ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконала: здобувачка вищої освіти
ступеня бакалавра ОПП “Менеджмент”
спеціальності 073 “Менеджмент”

_____ Кравець Олена Андріївна
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

_____ Науковий керівник _Колянко О. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Кравець Олени Андріївни «Зовнішнє середовище функціонування організації». ТОВ «ХЕЙ»– Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 "Менеджмент". – Львівський торговельно-економічний університет. Львів. 2025.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження з питань впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність діяльності організації.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «ХЕЙ».

Предметом дослідження є процес ефективної організації діяльності підприємства, що знаходиться під впливом факторів зовнішнього середовища.

Розглянуто сутність зовнішнього середовища та його вплив на підприємство і методики впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство.

Досліджено організаційно-економічну характеристику функціонування ТОВ «ХЕЙ» та її зовнішнє середовище методом SWOT-аналіз

Одержані висновки та їх новизна: полягають у розробці механізму впровадження принципів та форм адаптації підприємства до змін зовнішнього ринкового середовища, а також напрямків підвищення ефективності управління факторами зовнішнього середовища підприємства. Для ТОВ «ХЕЙ», типовим є застосування стратегії обмеженого зростання, що передбачає поступове нарощування цілей у межах попередніх результатів з урахуванням інфляційних та військової ситуації. Дана стратегія має низький ризик і є відносно простою у реалізації, що робить її придатною для підприємств, які не готові до істотних структурних трансформацій.

Ключові слова: середовище, фактори, вплив, видозмінність, ефективність, потенціал, організація, моделі, адаптація, стратегія.

ANNOTATION

Kravets Olena Andriivna

"The External Environment of Organizational Functioning."

LLC "HEY" – Manuscript.

Qualification thesis submitted for the attainment of the first (bachelor's) level of higher education under the educational and professional program "Management" in the specialty 073 "Management". – Lviv University of Trade and Economics. Lviv, 2025.

The purpose of this qualification thesis is to examine the impact of external environmental factors on the effectiveness of organizational operations. **The object** of the research is the operational activity of LLC "HEY". **The subject** of the study is the process of effectively organizing business operations under the influence of external environmental factors.

The work investigates the essence of the external environment and its influence on the enterprise, as well as the methodological approaches to analyzing these influences.

An organizational and economic assessment of LLC "HEY" and its external environment was carried out using the SWOT analysis method.

Conclusions and novelty of the study lie in the development of a mechanism for implementing principles and models for adapting the enterprise to changes in the external market environment, as well as in identifying ways to improve the management of external environmental factors.

For LLC "HEY," the application of a limited growth strategy is typical. This strategy entails the gradual scaling of objectives based on previous results, taking into account inflationary trends and the current military situation. It is characterized by low risk and relative ease of implementation, making it suitable for enterprises that are not yet prepared for significant structural transformations.

Keywords: environment, factors, impact, variability, efficiency, potential, organization, models, adaptation, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП……		5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ……..		8
1.1	Сутність зовнішнього середовища та його вплив на організацію..	8
1.2.	Методики дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство……	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ХЕЙ».....		31
2.1.	Організаційно-економічна характеристика функціонування ТОВ «ХЕЙ»	31
2.2	Дослідження зовнішнього середовища методом SWOT-аналіз	39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «ХЕЙ»		47
3.1	Застосування сучасних методик дослідження діяльності впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства……	47
3.2	Обґрунтування напрямків усунення негативного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства……	55
ВИСНОВКИ……		64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……		68
ДОДАТКИ……		73

ВСТУП

Вплив зовнішнього середовища на функціонування організацій виступає одним із фундаментальних положень сучасної системної парадигми в теорії управління. Згідно з її концепцією, організація розглядається як відкрита система, ефективність якої значною мірою залежить від здатності до динамічної взаємодії з елементами зовнішнього середовища та забезпечення ефективного зворотного зв'язку з ним.

Під зовнішнім середовищем розуміється сукупність об'єктивних умов і чинників макро- та мезорівня (економічного, політичного, правового, соціального, культурного тощо), до яких організація має адаптуватися для забезпечення своєї стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Усвідомлення значущості зовнішнього впливу на внутрішні процеси управління почало формуватися ще в середині XX століття і стало однією з ключових ідей системного підходу в управлінні.

В умовах сучасної глобалізації та зростаючої турбулентності середовища зовнішні чинники дедалі частіше виступають джерелами ризиків, невизначеності та стратегічних викликів для менеджменту, особливо в суспільно чутливих секторах, таких як бізнес, освіта та державне управління. Швидкість трансформацій на глобальному та національному рівнях вимагає від управлінців не лише адаптивності, а й проактивного реагування на зміни, шляхом постійного аналізу середовища та гнучкого коригування стратегічних орієнтирів організації.

Зовнішнє середовище України характеризується високим рівнем складності та нестабільності. До найбільш впливових дестабілізуючих факторів належать: макроекономічна нестабільність, триваючий збройний конфлікт, низький рівень доходів населення, політична фрагментованість, незавершені реформи у сфері власності, енергетична вразливість, погіршення екологічної ситуації, значний рівень безробіття, велика частка тіньової економіки та криза

морально-етичних засад суспільного життя. Комплексна дія цих факторів створює значні бар’єри для ефективного функціонування як приватного сектору, так і державних структур.

Враховуючи високу динаміку змін у зовнішньому середовищі, управлінська діяльність повинна передбачати не лише адаптацію до наявних умов, але й превентивне прогнозування майбутніх трансформацій. Оскільки стратегічні зміни потребують тривалого часу для реалізації, здатність до раннього виявлення трендів і загроз набуває критичного значення. Незважаючи на активне спостереження за економічними показниками, у практиці менеджменту недостатньо уваги приділяється аналізу соціальних, політичних і ціннісних змін, які часто мають не менш суттєвий вплив на формування стратегій розвитку.

Високий ступінь невизначеності, обмеженість інформації та складність міжфакторної взаємодії унеможливлюють проведення повноцінного аналізу всіх зовнішніх змінних. Відтак, у практиці стратегічного управління доцільно зосереджувати зусилля на ідентифікації найбільш критичних чинників зовнішнього мікросередовища, таких як постачальники, споживачі, конкуренти, кредитори, профспілки, галузеві асоціації та регуляторні інституції.

Фактори успіху організації формуються в межах взаємодії двох ключових систем: зовнішньої — джерела ресурсного (включно з інформаційним) забезпечення, і внутрішньої — яка обумовлюється специфікою організаційної структури, рівнем розвитку корпоративної культури, якістю людського капіталу та потенціалом виробничих потужностей.

Важливо розуміти, що елементи зовнішнього середовища є поза прямим контролем керівництва, проте мають суттєвий вплив на стратегічну траєкторію розвитку організації. Серед таких елементів — зацікавлені сторони (стейкхолдери), інститути громадянського суспільства, технологічні інновації, регуляторні зміни, геополітичні процеси та інші фактори, що, хоча й не мають прямого впливу на операційну діяльність, визначають рамкові умови прийняття управлінських рішень.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у комплексному дослідженні діяльності підприємства та визначенні впливу чинників зовнішнього середовища на його ефективність.

Основні завдання дослідження:

- аналіз теоретичних основ управління впливом зовнішнього середовища на ефективність функціонування підприємств;
- ідентифікація ключових складових зовнішнього середовища та виявлення їхніх специфічних характеристик;
- дослідження господарської діяльності ТОВ «ХЕЙ»;
- оцінювання впливу зовнішніх факторів на систему управління підприємством;
- визначення стратегічних напрямів підвищення ефективності управління зовнішніми чинниками в діяльності підприємства.

Предметом дослідження є механізм забезпечення ефективної організації господарської діяльності підприємства в умовах впливу факторів зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження виступає функціонування та управлінська діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «ХЕЙ».

Методологічну основу дослідження становлять сучасні загальнонаукові та спеціальні методи аналізу, зокрема статистичні, економіко-математичні інструменти, методи трендового, порівняльного та системного аналізу, які дозволили всебічно оцінити вплив зовнішнього середовища на ефективність функціонування підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти, статистичні звіти, внутрішні фінансові документи підприємства, наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, а також матеріали періодичних економічних видань.

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, три аналітичні та дослідницькі розділи, висновки та практичні рекомендації, список використаних джерел і додатки. У роботі представлено 5 ілюстраційних

матеріалів, 10 аналітичних таблиць та 1 додаток. Список використаних джерел налічує 47 позиції. Загальний обсяг дослідження становить 74 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність зовнішнього середовища та його вплив на організацію

Глибоке розуміння внутрішньої структури організації забезпечується завдяки застосуванню системного підходу, який розглядає організацію як цілісне утворення, що складається з взаємозалежних та взаємопов'язаних елементів. Система, у цьому контексті, трактується як сукупність структурних компонентів, впорядкованих таким чином, що забезпечує функціонування та відтворення організаційного цілого.

Визначальною характеристикою будь-якої системи є наявність внутрішніх взаємозв'язків між її складовими. Кожна система водночас демонструє риси диференціації (розподілу функцій між окремими підрозділами чи елементами) та інтеграції, що забезпечує їх узгоджену взаємодію для досягнення спільних цілей. У межах організацій ця інтеграція реалізується через ієрархічну координацію, механізми прямого контролю, нормативно-регламентуючі документи, стандартизовані процедури та визначені стратегії діяльності.

Для ефективного функціонування система повинна бути структурована, тобто поділена на складові частини, кожна з яких виконує специфічні функції. Одночасно необхідною є інтеграція цих елементів для запобігання дезінтеграції системи в окремі незалежні підсистеми. Організація, будучи системним утворенням, сама є підсистемою у складі ширшого соціально-економічного середовища, а її окремі підрозділи можуть виступати автономними підсистемами. Таким чином, у межах системного підходу розрізняють не лише системи, а й підсистеми та надсистеми, що визначаються залежно від масштабів та об'єкта дослідження. Важливо підкреслити, що система не є простою арифметичною сумою своїх елементів, оскільки її властивості виявляються лише у сукупній взаємодії частин.

У межах класифікації виділяють відкриті та закриті системи. Поняття закритої системи виникло в межах природничих наук і передбачає автономне функціонування без істотного впливу зовнішнього середовища. Така система не приймає та не віддає енергії чи інформації назовні. Проте в управлінському контексті закриті системи мають обмежене застосування, оскільки організації, як соціальні утворення, постійно взаємодіють з динамічним зовнішнім середовищем, ігнорування якого неможливе без втрати ефективності. [2].

Концепція відкритих систем передбачає постійну та динамічну взаємодію організації з навколишнім середовищем. У межах такого підходу підприємства функціонують як відкриті системи, що залежать від зовнішніх джерел постачання ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових) і водночас орієнтуються на потреби зовнішніх споживачів, які є кінцевими користувачами їхньої продукції або послуг. Наприклад, комерційні банки, які активно взаємодіють із зовнішнім середовищем, акумулюють грошові депозити, трансформують їх у кредитні ресурси та інвестиційні інструменти, а отримані доходи використовують для фінансування власного розвитку, виплати дивідендів, сплати податків і забезпечення безперервності функціонування.

Ступінь відкритості або закритості систем не є фіксованим і може змінюватися залежно від рівня інтенсивності контактів із зовнішнім середовищем. З часом відкрита система може частково ізолюватися, знижуючи рівень взаємодії із зовнішніми чинниками, або, навпаки, раніше закрита структура може розширити свої межі і стати більш інтегрованою в зовнішнє середовище.

Відкриті системи, як правило, демонструють тенденцію до зростання складності та функціональної диференціації. Із розвитком організації відбувається посилення спеціалізації внутрішніх структурних елементів, ускладнення внутрішніх зв’язків, що супроводжується створенням нових функціональних підрозділів, розширенням виробничого і товарного асортименту, а також географічним та ринковим масштабуванням. Це може призводити до формування надсистем, які охоплюють ширші сфери діяльності

та функціонування.

У контексті зовнішнього середовища організації доцільно виокремити три взаємопов’язані системи: економічну, соціальну та екологічну. (рис. 1.1), Ці системи утворюють ієрархічну структуру: організація є складовим елементом економіки, економіка — частиною суспільної системи, а суспільство — підсистемою глобальної екологічної системи. Всі ці рівні перебувають у взаємозалежності та взаємопроникненні. Через багатофункціональність окремих елементів систем (наприклад, інституції державної влади) їхній вплив одночасно поширюється на кілька сфер, зумовлюючи складні міжсистемні взаємозв’язки.

Усі системи, незалежно від їхньої природи, характеризуються наявністю трьох базових елементів: вхідних ресурсів, процесу трансформації та вихідного результату. На вхідному етапі система споживає ресурси з зовнішнього середовища, зокрема сировину, енергію, інформацію, трудові та фінансові ресурси. У межах трансформаційного процесу ці ресурси зазнають перетворення відповідно до функціонального призначення системи. Результатом функціонування системи є вихідні продукти — матеріальні блага (товари і послуги), економічні результати (прибуток, вартісні показники), а також неминучі побічні ефекти, такі як відходи або зовнішні витрати.

Відкриті системи, порівняно із закритими, мають низку характерних особливостей. Вони функціонують у тісному зв’язку з навколишнім середовищем, обмінюючись із ним не лише матеріальними й енергетичними ресурсами, а й інформаційними потоками. Така взаємодія забезпечує адаптивність, гнучкість і здатність до саморегулювання, що є визначальними чинниками життєздатності організацій у мінливих умовах зовнішнього середовища. [14].

