисловості зокрема [2].

Враховуючи аналіз останніх публікацій постає цілком зрозуміла необхідність вдосконалення наявних досліджень з перспективою розробки самостійних маркетингових стратегій саме антикризового управління. Зокрема, пропонується авторська систематизація класифікаційних ознак з виокремленням маркетингових стратегій, які повинні застосовуватися з метою антикризового управління в діяльності підприємств безпосередньо на зовнішньому ринку.

Попередні умови для кожного з зазначених рівнів пропонуються в табл. 1.1.

В основу розробки даної класифікації покладено етапність виходу підприємства на зовнішній ринок [6]. В залежності від попередніх умов доцільно обирати один з трьох векторів стратегічного планування: 1) наступальної тактики; 2) збереження існуючих позицій або 3) стратегічний вектор тактики очікування.

На відміну від переважної більшості рекомендацій щодо вибору маркетингових стратегій в умовах антикризового управління в яких розглядається стратегія відступу, в даній класифікації пропонується додатково тактика очікування, оскільки як було зазначено вище не одразу кризові явища знаходять відображення у статтях балансу, а відтак не завжди доцільно повністю припиняти діяльність на тому чи іншому ринку.

Вибір необхідної стратегії повинен відбуватися згідно етапу зовнішньоекономічної діяльності, що здійснюється підприємством в даний період часу та у відповідності до існуючих для цього передумов. В той же час до уваги

повинні бути прийняті фінансово-економічні показники діяльності компанії та стратегічний план розвитку, а запропоновані передумови можуть бути в певній мірі видозмінені.

Таблиця 1.1

Класифікаційні ознаки для вибору антикризових маркетингових стратегій діяльності підприємств на зовнішньому ринку

Етап діяльності підприємства на зовнішньому ринку	Стратегічний вектор наступальної тактики	Стратегічний вектор збереження існуючих позицій	Стратегічний вектор тактики очікування
Здійснення зовнішньоекономічної діяльності на рівні міжнародного або глобального маркетингу (великі компанії, корпорації)	Стратегія виходу на нові не освоєні донині зовнішні ринки	Стратегія збереження показників експорту/частки зовнішнього ринку	Стратегія збереження окремих регіональних, національних ринків збуту, призупинення діяльності/експорту на зовнішніх ринках високого ризику
	<i>Попередні умови для вибору стратегії:</i>	<i>Попередні умови для вибору стратегії:</i>	<i>Попередні умови для вибору стратегії:</i>
	високий і стабільний попит на продукцію на обраному зовнішньому ринку, що не підпадає під вплив кризового явища	коливання рівня попиту на продукцію на зовнішньому ринку	припинення збуту продукції (в зв'язку із проблемами постачання, відсутністю попиту на продукцію)
	збереження можливостей для збуту продукції на зовнішні ринки	виникнення специфічних ризиків макросередовища (політичні, економічні та ін.) для здійснення діяльності на зовнішньому ринку	розірвання/замороження контрактів на виробництво/постачання продукції за ініціативою партнерів
	сприятливі чинники для підтримання оптимальних витрат у виробництві продукції	відсутність видимих загроз в питаннях збуту продукції, зростання вартості сировини, матеріалів, ресурсів	зростання вартості на сировину та матеріали

Закінчення табл. 1.1

Етап діяльності підприємства на зовнішньому ринку	Стратегічний вектор наступальної тактики	Стратегічний вектор збереження існуючих позицій	Стратегічний вектор тактики очікування
Здійснення зовнішньоекономічної діяльності на рівні інтенсивного експорту або експортного маркетингу	Стратегія посилення інтернаціоналізації – переважання частки зовнішнього ринку над внутрішнім	Стратегія захисту виробничих потужностей та експортного потенціалу	Стратегія перегляду/зменшення існуючих сегментів зовнішнього ринку
	<i>Додаткові умови для вибору стратегії:</i>	<i>Додаткові умови для вибору стратегії:</i>	<i>Додаткові умови для вибору стратегії:</i>
	зростання попиту на продукцію підприємства на зовнішніх ринках	послаблення конкурентних позицій підприємства	нестача трудових ресурсів
Здійснення зовнішньоекономічної діяльності на рівні пробного або екстенсивного експорту	Стратегія сегментації зовнішнього ринку та концентрованого маркетингу	Стратегія стимулювання рівня продажу існуючого експортного асортименту	Стратегія недиференційованого маркетингу на зовнішньому ринку
	<i>Додаткові умови для вибору стратегії:</i>	<i>Додаткові умови для вибору стратегії:</i>	<i>Додаткові умови для вибору стратегії:</i>
	зменшення рівня попиту на продукцію на внутрішньому ринку	загроза появи нових учасників на ринку	збереження можливостей для здійснення експорту підприємством

[авторська розробка з використанням етапів діяльності підприємства джерела 13]

У відповідності до чинного статуту, який було затверджено на загальних зборах акціонерів товариства 20 квітня 2018 року в якості установчого документу, Приватне Акціонерне Товариство «Київське Центральне Конструкторське Бюро Арматуробудування» є господарським товариством, що здійснює свою діяльність з вимогою ліцензування згідно з чинним законодавством України в якості юридичної особи від моменту здійснення державної реєстрації [22].

Крім того, діяльність підприємства, що передбачає проведення науково-виробничих робіт, підприємницьку та діяльність з метою забезпечення розвитку в

галузі арматуробудування, регулюється зокрема і наступними Законами України: «Про акціонерні товариства», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність».

Враховуючи той факт, що в розпорядженні даного підприємства є знаки для товарів і послуг, його діяльність охороняється Законом «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг». Так, зокрема, згідно статті 22 даного Закону у випадку припинення дії свідоцтва на торговельну марку тільки його власник має право впродовж двох років здійснювати повторну реєстрацію заявленої торговельної марки або ж надавати згоду на проведення такої реєстрації. Крім того, згідно статті 24 Закону у заявників існує можливість зареєструвати торговельну марку в іноземних державах. Ця процедура здійснюється у відповідності до Мадридської угоди про міжнародну реєстрацію знаків та/або Протоколу до цієї угоди. І в такому випадку та незалежно від реєстрації торговельної марки в Україні, на неї розповсюджується охорона прав згідно із Паризькою конвенцією про охорону промислової власності від 20 березня 1883 року. Заяви про продовження терміну дії міжнародної реєстрації можуть бути подані до міжнародного бюро Всесвітньої Організації інтелектуальної власності, якщо така міжнародна реєстрація була проведена у відповідності до Протоколу, зазначеного вище [11].

Якщо розглядати негативний сценарій розвитку подій та у випадку неефективності заходів впроваджених в умовах антикризового управління, а також після досягнення мети, з якою було створено підприємство, існує можливість його ліквідації. В такому випадку цей процес повинен бути здійснений виключно за рішенням Загальних зборів акціонерів, в порядку, що передбачений Цивільним кодексом України, Законом України «Про акціонерні товариства» та іншими актами законодавствами [22].

Згідно з статтею 4 Закону України «Про акціонерні товариства» акціонерами товариства можуть виступати фізичні та юридичні особи, а також держава чи територіальна громада в особі органів уповноважених управляти

державним та комунальним майном відповідно, які є власниками акцій такого підприємства. В той же час акціонерним товариствам забороняється мати в якості єдиного учасника інші одноосібні підприємства або лише акціонерів (юридичних осіб), учасником яких є одна й та ж особа. У випадку наміру здійснення акціонерним товариством публічної пропозиції власних акцій на загальних зборах даного товариства ухвалюється рішення про це, а також про зміну типу товариства з приватного на публічне. Однак, зміна типу товариства не означає його перетворення. Важливим аспектом, що регулюється статтею 30 цього Закону є виплата дивідендів – тієї частини чистого прибутку однакового розміру, яка призначена акціонеру на кожну належну йому акцію одного типу та класу. Виплата дивідендів за простими акціями здійснюється виключно грошовими коштами з чистого прибутку підприємства за період звітного року та/або нерозподіленого прибутку за рішенням загальних зборів акціонерів [9].

Чинним законодавством України з прибутку підприємства передбачено сплату податків, інших обов'язкових платежів, відсотків по кредитах та облігаціям. Прибуток, що залишається після виконання даних розрахункових зобов'язань, залишається в розпорядженні товариства, яке самостійно визначає напрями його подальшого використання у відповідності до статуту [22].

До обов'язків товариства відноситься здійснення первинного (оперативного) та бухгалтерського обліку результатів своєї господарської діяльності, збір статистичної інформації та інших передбачених чинним законодавством даних (Додаток А). Інформація про підтвердження достовірності та повноти даних фінансової звітності, в тому числі про оцінку повноти та достовірності відображення фінансово-господарського стану, або ж про факти порушення законодавства міститься у висновках аудитора, незалежність якого визначається Законом України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність». Причому незалежним аудитором або аудиторською фірмою не може виступати будь-яка афілійована особа – фізична або юридична особа, яка здатна здійснювати вплив на діяльність підприємства [10].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз маркетингового середовища підприємства на внутрішньому ринку машинобудівної галузі

Київське Центральне Конструкторська Бюро Арматуробудування, далі ПрАТ «КЦКБА», було створено в травні 1964 року, на базі Київського арматурно-машинобудівного заводу. Як впродовж своєї діяльності попередніх років, так і нині ПрАТ «КЦКБА» вирішує завдання з питань розробки й виробництва устаткування за такими основними напрямками, як: 1) авіація і космос – розробка і виробництво малогабаритних пневмогідроагрегатів; 2) виробництво трубопровідної арматури для АЕС і ТЕС; 3) виробництво загальнопромислової арматури для галузей хімічної, нафтової та газової промисловостей, а також вентиляційних і систем водопостачання; 4) здійснення технічного контролю, діагностики та кваліфікаційних випробувань обладнання [20].

Згідно внутрішньої документації підприємства в 2016 році частка внутрішнього ринку становила 29% від загального об'єму реалізації підприємства. В 2017 році частка внутрішнього ринку склала 43%. В 2018 році реалізація продукції по Україні становила 58%. Станом на 1 квітня 2019 року кількість укладених контрактів для постачання продукції на внутрішній ринок машинобудівної галузі становила 53%.

Таким чином розрахована середня частка внутрішнього ринку підприємства за доходом в період 2016 – 2019 рр. становить 45.75%.

Для проведення оцінки маркетингового середовища ПрАТ «КЦКБА» на внутрішньому ринку машинобудівної галузі першочерговим завданням виступає здійснення SWOT-аналізу з метою виявлення факторів макро- та мікросередовища підприємства, які є найбільш важливими для здійснення ним ефективної діяльності, зокрема і в умовах антикризового управління.

В даній роботі розглядаються чинники, що мають тенденцію до змін, створюючи тим самим нові можливості або загрози для ефективної діяльності підприємства – так звані рушійні сили. До можливостей можуть бути віднесені, насамперед: розширення ринків збуту, коливання вартості на метали, вимоги відповідності новим стандартам якості, а також поява конкуруючої продукції.

Враховуючи ситуацію суттєвої невизначеності, яка виникла в 2020 році в зв'язку з пандемією та введенням карантинних заходів в Україні та інших країнах, згідно з висновками аудитора [12] в переліку загроз для підприємства знаходяться такі чинники, як: несвоєчасне виконання зобов'язань контрагентами, зокрема і через наявність обмеження транспортних сполучень, знецінення фінансових активів, здатність підприємства продовжувати свою діяльність на безперервній основі.

В ході маркетингового аналізу підприємства [21] іншими загрозами для результатів діяльності ПрАТ «КЦКБА» була визначено 13 факторів ризику. З метою проведення SWOT-аналізу розглянемо серед них наступні: фінансова нестабільність (можлива зміни в оподаткуванні, інфляція); підвищення поточних витрат; вимоги відповідності новим екологічним стандартам; нестача трудових ресурсів; поява конкуруючої продукції.

