

кафедра економіки та менеджменту
(повна назва кафедри, циклової комісії)

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

Менеджмент
(назва дисципліни)

на тему: **Особливості аналізу зовнішнього середовища організації
в
стратегічному управлінні.**

Студента Алієв Руслан Ільгар огли

курсу II
групи ІН35-9-24-Б1М(4.0д)

напряму підготовки (спеціальності) _____
Менеджмент

спеціалізації _____

Керівник Абдулов Р.М.
доцент кафедри, к.п.н.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:

Національна шкала _____
Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Павлоград
2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ, СТРУКТУРА ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність зовнішнього середовища підприємства.....	5
1.2. Методи оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств	8
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «САССК»	12
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	12
2.2. Аналіз основних показників роботи ТОВ «САССК»	14
2.3. Оцінка зовнішнього середовища ТОВ «САССК»	18
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО АДАПТАЦІЇ ТОВ «САССК» ДО ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	21
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	28
ДОДАТКИ	30

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки підприємства функціонують у складному та динамічному середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності, посиленням конкуренції, швидкими технологічними змінами та впливом глобалізаційних процесів. Успішне функціонування та розвиток організації значною мірою залежать від її здатності своєчасно реагувати на зміни зовнішніх факторів та адаптувати свою діяльність до нових умов господарювання. Саме тому аналіз зовнішнього середовища виступає одним із найважливіших елементів стратегічного управління, оскільки забезпечує інформаційну основу для прийняття ефективних управлінських рішень і формування конкурентних переваг підприємства.

Актуальність теми курсової роботи зумовлена необхідністю постійного моніторингу та оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств. Сучасні організації функціонують під впливом економічних, політичних, соціальних, технологічних, правових та інших чинників, які можуть як створювати нові можливості для розвитку, так і становити загрози для досягнення стратегічних цілей. В умовах нестабільності економічного середовища України особливого значення набуває вивчення методів аналізу зовнішнього середовища та розробка заходів щодо підвищення адаптивності підприємств до його змін. Власне це зумовлює необхідність дослідження особливостей аналізу зовнішнього середовища організації в системі стратегічного управління та пошуку шляхів удосконалення відповідних управлінських механізмів.

Метою курсової роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення аналізу зовнішнього середовища в системі стратегічного управління підприємством для забезпечення його ефективного функціонування та адаптації до змін ринкових умов.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність зовнішнього середовища підприємства;
- дослідити методи оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств;
- здійснити організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «САССК»;
- проаналізувати основні показники роботи підприємства;
- провести оцінку зовнішнього середовища ТОВ «САССК»;
- визначити основні фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства;
- розробити рекомендації щодо адаптації ТОВ «САССК» до впливу зовнішніх факторів та підвищення ефективності стратегічного управління.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління діяльністю підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти аналізу зовнішнього середовища організації в системі стратегічного управління на прикладі ТОВ «САССК».

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні *методи* пізнання, зокрема методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, економічного аналізу, а також методи стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій керівництвом ТОВ «САССК» для вдосконалення процесу аналізу зовнішнього середовища, підвищення ефективності стратегічного управління, своєчасного реагування на зміни ринкової кон'юнктури та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Результати дослідження можуть бути використані також у подальших наукових дослідженнях і навчальному процесі при вивченні дисциплін, пов'язаних зі стратегічним управлінням та економікою підприємства.

Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ, СТРУКТУРА ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність зовнішнього середовища підприємства

Під зовнішнім середовищем підприємства розуміють систему зовнішніх чинників і умов, що формуються поза межами організації та визначають особливості її функціонування і розвитку. Воно охоплює діяльність інших суб'єктів ринку, економічні, суспільні, політичні та природні процеси, а також вплив державних і міжнародних інституцій. Сукупність цих елементів створює умови, в яких підприємство реалізує свою господарську діяльність. Традиційно структуру зовнішнього середовища поділяють на два рівні: мікросередовище та макросередовище (рис. 1.1).