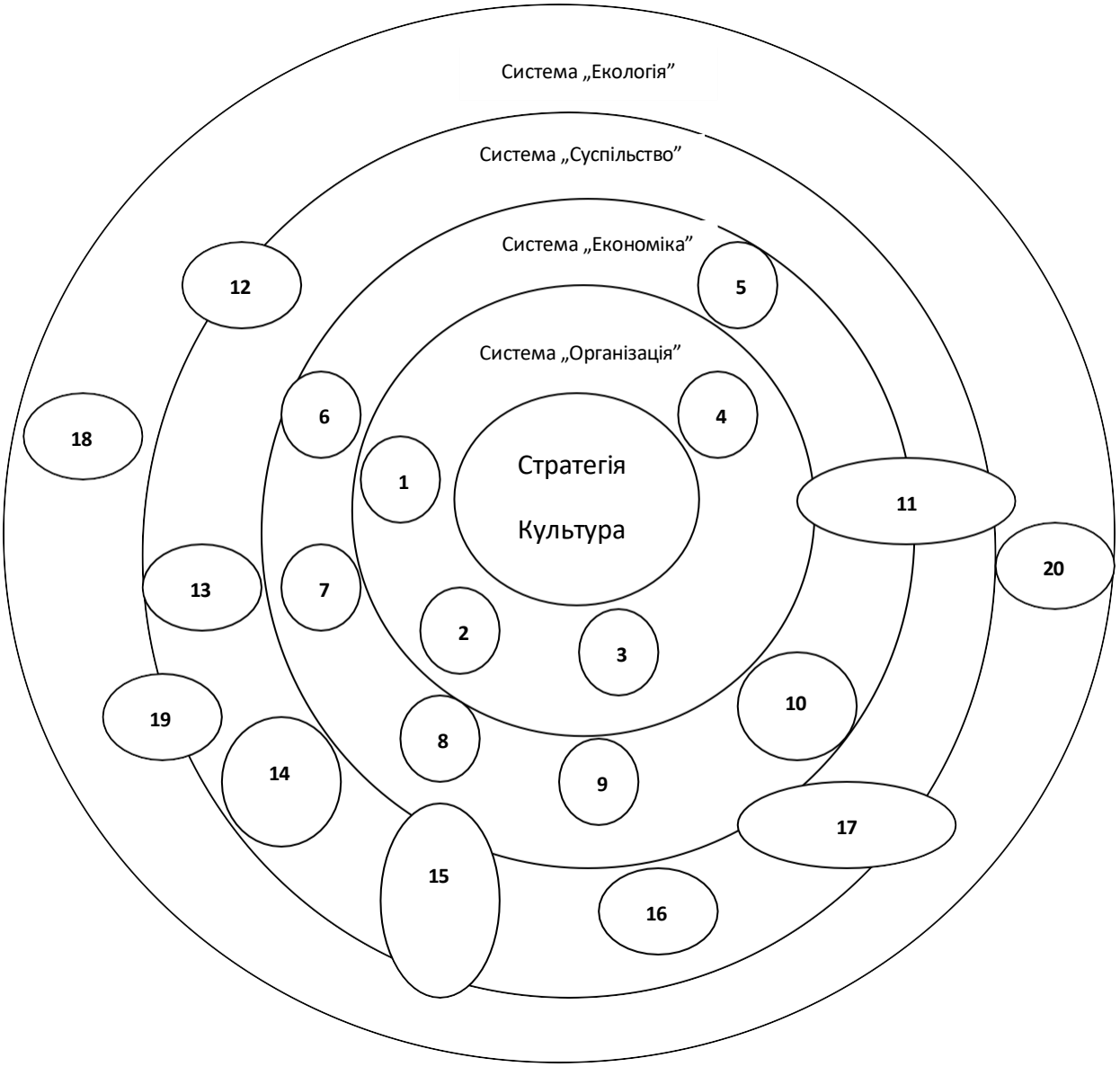

Рис. 1.1. Організація і навколишнє середовище:

1 — власники; 2 — співробітники; 3 — технологія;
4 — система менеджменту; 5 — споживачі; 6 — конкуренти;
7 — постачальники; 8 — потенційна робоча сила; 9 — інвестори;
10 — кредитори; 11 — держава; 12 — громадська думка;
13 — профспілки; 14 — організації працедавців;
15 — організації (групи) за інтересами; 16 — засоби масової інформації;
17 — політичні партії; 18 — природні умови;
19 — захисники природного середовища; 20 — кліматичні умови.

Однією з ключових характеристик відкритої системи є усвідомлення взаємозалежності між системою та зовнішнім середовищем. Межа, що відділяє систему від її оточення, має умовний характер, оскільки між ними постійно відбувається обмін ресурсами, інформацією та впливами. Будь-які трансформації у зовнішньому середовищі можуть викликати зміни у внутрішній структурі або функціональних характеристиках системи. У свою чергу, зміни, що відбуваються всередині системи, здатні впливати на стан або динаміку зовнішнього середовища. Такий взаємозв'язок формує основу адаптивної поведінки організації та визначає її здатність до самозбереження й розвитку в умовах мінливого оточення.

Структура зовнішнього середовища організації представлена схематично на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Зовнішнє середовище організації

На думку Хміля Ф.І., зовнішнє середовище організації слід розглядати як сукупність економічних, соціальних, технологічних, політичних та етичних факторів, які функціонують поза межами самої організації, але здійснюють

суттєвий вплив на її діяльність та стратегічний розвиток. [45].

Залежно від специфіки впливу на організацію, зовнішнє середовище поділяється на середовище прямого впливу (мікросередовище) та середовище опосередкованого впливу (макросередовище). Зовнішнє середовище характеризується складністю структурної будови, динамічністю змін, високим ступенем взаємозалежності елементів, а також значною невизначеністю умов функціонування, що ускладнює прогнозування його впливу на внутрішні процеси підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Загальна характеристика факторів зовнішнього середовища

№ п/п	Фактори
1	Об'єктивний чинник виникнення впливу: умови виникають незалежно від діяльності підприємства і впливають на нього
2	Взаємозалежність факторів: сила, з якою змінність одного фактора впливає на інші фактори
3	Складність і кількість та різноманіття факторів, що суттєво впливають на підприємство
4	Динамічність: відносна швидкість змінності середовища
5	Невизначеність: відносна кількість інформації про середовище та ступінь її ймовірності

1. Складність зовнішнього середовища полягає у значній кількості чинників, що впливають на функціонування організації, а також у високому рівні варіативності кожного з них. Чим більше таких чинників взаємодіють з підприємством, тим складнішою стає його управлінська діяльність і адаптаційні процеси.

2. Динамізм (мінливість) зовнішнього середовища відображає швидкість, з якою відбуваються зміни у навколишньому середовищі організації. В окремих галузях, зокрема в сфері інформаційних технологій, електроніки, хімічної, фармацевтичної промисловості та біотехнологій, середовище характеризується високою мінливістю. Натомість у галузях

харчової промисловості чи деревообробки такі зміни менш інтенсивні. Навіть у межах одного підприємства ступінь динамічності середовища може варіюватися залежно від функціонального підрозділу — наприклад, науково-дослідні чи маркетингові відділи зазнають більшого зовнішнього впливу, ніж виробничі.

3. Взаємозалежність зовнішніх чинників означає, що зміни одного елементу зовнішнього середовища неминуче зумовлюють трансформацію інших. Наприклад, підвищення вартості енергоресурсів веде до загального зростання цін на продукцію, особливо енергоємну, що негативно впливає на конкурентоспроможність відповідних підприємств. Водночас така ситуація стимулює впровадження енергозберігаючих технологій.

4. Невизначеність зовнішнього середовища полягає в складності отримання повної, точної та достовірної інформації про його елементи, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень. Для зменшення впливу невизначеності підприємства можуть обирати одну з двох стратегій: адаптаційну — орієнтовану на пристосування до змін, або активного впливу — спрямовану на формування сприятливого зовнішнього середовища. Адаптаційна стратегія реалізується шляхом формування гнучкої організаційної структури з децентралізованою системою управління, що дозволяє швидше реагувати на зміни. Керівники таких підприємств мають володіти аналітичним мисленням, ринковою інтуїцією та застосовувати сучасні методи прогнозування. Стратегія активного впливу здебільшого доступна великим компаніям або підприємствам, що об'єдналися з метою посилення впливу. Для реалізації цієї стратегії можуть використовуватись інструменти рекламно-комунікаційного впливу, лобістська діяльність, участь у галузевих асоціаціях тощо. Уразливість малого бізнесу зумовлена обмеженими ресурсами і недостатньою спроможністю передбачати або змінювати умови зовнішнього середовища.

Схематичне зображення моделі впливу зовнішніх факторів представлено на рисунку 1.3.

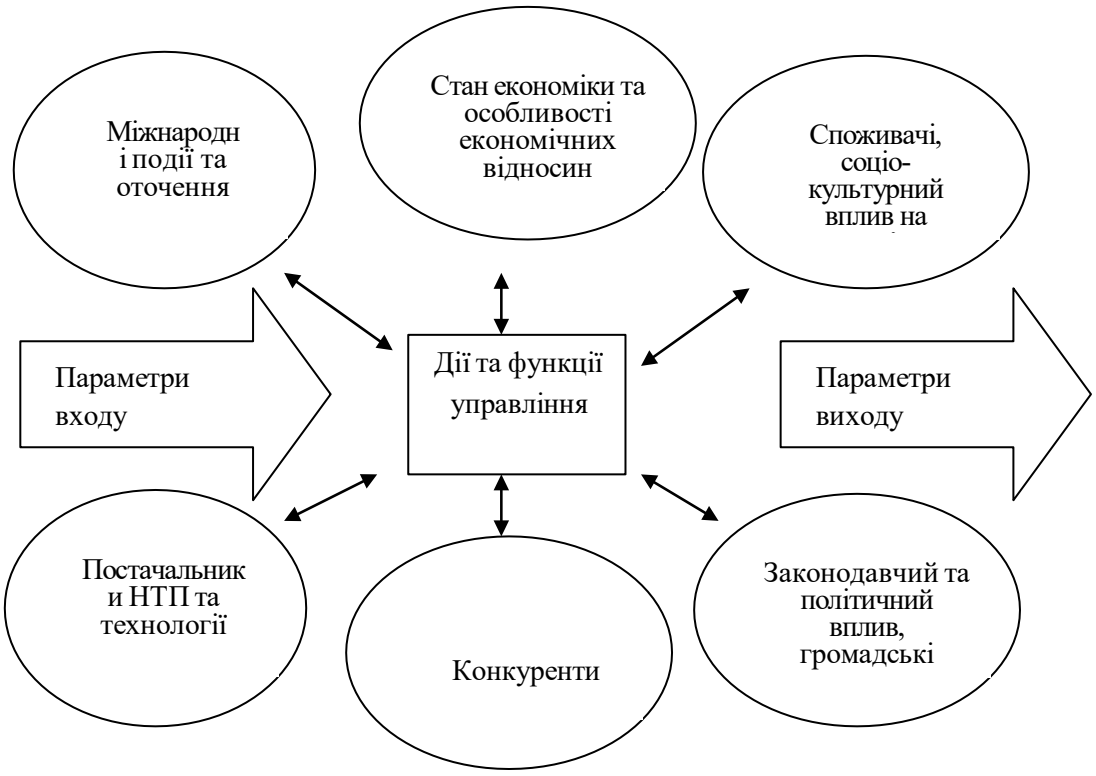

Рис. 1.3. Модель впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство

Суттєвою особливістю факторів прямого впливу є їх висока інтенсивність, постійна присутність у середовищі функціонування підприємства та безпосереднє спрямування на трансформацію ключових внутрішніх елементів організаційної системи. Це обумовлює необхідність оперативної розробки управлінських заходів, які дозволяють як нейтралізувати негативні впливи, так і максимально реалізувати позитивні зовнішні можливості.

До основних суб’єктів мікросередовища відносять такі складові:

1. Постачальники - це організації або фізичні особи, які забезпечують підприємство необхідними ресурсами: матеріальними, трудовими та інформаційними. Для забезпечення безперебійного функціонування підприємства важливим є постійний моніторинг цінової динаміки, регулярності поставок, їх відповідності до вимог виробничої програми.

2. Посередницькі структури - юридичні або фізичні особи, які сприяють реалізації товарів і послуг виробника. До них належать торговельні агенти, логістичні компанії, організації зі зберігання та транспортування

продукції, маркетингові агентства (що надають консультаційні, рекламні та дослідницькі послуги), а також кредитно-фінансові установи (банки, страхові компанії тощо). Ефективна взаємодія з посередниками дозволяє підприємству укріплювати свої позиції на ринку, тоді як нераціональний вибір партнерів може призвести до неефективного збуту, підвищення витрат і, як наслідок, фінансової дестабілізації.

3. Споживачі - кінцеві користувачі продукції або послуг, які формують основний попит. Ґрунтовне вивчення споживацьких потреб, переваг і динаміки ринку дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Особливо актуальним у сучасних умовах є збереження лояльної клієнтської бази шляхом застосування гнучких методів маркетингової політики: програм лояльності, акцій, індивідуальних пропозицій, післяпродажного обслуговування тощо.

4. Конкуренти - суб’єкти господарювання, які здійснюють аналогічну або подібну діяльність. Досягнення конкурентних переваг потребує системного аналізу конкурентного середовища, моніторингу стратегій суперників і розробки унікальних товарних пропозицій, що відповідають запитам споживачів.

5. Контактні аудиторії - соціальні групи, інституції чи організації, що мають потенційний або реальний вплив на діяльність підприємства. Серед них:

- органи державної влади - законодавчі та виконавчі структури, які регламентують правила функціонування бізнесу шляхом ухвалення нормативно-правових актів, здійснення контролю за їх дотриманням, реалізації фіскальної та антимонопольної політики;
- засоби масової інформації - медіа, що формують інформаційне поле навколо підприємства, впливаючи на його репутацію, громадську думку та комунікацію з цільовими аудиторіями;
- місцеве населення - соціальний осередок, здатний як сприяти підприємницькій діяльності (через позитивне сприйняття та співпрацю), так і

перешкоджати їй у разі екологічних або соціальних порушень з боку підприємства.

6. Законодавче регулювання - сукупність нормативно-правових актів, що визначають правові засади функціонування підприємницької діяльності. До них належать закони України, урядові постанови, декрети, інструкції та нормативні документи органів галузевого й територіального управління. Ці регламентуючі механізми створюють правове поле взаємодії між державою та суб'єктами господарювання, забезпечуючи дотримання принципів добросовісної конкуренції, захисту прав споживачів, охорони праці та власності.

Діяльність суб'єктів господарювання здійснюється в умовах складної, динамічної та багатовекторної взаємодії із зовнішнім середовищем, що зумовлює необхідність постійного моніторингу зовнішніх впливів та своєчасного реагування на них. Оперативна ідентифікація загроз та можливостей дозволяє уникнути потенційних ризиків і, водночас, забезпечити стратегічну перевагу через швидше, ніж у конкурентів, освоєння нових ресурсів або ринків.

У структурі зовнішнього середовища особливе місце займає макросередовище**,** у межах якого функціонує підприємство. На відміну від мікросередовища, макросередовище охоплює значно ширший спектр факторів, що характеризуються високим ступенем варіативності, невизначеності та непрогнозованості. Їх вплив на суб'єкти господарювання є опосередкованим, проте суттєвим і стратегічно важливим. До ключових детермінант макросередовища належать економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, природно-кліматичні, демографічні чинники тощо.

Економічні чинники. Економічне середовище формує фінансово-господарські умови функціонування підприємств. До основних економічних детермінант належать: рівень інфляції, динаміка валового внутрішнього продукту, курсові коливання національної валюти, особливості податкової політики, банківські умови кредитування (зокрема, відсоткові ставки),

платоспроможність споживачів і контрагентів, структура доходів населення, зміни в попиті. Особливої актуальності набуває фактор глобалізації, який трансформує конкурентне середовище, посилюючи домінування потужних гравців і ускладнюючи адаптацію слабших економічних суб'єктів.

Для забезпечення стабільності та ефективності власної діяльності підприємства мають здійснювати систематичну оцінку економічної кон'юнктури та проактивно враховувати можливі наслідки її трансформацій.

Політичні чинники. Політичне середовище визначається рівнем політичної стабільності, наявністю політичних ризиків, міждержавними відносинами, а також інституційною структурою влади. У нестабільних соціально-економічних умовах політичні чинники набувають особливої ваги, оскільки здатні змінювати вектори інвестиційних потоків, обмежувати довгострокове планування та сприяти розвитку короткострокових, оборотних бізнес-моделей, зокрема у сфері торгівлі.

Соціокультурні чинники. Соціокультурне середовище охоплює систему цінностей, норм, традицій, поведінкових моделей, які сформовані в межах конкретного соціуму. Ці чинники істотно впливають на процес прийняття управлінських рішень, формування підприємницької культури та споживацьких уподобань. Прикладом цього є часткова несумісність управлінських практик, запозичених із західних країн, із українським інституційним контекстом, що гальмує реалізацію ефективних ринкових реформ.

У структурі ментальних характеристик українського суспільства простежується тенденція до відчуження від влади, домінування правового нігілізму, переваги суб'єктивізму над раціональними підходами. Ці особливості сприяють формуванню тіньових схем, униканню етичних норм ведення бізнесу, що, в свою чергу, призводить до підвищення рівня ризику, зростання вартості позикового капіталу та ускладнення доступу до фінансових ресурсів.

Демографічні чинники. Демографічна структура (віковий склад, рівень освіти, професійна кваліфікація, рівень доходів, етнічна й культурна ідентичність населення) виступає вагомим чинником при розробці маркетингових стратегій і формуванні кадрового потенціалу підприємства. Аналіз демографічних характеристик дає змогу виявити перспективність цільових споживчих сегментів, рівень зайнятості у регіоні, оцінити доступність кваліфікованих трудових ресурсів, визначити потенціал ринку та коригувати управлінські рішення.