В досліджуваного підприємства кількість загроз є вищою за кількість можливостей ($60,1 > 37,9$). Дане явище пояснюється тим, що в ситуації невизначеності спричиненої світовою пандемією імовірність переважної більшості ризиків стала реальною і становить високий рівень загрози ефективній діяльності підприємства.

В якості можливостей для підприємства виступають такі рушійні сили (табл. 2.1), як розширення ринків збуту, вимоги відповідності продукції новим стандартам якості, коливання вартості на метали та поява конкуруючої продукції. В пункті 2.2 даної роботи проводиться обґрунтування високої імовірності перетворення такої рушійної сили як коливання вартості на метали на сприятливу можливість для здійснення ефективної діяльності підприємством. В той же час, складно оцінити непередбачуваність розвитку подій в зв'язку зі світовою

пандемією, а відтак ризик підвищення поточних витрат на виробництві приймається практично за максимальний, оскільки зриви графіку поставок сировини та обмеження транспортних сполучень можуть спровокувати додаткові витрати підприємства для виконання власних зобов'язань з постачання готової продукції стратегічним партнерам.

Таблиця 2.1

Аналіз можливостей та загроз

Фактори	Важливість, балів B_i	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_{i^3}	$P_{i^3} * B_i$	Імовірність, P_{ζ^3}	$P_{\zeta^3} * B_i$
1	2	3	4	5	6
Розширення ринків збуту	8	0,7	5,6	0,3	2,4
Вимоги відповідності продукції новим стандартам якості	6	0,6	3,6	0,4	2,4
Коливання вартості на метали	7	0,8	5,6	0,2	1,4
Несвоєчасне виконання зобов'язань контрагентами	9	0,2	1,8	0,8	7,2
Обмеження транспортних сполучень	10	0,2	2,0	0,8	8,0
Зрив графіку поставок сировини	6	0,2	1,2	0,8	4,8
Знецінення фінансових активів	5	0,4	2,0	0,6	3,0
Фінансова нестабільність (зміни в оподаткуванні, інфляція)	6	0,4	2,4	0,6	3,6
Підвищення поточних витрат	7	0,1	0,7	0,9	6,3
Нестача трудових ресурсів	6	0,3	1,8	0,7	4,2
Нові екологічні норми для виробництва	5	0,4	2,0	0,6	3,0
Поява конкуруючої продукції	5	0,8	4,0	0,2	1,0
Зміна попиту на продукцію	8	0,4	3,2	0,6	4,8
Втрата позицій на ринку	10	0,2	2,0	0,8	8,0
Всього:			37,9		60,1

Захисники довкілля б'ють на сполох та закликають міжнародну спільноту відмовлятися від небезпечних атомних станцій та переходити на відновлювальні джерела електроенергії, але в переважній більшості випадків подібні ініціативи потребують значного фінансування, а відтак реалізація таких проєктів відкладається на невизначений термін в країнах, що розвиваються.

Незважаючи на прискорений темп зростання відновлювальної енергетики (рис. 2.1, рис. 2.2), що становить у відносному вираженні +455% в період з 1966 року по 2019 рік [26], в світі залишається значна кількість атомних електростанцій, які потребують довгих років обслуговування до моменту виведення їх з експлуатації.

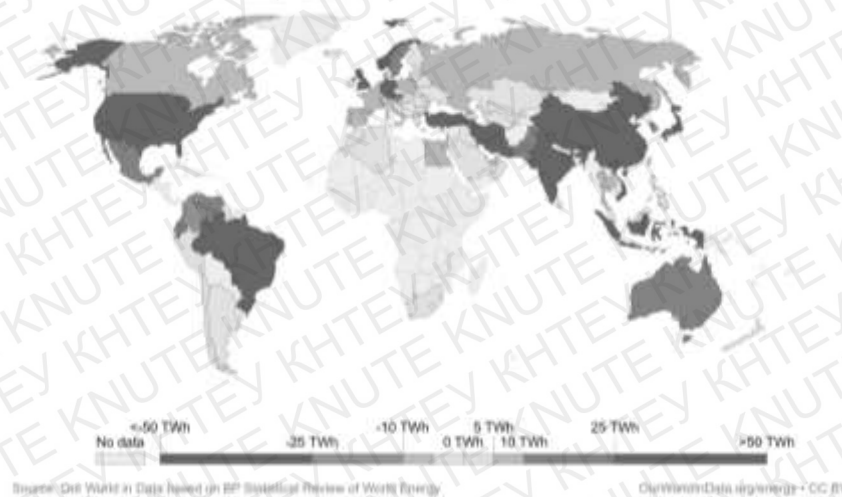


Рис.2.1 Приріст сукупної відновлювальної енергетики в країнах світу за 2019 рік в порівнянні з попереднім роком [26]

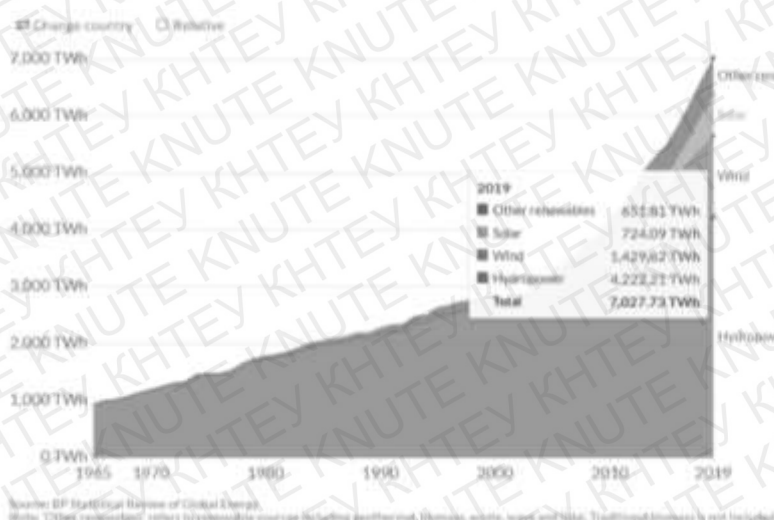


Рис.2.2 Приріст відновлювальної енергетики за видами її джерел в світі в період 1965 – 2019 рр. [26]

Так, зокрема станом на 2020 рік в 30 країнах світу налічується 440 діючих атомних реакторів, з них: в США знаходиться 95 функціонуючих АЕС, у Франції – 57 (де в 2018 році частка атомної енергетики становила 72%), в Китаї – 47, в Росії – 38, в Японії – 33, в Південній Кореї – 24, Індії – 22, Канаді – 19, Великобританії та Україні – по 15 АЕС, в Швеції, Іспанії та Бельгії – по 7 діючих атомних станцій, в Німеччині – 6 АЕС. Крім того, у відповідності до статистичних даних станом на 2020 рік в Китаї та Росії планується встановлення найбільшої кількості ядерних реакторів – 44 та 24 відповідно. В Індії мають намір побудувати 14 атомних електростанцій, в Єгипті – 4, в Туреччині та США – по 3. В решті країн згідно проекту передбачено спорудження двох (в Україні, Румунії, Великобританії, Узбекистані, Угорщині) та однієї АЕС (в Чехії, Фінляндії, Ірані, Японії, Пакистані, Болгарії та Аргентині) [32].

Враховуючи також прискорений розвиток технологій, що потребують безперервного їх обслуговування, та зростання кількості наукових досліджень пов'язаних зі спостереженнями планети з її навколоземної орбіти, космічна галузь є пріоритетною в переважній більшості країн світу, навіть серед тих, в яких економічні показники є далекими для подолання проблем бідності та соціальної нерівності. Саме тому імовірність перетворення чиннику розширення ринків збуту була оцінена на високому рівні.

Поява конкуруючої продукції розглядається з високим рівнем імовірності як можливість з двох наступних причин. По перше, враховуючи особливості даної продукції та необхідність низки важливих аспектів для ведення виробництва бар'єри входження в галузь арматуро будування є також високими. По друге, навіть у випадку винаходу продукції, що здатна замінити існуючий асортимент підприємства та забезпечити функціонування атомних і космічних станцій, для підприємства дана рушійна сила розглядається як стимулююча для перегляду ефективності своєї діяльності та виведення показників виробництва на новий рівень.

Однією з найсерйозніших загроз з високим ступенем імовірності виступає втрата позицій на ринку. Знову ж таки цьому сприяє значна невизначеність для

ведення господарської діяльності, спричинена кризовою ситуацією в багатьох країнах світу.

Заносимо до стовпчика 1 табл. 2.2 фактори, що визначають конкурентні позиції обраної продукції на ринку (так звані ключові фактори успіху).

Для B2B сектору важливе значення відіграє успішний і довготривалий досвід співпраці з тим чи іншим постачальником. Сервісне обслуговування виступає одним з найефективніших інструментів для забезпечення лояльності на промисловому ринку. І, як правило, для переважної більшості великих підприємств обсяги продажів основної продукції відповідають оборотам від реалізації сервісних послуг [3].

Конкурентними перевагами ПрАТ «КЦКБА» виступають такі аспекти діяльності товариства, як: великий досвід в галузі арматуробудування; висококваліфіковані трудові ресурси; постійно оновлюваний парк станкового високотехнологічного устаткування; повний цикл виробництва – від проектування до постачання замовнику, з подальшим сервісним обслуговування і ремонтом продукції; широкий асортимент арматурної продукції; позитивні відгуки замовників; стабільні позиції на ринку завдяки високій якості продукції [21].

Крім того, до інших сильних сторін підприємства слід віднести унікальність створеного обладнання, наявність сертифікатів якості, проведення випробувальних тестів виготовленої продукції, відзнаки кращого експортеру року від Торгово-промислової палати, наявність випробувальної бази на підприємстві, а також відсутність залежності від сезонних змін у виробництві.

Однією зі слабких сторін підприємства, враховуючи специфіку його діяльності, і ризиком для ведення бізнесу виступає відсутність виробництва продукції «на склад» згідно з технічними умовами замовників компанії [12].

Враховуючи існуючу на підприємстві стратегію діяльності стосовно збільшення частки реалізації арматури для енергетичних об'єктів України та вітчизняного літакобудування [21], а також розвитку космічного напрямку діяльності, та використовуючи принципи бенчмаркінгу розглянемо в якості

конкурентів найуспішніші підприємства на внутрішньому ринку арматуробудування, зокрема конструкторське бюро «Південне» імені Михайла Янгеля та українсько-британське приватне акціонерне товариство з іноземними інвестиціями «Інтеко».

Таблиця 2.2

Аналіз сил та слабкостей

Фактори	Вага P_i	КБ «Південне» ім. М.К. Янгеля		ПрАТ «Інтеко»		ПрАТ «КЦКБА»			
		\dot{A}_{1i}	P_i * \dot{A}_{1i}	\dot{A}_{2i}	P_i * \dot{A}_{2i}	Зви- чай- на $\dot{A}_{\dot{i}i}$	P_i * $\dot{A}_{\dot{i}i}$	Аб- со- лю- тна $\Delta_{\dot{i}i}$	P_i * $\Delta_{\dot{i}i}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Великий досвід в галузі	0,20	10	2,00	7	1,40	10	2,00	3	0,60
Кваліфіковані трудові ресурси	0,05	10	0,50	8	0,40	10	0,50	2	0,10
Оновлюваний парк станкового устаткування	0,05	–	–	–	–	7	3,50	–	–
Повний цикл виробництва	0,15	10	1,50	–	–	10	1,50	0	0
Наявність випробувальної бази на підприємстві	0,10	10	1,00	5	0,50	10	1,00	5	0,50
Широкий асортимент (арматурної) продукції	0,05	8	0,40	8	0,40	10	0,50	2	0,10
Стабільні позиції на ринку завдяки високій якості продукції	0,10	10	1,00	8	0,80	10	1,00	2	0,20
Унікальність створеного обладнання	0,05	10	0,50	8	0,40	10	0,50	2	0,10
Наявність сертифікатів та відзнак якості	0,05	9	0,45	6	0,30	8	0,40	–1	–0,05

Закінчення табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Відсутність залежності від сезонних змін у виробництві	0,10	10	1,00	10	1,00	10	1,00	0	0
Наявність виробництва продукції «на склад»	0,10	–	–	7	0,70	–5	–0,50	–	–
Конкурентна сила:			8,35		5,90		11,40		1,55

У відповідності до проведеного аналізу сил та слабих сторін внутрішнього маркетингового середовища, в якому функціонує підприємство, а також враховуючи специфіку SNW-аналізу, варто виокремити наступні нейтральні для діяльності підприємства в галузі чинники, як: кваліфіковані трудові ресурси та відсутність залежності від сезонних змін у виробництві. Дані фактори є невід’ємними для функціонування підприємств машинобудівної галузі та арматуробудівної зокрема, саме тому в ході подальшого аналізу в якості сильних сторін досліджуваного підприємства розглядатися не будуть.