Зовнішнє макросередовище (чинники непрямого впливу)		Зовнішнє мікросередовище (чинники прямого впливу)	
☐		☐	
☐	Демографія	☐	Споживачі
☐	Міжнародні чинники	☐	Конкуренти
☐	Податкова система	☐	Громадськість
☐	Соціально-економічні чинники	☐	ЗМІ
☐	Географічні чинники	☐	Ринки
☐	Правові фактори	☐	Фінансово-кредитні установи
☐	Науково-технічні фактори	☐	Органи державної влади
☐	Природні фактори	☐	Посередники
☐	Політичні фактори	☐	Партнери
☐	Соціально-культурні фактори	☐	Постачальники

Рис. 1.1. Фактори зовнішнього середовища підприємства

Джерело: [2-3]

Зовнішнє середовище підприємства складається з мікро- та макросередовища. До мікросередовища належать суб'єкти, які безпосередньо взаємодіють з організацією та впливають на досягнення її цілей, зокрема постачальники, споживачі, конкуренти, посередники, інвестори, фінансові установи, органи влади та інші учасники ринку [4].

Макросередовище охоплює фактори непрямого впливу, які формують загальні умови функціонування підприємства. До них належать політичні, економічні, соціальні, правові, науково-технічні, демографічні, природні та інші чинники. Їх аналіз дає змогу підприємству своєчасно адаптуватися до змін та підвищувати ефективність своєї діяльності. Аналіз зовнішнього середовища виконує низку важливих функцій: забезпечує врахування ключових факторів під час стратегічного планування, сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та надає інформаційну основу для прийняття управлінських рішень у поточній діяльності.

У сучасній теорії менеджменту для дослідження зовнішнього середовища використовуються різноманітні методичні підходи, серед яких особливе місце займають матричні моделі аналізу. Структуру зовнішнього середовища підприємства наведено на рис. 1.2.

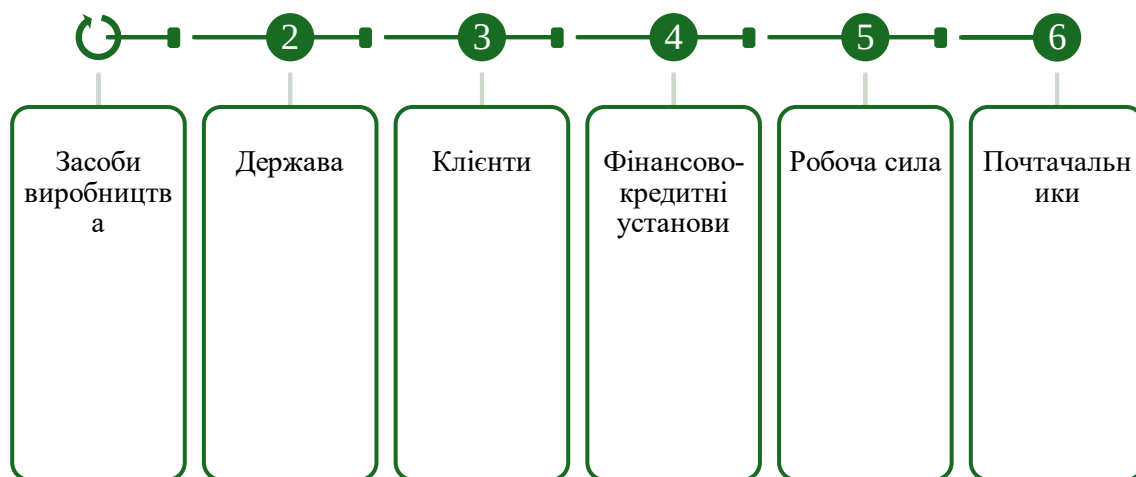


Рис. 1.2. Зовнішнє середовище підприємства

Джерело: [5]

Таким чином, зовнішнє середовище суттєво впливає на виробничу діяльність підприємства. Насамперед для виготовлення продукції організація потребує ресурсів, які залучаються через взаємодію з постачальниками на відповідних ринках. Постачальники забезпечують підприємство необхідними матеріальними ресурсами для здійснення виробничої діяльності. Взаємодія з ними передбачає вибір найбільш вигідних умов постачання, узгодження цін, строків доставки та укладання відповідних договорів. Від ефективності співпраці з постачальниками значною мірою залежить собівартість продукції та її конкурентоспроможність на ринку.