Такі чинники є надзвичайно важливими при обґрунтуванні масштабів ринку збуту, позиціонуванні товарів і послуг, формуванні ціноутворення та виборі каналів комунікації із цільовою аудиторією.

Науково-технічні чинники охоплюють сукупність інноваційних змін, відкриттів та технологічних винаходів, які трансформують уявлення про ефективне використання ресурсів, вдосконалення виробничих процесів і підвищення рівня задоволення потреб споживачів. Вони слугують каталізатором розвитку нових напрямів господарської діяльності, створення конкурентних переваг і формування інноваційно орієнтованих бізнес-моделей.

Екологічні чинники включають аспекти, пов’язані з впливом виробничої діяльності на навколишнє природне середовище. Серед основних: рівень шкідливих викидів, інтенсивність фізичних впливів (електромагнітного, теплового, шумового, радіаційного характеру), екологічна безпека об’єктів інфраструктури (зокрема, трубопроводів, гідротехнічних споруд, промислових комплексів), безпечність продукції, її здатність до утилізації, а також потенційний масштаб незворотних наслідків господарської діяльності для довкілля. Оцінка екологічних ризиків набуває особливої актуальності у процесі стратегічного планування, зокрема при реалізації проєктів, що можуть суттєво змінити стан навколишнього середовища.

Вказані чинники належать до групи факторів непрямого впливу, і ступінь їхнього впливу визначається масштабами господарської діяльності, галузевою специфікою, рівнем технологічного розвитку підприємства, а також

соціальними очікуваннями споживачів. У зв'язку з цим, ідентифікація, класифікація та пріоритизація таких факторів є ключовими в управлінні стратегічними ризиками та формуванні ефективної управлінської політики.

Глобалізація, економічна кон'юнктура та міжнародне середовище. У сучасних умовах глобалізації підприємства все частіше виходять за межі національних ринків, шукаючи сприятливіші економічні, політичні та регуляторні умови для ведення бізнесу. Така стратегія дозволяє диверсифікувати ринки збуту, знизити витрати виробництва, подовжити життєвий цикл продукції, а також уникнути надмірного впливу локальних нормативно-правових обмежень (наприклад, антимонопольного законодавства чи імпортних бар'єрів).

Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій значною мірою сприяв спрощенню управління на міжнародному рівні та стимулював трансформацію національних підприємств у **транснаціональні корпорації**. У цьому контексті актуалізується завдання розробки стратегій проникнення на нові ринки з урахуванням специфіки зовнішнього середовища кожної окремої країни.

Економічні та інфраструктурні фактори. Економічні умови функціонування підприємств за кордоном визначаються рівнем національного економічного розвитку, динамікою доходів і заробітної плати, станом інфраструктури, валютною політикою, рівнем інфляції, банківськими та податковими ставками, доступністю ресурсів і характером конкурентного середовища.

Прикладом негативного економічного впливу є перебої в електропостачанні, які в Україні спричиняють суттєві труднощі у роботі підприємств — від порушення логістичних і комунікаційних зв'язків до пошкодження технологічних процесів. Відповідно, іноземні інвестори надають перевагу регіонам із більш стабільним енергозабезпеченням або ж змушені інвестувати в автономні джерела енергії, що значно підвищує витрати на ведення бізнесу. Аналогічно, неякісний транспортний потенціал ускладнює

розширення підприємницької діяльності у віддалених регіонах країни.

Законодавчо-політичні умови. Політичні ризики, зміни у законодавстві, податкові режими, наявність квот і ліцензій, митні бар'єри, рівень інституційної стабільності та ефективності правозастосування формують законодавчо-політичне середовище функціонування підприємств. Саме від нього значною мірою залежить рівень загального ризику підприємницької діяльності в країні.

Соціокультурні чинники. Соціокультурне середовище охоплює домінуючі в суспільстві цінності, традиції, систему вірувань і моделей поведінки. Ці чинники істотно впливають на споживчі вподобання, особливості комунікації, ділову етику, прийняття рішень та стиль ведення бізнесу. Вони мають бути обов'язково враховані при розробці маркетингових стратегій, виборі каналів дистрибуції та налагодженні взаємодії з локальними партнерами.

Отже, зовнішнє середовище підприємства в сучасній науковій літературі розглядається як складна багаторівнева система, кожен елемент якої формується під впливом власних специфічних детермінант. Вплив цих факторів на господарську діяльність підприємства є різноспрямованим і варіативним, що потребує системного аналізу та адаптації управлінських стратегій до конкретних умов функціонування.

1.2. Методики дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство.

Слід підкреслити, що методичне забезпечення аналізу зовнішнього середовища підприємства на сучасному етапі розвитку науки і практики управління залишається недостатньо опрацьованим. Поглиблення відповідних теоретичних і прикладних підходів має беззаперечну практичну значущість, оскільки неготовність значної кількості суб'єктів господарювання, зокрема великих державних підприємств, до ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем, ігнорування його викликів, вимог і змінних умов є однією з ключових причин формування кризових ситуацій, зростання загроз фінансової нестабільності та потенційного банкрутства.

Актуальність вивчення взаємозв'язку між підприємством і зовнішнім середовищем зумовлена переходом до нової парадигми управління, яка розглядає підприємство як відкриту динамічну систему, функціональна стійкість і результативність якої залежать від гармонійної взаємодії із зовнішніми умовами. Навіть за умов внутрішньої стабільності, екзогенні зміни - політичні, економічні, технологічні чи соціальні - можуть суттєво трансформувати результати господарської діяльності підприємства, що, своєю чергою, обумовлює потребу в безперервному стратегічному моніторингу зовнішнього середовища.

У науковій літературі та прикладних дослідженнях прийнято виокремлювати низку ситуативних характеристик зовнішнього середовища, які визначають специфіку впливу його окремих елементів на підприємство:

- Взаємозв'язаність чинників зовнішнього середовища, що відображає ступінь, з яким зміна одного елементу призводить до трансформації інших факторів середовища.
- Складність зовнішнього середовища, яка визначається кількістю елементів, до змін яких підприємство повинно адаптуватися для забезпечення життєздатності, а також рівнем варіативності кожного з них.

- Динамічність зовнішнього середовища — це швидкість, з якою відбуваються зміни у факторах, що впливають на діяльність підприємства. Сучасні дослідження свідчать про зростання темпів змін в окремих галузях, що вимагає високого рівня адаптивності організаційних систем.
- Невизначеність зовнішнього середовища, яка трактується як функція рівня наявної інформації щодо впливу окремих чинників і ступеня впевненості в її достовірності та повноті.

Таким чином, ефективне стратегічне управління підприємством передбачає постійну і системну оцінку зовнішнього середовища як одного з ключових елементів забезпечення стійкості та конкурентоспроможності в умовах динамічних змін макро- та мікроекономічних умов.[27].

У процесі дослідження динаміки та мінливості зовнішнього середовища господарювання доцільно виокремлювати три ключові характеристики, що визначають рівень складності його впливу на підприємницьку діяльність:

1. Характер змін, що охоплює ступінь їх передбачуваності: від змін, які мають звичний характер і піддаються інтерпретації на основі накопиченого досвіду, до таких, що є принципово новими, не мають аналогів у попередній практиці і, відповідно, не піддаються стандартному аналізу.
2. Темп змін у зовнішньому середовищі, який визначається в порівнянні зі здатністю підприємства адаптуватися до нових умов: зміни можуть відбуватись повільніше за реакцію підприємства, із співставною швидкістю або ж значно випереджати її, що створює додаткові загрози.
3. Можливість прогнозування майбутніх тенденцій, яка варіюється від достатньо високої (на основі аналогій з минулим, екстраполяції існуючих трендів) до часткової або практично неможливої, що суттєво підвищує рівень стратегічної невизначеності.

Підвищення рівня невизначеності зовнішнього середовища розглядається як фактор, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень та знижує передбачуваність результатів діяльності підприємства, обумовлюючи потребу в розробці адаптивних стратегій управління та систем раннього попередження

ризиків.

Таким чином, системне дослідження зовнішнього середовища підприємства є необхідною умовою ефективного стратегічного планування. У цьому контексті доцільним є застосування структурованого підходу до аналізу, відображеного на рисунку 1.4, що деталізує послідовність і зміст основних аналітичних процедур.

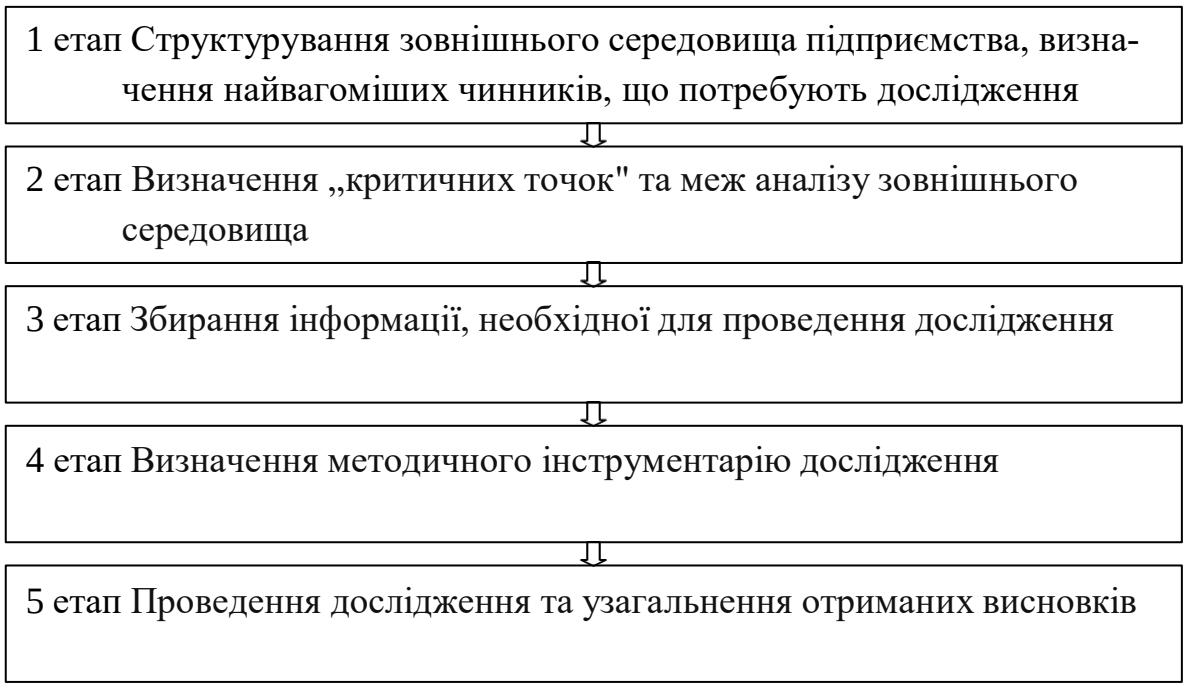

Рис.1.4. Концептуальна модель дослідження зовнішнього середовища підприємства

Етап 1. Структурування зовнішнього середовища підприємства та ідентифікація пріоритетних факторів аналізу

На початковому етапі доцільним є здійснення структурно-факторного аналізу зовнішнього середовища підприємства з метою виокремлення ключових елементів, що мають найбільший вплив на його функціонування та стратегічні перспективи. З огляду на специфіку впливу, зовнішні чинники доцільно класифікувати на три основні групи:

1. Динамічні фактори прямого впливу, які тісно пов’язані з поточною операційною діяльністю підприємства та характеризуються високою

варіативністю впливу у часовому розрізі. До цієї категорії належать коливання ринкового попиту, поведінка конкурентів, зміни на ринку ресурсів, тощо. Саме ця група є найбільш чутливою до змін середовища та потребує постійного моніторингу.

2. Фактори стабільного або відносно стабільного впливу, що характеризуються порівняно постійною дією в середньо- та довгостроковій перспективі. Сюди включаються політичні обставини, макроекономічні умови, соціально-культурні традиції, демографічні зміни тощо. Їхній вплив має значущість у стратегічному контексті, проте менш динамічний за своєю природою.

3. Специфічні (латентні або опосередковані) чинники, аналіз яких дозволяє виявити нові можливості для розвитку підприємства, зокрема — напрями диверсифікації, можливості виходу на нові ринки, загрози з боку потенційних конкурентів з інших галузей. Склад цієї групи формується індивідуально, залежно від особливостей галузі та ринку, на якому діє підприємство. Їхній облік є важливим, оскільки зовнішні загрози нерідко формуються поза межами традиційного поля діяльності компанії.

Етап 2. Визначення "критичних точок" та меж аналітичного дослідження зовнішнього середовища

На другому етапі здійснюється ідентифікація так званих «критичних точок» зовнішнього середовища — найбільш значущих факторів, що потребують глибокого дослідження. Їхній перелік формується з урахуванням низки параметрів, зокрема: масштабів підприємства, характеру його діяльності, стратегічних цілей, ресурсних можливостей та часових обмежень.

Вплив розміру підприємства на характер і глибину аналізу зовнішнього середовища є багатогранним:

- З одного боку, великі підприємства мають ширші можливості впливати на зовнішнє середовище, завдяки налагодженим зв'язкам з партнерами, постачальниками, доступу до інвестиційних ресурсів та можливості масштабного впровадження інновацій. У зв’язку з цим, частина зовнішніх

ризиків може бути частково нівельована за рахунок внутрішніх ресурсів організації.

- З іншого боку, великі компанії менш адаптивні та гнучкі у порівнянні з малими підприємствами, що вимагає від них системного моніторингу зовнішнього середовища для своєчасного реагування на зміни. До того ж, вони несуть вищий рівень соціальної відповідальності перед персоналом, суспільством і державою, що зумовлює необхідність глибшої аналітичної роботи.

Крім того, великі підприємства володіють достатнім інтелектуальним, організаційним та технологічним потенціалом для реалізації комплексних досліджень, спрямованих на ідентифікацію загроз та можливостей зовнішнього характеру, що формує основу для побудови ефективної системи стратегічного управління. [32].

Етап 3. Збір та обробка інформаційних даних для аналітичного дослідження

Третій етап передбачає формування якісної інформаційної бази, необхідної для глибокого вивчення динаміки та перспектив розвитку окремих зовнішніх факторів, а також ідентифікованих «критичних точок». Аналітичний процес базується на зборі як кількісної, так і якісної інформації, її системному аналізі, обробці з використанням відповідних інструментів, а також формуванні узагальнених висновків щодо рівня впливу середовища на підприємство.

До джерел інформаційного забезпечення дослідження належать:

- офіційна статистична звітність державних органів;
- результати макроекономічного аналізу;
- кон'юнктурні огляди товарних та фінансових ринків;
- спеціалізовані аналітичні публікації, що розміщуються у профільних економічних виданнях та періодичних ЗМІ;
- вибіркові соціально-економічні дослідження та спостереження;
- експертні оцінки, сформовані як на внутрішньому рівні (залучення працівників підприємства), так і за участі зовнішніх фахівців.

Крім того, ефективним методом збору релевантної інформації є організація стратегічних сесій, круглих столів, фокус-груп та обговорень, у межах яких здійснюється узгодження позицій зацікавлених сторін та уточнення напрямів подальшого дослідження. [41].