Враховуючи специфіку функціонування промислових підприємств, при розрахунку абсолютної конкурентної сили не були враховані такі чинники, як наявність виробництва продукції «на склад» на підприємстві КБ «Південне» імені М.К. Янгеля та повний цикл виробництва у ПрАТ «Інтеко», а також чинник оновлення парку станкового устаткування на обох підприємствах за відсутності цієї інформації у відкритому доступі.

Конкурент 1 – КБ «Південне» ім. М.К. Янгеля – отримав значення звичайної конкурентної сили в 8,35 бала, конкурент 2 – ПрАТ «Інтеко» – 5,90 балів, а підприємство, що досліджується – 11,40 балів, тобто його позиція є найкращою. Такий результат досягається завдяки передусім великому досвіду діяльності в галузі, який гарантує високу якість унікальної продукції та стабільні позиції на ринку, що в свою чергу підтверджується наявністю сертифікатів та відзнак.

В підприємства що розглядається, абсолютна конкурентна сила є додатною ($1,55 > 0$), тобто в нього нараховується більше сильних сторін, ніж слабких. Слабкою стороною діяльності підприємства згідно проведеного аналізу в

порівнянні з конкурентами є відсутність виробництва продукції «на склад». В той же час до сильних сторін слід віднести решту зазначених чинників.

Складаємо першу матрицю SWOT-аналізу (подано в табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Перша матриця SWOT-аналізу

<p>Можливості (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Розширення ринків збуту (5,6) ✓ Вимоги відповідності продукції новим стандартам якості (3,6) ✓ Коливання вартості на метали (5,6) ✓ Поява конкуруючої продукції (4,0) 	<p>Загрози (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Несвоєчасне виконання зобов'язань контрагентами (- 7,2) ✓ Обмеження транспортних сполучень (- 8,0) ✓ Зрив графіку поставок сировини (- 4,8) ✓ Знецінення фінансових активів (- 3,0) ✓ Фінансова нестабільність (зміни в оподаткуванні, інфляція) (- 3,6) ✓ Підвищення поточних витрат (- 6,3) ✓ Нестача трудових ресурсів (- 4,2) ✓ Нові екологічні норми для виробництва (- 3,0) ✓ Зміна попиту на продукцію (- 4,8) ✓ Втрата позицій на ринку (- 8,0)
<p>Сили (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Великий досвід в галузі (2,0) ✓ Оновлюваний парк станкового устаткування (3,5) ✓ Повний цикл виробництва (1,5) ✓ Наявність випробувальної бази на підприємстві (1,0) ✓ Широкий асортимент арматурної продукції (0,5) ✓ Стабільні позиції на ринку завдяки високій якості продукції (1,0) ✓ Унікальність створеного обладнання (0,5) ✓ Наявність сертифікатів якості та відзнак (0,4) 	<p>Слабкості (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Відсутність виробництва продукції «на склад» (- 0,5)

Комбінуємо можливості та загрози, сили та слабкості обраного продукту в заключній матриці SWOT-аналізу (подано в табл. 2.4).

В даному аналізі обране для дослідження підприємство має більше загроз, ніж можливостей (стовпчик O), але більше сильних сторін, ніж слабких (рядок W).

Таблиця 2.4

Заключна матриця SWOT-аналізу

	Можливості (O)	Загрози (T)
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Розширення ринків збуту (5,6) ✓ Вимоги відповідності продукції новим стандартам якості (3,6) ✓ Коливання вартості на метали (5,6) ✓ Поява конкуруючої продукції (4,0) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Несвочасне виконання зобов'язань контрагентами (- 7,2) ✓ Обмеження транспортних сполучень (- 8,0) ✓ Зрив графіку поставок сировини (- 4,8) ✓ Знецінення фінансових активів (- 3,0) ✓ Фінансова нестабільність (зміни в оподаткуванні, інфляція) (- 3,6) ✓ Підвищення поточних витрат (- 6,3) ✓ Нестача трудових ресурсів (- 4,2) ✓ Нові екологічні норми для виробництва (- 3,0) ✓ Зміна попиту на продукцію (- 4,8) ✓ Втрата позицій на ринку (- 8,0)
<p>Сили (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Великий досвід в галузі (2,0) ✓ Оновлюваний парк станкового устаткування (3,5) ✓ Повний цикл виробництва (1,5) 	<p>Поле SO («Максі-Максі»)</p>	<p>Поле ST («Максі-Міні»)</p>

Продовження табл. 2.4

Сили (S)	Поле SO («Максі-Максі»)	Поле ST («Максі-Міні»)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Наявність випробувальної бази на підприємстві (1,0) ✓ Широкий асортимент арматурної продукції (0,5) ✓ Стабільні позиції на ринку завдяки високій якості продукції (1,0) ✓ Унікальність створеного обладнання (0,5) ✓ Наявність сертифікатів якості та відзнак (0,5) 		<p>Стратегічна програма підприємства має бути розроблена у відповідності до захисту сильних сторін його діяльності та створенні превентивних бар'єрів з метою недопущення негативного впливу потенційних загроз. Даний комплекс заходів в контексті антикризового управління підприємством повинен включати такі можливі кроки, як: 1) перегляд контрактів з контрагентами – встановлення чітких термінів постачання сировини та матеріалів; 2) укладення договорів з додатковими партнерами; 3) постійний перегляд відповідності виробництва існуючим екологічним нормам; 4) уточнення існуючих маркетингових комунікацій з метою залучення до співробітництва нових стратегічних партнерів; 5) посилення програми розвитку виробництва продукції для авіакосмічної галузі з метою зрівноваження існуючого портфелю проектів.</p>
<p>Слабкості (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Відсутність виробництва продукції «на склад» (- 0,5) 	<p>Поле WO («Міні-Максі»)</p>	<p>Поле WT («Міні-Міні»)</p>

На перетині рядка й стовпчика знаходиться поле ST, тобто пріоритетна стратегія ST («сили – загрози», або «максі – міні») має бути побудована на підтримці та розвитку наявних сильних сторін підприємства та передбачати захист від існуючих загроз.

2.2. Характеристика тенденцій діяльності ПрАТ «КЦКБА» на зовнішньому ринку

Основний вектор нинішньої діяльності підприємства полягає в забезпеченні устаткуванням атомних електростанцій на території України (всі АЕС), але також Росії, Фінляндії, Угорщини, Чехії, Китаю, Індії, Ірану і додатково німецьких компаній виробників насосного обладнання [21]. Згідно звіту незалежного аудитора арматура для енергетичних об'єктів постачається до вище перелічених країн, а також Білорусі та Туреччини [12]. Один з проектів згідно внутрішньої документації підприємства, який стосується Тяньванської АЕС в Китаї і розрахований на 3 роки, починаючи з 2020 року повинен забезпечити постачання устаткування в обсягах, що дорівнюватимуть 25-27 млн. доларів США. Зазначені проекти повинні забезпечити повне завантаження виробничих потужностей підприємства ПрАТ «КЦКБА» на 4-5 років.

Не дивлячись на те, що ПрАТ «КЦКБА» забезпечує арматурою український ринок атомної енергетики, в той же час підприємство є доволі експортнозалежним, оскільки розрахована середня частка зовнішнього ринку підприємства за доходом в період 2016 – 2019 рр. становить 54.25%.

Згідно внутрішньої документації підприємства в 2016 році частка зовнішнього ринку склала 71%, де 51% доходу становив експорт продукції в Китай, а 20% доходу – до Росії. В 2017 розподіл зовнішнього ринку виглядав наступним чином: 50% доходу – експорт продукції до Росії та 7% доходу – інший експорт. В 2018 році частка експорту становила 42%, в тому числі постачання на АЕС РФ – 35% та інший експорт – 7%. Станом на 1 квітня 2019 року кількість укладених контрактів для постачання продукції на зовнішній ринок становила 47%.

В зв'язку з поданим розподілом частки зовнішнього ринку впродовж останніх 4 років, можна засвідчити факт того, що діяльність ПрАТ «КЦКБА» здійснюється в межах перехідного етапу від екстенсивного до інтенсивного експорту та експортного маркетингу, а відтак повинні бути проаналізовані

показники економічної ефективності з метою здійснення вибору найбільш раціональної стратегії для подальшого розвитку в умовах антикризового управління серед наступних, згідно визначеної в Розділі 1 класифікації: 1) стратегія посилення інтернаціоналізації наступальної тактики; 2) стратегія захисту виробничих потужностей та експортного потенціалу вектору збереження існуючих позицій; 3) стратегія перегляду/зменшення існуючих сегментів зовнішнього ринку тактики очікування.

Для здійснення характеристики тенденцій діяльності підприємства на зовнішньому ринку необхідно провести PEST-аналіз, який враховує особливості функціонування зовнішнього маркетингового середовища.

Політичні фактори можна охарактеризувати як такі, що мають істотний вплив на здійснення діяльності підприємством. До них, зокрема, можна віднести як ті, що стосуються внутрішньої обстановки в країні – проведення місцевих виборів в ускладнених умовах епідеміологічної ситуації в зв'язку з пандемією Covid-19 та війна на сході України, що триває з 2014 року, а також такі, що стосуються політичної ситуації в країнах стратегічних партнерів підприємства – Китаї, Індії, Білорусі та Ірані.

В зв'язку з невдоволенням результатами президентських виборів, що відбулися 9 серпня 2020 року, в Білорусі серед населення розпочалися масові акції протестів. Аналітики цієї ситуації в даній країні відзначають, що протести матимуть вплив на стабільність банківської системи, відтік вкладів, а для відновлення рейтингу через погіршення показників макроекономічної стабільності Білорусі знадобиться тривалий час – в кілька років. При цьому вартість ресурсів для країни буде знаходитися на вищому рівні [19].

Незважаючи на спільні заяви Індії та Китаю про відновлення миру, надії на стрімку деескалацію конфлікту між двома ядерними державами, причиною якого є десятиліття невирішених територіальних суперечок, є незначними. Обидві сторони прагнуть зберегти статус-кво по різному і в зв'язку з цим новим джерелом напруження стала нова дорога, що з'єднає військові частини індійської

армії з передовою авіабазою в долині Галван регіону Ладакх, де 15 червня 2020 року відбулось зіткнення, забравши життя 20 індійських солдатів [30].

Політична нестабільність характерна і для Ірану, де всезагальне національне невдоволення триває з 2018 року та ставить нові виклики існуючому в країні режиму. Після спроби влади приховати ракетний удар по комерційному літаку української авіакомпанії в січні 2020 року країною прокотилися хвиля нових протестів. Наслідки Covid-19 та неефективні владні методи боротьби з пандемією – ще одна причина, яка може прискорити крах теократичного політичного режиму Ірану [31].

Економічні фактори зовнішнього маркетингового середовища також відіграють суттєву роль для здійснення ефективної діяльності підприємством машинобудівної галузі на зовнішньому ринку в умовах антикризового управління. Насамперед, розглянемо такі найбільш актуальні з точки зору маркетингу B2B сфери показники, як зміна цін на ресурси та ріст рівня безробіття.