Важливим ресурсом будь-якого підприємства є персонал. Для забезпечення ефективної діяльності організації необхідно залучати кваліфікованих працівників, пошук і відбір яких здійснюється кадровою службою. Інформацію про потенційних кандидатів підприємства отримують через спеціалізовані платформи працевлаштування, інтернет-ресурси та інші канали комунікації. До ресурсного забезпечення також належать засоби виробництва, зокрема обладнання, машини, комп'ютерна техніка та інші матеріально-технічні засоби, необхідні для виготовлення та реалізації продукції. Їх придбання здійснюється відповідно до виробничих потреб підприємства шляхом укладання договорів із постачальниками та погодження умов співпраці [6].

Для стабільного функціонування підприємство повинно мати достатнє фінансове забезпечення. Вільні кошти можуть використовуватися для інвестування у фінансові інструменти з метою отримання додаткового доходу. Водночас важливу роль відіграють банківські установи, які забезпечують зберігання коштів, проведення розрахункових операцій та, за потреби, кредитування підприємства. Таким чином, фінансовий ринок створює основу для підтримки та розвитку господарської діяльності суб'єкта господарювання [7].

Діяльність підприємства також перебуває під впливом державного регулювання. Організація зобов'язана дотримуватися чинного законодавства,

своєчасно подавати звітність та виконувати податкові зобов'язання. Контроль за цими процесами здійснюють відповідні державні органи, а безпосередню взаємодію з ними забезпечує бухгалтерська служба підприємства.

За наявності необхідних ресурсів – матеріалів, обладнання, фінансових коштів і трудових ресурсів – підприємство розпочинає виробничий процес. Ефективна організація виробництва спрямована на забезпечення максимального випуску якісної продукції з мінімальними витратами. Координацію виробничої діяльності та контроль за дотриманням технологічних процесів здійснює керівник виробництва. У процесі виготовлення продукції можуть виникати залишки незавершеного виробництва, коли продукція ще не готова до реалізації або не відповідає встановленим вимогам якості. Така ситуація призводить до додаткових витрат ресурсів та негативно впливає на фінансові результати підприємства.

Після завершення виробничого циклу готова продукція передається на склад, де забезпечується її облік та зберігання до моменту реалізації. Відповідальність за приймання та збереження продукції покладається на працівників складського господарства [8]. Завершальним етапом діяльності підприємства є реалізація продукції споживачам. Збут може здійснюватися через власну торговельну мережу, дилерів, посередників або шляхом експорту на зовнішні ринки. Організацію процесу продажу забезпечують менеджери зі збуту, діяльність яких спрямована на отримання доходу та формування прибутку підприємства.

1.2. Методи оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств

Аналіз факторів зовнішнього середовища дає змогу визначити потенційні можливості та загрози, які можуть впливати на діяльність підприємства. Для своєчасного виявлення змін у зовнішньому оточенні доцільно здійснювати систематичний моніторинг середовища шляхом аналізу інформації із засобів

масової інформації, мережі Інтернет, рекламних матеріалів конкурентів, а також через участь у виставках, конференціях, форумах та інших професійних заходах. Важливими джерелами інформації є також результати попередньої діяльності підприємства, дослідження споживачів, проведення опитувань і внутрішніх обговорень серед працівників щодо позицій організації на ринку та рівня її конкурентоспроможності [9].

Оцінювання зовнішнього середовища підприємства здійснюється із застосуванням трьох основних методичних підходів, які представлені на рис. 1.3.