Етап 4. Формування методичного інструментарію дослідження зовнішнього середовища підприємства

На сучасному етапі розвитку економічної науки сформовано значний арсенал методичних підходів до аналізу зовнішнього середовища підприємства, який доцільно класифікувати за функціональними ознаками на такі основні групи:

1. Прогностичні методи — включають методи екстраполяції, побудову трендових моделей, використання множинної регресії, сценарного аналізу, метод «Дельфі», асимптотичного аналізу, а також аналізу можливостей і загроз. Застосування цих методів дозволяє виявити ключові тенденції розвитку зовнішнього середовища, сформувати уявлення про ймовірні майбутні зміни та оцінити їх вплив на діяльність підприємства шляхом логічного продовження поточних процесів у майбутнє.

2. Методи моделювання — охоплюють побудову міжгалузевих моделей типу «витрати–випуск», економетричних, стохастичних, кібернетичних моделей. Вони забезпечують можливість конструювання відображення об’єктивної реальності, що дозволяє дослідникові змінювати вхідні параметри для оцінки альтернативних сценаріїв розвитку подій.

3. Методи оцінювання наслідків — зокрема аналіз прямого та опосередкованого впливу, дедуктивне моделювання, метод балансу зацікавлених сил тощо. Ці інструменти орієнтовані на ідентифікацію можливих результатів впливу змін у зовнішньому середовищі на економічну активність підприємства, дозволяють оцінити ймовірність та взаємозв’язок подій.

4. Експертні методи — зокрема методи оцінки стратегічних зон господарювання, методика «5×5», метод «чотирьох запитань», побудова матриці «вірогідність посилення чинника – його вплив на організацію» тощо.

Основу їх застосування становить залучення кваліфікованих фахівців до формування якісних оцінок впливу окремих чинників середовища на підприємство. Експертна інформація дозволяє ідентифікувати рівень невизначеності та виявити її джерела.

Слід зазначити, що жоден із зазначених методів не має універсального характеру. Доцільність їхнього використання визначається як специфікою об'єкта аналізу, так і характером та динамікою змін у зовнішньому середовищі. Інтегральна оцінка ступеня сприятливості зовнішнього середовища для розвитку підприємницької діяльності здійснюється з використанням експертного методу на основі розрахунку *індексу ворожості середовища*, запропонованого Л.Д. Вишняковим. Значення цього коефіцієнта формується як сума часткових оцінок ступеня несприятливості впливу окремих чинників середовища на підприємство.

Такий підхід дозволяє врахувати індивідуальну структуру зовнішніх впливів і сформувати узагальнене уявлення про рівень загроз і можливостей для подальшого функціонування бізнесу.

Етап 5. Проведення дослідження та узагальнення аналітичних результатів

На завершальному етапі здійснюється безпосереднє дослідження зовнішнього середовища підприємства та узагальнення отриманих результатів. Інтерпретація значень *індексу ворожості зовнішнього середовища* може слугувати не лише індикатором рівня адаптаційного потенціалу підприємства, а й аналітичним підґрунтям для формування нової або коригування чинної стратегії розвитку підприємства.

У межах цього етапу доцільним є використання методу експертних оцінок, який є формалізованим різновидом опитувальних методик. Основною особливістю даного підходу є те, що респондентами виступають виключно висококваліфіковані фахівці у відповідній сфері знань — експерти. Ця характеристика визначає специфіку організації збору інформації, її подальшого аналізу та використання у прийнятті управлінських рішень.

На відміну від масових опитувань, де якість отриманих результатів значною мірою залежить від обсягу вибіркової сукупності та ступеня її репрезентативності, в експертному опитуванні збільшення кількості респондентів не завжди призводить до підвищення якості інформації. Навпаки, дослідницькою практикою доведено, що за надмірного розширення кола експертів (понад 25–30 осіб, а в окремих випадках — навіть понад 10), ймовірність зниження достовірності та глибини аналізу суттєво зростає. Це пояснюється тим, що справжніх фахівців, здатних надати компетентну й обґрунтовану оцінку, є обмежена кількість.

Експертні методи можуть бути ефективно застосовані в аналізі будь-яких сфер господарської діяльності, однак найбільшу доцільність їхнє використання виявляє при здійсненні діагностичних досліджень, прогнозуванні зовнішніх змін, оцінці соціально-економічних процесів та прийнятті стратегічних рішень. [43].

Оцінка та аналіз зовнішніх факторів господарювання передбачають системне дослідження і структуровану інтерпретацію їх впливу на діяльність підприємства. Ключовим завданням цього процесу є застосування відповідної методики, яка дозволяє здійснити кількісне вимірювання ступеня впливу кожного з факторів. Зокрема, рівень впливу може бути визначений за шкалою в 100 балів, із диференційованим розподілом вагових коефіцієнтів для окремих груп чинників: економічних — до 20 балів, політичних — до 10, ринкових — до 23, соціальних — до 8, техніко-технологічних — до 12 тощо. Окремо доцільно оцінювати позитивний або негативний характер впливу, що забезпечує можливість формування узагальненої інтегральної оцінки.

На підставі отриманих результатів може бути сформовано висновок щодо загального рівня сприятливості зовнішнього середовища для розвитку підприємства, включно з можливостями подолання кризових явищ та виходу з кризового стану. Сприятливий поточний стан або позитивна динаміка зовнішніх умов полегшує процес антикризового реагування та створює додаткові передумови для стратегічного зростання. Натомість несприятлива

ситуація або негативні прогнози щодо подальших змін у зовнішньому середовищі можуть посилити кризові прояви та підвищити ймовірність банкрутства.

У цьому контексті важливим є визначення позиції підприємства щодо характеру реагування на зміни у зовнішньому середовищі — активного або пасивного. У разі пасивної моделі поведінки при формуванні антикризової програми необхідно передбачити заходи, що сприятимуть адаптації підприємства до змін середовища. За активного підходу стратегія антикризового управління повинна бути орієнтована на цілеспрямоване використання впливу зовнішніх факторів в інтересах підприємства, що забезпечує реалізацію потенційних можливостей і досягнення конкурентних переваг в умовах змін.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ХЕЙ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика функціонування ТОВ « ХЕЙ»

Об'єктом даного дослідження є підприємство готельно-ресторанного комплексу «Хей». Юридична адреса ТОВ: 76018, м. Івано-Франківськ, вул. Б. Хмельницького, 7, буд. 69; ідентифікаційний код – 44541586.

Діяльність підприємства регламентується Статутом та здійснюється згідно чинного господарського законодавства України на засадах приватної власності фізичних осіб.

Повна назва товариства українською мовою – Товариство з обмеженою відповідальністю «Готель Хей»; скорочена – ТОВ «Хей».

Основними видами господарської діяльності ТОВ «Хей» відповідно до статуту є:

- надання готельних і ресторанних послуг;
- організація екскурсійно-туристичної діяльності, сервісного й готельного обслуговування;
- здійснення туристичної діяльності як на території України, так і за її межами;
- реалізація рекламної та інформаційної діяльності;
- інноваційна діяльність;
- надання транспортних і експедиторських послуг.

Всі види своєї діяльності ТОВ «Хей» здійснює згідно чинному законодавству України. Послуги для яких передбачено обов’язкове ліцензування, підприємство здійснює лише після отримання ліцензій.

Підприємства здійснює свою фінансово-господарську діяльність на принципах самофінансування та самоокупності. За зобов’язання ТОВ «Хей» несе відповідальність у межах належного йому майна.

Організаційно-господарська структура підприємства, форми та системи оплати, найму, організації праці та правила внутрішнього трудового розпорядку визначаються ТОВ «Хей» самостійно згідно зі Статутом.

ТОВ може залучати для своєї діяльності банківські кредити та користуватись послугами фінансово-кредитних установ згідно установчих документів.

Організаційна структура управління ТОВ «Хей» включає:

- дирекцію підприємства;
- загальні збори трудового колективу.

Джерелами формування майнового та фінансового забезпечення ТОВ «Хей» згідно Статуту (Додаток А) є:

1. грошові та майнові внески засновника;
2. доходи від основної діяльності, в т.ч. надходження в іноземній валюті;
3. прибуток від операцій з рухомим і нерухомим майном (оренда, продаж, придбання);
4. відсотки від депозитів у фінансових установах;
5. кредити банків, фінансових установ;
6. благодійні внески та безоплатна допомога;
7. інші джерела, які не суперечать законодавству України.

Показником ефективності фінансово-господарської діяльності готелю є отриманий прибуток, що є остаточним результатом функціонування суб’єкта господарювання за деякий період.

Відповідно до чинного законодавства підприємство формує та використовує амортизаційний фонд для відтворення та оновлення основних засобів та інших необоротних активів.

Трудовий колектив ТОВ «Хей» представлений найманими працівниками, що приймають участь у досягненні статутних цілей та реалізації визначених підприємством завдань.

Середня кількість працівників у 2024 році була 79 осіб, яка порівняно з 2023 роком зросла на 9 осіб.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Хей» здійснює систематичне ведення обліку результатів господарської діяльності, організовуючи бухгалтерську та фінансову звітність відповідно до чинних нормативно-правових актів, що регламентують обліково-звітний процес. Звітна інформація формується з урахуванням вимог достовірності, повноти та своєчасності її подання.

Керівник підприємства несе персональну відповідальність за точність фінансової інформації та її своєчасне надання, а також здійснює контрольні функції в межах визначених посадових повноважень.

Оцінювання фінансового стану підприємства проведено на основі аналізу даних бухгалтерської звітності (див. Додаток Б), яка відображає інформацію про фінансовий стан, результати господарської діяльності та рух грошових коштів за 2023–2024 роки. Узагальнені показники, що характеризують стан і структуру основних засобів ТОВ «Хей», наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники стану основних засобів ТОВ «ХЕЙ» за 2023-2024 роки

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+,-) 2024/2023	Темп росту, % 2024/2023
1. Первісна вартість основних засобів, тис.грн	800,0	16972,4	16172,4	2121,5
2. Знос основних засобів, тис.грн	408,8	8545,15	8136,35	2090,3
3. Залишкова вартість основних засобів, тис.грн.	391,2	8427,2	8427,2	2154,2
4. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,51	0,50	-0,01	2,0
5. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,49	0,50	0,01	-2,0

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.1, свідчить про стійку позитивну динаміку зростання первісної вартості основних засобів ТОВ «ХЕЙ» у досліджуваному періоді. Така тенденція є свідченням активного оновлення матеріально-технічної бази підприємства, а також поступового збільшення

обсягів його основного капіталу, що загалом розглядається як позитивний чинник розвитку виробничого потенціалу.

У 2024 році спостерігалося зростання первісної вартості основних засобів на 16 172,4 тис. грн порівняно з 2023 роком, досягнувши рівня 16 972,4 тис. грн. Поряд із цим, зменшення коефіцієнта зносу на 0,03 свідчить про покращення технічного стану основних засобів підприємства та оптимізацію амортизаційної політики.

Чистий прибуток, отриманий у звітному періоді, виступає ключовим інтегральним показником, що характеризує фінансові результати діяльності підприємства. Його формування обумовлюється насамперед доходами від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), які відображають рівень ринкового попиту на продукцію ТОВ «ХЕЙ» і забезпечують повернення інвестованих у виробництво ресурсів.

Рівень чистого прибутку безпосередньо залежить від обсягів виробництва, структури продукції та поточної кон’юнктури ринку, зокрема цінових коливань. Водночас, значний вплив мають загальні витрати підприємства, пов’язані з виробництвом і реалізацією продукції: це, зокрема, собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати та витрати на збут.

До важливих фінансово-аналітичних показників також належить грошовий потік, який визначається як сума чистого прибутку та амортизаційних відрахувань. Нараховані амортизаційні суми залишаються у розпорядженні підприємства, формуючи залишок ліквідних коштів, що можуть бути використані для фінансування подальшого розвитку. Зазначене, водночас, зменшує базу оподаткування прибутку, що також сприяє фінансовій стабільності підприємства.

Динаміка основних фінансових результатів діяльності ТОВ «ХЕЙ» відображена у таблиці 2.2 та на рисунку 2.1.

Таблиця 2.2

Динаміка формування кінцевих результатів діяльності ТОВ «ХЕЙ» за 2023 - 2024 рік

Показники	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024р. від 2023р	Відносне відхилення 2024 р. у % до 2023р
1. Чистий дохід	54152,3	70467,3	16315	30,1
2. Собівартість реалізованої продукції	35289,9	40222,5	4932,6	14,0
3. Інші операційні доходи	328,8	422,2	93,4	28,4
4. Інші операційні витрати	11332,8	17715,4	6382,6	56,3
5. Податок на прибуток	1439,7	2361,6	921,9	64,0
6. Чистий прибуток	6418,8	10590,0	4171,2	65,0

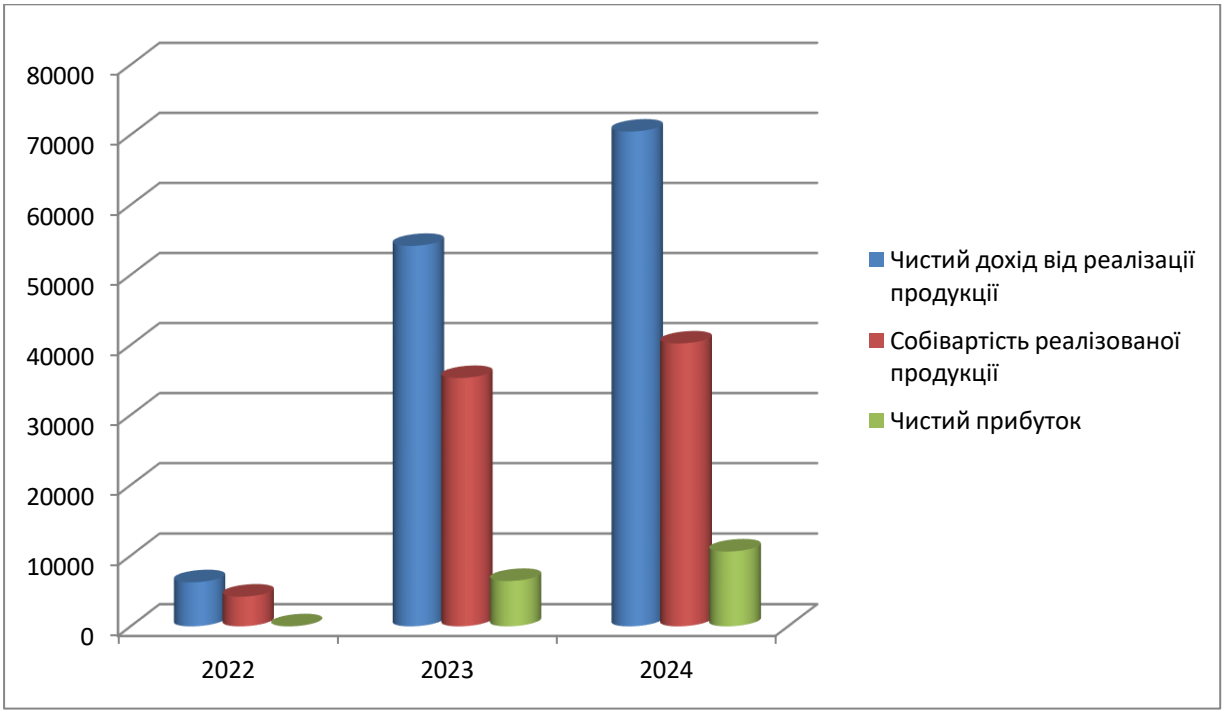

Рис. 2.1. Динаміка змін величини чистого доходу підприємства ТОВ «ХЕЙ» від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) та чистого прибутку за період 2022–2024 роки

Як засвідчують дані таблиці 2.2 та рисунка 2.1, упродовж 2023–2024 років спостерігається позитивна динаміка зростання доходу ТОВ «ХЕЙ» від реалізації товарів, робіт і послуг. У 2024 році цей показник зріс на 16 315 тис.

