

ОСОБЛИВОСТІ ДІАГНОСТИКИ ВПЛИВУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА НА ПОВЕДІНКОВУ СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

Васильченко Олена Олегівна

старший викладач кафедри економіки і бізнесу

*Таврійського державного агротехнологічного університету
імені Дмитра Моторного*

Будь-який суб'єкт економічної діяльності постійно відчуває вплив факторів зовнішнього середовища, які необхідно враховувати при розробці стратегічної поведінки або плануванні економічної та комерційної діяльності. При цьому слід зважати на той факт, що серед факторів зовнішнього середовища є такі, які підлягають контролю, так і зовсім некеровані. Сучасна економічна наука має в своєму розпорядженні потужний арсенал різноманітних методів аналізу бізнес-середовища, розроблені вченими різних галузей знань [2]. Одним із найпоширеніших методів є SWOT-аналіз, який передбачає діагностику зовнішнього середовища та порівняння його з внутрішніми можливостями компанії.

Вітчизняні та зарубіжні фахівці з проведення SWOT-аналізу звертають переважно увагу на його застосування для підприємств сфери матеріального виробництва. Однак, в економіці багатьох країн світу стрімкими темпами розвивається сфера послуг, значущість якої постійно зростає [1]. Тому, для сучасної економічної теорії та практики набуває актуальності розгляд механізму здійснення SWOT-аналізу для підприємств сфери послуг, яка має доволі розгалужену структуру: фінансові, інформаційні, побутові, туристичні, будівельні, готельні, охоронні, торгові, транспортні, медичні, юридичні, освітні послуги, послуги оренди, перукарські послуги, послуги з технічного обслуговування та ремонту, послуги прибирання тощо [1]. Особливе місце займають житлово-комунальні послуги, оскільки вони розраховані на задоволення потреб населення у забезпеченні нормальних умов проживання. Тому підприємства, що здійснюють надання даного виду послуг, відображують суспільний інтерес та, як правило, знаходяться під контролем держави.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Тепло-Мелітополь» успішно працює майже 60 років, надаючи послуги постачання пари, гарячої води та кондиціонованого повітря переважно населенню, а також бюджетним установам та іншим абонентам. Підприємство має свою специфіку функціонування, тому потребує особливого підходу до

діагностики факторів, від яких залежить поведінкова стратегія підприємства.

На першому етапі SWOT-аналізу необхідно визначити його складові, від яких залежить якість аналізу, його ефективність та кваліфіковане надання рекомендацій щодо вдосконалення виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства, що найбільше відповідає його цілям [2].

Для даного підприємства проведено опитування його провідних фахівців стосовно складових елементів SWOT-аналізу. З цією метою нами було розроблено анкету, що передбачала відповідь на ряд питань з певного блоку аналізу. Кожній відповіді нами присвоєно бали залежно від її важливості. Приклад результату анкетування стосовно визначення сильних сторін підприємства наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Результати анкетування провідних фахівців підприємства

№ з/п	Питання	Відсоток голосів			Балів		
		Так	Ні	Можливо	Так	Ні	Можливо
I. Сильні сторони							
1.	Ми досить компетентні	92	2	6	27,6	0,2	1,2
2.	Ми маємо у своєму розпорядженні навички, що дозволяють бути конкурентоздатними	64	13	23	19,2	1,3	4,6
3.	Ми здатні передбачати події	25	58	17	7,5	5,8	3,4
4.	Ми володіємо достатніми фінансовими ресурсами	38	16	46	11,4	1,6	9,2
5.	Ми маємо хорошу репутацію серед покупців	94	1	5	28,2	0,1	1
6.	Ми розробили продуману стратегію в кожній із функціональних зон господарювання	42	31	27	12,6	3,1	5,4
7.	У нас сильний менеджмент	74	7	19	22,2	0,7	3,8
8.	У нас безумовна технологічна перевага/висока технічна озброєність	71	10	19	21,3	1	3,8
9.	Ми перебуваємо у найбільш вигідному становищі з позицій ціноутворення/керування витратами	91	2	7	27,3	0,2	1,4
	Разом	x	x	x	177,3	14	33,8

Джерело: складено автором

За результатами анкетування по факторах, що набрали найбільшу кількість відповідей «так», визначено сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози.

На наступному етапі було здійснено оцінювання отриманих елементів аналізу в їх взаємозв'язку один з одним, в наслідок чого побудовано розширену матрицю SWOT-аналізу, яка дозволила показати можливий вплив кожного з факторів на діяльність підприємства (таблиця 2).