За даними доповіді Міжнародного Валютного Фонду (далі – МВФ) стосовно коливання вартості на сировину відзначається постійне зниження рівня цін на метали впродовж останніх 10 років [33] і в 2020 році ця тенденція може навіть посилитись (рис. 2.3).

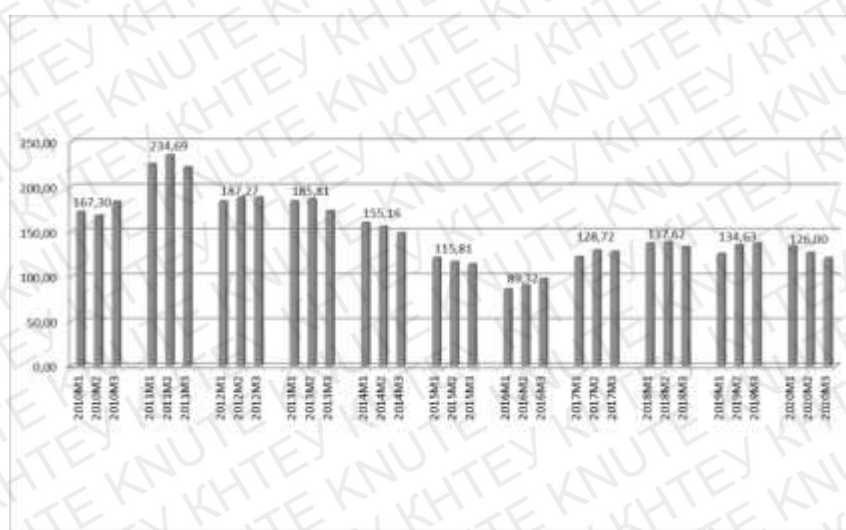


Рис.2.3 Динаміка індексу світових цін на метали

[на основі опрацювання джерела 33]

За прогнозом МВФ складеним на початку 2020 року на світ чекає одна з найгостріших економічних криз з часів Великої Депресії 1930-х рр. Часткове відновлення економік може відбутися лише в 2021 році. В цілому ж на подолання наслідків економічної кризи за оцінками Організації економічного співробітництва та розвитку підуть роки. Від’ємне зростання доходу на душу населення 2020 року очікується в більш ніж 170 країнах. Міжнародною організацією праці також було зазначено, що в другому кварталі 2020 року кількість годин праці може зменшитися на 6.7%, що в еквіваленті відповідатиме втраті місяця роботи для 195 мільйонів осіб повної зайнятості [28].

Розглядаючи загальнонаціональні тенденції на українському ринку праці за період 2010 – 2019 рр. можна засвідчити негативну динаміку зайнятого населення, зокрема і за такими професійними групами, як: професіонали, фахівці, кваліфіковані робітники з інструментом, робітники з обслуговування експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин (рис. 2.4).

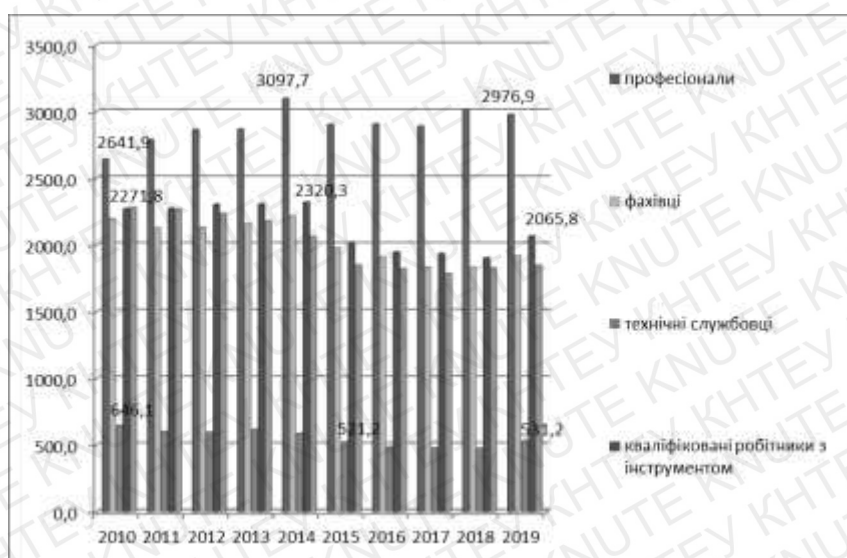


Рис.2.4 Зайняте населення за професійними групами у 2010-2019 роках
[на основі опрацювання джерела 26]

На такі результати очевидно має вплив політичний фактор, оскільки статистичні дані не враховують обстеження робочої сили за 2010-2014 роки серед

населення тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, а з 2015 року – також без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях [5].

В категорії соціальних факторів PEST-аналізу найбільш доцільно з точки зору предмету дослідження, що вивчається, розглянути зміну поглядів на концепцію сталого розвитку та вплив соціально-етичного маркетингу, оскільки такі критерії, як зміна стилю та якості життя, вплив релігійних течій та, наприклад, зміна ставлення до корпоративних цінностей мають лише незначне і досить опосередковане значення в сфері B2B маркетингу. В той же час зміна рівня освіти відіграє хоч і визначальне, проте менш істотне значення для діяльності підприємства машинобудівної галузі, оскільки залучення висококваліфікованих трудових ресурсів в сучасних умовах не обмежується територіально, а крім того, все більшою мірою посилюється значення роботизації виробничого процесу.

Екологічна свідомість серед суспільств в усьому світі постійно зростає, не в останню чергу завдяки розвитку технологій та освітленню проблематики даного питання в медіа. Відповідальність за діяльність має бути прийнята підприємствами як невід’ємна складова у формуванні лояльності до їх брендів. Незважаючи на те, що дві третини індивідуальних споживачів віддають перевагу критерію якості, як головному під час здійснення покупки або отримання послуги, 80% покупців розглядають критерій екологічного сталого розвитку як важливу причину в процесі прийняття рішення про покупку. Найбільші занепокоєння викликають питання забруднення води та земельних ресурсів, зміна клімату, надмірне нераціональне використання ресурсів та забруднення викидами CO₂. Також понад 80% споживачів вважають, що концепції екологічної стійкості мають насамперед дотримуватися підприємства енергетичної, транспортної та виробничої галузей. І хоча якість і ціна все ще залишаються визначальними в процесі прийняття рішення про покупку індивідуальними споживачами, в той же час якщо компанія зменшує негативний вплив своєї діяльності на навколишнє

середовище, вона має можливість завоювати більший рівень довіри серед споживачів [27].

Враховуючи це, можна також засвідчити, що вплив соціальних факторів зовнішнього маркетингового середовища на тенденції діяльності підприємства ПрАТ «КЦКБА» на зовнішньому ринку на даний момент є доволі незначним, зважаючи на нинішню специфіку діяльності компанії. Однак, слід зазначити, що розглянувши таку суто теоретичну необхідність, як перепрофілювання виробництва компанії на потреби сфери B2C, або включення її як додаткової до основного напрямку діяльності, підприємству потрібно буде врахувати вищезазначений потенціал впливу соціальних аспектів на формування рівня лояльності до його бренду з боку індивідуальних споживачів.

Технологічні фактори для даного підприємства відіграють важливу роль і також здійснюють вплив високого рівня, оскільки прискорення науково-технічного прогресу, запровадження нових технологій на виробництві визначають конкурентоспроможність підприємства, зокрема і при здійсненні діяльності на зовнішньому ринку. Крім того, варто зазначити що підприємство постійно впроваджує та вдосконалює власні розробки, що стосуються як безпосередньо конструкцій продукції, що виготовляється, так і технічних установок необхідних для виробничого процесу арматуробудування.

Результати PEST-аналізу 4 основних груп факторів – політичних, економічних, соціальних та технологічних відображено в табл. 2.5. В якості менш важливих, але додаткових категорій PEST-аналізу варто розглянути також правові, демографічні, природні та культурні фактори. Серед них природні фактори займають перше місце за ступенем впливу на машинобудівну галузь, оскільки від вичерпності ресурсів, збільшення вартості енергоносіїв та рівня забрудненості навколишнього середовища залежить і низка критеріїв правової та економічної площини згідно яких буде здійснюватися діяльність підприємств.

Правові фактори відзначаються помірним рівнем впливу на здійснення діяльності підприємством, оскільки включають такі складові, насамперед, як розвиток законодавства з питань здійснення підприємницької діяльності та

оподаткування, але також більш важливі у випадку розгляду машинобудівної галузі та при виході підприємства на новий зовнішній ринок – зміни в законодавчих актах стосовно охорони навколишнього середовища, на фоні загального посилення тенденцій правового захисту довкілля, враховуючи міжнародне регулювання та окремо взятих країн.

Демографічні фактори відображають динаміку чисельності та міграції населення, а відтак можна засвідчити їх помірний рівень опосередкованого впливу у зовнішньому маркетинговому середовищі підприємства, діяльність якого вивчається. Цей вплив є опосередкованим в зв'язку з тим, що демографічні тенденції знаходять своє відображення в таких економічних факторах PEST-аналізу, як рівень безробіття та нестача кваліфікованих трудових ресурсів. Негативними чинниками демографічної ситуації в Україні впродовж останніх років залишаються загальне зменшення кількості населення, але також і відтік умів, спричинених міждержавною міграцією. Так, зокрема міграційний приріст кількості міждержавних мігрантів-громадян України в 2019 році був від'ємним і становив 8 782 особи, включаючи 4 786 до країн Європи та 4 070 осіб до країн Америки [5].

Аналіз культурної групи факторів не є обґрунтованим під час розгляду предмету дослідження, що вивчається, оскільки їх вплив може бути лише віддалено опосередкованим, а відтак приймається за несуттєвий в рамках проведення даної роботи.

Узагальнюючи результати проведеного PEST-аналізу факторів зовнішнього маркетингового середовища можна зробити наступні висновки: дві групи факторів здійснюють на діяльність підприємства, що досліджується, вплив негативного характеру – це політичні та економічні фактори. В той же час високий вплив технологічних факторів відзначається позитивною специфікою. За даних умов функціонування підприємства соціальні фактори не мають визначальної дії. Сумарний рівень впливу чотирьох груп факторів у кількісному вираженні становить (-5) балів, тобто зовнішнє маркетингове середовище є помірно критичним для провадження діяльності підприємством.

У випадку застосування запобіжних заходів, загальний рівень впливу даних факторів вдасться трансформувати в кількісному вираженні до (+14) балів.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз факторів зовнішнього макросередовища ПрАТ «КЦКБА»

Фактори зовнішнього маркетингового середовища	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Ступінь важливості
	X	Y	Z	S=X*Y*Z
1. Політичні фактори				
Політична нестабільність в країнах стратегічних партнерів підприємства	2	2	-1	-4
Наявність воєнного конфлікту на території України	3	1	-1	-3
Всього				-7
Можливі дії підприємства	Розширення ринків збуту, пошук нових стратегічних партнерів			
Ступінь впливу після запровадження заходів				-1
2. Економічні фактори				
Формування передумов світової економічної кризи	2	1	-1	-2
Зростання рівня безробіття	3	1	-1	-3
Всього				-5
Можливі дії підприємства	Залучення трудових ресурсів за принципами аутсорсингу			
Ступінь впливу після запровадження заходів				+1
3. Соціальні фактори				
Зростання екологічної відповідальності в межах концепції соціально-етичного маркетингу	4	0	-1	0
Всього				0
Можливі дії підприємства	Постійна перевірка відповідності виробничих процесів новим екологічним вимогам			
Ступінь впливу після запровадження заходів				+5
4. Технологічні фактори				
Прискорення науково-технічного прогресу	2	2	+1	+4
Впровадження та вдосконалення власних розробок на підприємстві	1	3	+1	+3
Всього				+7
Можливі дії підприємства	Запровадження сучасних інформаційних технологій, залучення інвестицій			
Ступінь впливу після запровадження заходів				+9

Такими діями підприємства в умовах антикризового управління можуть бути, зокрема:

- розширення ринків збуту з метою подолання залежності від постачання продукції в країні з нестабільною політичною ситуацією, пошук нових стратегічних партнерів;
- залучення трудових ресурсів для виконання частини існуючих виробничих та бізнес-процесів на підприємстві за принципами аутсорсингу з метою подолання залежності від нестачі кваліфікованих трудових ресурсів на внутрішньому ринку праці та невизначеності, спричинених світовою пандемією;
- здійснення постійної перевірки відповідності виробничих процесів новим екологічним вимогам, налагодження виробництва зі зменшеним негативним впливом на довкілля, подальша участь в екологічних проектах та сертифікації;
- запровадження сучасних інформаційних технологій та перехід на повністю автоматизоване вимірювання циклу виробництва та планування виконання замовлень з метою оптимізації виробничих процесів, залучення інвестицій з метою відповідності даному критерію.