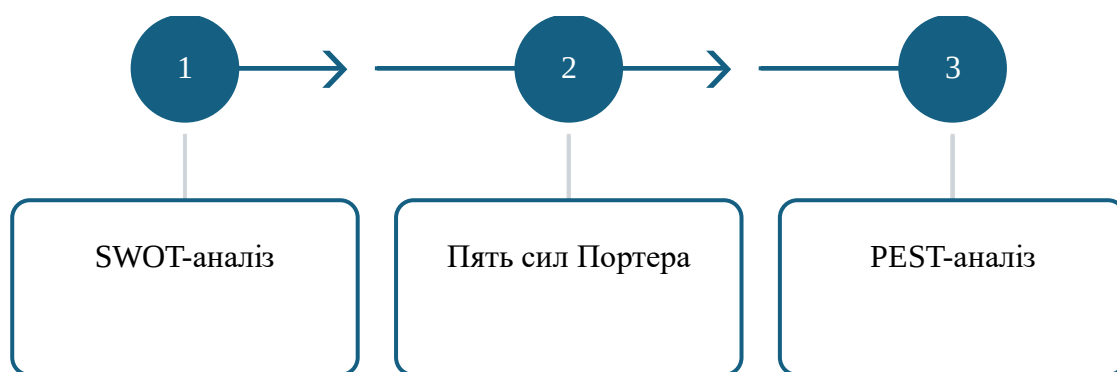


Рис. 1.3. Методи оцінки зовнішнього середовища організації

Джерело: [10]

SWOT-аналіз – оцінка сильних зі слабких сторін роботи компанії, можливостей та загроз. Схема будови SWOT-аналізу представлена на рис. 1.4.

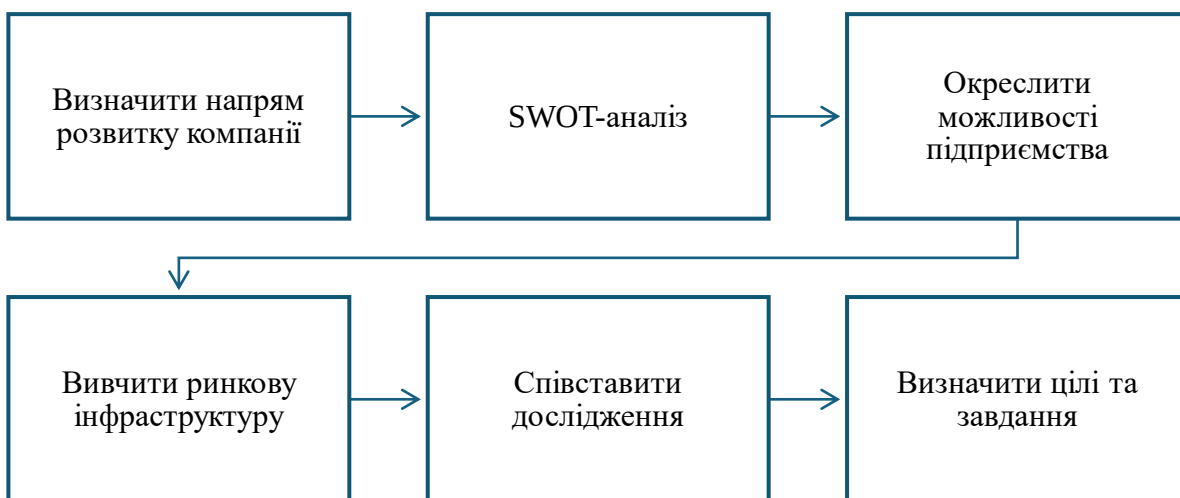


Рисунок 1.4 – Схема SWOT-аналізу

Джерело: [11]

PEST-аналіз є одним із найпоширеніших інструментів дослідження зовнішнього середовища підприємства, який дає змогу оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на його діяльність. У сучасних умовах до аналізу також включають правові та екологічні чинники, що дозволяє більш комплексно оцінити умови функціонування підприємства та врахувати їх під час формування стратегії розвитку.