грн, що становить приріст на 30% порівняно з 2023 роком. Така тенденція свідчить про посилення позицій підприємства на ринку та ефективність реалізаційної діяльності.

Паралельно зі зростанням доходів збільшилися і витрати підприємства на виробництво: у 2024 році собівартість реалізованої продукції зросла на 4 932,6 тис. грн, або на 14% відносно попереднього року. Це свідчить про розширення масштабів діяльності, але водночас потребує контролю за ефективністю витрат.

Інші операційні доходи у 2024 році також продемонстрували приріст – на 93,4 тис. грн або 28,4% порівняно з 2023 роком. Водночас значне зростання інших операційних витрат — на 6 382,6 тис. грн, або 56,3% — потребує додаткового аналізу щодо їх структури та економічної доцільності.

У результаті фінансово-господарської діяльності у 2024 році підприємство досягло позитивного фінансового результату: чистий прибуток склав 10 590,0 тис. грн, що на 65% більше, ніж у 2023 році. Зростання прибутковості насамперед обумовлено збільшенням чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про ефективну реалізаційну політику.

Як відображено на рисунку 2.1, у 2022 році підприємство демонструвало мінімальний прибуток — лише 4,8 тис. грн, що пов’язано з деструктивним впливом зовнішньополітичних подій, зокрема початком повномасштабного вторгнення росії в Україну, що призвело до дестабілізації господарської діяльності.

З метою більш глибокої оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності доцільним є аналіз показників рентабельності, які характеризують відносну прибутковість підприємства та відображають інтереси основних учасників економічного процесу.

Таблиця 2. 3

Показники рентабельності ТОВ «ХЕЙ» за 2023-2024 роки

Показники	Роки		Відхилення 2024 р. від 2023 р.	
	2023	2024	абсолютне	відносне, %
1. Чистий прибуток (тис. грн.)	6418,8	10590,0	4171,2	65,0
2. Середня сума оборотного капіталу, тис. грн.	9421,1	12610,9	3189,8	33,9
3. Середня сума основного капіталу, тис. грн.	3464,2	6064,5	2600,3	75,1
4. Виручка від реалізації, тис. грн.	54152,3	70467,3	16315	30,1
5. Рентабельність в % до: оборотного капіталу	0,68	0,84	0,16	23,5
основного капіталу	185,3	173,3	-12	-6,5
реалізації	11,8	15,0	3,2	27,1

Як засвідчують дані табл. 2.3, у 2024 році ТОВ «ХЕЙ» продемонструвало суттєве зростання чистого прибутку, що обумовило загальне підвищення рівня рентабельності підприємства. Водночас варто зазначити, що, попри загальнопозитивну динаміку, рівень рентабельності основного капіталу знизився на 6,5%, що пояснюється значними інвестиціями в оновлення та розвиток матеріально-технічної бази підприємства.

Упродовж досліджуваного періоду також спостерігалося зростання середньої вартості оборотного капіталу, що є свідченням розширення операційної діяльності підприємства. Рентабельність оборотного капіталу зросла на 23,5% у 2024 році порівняно з попереднім роком, що свідчить про підвищення ефективності використання поточних активів для генерування прибутку.

Показник рентабельності реалізації, який демонструє ефективність реалізаційної діяльності та якість наданих послуг, також продемонстрував позитивну динаміку — його зростання у 2024 році порівняно з 2023 роком становило 27,1%. Це свідчить про зміцнення ринкових позицій підприємства та підвищення конкурентоспроможності продукції (товарів, робіт, послуг).

Таким чином, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що фінансово-господарська діяльність ТОВ «ХЕЙ» у 2023–2024 роках була прибутковою. У 2024 році чистий прибуток зріс на 65% і становив 10 590,0 тис. грн. Зростання виручки від реалізації на 30% за цей самий період додатково підтверджує успішність операційної діяльності та ефективність наданих послуг.

2.2 Дослідження зовнішнього середовища методом SWOT-аналіз

З метою виявлення основних детермінант стратегічного розвитку та оцінювання потенціалу готельних підприємств, що функціонують у межах туристичного кластеру Буковелю, було проведено SWOT-аналіз. Зазначений метод стратегічного аналізу є одним із найефективніших інструментів комплексної діагностики як внутрішніх можливостей і ресурсів підприємства, так і зовнішніх чинників, що формують його конкурентне середовище. SWOT-аналіз дозволяє виявити ключові конкурентні переваги підприємства порівняно з іншими суб'єктами ринку, а також сформувати основу для стратегічного позиціонування.

В умовах посиленої ринкової конкуренції здатність забезпечити довгострокову конкурентоспроможність мають лише ті підприємства, що пропонують ринкові послуги з чітко вираженими унікальними характеристиками. Визначення таких характеристик потребує впровадження сучасних аналітичних підходів, серед яких SWOT-аналіз посідає провідне місце як інструмент виявлення стратегічних перспектив і формування конкурентної стратегії розвитку.

Результати SWOT-аналізу ТОВ «ХЕЙ» систематизовано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «ХЕЙ»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
1. Ефективна система управління в колективі; 2. Достатній рівень компетентності керівників та кваліфікації працівників; 3. Наявність інноваційного потенціалу у роботі працівників; 4. Наявність командної роботи у колективі; 5. Наявність партнерських зв'язків із громадськими організаціями, бізнесом; 6. Позитивний імідж готелю.	1. Недостатнє фінансування; 2. Матеріально-технічна база (потреби сучасного обладнання, ремонту та оновлення номерів); 3. Високе навантаження на покоївок; 4. Недосконала система соціального забезпечення працівників, відсутність ефективної системи їх кар'єрного зростання; 5. Низький рівень заробітної плати; 6. Відсутність механізмів додаткової фінансової мотивації працівників 7. Відсутність зацікавлення працівників у підвищенні кваліфікації.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
1. Модернізація та інновації (впровадження сучасних технологій); 2. Забезпечення постійного професійного розвитку працівників; 3. Створення ефективної системи мотивації працівників; 4. Поглиблення партнерських зв'язків із бізнесом та міжнародними донорами для залучення додаткових ресурсів; 5. Можливість отримати додаткове фінансування для розвитку готелю; 6. Оновлення матеріально-технічної бази, створення комфортних і безпечних умов для туристів.	1. Небезпека для туристів та персоналу у зв’язку з воєнними діями російських агресорів; 2. Демографічні втрати (зниження народжуваності, еміграція, зменшення попиту на туристичні послуги); 3. Несприятлива соціально-економічна ситуація в країні, скорочення фінансування; 4. Недостатній розвиток ресурсів і підготовки кадрів для туризму; 5. Зростання конкуренції (розширення мережі приватних готелів із більш сучасним технічним забезпеченням) 6. Перехід висококваліфікованих кадрів до інших готелів.

У структурі проведеного аналізу першочергове значення надається ідентифікації сильних сторін, які становлять основу конкурентоспроможності ТОВ «ХЕЙ» і можуть бути трансформовані у довготривалі конкурентні переваги. Натомість слабкі сторони визначають потенційні загрози стратегічній стабільності підприємства, а отже, їх виявлення та подальша

нейтралізація є критично важливою умовою для забезпечення сталого розвитку.

З метою поглибленого аналізу впливу окремих факторів на господарську діяльність підприємства було здійснено їх бальне оцінювання. Для цього застосовано шкалу від 1 до 3, де 1 відповідає незначному впливу, а 3 — високому рівню впливу фактору на функціонування підприємства. Після проведення оцінювання всі показники в межах чотирьох основних категорій (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози) було підсумовано для подальшого узагальнення.

На наступному етапі здійснено експертне оцінювання ймовірності зміни кожного з факторів у короткостроковій перспективі — в межах одного року. Підсумковий етап передбачав розрахунок інтегральної оцінки впливу з урахуванням вагової значущості кожного фактору. Фактори, що отримали найвищі значення з поправкою на вагу, були класифіковані як ключові та стратегічно важливі для подальшого розвитку підприємства.

За результатами проведеного оцінювання встановлено, що більшість проаналізованих факторів не мають суттєвого впливу на поточну діяльність підприємства. Слід зазначити, що вплив більшості категорій факторів, за винятком технологічних, оцінено як переважно негативний. Фактори, які за підсумками аналізу визнані ключовими, узагальнено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Результати PEST-аналізу для ТОВ «ХЕЙ»

Фактори	*Оцінка з поправкою на вагу*
Політичні фактори	
Стійкість політичної влади та існуючого уряду	0,17
Антимонопольне трудове законодавство	0,13
Економічні фактори	
Рівень інфляції та процентні ставки	0,2
Курси основних валют	0,17
Темпи зростання економіки	0,14
Соціальні фактори	
Імміграційні настрої	0,23

Елементи зовнішнього середовища, зокрема можливості та загрози, є

об’єктивними детермінантами, що перебувають поза межами прямого управлінського контролю підприємства, проте можуть суттєво впливати на його ринкові позиції, фінансову стійкість та стратегічні перспективи. Ефективна управлінська діяльність має ґрунтуватися на здатності прогнозувати ці зовнішні фактори, своєчасно реагувати на їхню зміну та розробляти відповідні стратегічні заходи адаптації й ризик-менеджменту.

Друга складова SWOT-аналізу полягає у побудові матриці взаємозв’язків між параметрами внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє визначити пріоритетні стратегічні напрями розвитку підприємства шляхом поєднання сильних і слабких сторін із виявленими можливостями й загрозами.

Умови функціонування підприємств в умовах сучасного конкурентного ринку характеризуються високим рівнем динамізму та невизначеності, зумовленої зокрема зовнішніми макроекономічними, політичними та соціальними процесами. Це зумовлює необхідність ретельного виявлення, класифікації та аналізу зовнішніх чинників, а також прогнозування їхнього впливу з метою зниження рівня потенційних ризиків і посилення стійкості бізнес-моделі.

У якості основних конкурентів ТОВ «ХЕЙ» на досліджуваному ринку виступають такі підприємства: Готель *Home*, *ШПИЦІ Hotel*, *Bukville Hotel*, *Didukh Eco Hotel*, *Готель HVOYA* та *Yo Hotel*.

У межах дослідження застосовано інструментарій SWOT-аналізу, який дозволяє охопити макросередовище шляхом структурованої оцінки таких ключових факторів, як демографічні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та політичні. Визначені у процесі аналізу чинники мають значний потенціал впливу на функціонування, обсяги реалізації послуг і прибутковість готельного бізнесу у середньо- та довгостроковій перспективі.

Узагальнені результати аналізу подано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз готельних підприємств м. Івано-Франківська

Характеристики зовнішнього середовища	Характеристики підприємства	
	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Зручне розташування 2. Невисокі порівняно з конкурентами ціни на послуги 3. Репутація надійного партнера 4. Наявний власний сайт готелю 5. Постійна клієнтська база 6. Надання додаткових туристичних послуг 7. Наявність конференц-залів та бізнес-центру	1. Висока сезонна залежність більшості частин діяльності 2. Обмеженість фінансових та кадрових ресурсів 3. Плинність кадрів 4. Низька продуктивність 5. Застаріла матеріально-технічна база 6. Відсутність реальних конкурентних переваг 7. Невідповідний рівень якості обслуговування клієнтів до їхніх потреб 8. Пасивна рекламна діяльність 9. Відсутність ефективних маркетингових досліджень 10. Відсутність унікальних продуктів
Можливості (O)	SO-стратегії	WO-стратегії
1. Люди не перестануть подорожувати 2. Підвищення глобалізації, що привело до більшої кількості міжнародних мандрівників та туристів, особливо з країн, що розвиваються. 3. Спрямованість м. Львів на туристичну галузь 4. Сприятливий мікроклімат, створений місцевими органами самоврядування 5. Розвинута інфраструктура 6. Розвиток ділового туризму у місті Львів 7. Унікальна культурна спадщина (Старе 8. Сприяння інноваційній діяльності	1. Періодична розсилка пропозицій клієнтській базі 2. Співпраця з підприємствами та організаціями на постійній основі	1. Удосконалення наявних послуг відповідно до конкурентних переваг 2. Розвиток послуг, спрямованих на місцеве населення 3. Активна маркетингова діяльність у міжсезонний період 4. Співпраця з програмами міста
Загрози (T)	ST-стратегії	WT-стратегії
1. Несприятлива економіко-політична ситуація в державі. Несприятливий інвестиційний клімат 2. Зміна нормативно-правової бази 3. Тенденція до зменшення ділової активності через популяризацію вебінарів 4. Відсутність належного кваліфікованого персоналу 5. Підвищення вимог до якості товару та послуг і низьких цін та виникнення потреб у більш довершених послугах, технологіях 6. Старіння населення та зниження бюджету витрат людей 7. Незадоволеність продуктом 8. Погіршення стану комунальної інфраструктури.	1. Прозора фінансова політика для ключових стейкхолдерів 2. Створення бізнес-плану з детальним обґрунтуванням цілей	1. Залучення кадрів, зацікавлених у довготривалому працевлаштуванні 2. Прозора маркетингова політика, орієнтована на важких стейкхолдерів (клієнти преміум-класу) 3. Надання персоналу обов'язків щодо рекомендації управлінських рішень Оновлення спектру послуг відповідно до затребуваності ринку 4. Оновлення матеріальної-технічної бази відповідно до затребуваності ринку

Джерело: складено на основі власних досліджень

У результаті проведеного аналізу було виявлено, що серед чинників макросередовища найбільший деструктивний вплив на розвиток готельного бізнесу у місті Івано-Франківську мають економічні, політичні та соціальні компоненти (2.5). Серед економічних бар'єрів ключовими залишаються:

1. Високий рівень доларизації економіки, що зумовлює нестабільність фінансових потоків;

2. Підвищені процентні ставки за кредитами, що ускладнюють залучення фінансових ресурсів для інвестиційної діяльності. Їхнє зростання безпосередньо

пов’язане з волатильністю національної валюти;

3. Несприятливий інвестиційний клімат, який стримує притік капіталу в галузь гостинності та гальмує інноваційний розвиток підприємств.