Маркетинговий аналіз підприємства передбачає ідентифікацію ризиків в зовнішньому макросередовищі. Вірогідність негативного впливу груп факторів PEST-аналізу на здійснення діяльності підприємством машинобудівної галузі може бути оцінено відповідно: $p = 0.45$ для політичних факторів – середній ризик негативного впливу; $p = 0.25$ для економічних факторів – середній ризик негативного впливу; $p = 0.10$ для соціальних факторів – низький ризик негативного впливу; $p = 0.20$ для технологічних факторів – низький ризик негативного впливу.

Таким чином, сума ймовірностей виникнення негативних за своїм характером факторів – політичних та економічних в даному дослідженні – дорівнює $p = 0.70$ і належить до групи дуже високого ризику. Однак, у випадку запровадження запобіжних заходів рівень ризику залишатиметься на рівні середнього $p = 0.45$ – у відповідності до групи ризику негативного впливу політичних факторів.

Маркетинговий аналіз підприємства передбачає також ідентифікацію ризиків в зовнішньому мікросередовищі. І в даному випадку варто врахувати аналіз 5 конкурентних сил Майкла Портера. Для ПрАТ «КЦКБА» найбільш впливовою виступає ринкова влада постачальників.

Залежність від сезонних змін у виробництві підприємства відсутня. Джерела сировини для підприємства, в основному забезпечують українські постачальники. Цей фактор надає як і суттєву перевагу – дешевша вартість матеріалів для виробництва, низькі витрати, але в той же час містить приховану загрозу у вигляді надмірної залежності від обмеженої кількості постачальників.

Оцінити ймовірність настання ризиків для підприємства в зовнішньому мікросередовищі можна наступним чином:

– загроза появи товарів-замінників не є значною і може бути оцінена на рівні $p = 0.05$ – дуже низького ризику негативного впливу чинника на ефективну діяльність підприємства, оскільки продукція підприємства є унікальною за своєю специфікою, виготовляється на замовлення окремих партнерів з врахування їх індивідуальних особливостей та проходить відповідну сертифікацію перед введенням в експлуатацію;

– загрозу негативного впливу ринкової конкурентної сили постачальників можна оцінити на рівні $p = 0.55$ – доволі високого ризику, оскільки даний чинник враховується на підприємстві і укладення договорів відбувається лише з перевіреними та надійними партнерами, однак фактор невизначеності за умов складної економічної ситуації в світі становить загрозу для вчасного постачання сировини та матеріалів на підприємство, а відтак і виконання ним власних зобов'язань у визначені терміни;

– ризик негативного впливу ринкової конкурентної сили покупців для даного підприємства на ринку арматуробудування відзначається низьким показником $p = 0.10$, тому що функціонування підприємства здійснюється в сегменті B2B, який визначається набагато меншим рівнем цінової еластичності попиту на ринку, на відміну від сегменту B2C;

– загрозу входження на ринок нових конкурентів можна оцінити на рівні $p = 0.15$ – низького ризику, оскільки бар'єри для входження на ринок арматуробудування є доволі суттєвими, а до переліку необхідних умов ефективного функціонування в галузі входить низка визначальних факторів, які є сильними сторонами підприємства, що досліджується, зокрема: повний цикл виробництва, наявність випробувальної бази на підприємстві, широкий асортимент арматурної продукції, унікальність створеного обладнання, наявність сертифікатів якості та відзнак;

– загрозу негативного впливу галузевої конкуренції на діяльність підприємства також можна оцінити на рівні $p = 0.25$ – середнього ризику, оскільки ринок можна оцінювати як доволі насичений, виходити новим гравцям на нього стає дедалі важче, враховуючи специфіку продукції, що виготовляється, високі бар'єри та лідерські позиції підприємства, що вивчається; однак, залишається вірогідність посилення ринкових позицій інших підприємств, зокрема і при розгляді діяльності на зовнішньому ринку.

При розробці маркетингових стратегій для забезпечення ефективної діяльності підприємства на зовнішньому ринку в умовах антикризового управління варто враховувати головним чином зростаючий вплив таких конкурентних сил, як галузева конкуренція та ринкова влада постачальників.

Середній показник вірогідності негативного впливу в зовнішньому маркетинговому мікросередовищі згідно проведеної оцінки 5 конкурентних сил Майкла Портера становить $p = 0.22$, тобто належить до групи показників низького ризику.

РОЗДІЛ 3

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КЦКБА» НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Обґрунтування перспективи сучасних маркетингових стратегій на зовнішньому ринку та оцінка комплексу маркетингу підприємства

Структура портфелю підприємства впродовж періоду останніх трьох років виглядає приблизно однаково: розрахована середня частка виробництва арматури для енергетичних об'єктів згідно внутрішньої документації компанії в 2017 – 2019 рр. становить 96.07%, середня частка виробництва арматури для авіаційної галузі – 0.90% (1.50% виробництва в 2018 році), на загальнопромислову арматуру припадало 1.77% доходу компанії, на виробництво арматури для інших галузей – 0.43%, а на науково-технічні та виробничі послуги – 0.83%. В 2019 році структура портфелю підприємства виглядала так, як показано на рис. 3.1.

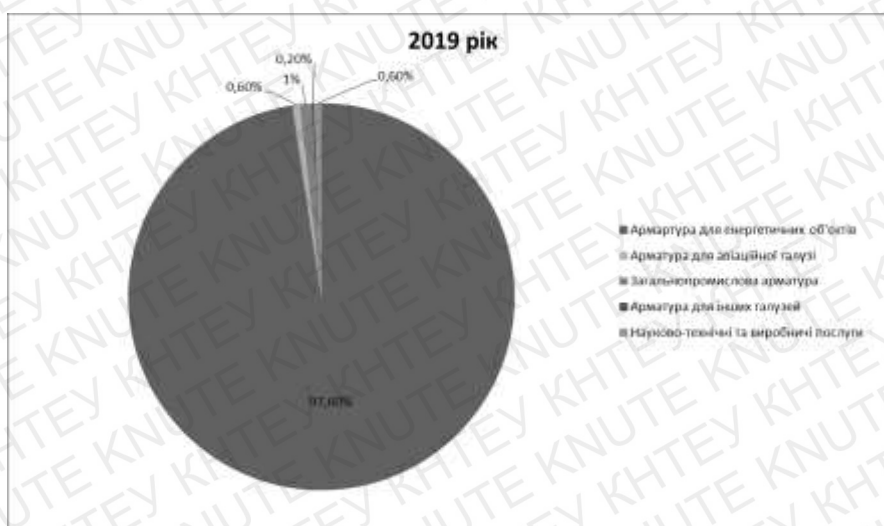


Рис.3.1 Структура портфелю підприємства за бізнес-напрямами

[на основі опрацювання джерела 20]

Крім того, показник поточної ліквідності, який відображає здатність компанії погашати поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок оборотних активів, а відтак свідчить про платоспроможність підприємства, становив 2.32 в 2017 році, 1.77 в 2018 році та 2.17 в 2019 році. Показник більше 3 одиниць, що в 2016 році становив 3.20, міг бути спричинений саме нераціональною структурою капіталу. Показники нижче 1 одиниці, які могли би свідчити про наявність високих фінансових ризиків не були зафіксовані.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, як відношення ліквідних активів до поточних зобов'язань, відображає здатність компанії погашати свої поточні зобов'язання у випадку виникнення раптових складностей в реалізації продукції і впродовж періоду 2017 – 2019 рр. цей показник для ПрАТ «КЦКБА» становив 1.38, 1.34 та 1.19 відповідно.

Про потенційну неплатоспроможність підприємства, як було визначено в Розділі 1 даної роботи, можуть свідчити, насамперед, показники абсолютної ліквідності та рентабельності власного капіталу.

Згідно фінансової звітності підприємства [13, 14, 15] було проведено необхідні розрахунки і встановлено, що показник абсолютної ліквідності, як співвідношення грошових коштів та еквівалентів до поточних зобов'язань, а також показник рентабельності власного капіталу ROE (Return on Equity), як відношення чистого прибутку до середнього власного капіталу становили: в 2017 році 7.46% та 5.86%, в 2018 році – 12.22% та 9.95%, в 2019 році – 5.68% та 2.37% відповідно. Таким чином, можна засвідчити факт зниження рівня платоспроможності на підприємстві в 2019 році.

Про наявність додаткових передумов кризового становища згідно Розділу 1 даної роботи можуть також свідчити показники збуту, прибутку та рентабельності продажів.

Розрахована рентабельність продажів, як відношення чистого прибутку до сукупного доходу згідно фінансової звітності підприємства [13, 14, 15], становила 7.10% в 2017 році, 7.77 % в 2018 році та 2.68% в 2019 році. Показники прибутку та витрат, включаючи постійні та змінні, відображено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Динаміка фінансових результатів діяльності підприємства

Фінансові результати діяльності підприємства	2017 рік, тис. грн.	2018 рік, тис. грн.	2019 рік, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції	196855	322562	204139
Собівартість	137324	229264	155526
Валовий прибуток	59531	93298	48613
Чистий прибуток	13977	23918	5467
Постійні витрати			
Амортизація	16657	20269	24935
Адміністративні витрати	26384	28726	29146
Відрахування на соціальні заходи	11112	13307	14519
Змінні витрати			
Матеріальні затрати	53834	66296	61219
Витрати на оплату праці	49973	68769	72221
Витрати на збут	7221	13550	5081

[на основі опрацювання джерел 13, 14, 15]

Як бачимо, з рис. 3.2 чистий прибуток підприємства значно скоротився саме в 2019 році, що може бути пов'язано, насамперед, з вищим рівнем собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), в тому числі зростанням витрат на оплату праці, а відтак можна засвідчити формування передумов кризового явища на підприємстві.

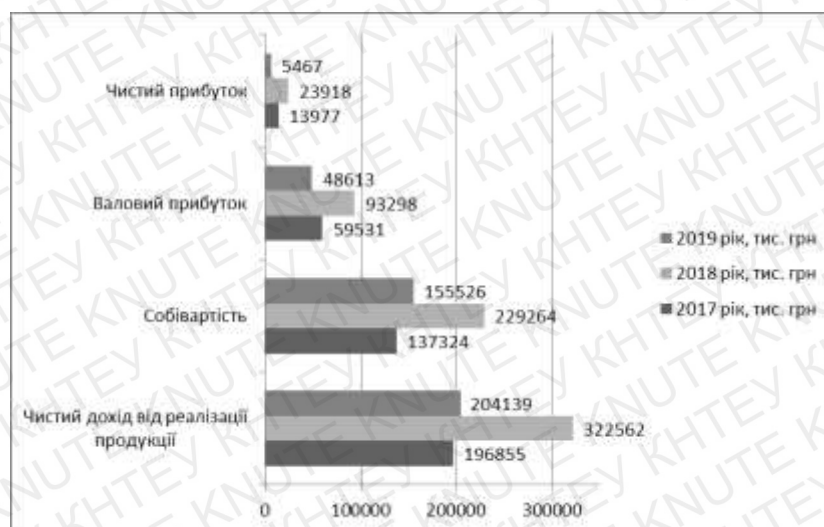


Рис.3.2 Динаміка фінансових результатів діяльності підприємства в 2017 – 2019 рр. [на основі опрацювання джерел 13, 14, 15]

З метою проведення оцінки комплексу маркетингу на підприємстві використаємо модель Р. Беста, за якою:

$$I = Pm \times Pd \times Pr \times Pl \times Ps, \quad (3.1)$$

де I – індекс частки (зовнішнього) ринку,

Pm – promotion – показник просування (обізнаності),

Pd – product – показник продукту (його властивостей),

Pr – price – параметр ціни (її доступності),

Pl – place – параметр місця (легко чи важко придбати),

P_s – service process – процес обслуговування.