Важливим методом стратегічного аналізу є модель «П'яти сил Портера», яка використовується для визначення рівня конкурентного тиску в галузі. Даний підхід передбачає оцінку загрози появи нових конкурентів і товарів-замінників, сили впливу постачальників та споживачів, а також інтенсивності конкурентної боротьби між діючими учасниками ринку [12].

У сучасній теорії та практиці стратегічного менеджменту застосовується значна кількість методів аналізу зовнішнього середовища. Особливе місце серед них займають матричні моделі, які дозволяють систематизувати результати дослідження та використовувати їх для обґрунтування стратегічних управлінських рішень (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні характеристики матричних моделей у процесі здійснення аналізу зовнішнього середовища

Підрозділ	Основні функції
Відділ виробничо-ветеринарного контролю	Проведення ветеринарно-санітарного контролю тварин перед забоєм та після забою, контроль дотримання ветеринарних вимог на виробництві, оформлення ветеринарної документації.
Вхідний контроль сировини	Перевірка якості та безпечності сировини, супровідних документів, ветеринарних свідоцтв та сертифікатів.
Контроль технологічного процесу	Контроль дотримання технологічних режимів виробництва, санітарно-гігієнічних вимог та вимог системи НАССР.
Цехова лабораторія	Оперативний контроль якості сировини та продукції безпосередньо у виробничих цехах.
Заводська лабораторія	Проведення фізико-хімічних, органолептичних та мікробіологічних досліджень сировини, напівфабрикатів і готової продукції.
Контроль готової продукції	Перевірка відповідності продукції встановленим стандартам якості та безпечності перед реалізацією.
Санітарний контроль	Контроль санітарного стану виробничих приміщень, обладнання, інвентарю та транспорту.

Документальне забезпечення	Ведення журналів контролю, оформлення протоколів досліджень, звітної та ветеринарної документації.
Основна мета діяльності	Забезпечення випуску якісної та безпечної м'ясної продукції відповідно до чинних нормативних вимог.

Джерело: [13-15]

Підсумовуючи характеристику матричних моделей аналізу зовнішнього середовища, можна зробити висновок, що кожна з них спрямована на дослідження окремих аспектів діяльності підприємства та його взаємодії з ринковим оточенням. Використання таких інструментів дозволяє оцінити вплив факторів зовнішнього середовища, визначити рівень конкурентоспроможності підприємства, виявити можливості для розвитку та своєчасно ідентифікувати потенційні загрози.

Особливу роль у стратегічному управлінні відіграють SWOT-, PEST- та SPACE-аналіз, а також модель п'яти конкурентних сил М. Портера, оскільки вони забезпечують комплексне бачення зовнішніх умов функціонування підприємства та допомагають обґрунтовувати стратегічні рішення. Водночас матриці BCG, PIMS та багатокритеріальні моделі дають можливість оцінити ринкові позиції підприємства, перспективність окремих напрямів діяльності та рівень їх відповідності вимогам ринку.

Отже, застосування матричних моделей у сукупності сприяє підвищенню якості стратегічного аналізу, забезпечує більш об'єктивну оцінку зовнішнього середовища та створює інформаційну основу для розробки ефективної стратегії розвитку підприємства в умовах динамічних змін ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕЖОВИЩА ТОВ «САССК»

2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «САССК» здійснює діяльність у сфері готельного бізнесу та представляє на ринку послуг готель Radisson Blu Hotel Kyiv City Centre, розташований у центральній частині Києва поблизу історичної пам'ятки – Золотих воріт. Вигідне місцезнаходження в діловому районі столиці забезпечує зручний доступ до основних адміністративних, культурних та туристичних об'єктів міста.

Готель пропонує широкий спектр послуг для комфортного перебування гостей. Номерний фонд представлений сучасними дизайнерськими номерами, обладнаними телевізорами із супутниковим телебаченням, високошвидкісним доступом до Інтернету, обідньою зоною та окремими ванними кімнатами. Для додаткової зручності відвідувачам надаються халати, фен та інші необхідні засоби особистого користування.