Для комплексного оцінювання значущості виявлених зовнішніх факторів та рівня їхнього впливу на функціонування готельного бізнесу у Івано-Франківску доцільно застосувати метод експертних оцінок. Результати такої оцінки подано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз факторів макросередовища готельних підприємств м. Івано-Франківська

Демографія Рівень народжуваності та смертності Міграція населення Чисельність населення Статево-віковий склад населення	**Економіка** Нестабільність курсу валюти Високий рівень доларизації економіки Темпи інфляції Зміна структури доходів Недосконала податкова система Несприятливий інвестиційний клімат в країні Високі ставки комерційних кредитів Гостра конкурентна боротьба
Соціум Зміна тенденції щодо споживання готельних послуг та супутніх продуктів, зумовленої зміною поколінь Соціальна мобільність населення Міграція висококваліфікованих фахівців Ставлення клієнтів до обслуговування та якості продукції	**Технологія** Розвинуті телекомунікаційні системи Високі темпи і рівень розвитку науково-технічних змін Інтенсивний розвиток інформаційних технологій Доступність новітніх технологій Автоматизація буденних процесів
Екологія Наявність природно-рекреаційних ресурсів Природно-кліматичні умови Розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів Законодавство з охорони навколишнього середовища Проблема вивозу сміття Клієнтські екологічні цінності	**Політика** Політична нестабільність у країні Різкі зміни у законодавстві Корумпованість влади Податкове регулювання сфери діяльності Запровадження безвізового режиму

Джерело: складено на основі власних досліджень

Таблиця 2.9

Оцінка факторів зовнішнього середовища та їх впливу на функціонування готельної сфери м. Івано-Франківська

Опис фактора	Вплив фактора	Експертна оцінка				Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
1	2	3				4	5
Демографія							
Рівень народжуваності та смертності	0,15	2	1	4	3	2,5	0,375
Міграція населення	0,4	3	4	4	3	3,5	1,4
Чисельність населення	0,2	3	2	2	4	2,75	0,55
Статево-віковий склад населення	0,25	2	3	4	2	2,75	0,6875
Економіка							
Нестабільність курсу валюти	0,15	4	5	4	5	4,5	0,675
Високий рівень доларизації економіки	0,2	4	5	4	4	4,25	0,85
Темпи інфляції	0,1	3	4	4	5	4	0,4
Зміна структури доходів	0,1	4	3	4	4	3,75	0,375
Недосконала податкова система	0,05	3	4	4	3	3,5	0,175
Несприятливий інвестиційний клімат в країні	0,15	5	4	4	5	4,5	0,675
Високі ставки комерційних кредитів	0,15	5	4	3	5	4,25	0,6375
Гостра конкурентна боротьба	0,1	3	5	4	3	3,75	0,375
Соціум							
Зміна тенденції щодо споживання готельних послуг та супутніх продуктів, зумовленої зміною поколінь	0,25	3	3	4	4	3,5	0,875
Соціальна мобільність населення	0,2	4	3	5	3	3,75	0,75
Міграція висококваліфікованих фахівців	0,3	5	4	3	4	4	1,2
Ставлення клієнтів до обслуговування та якості продукції	0,25	4	3	4	4	3,75	0,9375
Технологія							
Розвинуті телекомунікаційні системи	0,2	4	3	5	4	4	0,8
Високі темпи і рівень розвитку науково-технічних змін	0,15	3	4	5	3	3,75	0,5625
Інтенсивний розвиток інформаційних технологій	0,2	3	4	4	3	3,5	0,7
Доступність новітніх технологій	0,2	3	2	4	4	3,25	0,65
Автоматизація буденних процесів	0,25	3	4	2	4	3,25	0,8125
Екологія							
Наявність природно-рекреаційних ресурсів	0,1	4	5	3	4	4	0,4
Природно-кліматичні умови	0,2	2	3	5	3	3,25	0,65
Розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів	0,15	3	4	3	5	3,75	0,5625

Серед основних чинників, що суттєво впливають на інвестиційний клімат в Україні,військовий стан вирізняються політична нестабільність, часті та непередбачувані зміни у законодавчому середовищі, а також високий рівень корупції в системі державного управління. Водночас позитивним політичним стимулом можна вважати запровадження безвізового режиму, що сприяє активізації туристичних потоків, зокрема до Івано-Франківська і створює сприятливі умови для розвитку готельного бізнесу.

Соціальні та демографічні фактори, які справляють вплив на

функціонування готельно-ресторанного сектору міста, включають платоспроможність населення, а також рівень якості послуг, що надаються суб'єктами готельного господарства. Зростаючі споживчі очікування формуються, зокрема, під впливом технологічного прогресу, який диктує потребу у впровадженні інноваційних рішень в процеси обслуговування. Активне застосування інноваційних технологій не лише покращує клієнтський досвід, але й оптимізує внутрішні бізнес-процеси, що дозволяє знизити операційні витрати.

Серед екологічних факторів важливу роль відіграє наявність природно-рекреаційного потенціалу Івано-Франківщини, який створює додаткові передумови для розвитку туризму та супутньої інфраструктури

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «ХЕЙ»

3.1 Застосування сучасних методик дослідження діяльності впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства

Аналіз зовнішнього середовища повинен розглядатися як складова постійно діючого механізму стратегічного моніторингу, який формує критично важливу частину системи інформаційного забезпечення процесів прийняття управлінських рішень. Для забезпечення ефективної адаптації підприємства ТОВ «ХЕЙ» до динамічних змін зовнішнього середовища доцільним є впровадження інтегрованої системи спостереження, орієнтованої на систематичне накопичення, структуризацію та збереження релевантної інформації з подальшим її використанням у рамках аналітичного опрацювання.

У зв’язку з цим доцільною є розробка повноцінного дослідницького проєкту, орієнтованого на здобуття релевантної інформації з використанням сучасних цифрових технологій, інструментів автоматизації та інтерактивних аналітичних рішень у межах людино-машинної взаємодії. Такий підхід дозволяє забезпечити високу точність, оперативність та адаптивність у системі інформаційного забезпечення управлінських рішень.

Ураховуючи значні витрати часу, фінансових та інформаційних ресурсів, що супроводжують реалізацію дослідницьких проєктів, процес проєктування має розглядатися не лише як технологічна стадія збору та обробки даних, а як результат цілісної аналітичної діяльності, що поєднує стратегічне мислення та наукову креативність. Керівник ТОВ «ХЕЙ» має бути спроможним до концептуалізації дослідницької процедури ще до етапу визначення конкретних методів збору інформації та інструментального забезпечення.

Проєктування дослідницького дизайну передує емпіричному етапу й виконує функцію формування аналітичного фундаменту для подальшого прийняття управлінських рішень, які можуть зумовити структурні

трансформації в системі управління або її окремих підсистемах. Таким чином, дизайн дослідження орієнтований не лише на сам хід дослідницького процесу, а насамперед — на передбачувані зміни, що виникають унаслідок практичного впровадження його результатів.

Процес розробки дослідницького дизайну вимагає комплексного аналізу проблемної ситуації, чіткого формулювання мети дослідження, а також ретельного узгодження наявних та потенційних ресурсів, необхідних для здійснення аналітичного процесу. У контексті дослідження зовнішнього середовища функціонування ТОВ «ХЕЙ» доцільно включити до структури дослідницького дизайну такі ключові компоненти:

- формулювання генеральної дослідницької мети та конкретних завдань;
- забезпечення логічного взаємозв’язку між дослідницькими цілями та проблемною ситуацією;
- обґрунтування форми представлення результатів та варіантів їх практичного застосування;
- вибір методологічного підходу та відповідного інструментарію;
- формування календарного або мережевого графіка реалізації дослідження;
- розподіл функціональних ролей і повноважень між учасниками дослідницької команди та визначення механізмів контролю;
- розрахунок бюджету дослідження з деталізацією витрат за статтями та часовими параметрами;
- визначення структури, форми й змістового наповнення підсумкової звітної документації.

У межах проєктного дизайну фіксуються основні інформаційні потреби, регламентується порядок збору, обробки та аналізу даних, а також встановлюються часові й організаційні рамки реалізації дослідницької програми. Ключовими вимогами до проєктування виступають: наукова обґрунтованість, внутрішня логічна цілісність та економічна доцільність здійснення пошукової діяльності.

Ефективність етапу підготовки дослідницького процесу істотно залежить від дотримання відповідних методологічних принципів і впровадження сучасних технічних засобів автоматизованого збору та аналітики даних. З метою оптимізації цього процесу керівництву ТОВ «ХЕЙ» доцільно відповісти на низку ключових запитань, що окреслюють межі та логіку дослідження:

1. Які саме дані є критично необхідними для формування релевантної інформаційної бази?
2. Які джерела (внутрішні або зовнішні) є оптимальними для отримання вторинної інформації?
3. Чи потребує дослідження доповнення вторинної інформації первинними емпіричними даними?
4. Які статистичні методи, математичні моделі або аналітичні інструменти доцільно використати для обробки вторинних даних?
5. Які емпіричні методи доцільно застосувати для збору первинної інформації?
6. Які змінні будуть вимірюватися, за якими методиками, за допомогою яких типів анкет (структурованих/неструктурованих), та якою буде організація комунікації з респондентами?
7. Який буде тип вибірки, її обсяг та структура дослідницької панелі?
8. Які методи аналізу емпіричних даних планується застосувати?
9. У якому форматі, структурі та вигляді буде представлено підсумковий звіт?
10. Якими є часові рамки реалізації дослідницького проєкту та які ресурси будуть задіяні?

Таким чином, дослідницький дизайн виступає системним проєктом організації дослідницької діяльності щодо аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства. На етапі організації дослідження важливим є дотримання логіки поетапного проєктування, що забезпечує методологічну обґрунтованість, високу достовірність результатів та їхню прикладну управлінську цінність.

Етап 1. Діагностика вихідної проблемної ситуації та постановка дослідницьких завдань

На початковій стадії дослідницького процесу здійснюється комплексне ознайомлення з проблемним полем, яке окреслено управлінською командою ТОВ «ХЕЙ». Визначаються основні цілі, завдання та очікувані результати, що мають бути досягнуті у межах дослідження. На цьому етапі формується первинна оцінка релевантності та масштабності дослідження, аналізується доцільність його реалізації, визначаються потенційні обмеження, рівень ресурсозалежності та ризики, пов’язані з обсягом, складністю та характером дослідницької проблематики. Водночас проводиться порівняльний аналіз аналогічних проєктів задля виявлення можливостей застосування адаптованих методичних підходів.

Етап 2. Попереднє планування дослідницької діяльності

На цьому етапі здійснюється конкретизація методологічного каркасу дослідження, перевіряється відповідність попередньо сформульованих цілей та завдань реальним умовам реалізації проєкту, уточнюються часові межі та організаційно-функціональні параметри дослідження. Важливим завданням цього етапу є визначення джерел інформації та оцінка потенціалу внутрішніх ресурсів підприємства щодо забезпечення інформаційних потреб. У разі виявлення недостатності внутрішніх аналітичних можливостей або необхідності збереження об’єктивності та конфіденційності, розглядається доцільність залучення зовнішніх спеціалізованих організацій. Такий підхід є виправданим за умов реалізації масштабних емпіричних досліджень, які потребують високого рівня методичної незалежності та професійної експертизи.

У випадку делегування дослідницьких функцій сторонній організації доцільно здійснити додаткове погодження з управлінським складом підприємства щодо уточнення дослідницьких параметрів: цілей, об’єкта, предмета, а також формулювання завдань, які має реалізувати виконавець. У результаті укладається технічне завдання, що фіксує умови реалізації

дослідницького процесу. Практика свідчить про ефективність такого підходу як у малому та середньому бізнесі, так і в межах великих корпоративних структур.

Етап 3. Побудова робочої концепції дослідження
На цьому етапі розробляється робоча гіпотеза дослідження та відповідна концептуальна модель. Незалежно від того, чи буде реалізація проєкту здійснюватися внутрішнім підрозділом підприємства або сторонньою організацією, ключовим завданням є логічне структурування дослідницької ідеї, що забезпечує послідовність аналітичних дій та цілісність отриманих результатів.

Структура робочої гіпотези може включати такі елементи:

- Продуктовий компонент - оцінка асортиментного ряду продукції або послуг, їх інноваційного потенціалу, ступеня відповідності ринковим аналогам;
- Функціональне призначення - класифікація продукції за функціональною ознакою (виробниче, інвестиційне чи споживче використання);
- Якісні характеристики - аналіз технічних, експлуатаційних, дизайнерських параметрів, а також механізмів формування ціни;
- Цільова аудиторія - сегментація споживачів за типом економічної діяльності та споживчими моделями (B2B, B2C, організації громадянського сектору);
- Динаміка ринкової пропозиції - вивчення змін у життєвому циклі продукції, пов’язаних з оновленням виробничої програми;
- Канали дистрибуції - характеристика системи збуту, типологія посередницьких структур, логістичні особливості;
- Конкурентне середовище - аналіз структури ринку, визначення основних гравців, їх ринкових часток, позиціонування та стратегій.

Зазначені етапи формують концептуальну основу для проведення системного дослідження зовнішнього середовища підприємства, спрямованого на підвищення ефективності управлінських рішень. Наведена структура робочої гіпотези може бути використана як базова модель при дослідженні

ринку послуг ТОВ «ХЕЙ». Водночас, залежно від специфіки об’єкта, цілей дослідження та обсягу доступних ресурсів, можливе використання альтернативних підходів до формування дослідницької концепції.

Загальна мета цього етапу полягає у створенні теоретико-методичної основи для встановлення та підтримання ефективних комунікацій ТОВ «ХЕЙ» з усіма ключовими контрагентами у зовнішньому економічному середовищі.

Етап 4. Формування та збір інформаційного матеріалу Після затвердження робочої гіпотези та погодження дослідницького дизайну з управлінською ланкою підприємства переходять до четвертого етапу дослідження — збору емпіричних даних. На цьому етапі здійснюється наукове обґрунтування вибору оптимальних методів отримання інформації з урахуванням принципів економічної доцільності, достовірності та релевантності джерел. Особлива увага приділяється визначенню доцільності використання вторинної (вже наявної) та первинної (цілеспрямовано зібраної) інформації.

Дані про зовнішнє середовище підприємства отримуються шляхом системного опрацювання офіційних статистичних джерел, галузевих аналітичних матеріалів, спеціалізованих публікацій, а також через експертні консультації із представниками державних, комерційних і громадських інституцій. У разі використання вторинних статистичних матеріалів дослідник зобов’язаний здійснювати критичний аналіз повноти, точності, актуальності та порівнюваності інформації, що потребує високого рівня методологічної підготовки в галузі економічного аналізу та розуміння сутності досліджуваних явищ.

У ситуаціях, коли джерела даних характеризуються різними системами координат, здійснюється попередня трансформація інформації для приведення її до єдиного порівняльного формату. Збір первинної інформації передбачає суттєві витрати ресурсів і може реалізовуватися як за участі зовнішніх дослідницьких структур, так і за допомогою внутрішнього персоналу підприємства. Первинне дослідження вимагає не лише анкетування або

інтерв'ювання, а й застосування складніших методичних інструментів: фокус-груп, кейс-методів, експертних тестів тощо, що дозволяє отримати глибоку та релевантну інформацію в умовах підвищеної складності досліджуваного середовища.

Етап 5. Обробка інформаційного матеріалу Зібрані емпіричні дані обробляються відповідно до цілей дослідження та обраної методології. В залежності від дослідницьких завдань перевага надається кількісним або якісним методам аналізу з метою формування обґрунтованих висновків і прогнозів. Отримана інформація уніфікується для подальшої комп'ютерної обробки та архівується на відповідних електронних носіях з урахуванням вимог до безпеки та доступності.

Етап 6. Узагальнення результатів і оцінка досягнення дослідницьких цілей Завершальний етап передбачає систематизацію результатів дослідження, виявлення причинно-наслідкових зв'язків між ключовими змінними, а також оцінку повноти та достовірності одержаних даних. За потреби може бути ініційовано додаткове дослідження або проведення уточнюючого збору інформації. Попри складність достовірного прогнозування загального бюджету дослідження, ще на етапі планування доцільно здійснювати попереднє визначення співвідношення між основними параметрами (наприклад, обсягами реалізації) та відповідними витратами на дослідження, що сприяє підвищенню ефективності ресурсного забезпечення та результативності проєкту.

Актуальність наукового осмислення процесів дослідження зовнішнього середовища обумовлена недостатнім розвитком методичного апарату в цій сфері. Зокрема, проблеми несистемного підходу до вивчення зовнішнього оточення, низька готовність підприємств, зокрема ТОВ «ХЕЙ», до адаптації під впливом зовнішніх змін, ігнорування трансформацій ринкових потреб і запитів - усе це виступає чинниками зниження конкурентоспроможності, стратегічної нестабільності та потенційного банкрутства.

З огляду на динамізм зовнішнього середовища, доцільним є застосування методу експертних оцінок як ефективного інструмента стратегічного

прогнозування. Цей підхід передбачає залучення компетентних фахівців, здатних на основі досвіду та професійного бачення сформувати валідну аналітичну модель майбутнього стану досліджуваного об’єкта.