Характеризуючи підприємство в рамках даної моделі за допомогою методу експертних оцінок серед 7 працівників відділу фінансово-економічного комплексу та відділу комплексу маркетингу було визначено наступні параметри (Додаток В):

– враховуючи специфіку діяльності промислового підприємства, за принципом укладання контрактів співробітництва, обізнаними є 65% (0,65) стратегічних партнерів серед цільової аудиторії;

– серед обізнаних споживачів – 75% (0,75) задоволені перевагами виготовленої продукції;

– обумовлену ціну вважають прийнятною 80% (0,80) обізнаних партнерів;

– з них так само 80% (0,80) цінують зручність і вчасність у постачанні продукції;

– для 60% (0,60) з них загальний досвід обслуговування є сприятливим.

В такому випадку, індекс реальної частки зовнішнього ринку (I_r) для даного підприємства становитиме відповідно: $I_r = 0,65 \times 0,75 \times 0,80 \times 0,80 \times 0,60 \times 100\% = 18,72\%$.

В той же час компанія оцінює свої максимальні показники наступним чином:

– 80% (0,80) обізнаних партнерів;

- 75% (0,75) задоволені перевагами;
- 80% (0,80) вважають ціну прийнятною;
- 80% (0,80) цінують зручність і вчасність у постачанні продукції;
- 80% (0,80) отримали сприятливий досвід обслуговування.

І за умов такої оцінки комплексу маркетингу індекс потенційної частки зовнішнього ринку (I_p) для даного підприємства може становити відповідно: $I_p = 0,80 \times 0,75 \times 0,80 \times 0,80 \times 0,80 \times 100\% = 30,72\%$.

Даний показник відрізняється від реальних даних, оскільки є лише репрезентативною складовою моделі. Однак, саме завдяки розгляду подібної моделі є можливість впливати на необхідні складові комплексу маркетингу на підприємстві.

Враховуючи те, що згідно внутрішньої документації підприємства сума укладених контрактів для постачання продукції на експорт (E) в 2019 році становила 6.815 млн. дол., максимальний показник (E_m) міг би дорівнювати в такому випадку 11 183 590 дол. США, згідно формули 3.2:

$$E_m = E \times (I_p / I_r) \quad (3.2)$$

Приймаючи умову зростання частки зовнішнього ринку впродовж 5 років по 10%, як максимально можливий темп росту враховуючи існуючу частку зовнішнього ринку в 47% станом на 2019 рік, та використовуючи метод дисконтування, потенціал підприємства на зовнішньому ринку (D) дорівнюватиме 18 011 284 дол. США, розраховуючи за формулою 3.3:

$$D = E_m \times (1 + 0.1)^5 \quad (3.3)$$

Індекс розвитку частки зовнішнього ринку – SDI (Share Development Index) при цьому становитиме 60,94%, розраховавши за формулою 3.4:

$$SDI = I_r / I_p \times 100\% \quad (3.4)$$

Враховуючи, що результат SDI більшою мірою наближається до 100%, можна засвідчити факт того, що існують певні ризики для інвестицій, однак, потенціал для зростання зовнішнього ринку зберігається.

Беручи до уваги характеристику діяльності підприємства, аналіз маркетингового середовища та оцінку динаміки фінансових результатів можна зробити наступні висновки стосовно стану сучасних маркетингових стратегій підприємства ПрАТ «КЦКБА» та їх перспективи:

1. Положення підприємства на ринку є стабільними завдяки високій якості продукції. На ринку арматуробудування підприємство обирає стратегію концентрованого маркетингу, яка в цілому є успішною для ведення діяльності у виробничому сегменті, тобто виробництво переважної частини продукції єдиного профілю призначення, а саме арматури для енергетичних об'єктів (близько 97% в портфелі підприємства за бізнес-напрямами) для визначених стратегічних партнерів: основними серед яких на внутрішньому ринку є Запорізька, Південно-Українська, Хмельницька, Рівненська АЕС; а на зовнішньому ринку – це підприємства Китаю, Індії, Росії та країн ЄС.
2. На підприємстві реалізується програма інтенсивного експорту, яка передбачає значний розвиток зовнішнього ринку, поглиблення зовнішньоекономічних зв'язків та їх ефективності. Середня частка зовнішнього ринку при цьому складає 54.25% за період 2016 – 2019 рр. та 49% за період 2017 – 2019 рр.
3. Положення підприємства на ринку є стабільними завдяки високій якості продукції. Для розширення ринків збуту, тобто з метою реалізації стратегії розвитку ринку, на підприємстві здійснюється як розробка нових видів продукції, так і її тестування завдяки наявності випробувальної бази. Крім того, проводиться стандартизація виробничих процесів у відповідності до вимог замовників в країнах ЄС, Індії та Китаю.

Таким чином можна засвідчити факт того, що існуючі маркетингові стратегії забезпечують підприємству безперебійну діяльність в нормальних умовах функціонування. Дані стратегії передбачають врівноважене постачання

продукції на внутрішній та зовнішній ринок, з переважним її призначенням для енергетичних об'єктів. Водночас в умовах кризових ситуацій є необхідність залучення інструментів антикризового управління, а відтак і перегляду маркетингових стратегій, що застосовуються.

3.2. Розробка програми антикризових маркетингових заходів

З метою формування маркетингової стратегії підприємства ПрАТ «КЦКБА» для здійснення діяльності на зовнішньому ринку в умовах антикризового управління потрібно провести аналіз чутливості існуючих параметрів та розробити програму антикризових маркетингових заходів.

Суми змінних і постійних витрат та чистого прибутку (табл. 3.3) були розраховані у відповідності з даними фінансової звітності періоду 2017 – 2019 рр. [13, 14, 15] та приймаючи до уваги середню частку зовнішнього ринку 49% в даний період, згідно із приведеними в попередніх розділах дослідження показниками.

Таблиця 3.3

Динаміка фінансових результатів діяльності підприємства за період 2017 – 2019 рр.

	Розрахунок показника для середньої частки зовнішнього ринку (49%), тис. грн.	Розрахунок показника для середньої частки виробництва клапанів для АЕС на зовнішньому ринку (35%), тис. грн.
Сума змінних витрат	65033	22762
Сума постійних витрат	30226	10579
Чистий прибуток	7082	2479

[на основі опрацювання джерел 13, 14, 15]

За основу для розрахунків, враховуючи широту асортименту та особливості ціноутворення на контрактній основі з окремими замовниками в сегменті B2B,

пропонується обрати один з видів продукції – клапани для АЕС, середня частка виробництва яких для постачання на зовнішній ринок за період 2017 – 2019 рр., була найбільшою і становила 35% згідно внутрішньої документації підприємства.

В табл. 3.4 подано розраховані середні показники ціни на одиницю продукції та обсяг планових продажів клапанів для АЕС на зовнішньому ринку в період 2017 – 2019 рр.

Таблиця 3.4

Розраховані середні показники виробництва клапанів для АЕС для постачання на зовнішній ринок за період 2017 – 2019 рр.

Показник	Значення
Ціна, P , грн.	1193,7
Змінні витрати на одиницю, V , грн.	758,7
Постійні витрати, FC , тис. грн.	10579
Обсяг продажів, Q , тис. од.	30

Виконуємо аналіз виробництва клапанів для АЕС для постачання на зовнішній ринок. Прибуток при планових значеннях факторів становив 2479 тис. грн. і може бути розрахований за формулою 3.5:

$$\pi = (P - V) \times Q - FC, \quad (3.5)$$

де π – прибуток (тис. грн.),

P – ціна (грн.),

V – змінні витрати на одиницю (грн.),

Q – обсяг виробництва (тис. од.),

FC – постійні витрати (тис. грн.).

Прибуток, зменшений на 10% дорівнюватиме 2231.1 тис. грн. Підставляємо отримане значення у формулу (3.5) та здійснюємо необхідні розрахунки.

Зміна ціни, що призведе до зменшення прибутку на 10% повинна бути розрахована наступним чином: $2231.1 = (PI - 758,7) \times 30 - 10579$, звідси $PI = 1185,7$ грн., а $\Delta P = PI / P \times 100 - 100 = (1185,7 / 1193,7) \times 100 - 100 = -0,67\%$.

Зміна змінних витрат, що призведе до зменшення прибутку на 10% повинна бути розрахована наступним чином: $2231.1 = (1193,7 - VI) \times 30 - 10579$, звідси $VI = 766,69$ грн., а $\Delta V = VI / V \times 100 - 100 = (766,69 / 758,7) \times 100 - 100 = 1,05\%$.

Зміна обсягу продажів, що призведе до зменшення прибутку на 10% повинна бути розрахована наступним чином: $2231.1 = (1193,7 - 758,7) \times QI - 10579$, звідси $QI = 29.45$ тис. од., а $\Delta Q = QI / Q \times 100 - 100 = (29.45 / 30) \times 100 - 100 = -1,84\%$.

Зміна постійних витрат, що призведе до зменшення прибутку на 10% повинна бути розрахована наступним чином: $2231.1 = (1193,7 - 758,7) \times 30 - FC1$, звідси $FC1 = 10818.9$ тис. грн., а $\Delta FC = FC1 / FC \times 100 - 100 = (10818.9 / 10579) \times 100 - 100 = 2,27\%$.

Заносимо результати розрахунків аналізу чутливості в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розраховані показники аналізу чутливості виробництва клапанів для АЕС на зовнішньому ринку в період 2017 – 2019 рр.

Показник	Значення	Зміна у %
Ціна, PI , грн.	1185,7	-0,67 %
Змінні витрати на одиницю, VI , грн.	766,69	1,05%
Постійні витрати, $FC1$, тис. грн.	10818.9	2,27%
Обсяг продажів, QI , тис. од.	29.45	-1,84%

У відповідності до проведеного аналізу чутливості можна зробити висновок про те, що виробництво клапанів для АЕС на зовнішньому ринку в період 2017 – 2019 рр. було найбільш чутливим до зміни ціни та змінних витрат і менш чутливим до зміни постійних витрат та обсягу продажів.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу зовнішнього маркетингового середовища на мікро- та макрорівні в пункті 2.2 Розділу 2 даної

роботи, для досліджуваного підприємства розглядається матриця позиціонування можливостей з необхідним комплексом заходів стосовно виявлених чинників (подано в табл. 3.2), який повинен бути врахований під час розробки стратегії та програми антикризових заходів.