Інфраструктура готелю включає ресторан, де гостям щоденно пропонується континентальний сніданок, а також заклади харчування з різноманітною кухнею. На території функціонують лобі-бар, фітнес-центр, сауна, парова лазня та масажні кабінети. Крім того, відвідувачі мають можливість користуватися послугами спортивного залу та оздоровчими процедурами.

Важливою перевагою готелю є його розташування поблизу ключових туристичних локацій столиці. Зокрема, неподалік знаходяться Софійський собор, Андріївська церква та Майдан Незалежності. Також готель має зручне транспортне сполучення завдяки близькості станції метро «Золоті ворота», що забезпечує швидкий доступ до різних районів міста.

На рис. 2.1. наведено основні функціональні зони готелю.

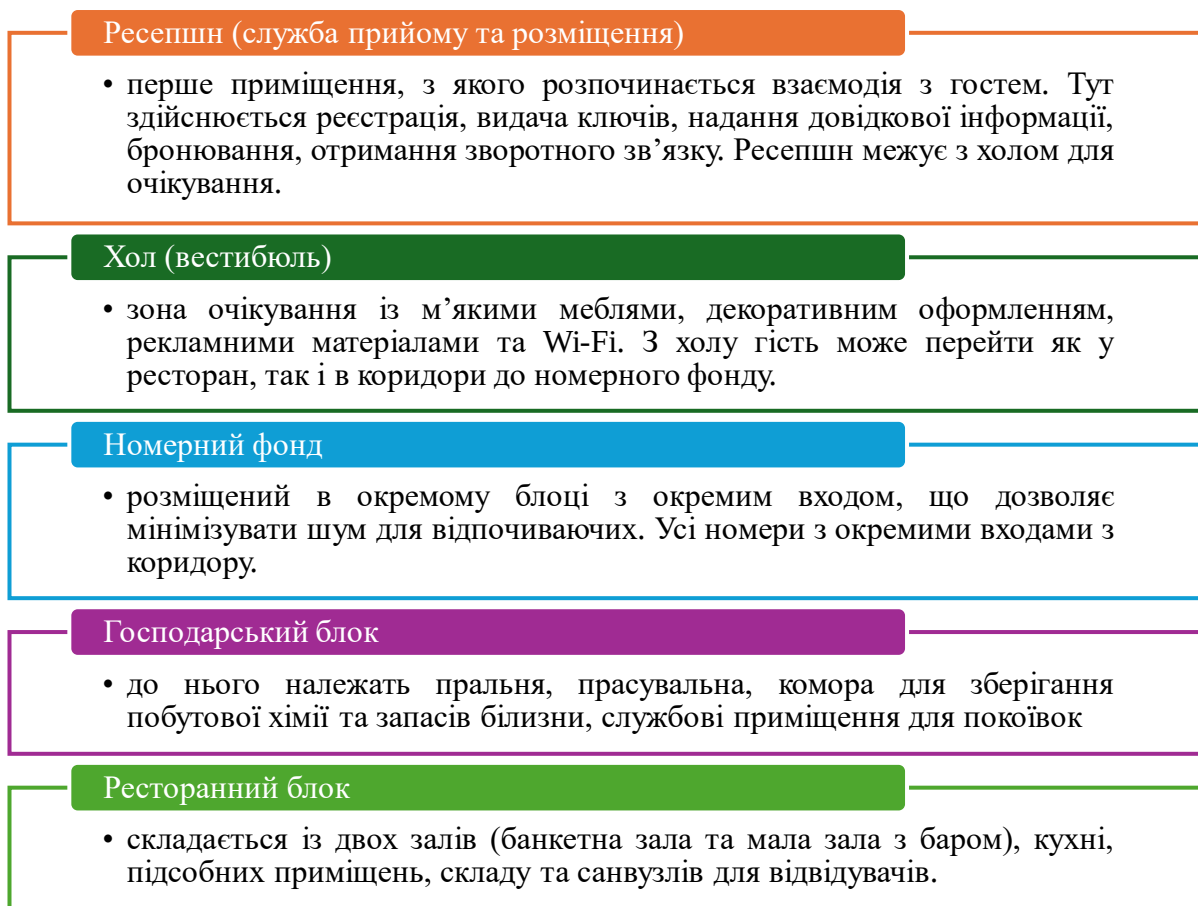


Рис. 2.1. Характеристика функціональних зон готелю

Джерело: зроблено автором за даними готелю

Наступним дослідимо основні структурні служби ТОВ «САССК» та визначимо їх функціональні обов'язки. На рисунку 2.2 представлені структурні служби ГРК «LUGANO».