Методи експертних оцінок класифікуються на індивідуальні (інтерв’ю, морфологічний аналіз, експертні огляди) та колективні (метод комісії, мозковий штурм, метод віднесеної оцінки). Серед них особливо вирізняється дельфійський метод, який передбачає багатоступеневе анонімне опитування з подальшим узагальненням результатів і зворотним зв’язком, що сприяє досягненню узгоджених та обґрунтованих оцінок.

Подальший розвиток методології експертного прогнозування представлений методом прогнозованого графа, що дозволяє моделювати взаємозв’язки між ключовими чинниками та подіями на основі сценарного підходу. Це створює можливість ідентифікації оптимальних траєкторій розвитку підприємства відповідно до обраних стратегічних орієнтирів.

З позицій сучасної теорії організації, підприємство функціонує як відкрита система, що безперервно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Ефективність його внутрішніх процесів значною мірою зумовлена спроможністю своєчасно реагувати на зовнішні виклики та адаптуватися до динамічних змін. Навіть за умов відносної стабільності внутрішнього середовища, флуктуації в зовнішньому середовищі можуть мати критичне значення для досягнення стратегічних цілей.

У цьому контексті систематичний моніторинг зовнішнього середовища має розглядатися як невід’ємна складова стратегічного планування підприємства, що забезпечує його життєздатність, конкурентні переваги та інноваційний розвиток.

3.2 Обґрунтування напрямків усунення негативного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства

Адаптація підприємства до змін у зовнішньому середовищі становить собою цілісну систему стратегічно орієнтованих заходів, які спрямовані на оптимізацію взаємодії організації з її зовнішніми контрагентами та зацікавленими сторонами. У цьому контексті адаптаційні процеси виступають не лише реакцією на зовнішні загрози, а й інструментом активного використання сприятливих можливостей, що виникають у нестабільному й мінливому середовищі. Ефективне стратегічне управління формує передумови для створення таких можливостей через модернізацію виробничо-господарських механізмів, налагодження взаємодії з державними інституціями, громадським сектором та іншими елементами соціального середовища, базуючись на глибокому розумінні їх потреб, інтересів та очікувань.

Ключовою передумовою ефективності стратегічного управління є внутрішня організаційна координація, що забезпечує синхронізацію управлінських рішень на різних рівнях корпоративної ієрархії. Така координація сприяє інтеграції функціональних процесів, створюючи умови для стабільної діяльності підприємства як цілісного організаційного утворення.

Процедура стратегічного планування передбачає формування системного мислення управлінського персоналу через аналіз ефективності реалізованих стратегічних рішень, виявлення їх сильних та слабких сторін, а також генерацію нових підходів на основі накопиченого організаційного досвіду. У цьому контексті функція вищого керівництва полягає не лише в ініціюванні стратегічного процесу, але й у забезпеченні його послідовного спрямування, координації та оперативного контролю.

Перед безпосереднім аналізом структурних компонентів стратегічного планування доцільно окреслити його концептуальну модель. Водночас, варто враховувати, що динамічний характер господарської діяльності, зокрема ТОВ «ХЕЙ», унеможливлює використання універсальних стратегічних моделей.

Ефективна стратегія має бути гнучкою, адаптивною, відкритою до корекцій з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

Початковий етап стратегічного планування полягає у формулюванні місії підприємства, яка визначає його фундаментальні орієнтири, довгострокові цілі та ключові пріоритети розвитку. Подальші етапи включають всебічний аналіз зовнішнього середовища, ідентифікацію внутрішніх ресурсів і обмежень, формування стратегічних альтернатив, вибір оптимального варіанта розвитку, деталізацію обраної стратегії та періодичну оцінку її результативності в контексті досягнення стратегічної мети.

Стратегія підприємства розглядається як інтегрований довгостроковий план, що забезпечує реалізацію місії та досягнення ключових показників ефективності. Незважаючи на те, що стратегічні рішення формуються переважно на рівні вищого менеджменту, їх впровадження вимагає активної участі та залучення управлінського персоналу усіх рівнів.

Дієве стратегічне планування базується на системному аналізі емпіричних даних і результатах міждисциплінарних досліджень. За умов зростання конкуренції, турбулентності ринкових процесів та ускладнення зовнішніх чинників, зростає значення постійного моніторингу ринкового середовища, а також прогнозування його еволюційних змін.

Наявність обґрунтованої стратегічної програми надає ТОВ «ХЕЙ» чіткі орієнтири, сприяє формуванню позитивного іміджу, зміцненню репутаційного капіталу, підвищенню залученості персоналу та мотивації до досягнення корпоративних цілей. У свою чергу, стратегічний план відіграє ключову роль у координації дій працівників та підвищенні ефективності реалізації виробничих, інноваційних і сервісних функцій.

Таким чином, стратегічне планування повинне поєднувати структурованість і гнучкість: з одного боку - мати внутрішню логіку й послідовність, з іншого - бути адаптованим до змін у соціально-економічному, технологічному та політичному середовищі. У цьому контексті стратегічний план виступає як інструмент аналітичного прогнозування та моделювання

майбутнього розвитку ТОВ «ХЕЙ», що потребує періодичного оновлення та перегляду з урахуванням актуальних викликів.

У сучасній ринковій економіці наявність формалізованого стратегічного плану не гарантує автоматичного досягнення успіху, адже помилки на етапі реалізації (зокрема в системі мотивації, контролю, управлінських практиках) можуть нівелювати ефекти планування - як це виявляється в досвіді діяльності ТОВ «ХЕЙ». Проте структурований стратегічний підхід дозволяє створити низку критично важливих переваг, що є основою для забезпечення стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Беручи до уваги стрімку динаміку зовнішнього середовища, нарощення обсягів інформації та ускладнення технологічних процесів, стратегічне планування стає провідним інструментом формування аналітичної бази для прийняття стратегічно виважених рішень. Воно сприяє зниженню рівня управлінських ризиків, підвищенню обґрунтованості вибору стратегічних альтернатив і забезпеченню ефективної взаємодії між усіма рівнями управління в межах підприємства.

Процес формування стратегічного плану є комплексним, системно організованим механізмом підготовки організації до реалізації довгострокових цілей в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Цей процес передбачає узгоджену взаємодію всіх рівнів управлінського персоналу, водночас основна відповідальність за розробку, інтеграцію та інституціоналізацію стратегічного плану покладається на вищу управлінську ланку. Менеджери середнього та оперативного рівнів забезпечують інформаційно-аналітичний супровід, здійснюють зворотний зв’язок та беруть участь у реалізації стратегічних ініціатив у межах своєї компетенції.

У стратегічному управлінні ТОВ «ХЕЙ» центральною складовою виступає формулювання місії підприємства, яка визначає фундаментальне призначення організації, обґрунтовує легітимність її функціонування та окреслює основні стратегічні орієнтири. Місія виконує роль інтегруючого чинника, фокусуючи увагу на цільових сегментах ринку, профільних напрямах діяльності,

технологічних пріоритетах та стратегічному позиціонуванні в конкурентному середовищі. Відповідно до місії формулюються стратегічні цілі, які конкретизують вектор розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Наступним логічним етапом стратегічного планування є діагностична фаза, яка розпочинається з аналізу зовнішнього середовища. Цей аналіз дозволяє сформувати цілісне бачення екзогенних умов функціонування організації, включаючи виявлення:

1. Тенденцій та змін, що суттєво впливають на ключові елементи чинної стратегії;
2. Потенційних загроз, пов’язаних із конкуренцією, регуляторними обмеженнями та іншими зовнішніми чинниками;
3. Перспективних можливостей для стратегічного зростання, у тому числі через корекцію існуючих стратегічних установок або диверсифікацію діяльності.

Аналіз зовнішнього середовища є інструментом стратегічної діагностики, спрямованим на виявлення системи детермінант, що впливають на конкурентну позицію підприємства. Його результати дають змогу вчасно ідентифікувати нові ринкові можливості, прогнозувати потенційні виклики, а також розробляти механізми адаптації до динаміки зовнішніх факторів.

Завдяки проведенню якісного аналізу, ТОВ «ХЕЙ» отримує стратегічний ресурс часу, необхідний для:

- формування адаптивних стратегій реагування на непередбачувані зміни;
- розроблення систем превентивного моніторингу та раннього попередження про потенційні загрози;
- конструювання альтернативних стратегічних сценаріїв, орієнтованих на трансформацію ризиків у можливості.

Узагальнюючи, варто зазначити, що стратегічне планування, яке базується на системному аналізі зовнішнього середовища та чітко сформульованій місії підприємства, суттєво підвищує якість управлінських рішень, знижує рівень

стратегічної невизначеності та сприяє зміцненню конкурентних переваг ТОВ «ХЕЙ».

Одним із критично важливих етапів стратегічного аналізу є оцінка здатності підприємства ефективно реалізовувати зовнішні можливості, що відкриваються внаслідок трансформацій у зовнішньому середовищі. В цьому контексті особливу увагу слід приділяти ідентифікації внутрішнього потенціалу організації: ресурсної забезпеченості, кадрового потенціалу, рівня технологічної готовності, організаційної культури тощо. Одночасно необхідним є виявлення внутрішніх обмежень і слабких сторін, які можуть знижувати адаптивність підприємства, ускладнювати процеси реагування на зовнішні загрози або стримувати реалізацію стратегічних ініціатив.

Управлінське обстеження являє собою методично структурований процес діагностики внутрішнього середовища організації з метою ідентифікації її стратегічного потенціалу, наявних дисфункцій, резервів зростання та вразливих зон. Цей процес відіграє ключову роль у забезпеченні інформаційної бази для прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень і виступає інструментом стратегічної орієнтації підприємства.

У межах систематизації аналізу управлінське обстеження доцільно реалізовувати за п’ятьма ключовими функціональними напрямами, а саме:

1. Маркетингова діяльність, яка включає аналіз ринкових тенденцій, збутових каналів, рекламної політики та позиціонування продуктів/послуг;
2. Фінансова сфера, що охоплює бухгалтерський облік, фінансову звітність, контроль ліквідності та фінансову стійкість;
3. Операційна діяльність, з акцентом на виробничі, логістичні та операційні процеси;
4. Управління людськими ресурсами, яке охоплює кадрову політику, професійний розвиток персоналу, систему мотивації та адаптації;
5. Корпоративна культура й імідж, що включає ціннісні орієнтири організації, рівень внутрішньої ідентичності та репутаційну складову у взаємодії із зовнішнім середовищем.

Після завершення діагностичного етапу результати обстеження підлягають структурованому узагальненню з подальшою пріоритезацією виявлених проблем і ресурсів. Такий підхід дозволяє менеджменту ТОВ «ХЕЙ» встановити функціональні зони, які вимагають негайного стратегічного втручання, ті, що можуть бути опрацьовані у середньостроковій перспективі, а також ідентифікувати внутрішні резерви для використання зовнішніх можливостей.

Ключовим аналітичним елементом стратегічного планування є встановлення взаємозв'язку між внутрішніми сильними та слабкими сторонами організації і зовнішніми можливостями та загрозами. На основі цього формулюється набір стратегічних альтернатив, які в стратегічному менеджменті класифікуються наступним чином:

1. Обмежене зростання (консервативна стратегія),
2. Активне зростання (експансивна стратегія),
3. Скорочення (реструктуризаційна стратегія),
4. Комбінована стратегія, що поєднує елементи вищезазначених варіантів.

Кожна стратегія передбачає різні підходи до реалізації, зумовлені індивідуальними характеристиками підприємства, його ресурсним потенціалом, конкурентною позицією та динамікою зовнішнього середовища. Вибір стратегічної альтернативи залежить від готовності керівництва до змін, допустимого рівня ризику та орієнтації на зростання або збереження стабільності.

Для більшості суб'єктів господарювання, включно з ТОВ «ХЕЙ», типовим є застосування стратегії обмеженого зростання, що передбачає поступове нарощування цілей у межах попередніх результатів з урахуванням інфляційних та ринкових змін. Дана стратегія має низький ризик і є відносно простою у реалізації, що робить її придатною для підприємств, які не готові до істотних структурних трансформацій.

Натомість стратегія зростання орієнтована на щорічне збільшення як

короткострокових, так і довгострокових показників, що перевищують досягнуті результати. Така стратегія є релевантною для галузей з високим рівнем інноваційного розвитку й застосовується в умовах активного ринкового розширення, що потребує гнучкості, диверсифікації та орієнтації на нові сегменти.

Стратегія скорочення, хоч і рідко обирається добровільно, має раціональне підґрунтя в умовах фінансової нестабільності або необхідності реструктуризації. Її застосування дозволяє перерозподілити ресурси, зменшити витрати та сконцентруватися на пріоритетних напрямах діяльності.

Ключовою умовою ефективного стратегічного вибору є ретельна оцінка внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на спроможність організації до реалізації обраної стратегії. Відсутність такої оцінки знижує ефективність реалізованих рішень та обмежує стратегічну гнучкість.

Отже, стратегічне планування має розглядатися як інтегрований процес формування цілей, визначення шляхів їх досягнення та адаптації організації до змінного середовища, що забезпечує реалізацію місії підприємства. У контексті ТОВ «ХЕЙ» доцільним є впровадження стратегії активного зростання, орієнтованої на постійне підвищення результативності, вихід з ринків у стані стагнації та диверсифікацію діяльності в умовах змінних ринкових реалій.

Узагальнюючи викладене, можна констатувати, що:

- стратегічне планування є фундаментом для прийняття ефективних управлінських рішень;
- стратегічні цілі мають формуватися з урахуванням загальної організаційної стратегії, а не вузькогалузевих інтересів;
- існує стабільна позитивна кореляція між формалізованим стратегічним плануванням і досягненням організаційного успіху;
- чітко сформульована місія підприємства виконує роль стратегічного орієнтира і має бути доведена до відома всього персоналу;
- постановка конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та часово визначених (SMART) цілей є запорукою результативності планування;

- стратегічне управління має спиратися на системний аналіз зовнішнього середовища, ідентифікацію можливостей і загроз, а також внутрішній аудит сильних і слабких сторін організації.

В результаті дослідження ми пропонуємо ТОВ «ХЕЙ». закріплення та розвиток на ринку готельної індустрії на основі ресурсів наявних у підприємства.

Створення комплексної програми маркетингу та просування продукту готелю на внутрішньому та зовнішньому ринках готельних послуг.

Забезпечення стабільного розвитку підприємства та управління його конкурентним середовищем.

Формування туристичного продукту згідно потреб споживачів.

Залучення нових туристів та створення і підтримка бази постійних клієнтів шляхом використання контент – маркетингу.

Стратегія просування готельного підприємства ТОВ «ХЕЙ» передбачає застосування наступних заходів:

1. Використання підприємством інструментів Digital Marketing:

1.1. використання креативного та цікавого для споживачів контенту на сторінці в різних соціальних мережах: Facebook, Lindkeldln, Ukrainians Myspace, (ефектна візуалізація інформації із застосуванням інфографіки; розміщення цікавих PR-статей про діяльність ТОВ «ХЕЙ»);

1.2. розміщення іміджевих статей та різноманітних рекламних інформерів в мікроблозі Google+; Twitter, Me2day;

1.3. ведення підприємством власного Контент-маркетингу – блог на якому повинна постійно оновлюватися інформація про послуги даного підприємства для споживачів, яка має формувати емоційні зв’язки з різними клієнтами. Програми Blogger, Typepad;

1.4. розміщення відео та фото сервісів в Inatagram, Re Tude, YouTube;

1.5. активізація новин про діяльність готелю ТОВ «ХЕЙ» у соціальних вкладках Delicious, Mister Wong;

1.6. просування готелю за допомогою Google AdWords;

1.7. формування активного профілю ТОВ «ХЕЙ» для покупця.