Таблиця 3.2

Матриця позиціонування можливостей

Вірогідність	Критичний вплив (загроза знищення)	Сильний вплив	Помірний вплив	Незначний вплив
Висока ($0,50 < p < 1,00$)	Негайне усунення	Негайне усунення	Загроза середнього ступеню зростання впливу конкурентної сили постачальників, усувається в другу чергу	Слідкувати за ситуацією, готуючи дії
Середня ($0,25 < p < 0,49$)	Негайне усунення	Загроза середнього ступеню негативного впливу політичної групи факторів, усувається в другу чергу	Слідкувати за ситуацією, готуючи дії стосовно негативного впливу групи економічних факторів	Слідкувати за ситуацією, не поспішаючи з діями стосовно посилення галузевої конкуренції
Низька ($0 < p < 0,24$)	Загроза середнього ступеню, усувається в другу чергу	Слідкувати за ситуацією, готуючи дії стосовно ризику появи нових конкурентів та негативного впливу групи технологічних факторів	Слідкувати за ситуацією, не поспішаючи з діями стосовно зростання впливу ринкової сили покупців та негативного впливу групи соціальних факторів	Слідкувати за ситуацією, не поспішаючи з діями стосовно появи товарів-замінників

[побудовано з використанням матриці джерела 16]

Проаналізувавши стан підприємства в розрізі його фінансово-економічних показників, а також внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища, можна зробити висновок про те, що за моделлю В. Мюллера для підприємства на

даному етапі його розвитку найбільш загрозовою може бути саме криза результатів зі зниженням рівня рентабельності та обсягів прибутку.

За відсутності даних фінансової звітності 2020 року немає інших передумов для того, щоб засвідчити уповільнення темпів розвитку підприємства в контексті стратегічної кризи потенціалу. Крім того, проаналізовані показники ліквідності, які впродовж останніх 3 років не були нижче одиниці, також підтверджують відсутність фінансових ризиків в платоспроможності підприємства. Однак, враховуючи прогноз МВФ з приводу формування найгострішої економічної кризи в світі за останні 75 років постає необхідність в дотриманні заходів антикризового управління.

Враховуючи обґрунтування стану сучасних маркетингових стратегій підприємства ПрАТ «КЦКБА» та їх перспективи для підприємства з метою ведення ефективної діяльності на зовнішньому ринку в якості основи маркетингової стратегії антикризового управління надаються рекомендації в програмі антикризових маркетингових заходів.

До короткострокових заходів програми, тобто таких, що мають бути реалізовані в термін до 1 року, слід віднести:

1. Перегляд контрактів з контрагентами та встановлення фіксованих термінів постачання сировини та матеріалів, а також укладання договорів з додатковими партнерами, з метою мінімізації ризиків визначених загроз внутрішнього маркетингового середовища.
2. Здійснення оптимізації витрат на виробництві та перегляд існуючих цінових стратегій у відповідності до проведеного аналізу чутливості параметрів виробництва одного з основних видів продукції для постачання на зовнішній ринок.

Наступними складовими програми є такі середньострокові антикризові маркетингові заходи, запровадження яких має відбутися в період найближчих 1-5 років:

1. Врівноваження портфелю існуючих проектів, за рахунок збільшення частки продукції для перспективної авіакосмічної галузі з метою подолання залежності

від однопрофільного виробництва, підвищення рівня платоспроможності підприємства та обсягів прибутку.

2. Пошук нових стратегічних партнерів та розширення ринків збуту, зважаючи на визначену загрозу середнього ступеню негативного впливу політичної групи факторів з метою подолання залежності від постачання продукції в країні з нестабільною політичною ситуацією та досягнення визначених в плані стратегічного розвитку компанії цілей. Ця рекомендація може бути досягнута, зокрема, завдяки укладанню контрактів на постачання необхідного устаткування для обслуговування АЕС в таких європейських країнах, як Франція, Швеція, Бельгія та Іспанія, тобто реалізації програми європейського співробітництва. Крім того, програма реалізації продукції до країн далекого зарубіжжя (США, Японія) може бути виконана за посередництвом непрямого експорту, в тому числі формування закордонної торгової мережі та збільшення кількості закордонних представників підприємства, а також завдяки побудові платформи для крупновузлової збірки агрегатів на території визначених країн з метою мінімізації збутових витрат.

3. Залучення інвестиційних коштів з метою збільшення частки зовнішнього ринку та подальшої реалізації програми інтенсивного експорту. Пошук інвесторів має бути здійснений за рахунок розробки проекту інвестиційної привабливості підприємства, в основу якого можуть бути покладені напрацювання даного дослідження.

І насамкінець, довгостроковими маркетинговими заходами програми, час на реалізацію яких становить від 5 до 10 років, мають стати:

1. Пошук рішень для подолання загрози ведення бізнесу стосовно визначеної слабкої сторони діяльності підприємства, що полягає у відсутності продукції «на склад».

2. Реалізація програми експортного маркетингу, однак, її доцільність повинна бути обґрунтована після досягнення попередньо визначених цілей серед поданих рекомендацій. Ця програма може бути реалізована, насамперед, за допомогою стратегії посилення інтернаціоналізації – переважання частки зовнішнього ринку

над внутрішнім, за умов збереження можливостей для збуту продукції на зовнішні ринки та зростання попиту на продукції в визначених країнах нового співробітництва.

3. Розробка та втілення бренд-стратегії підприємства, як ефективного інструменту для залучення з метою співробітництва нових стратегічних партнерів.

В зв'язку з вищезазначеним на підприємстві на даному етапі діяльності рекомендовано обрати стратегію захисту виробничих потужностей та експортного потенціалу, згідно авторського узагальнення класифікаційних ознак антикризових маркетингових стратегій діяльності підприємств на зовнішньому ринку. Ця стратегія має містити в собі елементи традиційної оборонної стратегії по відношенню до існуючої частки ринку та позицій на ньому та стратегії оптимальних витрат. І хоча послаблення конкурентних позицій не є показовим чинником нинішньої ситуації на підприємстві, однак, результати проведеного SWOT-аналізу свідчать про наявність значної кількості загроз у внутрішньому маркетинговому середовищі, а відтак вектор збереження існуючих позицій в аспекті антикризового управління виступає в якості найбільш доцільного.

ВИСНОВКИ

Для досягнення *мети дослідження* в ході виконання випускної кваліфікаційної роботи було узагальнено теоретичні засади та практичні аспекти існуючих маркетингових стратегій діяльності підприємства машинобудівної галузі на зовнішньому ринку та запропоновано перелік бажаних коректив для забезпечення ефективної діяльності ПрАТ «КЦКБА» в умовах антикризового управління.

Згідно визначеного *завдання дослідження* було виявлено сутність та значення маркетингової стратегії антикризового управління, проведено аналіз маркетингового середовища та оцінку особливостей діяльності підприємства, а також надано практичні рекомендації щодо прогнозу його подальшого розвитку.

В першому розділі роботи кризи на підприємстві було розглянуто з точки зору двох підходів, як своєрідну раптовість, а також як закономірність в розвитку, та визначено необхідність врахування обох підходів в розгляді цього поняття. В цій частині роботи досліджено також стадії кризи на підприємстві, критерії, які можуть спричинювати кризові явища, та фінансово-економічні показники, які засвідчують наявність передумов кризового становища. Крім того, охарактеризовано маркетингові стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок, способи ведення зовнішньоекономічної діяльності та її етапність. Запропоновано авторську розробку, що слугує узагальненням класифікаційних ознак для вибору антикризових маркетингових стратегій діяльності підприємств виробничої сфери на зовнішньому ринку.

В другому розділі роботи проведено SWOT-аналіз внутрішнього та PEST-аналіз зовнішнього маркетингового середовища підприємства, запропоновано можливі кроки для уникнення негативного впливу розглянутих факторів.

В третьому розділі роботи проведено оцінку стану підприємства в розрізі фінансово-економічних показників та комплексу маркетингу з використанням моделі Р. Беста, надано висновки про наявність передумов для виникнення кризи результатів зі зниженням рівня рентабельності та обсягів прибутку.

Запропоновано програму заходів в якості основи маркетингової стратегії антикризового управління підприємством на зовнішньому ринку.

Характерні для стратегічної кризи потенціалу та кризи ліквідності ознаки в ході дослідження виявлені не були. Однак, варто зважати на те, що вплив кризового явища спричиненого світовою пандемією та заходами спрямованими на її подолання в діяльності підприємства на даний момент залишається невизначеним. Негативні тенденції можуть не мати термінового відображення у фінансових показниках компанії, а відтак постає необхідність в подальшому спостереженні та дослідженні питання з внесенням відповідних тактичних коректив в запропонований план дій.

Практична цінність роботи полягає в можливості впровадження розробленої програми заходів в якості основи маркетингової стратегії антикризового управління підприємством на зовнішньому ринку, як на підприємстві, що було досліджено, так і на інших підприємствах виробничої сфери B2B сегменту.

За результатами дослідження проведеного в ході даної випускної кваліфікаційної роботи були сформовані наступні рекомендації для підприємства ПрАТ «КЦКБА»: зрівноважити існуючий портфель проектів компанії, забезпечити пошук нових стратегічних партнерів та розширення ринків збуту, як в європейському регіоні, так і країнах далекого зарубіжжя; сформувати проект інвестиційної привабливості виробництва з метою залучення коштів на активізацію програми інтенсивного експорту на підприємстві; забезпечити баланс частки внутрішнього та зовнішнього ринку, та за умови доцільності переважання частки останнього – посилити стратегію інтернаціоналізації; захистити виробничі потужності та наявний експортний потенціал, здійснити оптимізацію витрат на підприємстві.

З метою захисту від загроз внутрішнього маркетингового середовища необхідно подолати залежність від нестачі кваліфікованих трудових ресурсів на внутрішньому ринку праці та невизначеності, спричинених світовою пандемією; налагоджувати виробничі процеси зі зменшеним негативним впливом на довкілля

та приймати подальшу участь в сертифікації; запроваджувати сучасні інформаційні технології та забезпечити повну автоматизацію у вимірюванні виробничих циклів та плануванні замовлень.

З метою захисту від негативних факторів зовнішнього маркетингового середовища необхідно створити превентивні бар'єри з метою недопущення впливу потенційних загроз, а саме: переглянути контракти з контрагентами та встановити чіткі терміни постачання сировини та матеріалів в разі їх відсутності; укласти договори з додатковими партнерами; здійснити уточнення існуючих маркетингових комунікацій з метою залучення до співробітництва нових стратегічних партнерів.

До програми подальших маркетингових досліджень на підприємстві повинно бути включено: спостереження за результатами фінансово-економічної діяльності 2020-2021 рр.; обґрунтування доцільності запровадження програми експортного маркетингу; виокремлення та перегляд сегментів зовнішнього ринку у випадку зростання його частки з метою оптимізації постачань у відповідності до існуючих запитів; контроль рівня якості продукції та сервісного обслуговування; оцінка комплексу маркетингу. Додатково повинна бути зібрана інформація про потенційних партнерів підприємства у визначених країнах європейського регіону та далекого зарубіжжя.