Таблиця 2

Величина впливу факторів на діяльність ТОВ «Тепло-Мелітополь»

Сильні сторони	Оцінка	Слабкі сторони	Оцінка
Мала конкуренція	27	Залежність від держави	26
Професіоналізм робітників	27	Невелика заробітна плата	21
Лояльність до споживачів	25	Тривала адаптація	18
Можливості	Оцінка	Загрози	Оцінка
Впровадження нових послуг	16	Поява конкурентів	28
Високий ступінь організації споживачів	22	Відтік кадрів	29
Повна реалізація всієї виробленої продукції	20	Нестача коштів	29

Джерело: складено автором на основі [3; 4]

Таблиця 2 показує, що найбільше підприємство може постраждати від існування загроз появи конкурентів, відтоку кадрів та нестачі коштів. Проте, наявність сильних сторін, на нашу думку, дозволить запобігти руйнівному впливу загроз. Найбільш суттєвою слабкою стороною є залежність Товариства від держави, що відповідає даному етапу його розвитку. Серед можливостей слід виділити високий ступінь організованості споживачів, оскільки підприємство контролюється не тільки державою, а й усіма зацікавленими споживачами.

На підставі визначених факторів впливу нами було сформоване проблемне поле [5], що дало можливість визначити проблеми та оцінити їх значущість для підприємства, а також розробити рекомендації щодо здійснення практичних заходів, які потрібно впровадити за даних умов роботи підприємства для забезпечення підтримки сильних сторін, реалізації можливостей, нівелювання загроз і слабких сторін.

Систематизуємо проблеми підприємства та запропоновані нами шляхи їх вирішення у таблиці 3.

Спираючись на результати SWOT-аналізу, а також зважаючи на специфіку функціонування ТОВ «Тепло-Мелітополь» як підприємства сфери послуг, нами запропоновані заходи, що спрямовані на покращення його виробничо-господарської діяльності: оптимізувати організацію процесів на підприємстві для утримання відтоку клієнтів; посилити увагу до кадрів шляхом підвищення нематеріальних заохочень, здійснювати пошук молодих спеціалістів; підтримувати якість послуги та збільшувати власний вплив за рахунок нових способів

комунікації з клієнтами; розробляти та просувати на ринок нові товари підприємства, впровадити альтернативні послуги; застосувати більш жорсткі санкції за неоплату послуг; провести перемовини з державними органами для пошуку більш швидких альтернатив компенсації збитків.

Таблиця 3

Проблеми підприємства та можливі шляхи їх вирішення

Проблема	Запропоновані рішення
Можливість відтоку клієнтів за рахунок встановлення власного опалення	Більш краща організація процесів на підприємстві для утримання відтоку клієнтів
Можливість відтоку кадрів з підприємства через порівняно малу зарплатню	Посилення уваги до кадрів шляхом підвищення нематеріальних заохочень, пошук молодих спеціалістів які віддають перевагу досвіду перед грошовим заохоченням
Підприємство є організацією суспільного інтересу	Необхідність підтримки якості послуги та збільшення впливу за рахунок нових способів комунікації з клієнтами
Підприємство має достатні кадрові ресурси для впровадження нових послуг на ринок	За рахунок пункту вище розробляти та просувати на ринок нові товари підприємства. Впровадження послуг консультацій по опалювальному обладнанню, його ремонт як альтернатив товарів підприємства.
Значна неоплата послуг, що є одною з причин збитків підприємства	Впровадження більш жорстких санкцій за неоплату послуг
Повільна компенсація збитків	Переговори з державними органами для пошуку альтернатив компенсацій
Майже повний контроль над підприємством з боку держави та місцевих органів влади	Підвищення самостійності підприємства за рахунок непідконтрольних державі послуг
Нестача фінансових коштів для маневрування на ринку	Пошук резервних коштів за допомогою пунктів вказаних вище

Джерело: складено автором

Слід зауважити, що проведений нами аналіз є суб'єктивним і при оцінці різними експертами може кардинально відрізнятись. Найбільш адекватним, на нашу думку, є аналіз, проведений спеціальною експертною комісією. Однак, за відсутності можливості провести максимально об'єктивну оцінку за участі групи експертів аналіз був складений автором на підставі думки фахівців підприємства.

Список використаних джерел:

1. Васильченко О.О. Системний аналіз макросередовища підприємств сфери послуг. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 1(47). URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/issue/view/41>

2. Shtal T. et al. Methods of analysis of the external environment of business activities. *Management*. 2018. Vol. 1. No. 39. P. 22–30.
3. Вагнер І.М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. № 4. С. 81–84.
4. Semeniuk N. SWOT-аналіз – система аналізу в умовах кризових ситуацій. The 8th International scientific and practical conference «Trends, theories and ways of improving science» (February 28 – March 3, 2023). Madrid, Spain. International Science Group. 2023. P. 91–100.
5. Campbell D., Edgar D., Stonehouse G. Analysis of the macroenvironment. *Business Strategy*. Macmillan International Higher Education, 2011. P.127–139.