Загальна класифікація структурних служб ТОВ «САССК» свідчить про чітко вибудовану ієрархію управління та функціональну взаємодію підрозділів. На чолі структури стоїть генеральний директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю комплексу. Під його керівництвом працює генеральний менеджер, що координує роботу всіх основних відділів.

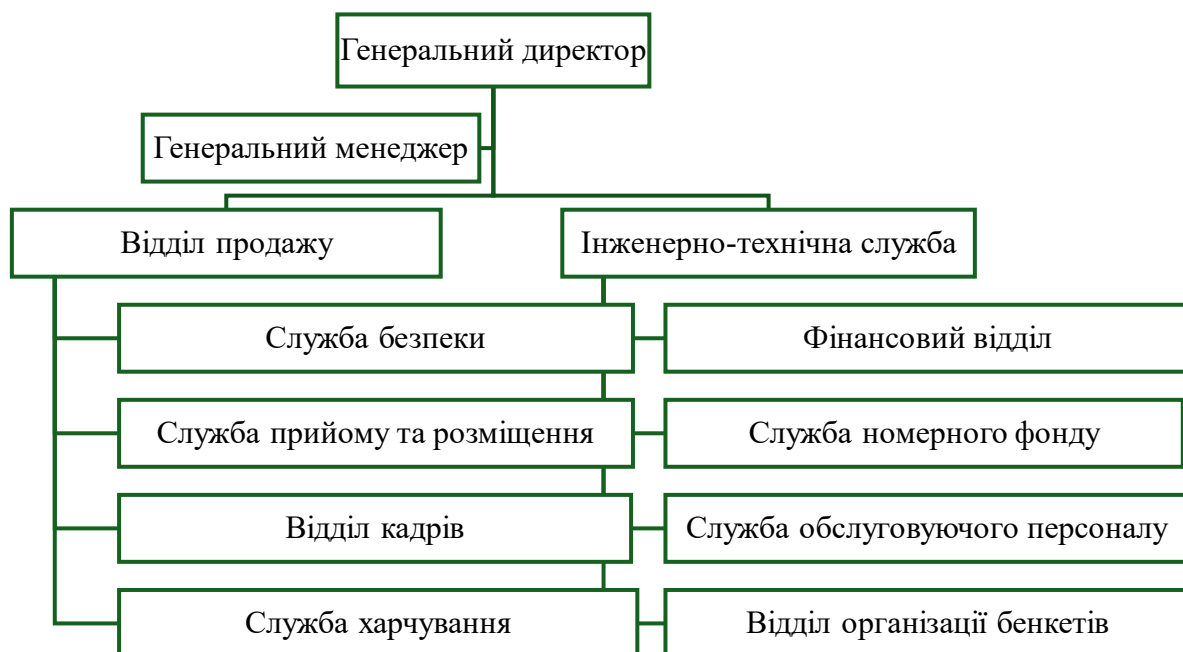


Рис.2.2. Загальна класифікація структурні служби ТОВ «САССК»

Джерело: зроблено за даними готелю

Організаційна структура поділяється на два головні напрями – відділ продажу та інженерно-технічну службу, які забезпечують стратегічний розвиток і технічне функціонування комплексу. У складі цих підрозділів діють служби, що виконують спеціалізовані функції: служба безпеки, служба прийому та розміщення, відділ кадрів, служба харчування, фінансовий відділ, служба номерного фонду, служба обслуговуючого персоналу та відділ організації банкетів. Така система дозволяє ефективно розподілити обов’язки між структурними елементами, забезпечити злагоджену роботу всіх напрямів діяльності ГРК, підвищити рівень сервісу та оптимізувати управлінські процеси.