2. Реклама готелю у друкованих виданнях – невеликі рекламні блоки у різних журналах двічі на місяць.

2.1. Реклама готелю в кінотеатрах, різноманітних місцях відпочинку, реклама на вуличних екранах.

2.2. Використання підприємством інструментів BTL – непрямої реклами – проведення конкурсу за певною тематикою

2.3. Впровадження CRM-системи «Менеджмент і Маркетинг».

Стратегія збуту:

– Розширення співпраці ТОВ «ХЕЙ» з туристичними фірмами;

– Співпраця ТОВ «ХЕЙ» із науково-дослідними установами;

– Налагодження підприємством міжсекторного партнерства;

– Формування власної Бази клієнтів, що є найціннішим інструментом маркетингової стратегії суб'єкта надання послуг, оскільки за допомогою цієї бази готель володіє потужними можливостями.

– Формування готелем системи лояльності- Skype ,Viber , Whats App.

Цінова стратегія:

– Внесення у систему бронювання готелю цінових варіацій на його готельний продукт (послугу): Тариф зі сніданком/без сніданку; тариф без можливості повернення; пакетний тариф; тариф раннього бронювання;

– Впровадження підприємством концепції цінової політики, яка включає пропозиції по знижках для постійних клієнтів та груп;

– Непрямі методи ціноутворення на готельні послуги підприємства з власних ресурсів, як наприклад: промопропозиції – ціна вихідного дня (для особи, або номер), ціна тижня (для особи, або номер); знижка на додаткові послуги; безкоштовний трансфер; знижка в залежності від часу проживання (більше, ніж 5 діб); додаткова доба у подарунок.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Поняття „зовнішнє середовище" (environment) увійшло до складу об'єктів дослідження в 60-70-х роках XX століття разом з концепцією стратегічного управління, його виокремленням від оперативного. Якщо в неокласичній економічній моделі, на використанні якої будувалося оперативне управління, базисом слугував економічний та фінансовий аналіз, то в перебігу стратегічного управління головна увага приділяється пошуку взаємодії з зовнішнім оточенням, знаходженню сфер спільності та співробітництва. Дослідження зовнішнього середовища є необхідним у процесі розробки будь-якої стратегії діяльності підприємства, у тому числі й антикризової. Це зумовлюється декількома причинами. По-перше, як вже було зазначено вище, саме зовнішнє середовище, невідповідність підприємства до вимог зовнішніх контрагентів здебільшого спричиняють появу та розвиток кризових явищ. По-друге, стан та напрям розвитку зовнішнього середовища певною мірою визначають можливості підприємства щодо локалізації кризи та виходу з неї. Погіршення зовнішнього середовища є потужним каталізатором прискорення розвитку кризи, що призводить аж до банкрутства та ліквідації суб'єкта підприємництва.

Традиційно прийнято розглядати такі групи чинників, як покупці, постачальники, конкуренти, наймані працівники, власники капіталу, контактні аудиторії, державні установи. Здебільшого макросередовище не має специфічного впливу на окремо взяте підприємство, але ступінь впливовості на окремі підприємства різний, що обумовлюється відмінностями як у сферах діяльності, так і у внутрішньому стані (потенціалі) підприємств. Макросередовище визначає загальні умови підприємницької діяльності, атмосферу бізнесу, впливає на чинники мікросередовища та через них (опосередковано) - на розвиток підприємства. На відміну від макрорівня чинники оперативного середовища більш піддаються впливу з боку підприємства, причому ступінь цього впливу залежить від стабільності

становища підприємства на ринку.

Існує можливість визначити ступінь сприятливості зовнішнього середовища для розвитку підприємства. Сприятливий стан або очікувані сприятливі зміни зовнішнього оточення полегшують подолання кризових явищ; негативний стан або прогнозування погіршення ситуації -спричиняє поглиблення кризи, посилює загрозу банкрутства підприємства. Необхідно визначити характер ставлення підприємства до стану та змін у зовнішньому середовищі: пасивне або активне. За пасивного ставлення в перебігу розробки антикризової програми необхідно передбачити заходи, реалізація яких сприятиме пристосуванню економічної поведінки підприємства до змін у зовнішньому середовищі. У іншому випадку (активне ставлення) анти- кризове управління підприємством має передбачати підпорядкування чинників зовнішнього середовища інтересам підприємства, отримання максимальної вигоди від очікуваної сприятливої зміни окремих чинників.

Об'єктом даного дослідження є підприємство готельно-ресторанного комплексу «Хей». Юридична адреса ТОВ: 76018, м. Івано-Франківськ, вул. Б. Хмельницького, 7, буд. 69; ідентифікаційний код – 44541586. Діяльність підприємства регламентується Статутом та здійснюється згідно чинного господарського законодавства України на засадах приватної власності фізичних осіб. Основними видами господарської діяльності ТОВ «Хей» відповідно до статуту є: надання готельних і ресторанних послуг; організація екскурсійно-туристичної діяльності, сервісного й готельного обслуговування; здійснення туристичної діяльності як на території України, так і за її межами; реалізація рекламної та інформаційної діяльності; інноваційна діяльність; надання транспортних і експедиторських послуг. ТОВ «Хей» провадить систематичний облік результатів своєї господарської діяльності, забезпечує належне ведення бухгалтерської та фінансової звітності згідно до нормативних вимог, забезпечуючи їх достовірність і повноту. Проведений нами аналіз фінансової діяльності підприємства ТОВ «ХЕЙ» за 2023–2024 роки дозволив зробити висновок про те, що діяльність підприємства є прибутковою.

На основі проведеного аналізу господарсько-фінансової діяльності ТОВ «ХЕЙ» за період 2023–2024 років встановлено стабільну позитивну динаміку ключових фінансово-економічних показників. Зокрема, чистий дохід від реалізації товарів, робіт і послуг у 2024 році порівняно з 2023 роком збільшився на 16 315 тис. грн, що становить приріст на 30%. Така тенденція свідчить про зростання ділової активності підприємства та ефективність його ринкової стратегії.

Собівартість реалізованої продукції також продемонструвала приріст — на 4 932,6 тис. грн або 14%, що свідчить про збільшення обсягів господарської діяльності. Інші операційні доходи зросли на 93,4 тис. грн (28,4%), тоді як операційні витрати збільшилися на 6 382,6 тис. грн (56,3%) порівняно з попереднім роком.

Позитивні зрушення у фінансових результатах ТОВ «ХЕЙ» у 2024 році підтверджуються зростанням чистого прибутку до рівня 10 590,0 тис. грн, що на 65% перевищує відповідний показник 2023 року. Основним чинником такого зростання є розширення обсягів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та підвищення ефективності управління витратами. Спроможність підприємства вчасно виконувати зобов’язання та забезпечувати фінансування розширеного відтворення свідчить про його стабільний фінансовий стан.

З метою визначення пріоритетних напрямів розвитку та оцінки потенціалу готельних підприємств туристичного кластеру Буковелю було проведено SWOT-аналіз, який дозволив виявити як стратегічні переваги ТОВ «ХЕЙ», так і чинники, що становлять ризик для його подальшого розвитку.

У результаті проведеного SWOT-аналізу встановлено, що стратегічні альтернативи розвитку підприємства полягають у розширенні спектра туристичних послуг, впровадженні інтегрованого підходу до забезпечення якості сервісу, зміцненні фінансової бази та підвищенні гнучкості до зовнішніх викликів. Водночас серед основних загроз було ідентифіковано: складнощі з оновленням інфраструктури, дефіцит кваліфікованого персоналу, загрозу втрати ринкової частки внаслідок появи нових конкурентів, а також низький

рівень інвестиційної активності у готельну сферу через воєнно-політичну ситуацію.

Необхідність дослідження взаємодії ТОВ «ХЕЙ» із зовнішнім середовищем зумовлюється необхідністю формування нової парадигми управління підприємством як відкритою системою, функціонування якої визначається не лише внутрішніми чинниками, але й впливом мінливих зовнішніх умов. У зв'язку з цим актуалізується впровадження системного моніторингу зовнішнього середовища як складової стратегічного планування, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень та зростання конкурентоспроможності.

У межах дослідження запропоновано низку стратегічних ініціатив для ТОВ «ХЕЙ», спрямованих на закріплення позицій на ринку готельних послуг. Зокрема:

- Формування комплексної програми маркетингу та просування готельного продукту на внутрішньому та міжнародному туристичних ринках.
- Підтримання стабільного розвитку підприємства шляхом активного управління конкурентним середовищем і зниженням чутливості до зовнішніх ризиків.
- Створення туристичного продукту, орієнтованого на запити та очікування споживачів.
- Залучення нових клієнтів і формування бази постійних споживачів через впровадження сучасних інструментів цифрового маркетингу, зокрема контент-маркетингу.
- Реалізація ефективної комунікаційної політики, яка включає використання інструментів public relations та publicity для формування позитивного іміджу ТОВ «ХЕЙ», підвищення довіри споживачів і зміцнення ділової репутації на конкурентному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Савіна Г. Г., Скібіна Т. І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг // Ефективна економіка. 2016. Т. 1, вип. 12. С. 87-92.

2. Велика О. Ю. Особливості класифікації факторів зовнішнього середовища підприємства. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. 2019. Вип. 29. С. 137–143. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/22.pdf.

3. Длугопольська Т., Катола Т., Хропонюк Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічну поведінку компанії: кейс АТ «А- БАНК». *Innovation and Sustainability*. 2023. №2. С. 60–69. URL: https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.60.69

4. Москаленко В.В., Годлевський М.Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Видавництво «Точка». 2018. 208 с.

5. Ринкові особливості впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність функціонування системи управління. URL: http://kref.ru/info/menedzhment/135833.

6. Характеристикаметодики SWOT-аналізу. URL: http://ukr.vipreshebnik.ru/strateg/4193-kharakteristika-metodiki-swot-analizu.html..

7. Бортник Л. В. Організаційні та економічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / Бортник Людмила Василівна. – Одеса, 2018. – 265 с.

8. Лопатовський В.Г. Аналіз зовнішнього середовища підприємства : характерні риси та перспективи проведення. *Вісник Хмельницького національного університету.* Випуск 2, С.179-184.

9. Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства як суб'єкт вивчення менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://otherreferats. allbest.ru /management/ 00017086.html.

10. Дослідження стану зовнішнього середовища підприємства та його сприятливості для виходу з кризового стану [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://library.if.ua /book/6/701.html.

11. Мізюк Б., Пенцак Г. Дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством / Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди. Переяслав-Хмельницький, 2018. 149 с. URL. http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1003

12. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вища школа, 2017. –298с.

13. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.gi. edu.ua/content _f04_k01/material/ s_p/L4.pdf.

14. Зовнішнє середовище підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www. ukrreferat.com/index.php?referat=13866

15. Ринкові особливості впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність функціонування системи управління [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://kref.ru/info/menedzhment/135833/

16. Особливості аналізу зовнішнього середовища в умовах України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.djerelo.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4471&Itemid=313.

17. Солових Є. М. Зовнішнє середовище як одна зі складових формування іміджу органу місцевого самоврядування // Актуальні проблеми політики. 2017. Т. 1, вип. 55. С. 187-197..

18. Халіна В., Васильєва Т. Структурно-функціональний підхід до формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2020. 22. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/118

19. Багорка М.О. Кадирус І.Г. Юрченко Н.І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 3. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_3_2022

20. Зав'ялова М., Магопець О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії.

Економічний аналіз 2023. Том 33. No 2. С. 185–193

21. Хромушина Л. А. Аналіз зовнішнього середовища в процесі менеджменту зовнішньоекономічної діяль-ності підприємства. Економічний простір. 2020. No 154. С. 137–140. URL: http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/490

22. Багорка М. О. Кадирус І. Г. Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. No 3. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_3_2022

23. Ажаман І. А., Гордєєв О. Ю., Петрищенко Н. А. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підпри-ємства будівельної галузі України. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2022. No 2(7). С. 30–4.

24. Артеменко Л. П., Петрук Ю. В. Особливості стратегічного планування підприємства в кризових умовах. Економічний вісник НТУУ «КПІ». №22, 2022. URL: http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260143

25. Киш Л. П. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. Випуск 38-1. 2019. С. 107–117.

26. Ковтунець Ю. В. Фактори зовнішнього середовища, які Впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. Інвестиції: практика та досвід. № 11/2016. С. 56–58..

27. Бойко М., Шандор Ф., Кіш Г. Стратегічний аналіз розвитку: підручник. Ужгород: Ужгородський національний університет. 2017. 213 с.

28. Велика О. Ю. Особливості класифікації факторів зовнішнього

середовища підприємства. Інфраструктура ринку. Електронний науковопрактичний журнал. 2019. Вип. 29. С. 137–143. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/22.pdf.

29. Длугопольська Т., Катола Т., Хропонюк Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічну поведінку компанії: кейс АТ «АБАНК». Innovation and Sustainability. 2023. №2. С. 60–69. URL: https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.60.69

30. Ковбатюк М.В., Беник Н.Г. Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на процес функціонування та адаптації підприємств. Водний транспорт. 2016. №2. С. 101-108.

31. Ганін В.І., Борох С.В. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Економічний аналіз. 2018. Т. 28. № 3. С. 162–169.

32. Лаврик О.Л., Котляр К.О. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Економічний аналіз. 2018. Т. 28.№ 4. С. 200–205.

33. Блажкун О.Ю., Тимошенко О.Ю. Шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління.* 2016. Вип. 10. URL : https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22418/1/1_9_Blazhkun.pdf

34. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

35. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 5. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/ 5_67_2018_ukr/17.pdf.

36. Аромамаркетинг в готельному бізнесі. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://solo-air.com.ua/blogs/news/aromaty-dlya-biznesa? gclid

37. Новітні підходи в маркетингу готелів /Гуменюк У. В. Незвещук-Когут Т С [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://naukam.triada.in.ua/index.php/onferentsiji/19-menedzhment-i-marketing/17-

novitni-pЛепешинський І.М. Малий бізнес.- К.: Либідь, 2020.-376с.

38. Формування копоративної культури та імідж готельного підприємства. Нездоймінов С.Г., [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/170.pdf.

39. Уткін А.Г. Управління підприємством малого та середнього бізнесу.-М: АКАЛІС, 2016.-207с.

40. 5.Басюк Т. П. Економіка готельно-ресторанного бізнесу : навч. посібник / Т. П. Басюк, Т. Л. Керанчук. – Київ : НУХТ, 2018. – 360 с.

41. Григор'єва О. В. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві [Електронний ресурс]/ О. В. Григор'єв, А. Ю. Міщенко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – Вип. 13. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: https:// http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/ archive/13_1_2017ua/18.pdf,

42. Гузар У. Є. Світовий ринок готельно-ресторанних послуг : опорний конспект лекцій / У. Є. Гузар. – Львів : ЛДУФК ім. І. Боберського, 2020. – 71 с.

43. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку : монографія / за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. – Запоріжжя : Просвіта, 2017. – 240 с.

44. Лупич О. О. Формування конкурентоспроможного готельного господарства регіону / О. О. Лупич // дис… на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук зі спеціальності 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. – Ужгород, 2017. – 285 с

45. Хміль Ф.І. Менеджмент. - К.: Вища школа, 2014. -456с.

46. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія / за заг. ред. В. М. Зайцевої. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. – 120 с.

47. Шикіна О. В. Аналіз тенденцій міжнародної готельної індустрії / О. В. Шикіна, К. В. Лисецька // Світове господарство і міжнародні економічні відносини. – 2020. – Вип. 39. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/11.pdf,

ДОДАТКИ