В перспективі за тематикою випускної кваліфікаційної роботи передбачено проведення додаткових досліджень, але практичні результати є актуальними для застосування в нинішній діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біловодська О. А. Механізм маркетингового антикризового управління підприємством / Біловодська О. А., Мельник Ю. М. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №6. – С. 105–109.
2. Бойко О. О. Розробка вітчизняними підприємствами стратегії виходу на нові зарубіжні ринки / Бойко О. О. // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №7. – С. 31 – 40.
3. Гусаков В. Управление лояльностью клиентов на промышленных рынках и рынках b2b / В. Гусаков // Топ-Менеджер. – 2009. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://alt-marketing.ru/articles/marketing-art9.shtml>
4. Данильчук І. В. Значення оцінки фінансового стану підприємства в умовах антикризового управління / Данильчук І. В. // Економічний вісник університету. – 2012. – №18. – С. 143–146.
5. Демографічна та соціальна статистика. Ринок праці [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник / Дідківський М.І. – Київ: Знання, 2006. – 462 с.
7. Дробишева О.О. Поняття, стадії та особливості криз у процесі управління промисловими підприємствами / О.О. Дробишева // Економіка промисловості. – 2009. – № 4. – С. 157–162.
8. Дубинська О.С. Дослідження причин виникнення кризових явищ у виробничо-організаційній системі підприємства / О.С. Дубинська // Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку: Зб. наук. пр., 2009. – С. 164–175.
9. Закон України «Про акціонерні товариства» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР), №50-51, ст.384. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>

10. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР), №9, ст.50. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>
11. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР), №7, ст.36. – 1994. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>
12. Звіт незалежного аудитора щодо річної фінансової звітності Приватного акціонерного товариства «КЦКБА» за 2019 р. [Електронний ресурс] // Аудиторська фірма «Баланс». – 2020. – Режим доступу до ресурсу: http://kckba.pat.ua/files/builders/13276/documents/453027/doc_75067.pdf
13. Звіт про фінансові результати 2017 [Електронний ресурс] // Приватне акціонерне товариство «Київське центральне конструкторське бюро арматуробудування». – 2017. – Режим доступу до ресурсу: http://kckba.pat.ua/files/builders/13276/documents/387090/doc_57786.PDF
14. Звіт про фінансові результати 2018 [Електронний ресурс] // Приватне акціонерне товариство «Київське центральне конструкторське бюро арматуробудування». – 2018. – Режим доступу до ресурсу: http://kckba.pat.ua/files/builders/13276/documents/439469/doc_64626.PDF
15. Звіт про фінансові результати 2019 [Електронний ресурс] // Приватне акціонерне товариство «Київське центральне конструкторське бюро арматуробудування». – 2019. – Режим доступу до ресурсу: http://kckba.pat.ua/files/builders/13276/documents/453027/doc_75065.pdf
16. Карасев А. П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ / А. П. Карасев. – 2-е изд., пер. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 315 с.
17. Мельник Ю. М. Маркетингові стратегії антикризового управління: класифікаційні ознаки та умови їх застосування / Мельник Ю. М. // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №4. – С. 105–110.

18. Натрус К.С. Антикризовий маркетинг як складова стратегічного управління / Натрус К.С., Хамініч С.Ю.. // Економічний вісник університету. – 2016. – №31. – С. 72–79.
19. Обвал рубля та рецесія. П'ять графіків про стан економіки Білорусі [Електронний ресурс] // BBC News. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-54061449>
20. Офіційний сайт ПрАТ «КЦКБА» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://kckba.com.ua/about>
21. Річний звіт за 2018 рік [Електронний ресурс] // Приватне акціонерне товариство «Київське центральне конструкторське бюро арматуробудування». – 2018. – Режим доступу до ресурсу: http://kckba.pat.ua/emitents/reports/year/2018/app_38_11
22. Статут Приватного акціонерного товариства «Київське центральне конструкторське бюро арматуробудування» [Електронний ресурс] // Приватне акціонерне товариство «Київське центральне конструкторське бюро арматуробудування». – 2018. – Режим доступу до ресурсу: http://kckba.pat.ua/files/builders/13276/documents/83255/doc_35900.pdf
23. Стратегія міжнародного маркетингу в антикризовому управлінні: теорія і практика: монографія / Корж М.В., Пілецька С.Т., Чуніхіна Т.С., Маліношевська К.І. – Київ: ЦП «Компринт», 2019. – 449 с.
24. Терещенко Д.А. Маркетингові стратегії в антикризовому управлінні підприємством / Терещенко Д.А., Тітова Н.О.. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – №51. – С. 143–149.
25. Шталь Т. В. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок / Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н.. // Бізнес Інформ. – 2018. – №1. – С. 345 – 351.
26. Annual change in renewable energy generation [Електронний ресурс] // Our World in Data. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://ourworldindata.org/renewable-energy>

27. Consumer attitudes and perceptions on sustainability [Электронный ресурс] // The Guardian Sustainable Business. – June, 2010. – Режим доступа до ресурсу: <http://image.guardian.co.uk/sys-files/Environment/documents/2010/07/06/Consumer-attitudes-and-perceptions-on-sustainability-March-2010.pdf>
28. Coronavirus: Worst economic crisis since 1930s depression, IMF says [Электронный ресурс] // BBC News. – April 9, 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.bbc.com/news/business-52236936>
29. Global Trends to 2030: Can the EU meet the challenges ahead?. // ESPAS. – 2015. – Режим доступа до ресурсу: <https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/espas%20report%202015.pdf>
30. How India and China bought peace – for now [Электронный ресурс] // BBC News. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.bbc.com/news/world-asia-india-54113621>
31. Iran’s Regime Is Under Severe Threat From Another Nationwide Protest [Электронный ресурс] // NCRI. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.ncr-iran.org/en/news/iran-protests/irans-regime-is-under-severe-threat-from-another-nationwide-protest/>
32. Nuclear power plants – number of planned reactors 2020 [Электронный ресурс] // Statista. – September 2, 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/268154/number-of-planned-nuclear-reactors-in-various-countries/>
33. World Economic Outlook, April 2020: Chapter 1 [Электронный ресурс] // International Monetary Fund. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>

ДОДАТКИ

Додаток А

Структура та основні функції підрозділів ПрАТ «КЦКБА»

Назва відділу	Цілі відділу	Функції відділу	Джерела інформації	Відділи з якими співпрацює
Адміністративне управління	Забезпечити злагоджену діяльність всіх відділів компанії	Управління компанією	Внутрішні: фінансова звітність; статистична звітність; податкова звітність. Зовнішні: повідомлення офіційних органів влади; звіти інформаційно-аналітичних агентств і консалтингових компаній; річні звіти галузі	Всі відділи
Фінансово-економічний комплекс	Забезпечити стабільність і економічне зростання, підвищити прибуток підприємства, вихід на нові зовнішні ринки	Бюджетування, облік фінансових витрат, нормування, розрахунки	Внутрішні: фінансова звітність; статистична звітність; податкова звітність. Зовнішні: повідомлення офіційних органів влади; звіти інформаційно-аналітичних агентств і консалтингових компаній; річні звіти галузі.	Всі відділи
Відділ комплексу маркетингу	Забезпечити стабільність збутової діяльності компанії, розробку стратегії для виходу на нові зовнішні ринки	Робота з замовниками, оформлення договорів на виробництво і постачання продукції компанії, участь в тендерних процедурах, відвантаження продукції замовникам	Річні та квартальні плани виробництва; укладені підприємством договори на збут продукції, акти на здачу готової продукції	Відділ адміністративного управління, Фінансово-економічний комплекс
Виробничий комплекс	Виконання виробничої програми	Виконання виробничої програми	Річні та квартальні плани виробництва; договори на збут	Всі відділи

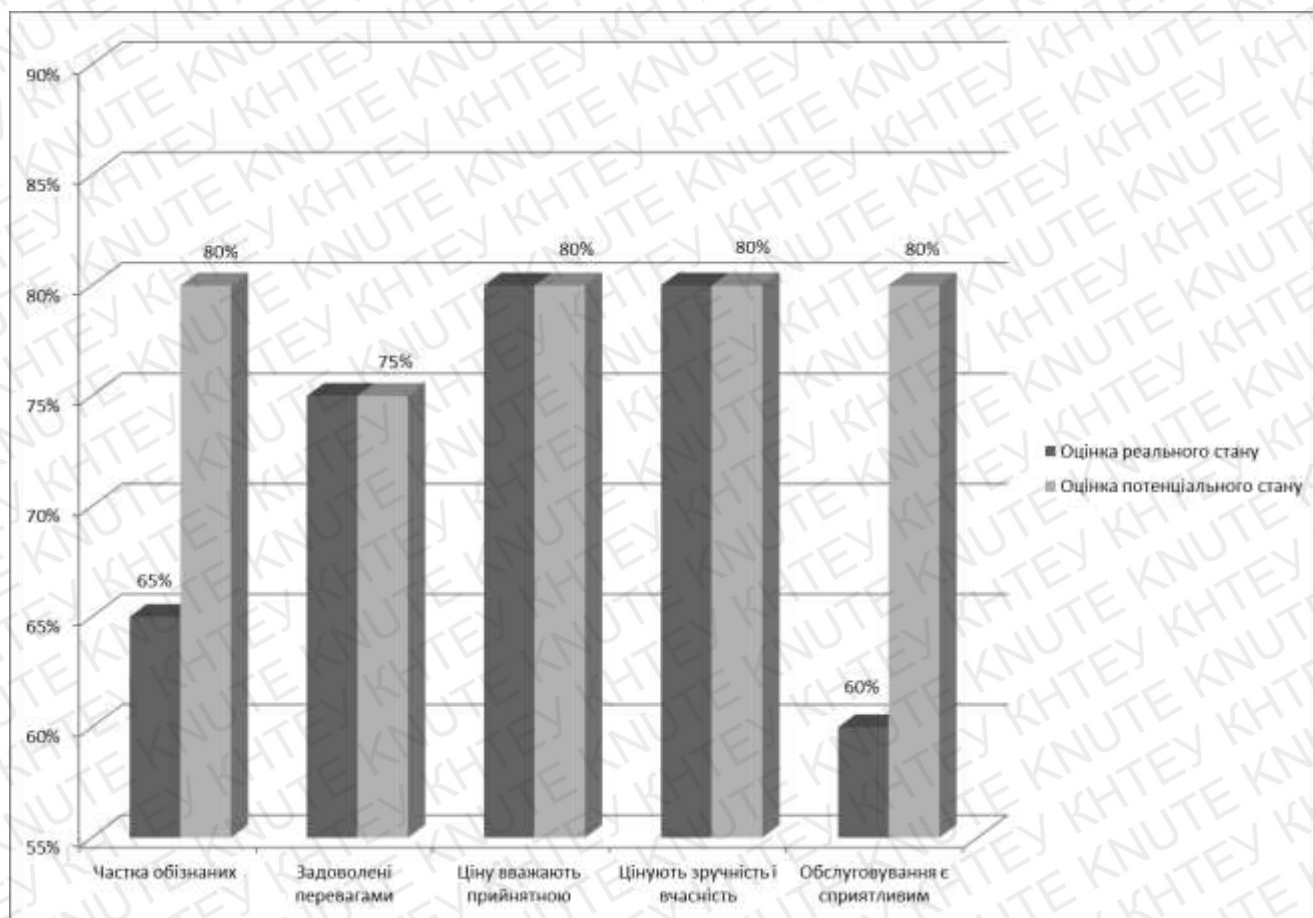
Продовження додатку А

Назва відділу	Цілі відділу	Функції відділу	Джерела інформації	Відділи з якими співпрацює
Комерційний комплекс	Виконання виробничої програми	Забезпечення компанії комплектуючими виробами для виконання виробничих програм	Укладені договори з постачальниками металу та комплектуючих виробів	Всі відділи виробничого комплексу
Комплекс технологічної підготовки виробництва	Виконання виробничої програми	Розробка технології виробів та їх технологічний супровід, проектування та виготовлення оснащення	Технічна документація	Всі відділи виробничого комплексу
Комплекс проектування	Виконання виробничої програми	Проектування нової трубопровідної арматури, забезпечення виробництва конструкторською та ремонтною документацією	Конструкторська, ремонтна документація	Всі відділи виробничого комплексу
Інженерний комплекс	Виконання виробничої програми	Забезпечення роботи відділу виробничого комплексу – обслуговування верстатного парку, забезпечення електроенергією, зжатиєм повітрям, теплом, водопостачанням	Конструкторська, ремонтна документація; укладені договори про постачання електроенергії, тепла, водопостачання	Всі відділи виробничого комплексу
Комплекс якості	Виконання виробничої програми	Забезпечення якості виготовленої продукції, технічний контроль за виробництвом	Технічна документація	Всі відділи виробничого комплексу
Відділ загального напрямку	Забезпечення злагодженої роботи відділів	Допоміжні функції: охорона, канцелярія, архів	Вся документація надана в розпорядження відділу	Всі відділи

[узагальнено автором на підставі внутрішньої документації]

Місце та роль маркетингу в антикризовому управлінні підприємством

[1]

Оцінка реального та потенційного комплексу маркетингу на підприємстві

[сформовано автором на підставі висновків експертів]