2.2. Аналіз основних показників роботи ТОВ «САССК»

Готель Radisson Blu є чотиризірковим готелем, розташованим у центрі Києва. Він пропонує широкий спектр послуг та зручностей для гостей, включаючи розміщення, харчування, бар, сніданок «шведський стіл»,

безкоштовний Wi-Fi, перукарню, гібридну нараду, парковку, обслуговування номерів, сертифікацію безпеки та охорони, багатомовний обслуговуючий персонал, експрес-реєстрацію виїзду та фітнес-центр. Готель пропонує широкий вибір номерів, включаючи стандартні, покращені, преміум, напівлюкс, сьют і люкс. Номери різної площі та оснащення можуть задовольнити потреби гостей з різними вимогами (Додаток А).

Наведена характеристика свідчить, що ТОВ «САССК» функціонує в сегменті високоякісних готельних послуг та орієнтується на обслуговування як ділових туристів, так і гостей міста. Підприємство має значний номерний фонд, широкий спектр основних і додаткових послуг, розвинену інфраструктуру та вигідне розташування в історичному центрі Києва. Важливими конкурентними перевагами готелю є високий рівень сервісу, різноманітність номерів, наявність оздоровчих і ділових послуг, а також активна присутність у цифровому середовищі. Власне це створює сприятливі умови для підтримання стабільного попиту на послуги готелю та зміцнення його позицій на ринку гостинності.

Розрахунок основних показників виробничої програми виконується у вигляді табл.2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз показників виробничої програми готелю ТОВ «САССК» в період 2023-2025 рр.

Показники	Період			Абсолютне відхилення (+/-)	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Одноразова місткість, місць	250	252	254	2	2
Кількість ліжок-діб в інвентарі, л-д.	750	756	762	6	6
Кількість простоїв, л-д.	116	304	252	188	-52
Кількість ліжок-діб в експлуатації, л-д.	634	452	510	-182	58
Кількість ліжок-діб наданих, л-д.	734	745	756	11	11
Коефіцієнт завантаження, %	85	60	67	-25	7

Джерело: зроблено за даними готелю

За результатами аналізу виробничої програми ТОВ «САССК» за 2023–2025 рр. можна зробити висновок, що підприємство поступово розширювало свої можливості щодо обслуговування гостей. Зокрема, одноразова місткість готелю збільшилася з 250 до 254 місць, що свідчить про незначне розширення номерного фонду. Відповідно зросла і кількість ліжко-діб в інвентарі – з 750 до 762 ліжко-діб.

Водночас у 2024 році спостерігалось суттєве погіршення показників використання готельного фонду. Кількість простоїв збільшилася на 188 ліжко-діб порівняно з 2023 роком, що призвело до скорочення кількості ліжко-діб в експлуатації на 182 одиниці. Наслідком цього стало зниження коефіцієнта завантаження готелю з 85 % до 60 %, що може бути пов'язано зі зменшенням попиту на готельні послуги або несприятливими умовами функціонування підприємства.

У 2025 році ситуація дещо покращилася. Кількість простоїв скоротилася на 52 ліжко-добы, а обсяг ліжко-діб в експлуатації збільшився на 58 одиниць порівняно з попереднім роком. Також зріс коефіцієнт завантаження до 67 %, що свідчить про часткове відновлення попиту на послуги готелю. Позитивною тенденцією є стабільне зростання кількості наданих ліжко-діб, яка щороку збільшувалася на 11 одиниць.

Отже, діяльність ТОВ «САССК» у досліджуваному періоді характеризувалася збільшенням ресурсного потенціалу та поступовим відновленням ефективності використання номерного фонду після спаду у 2024 році. Незважаючи на позитивну динаміку 2025 року, рівень завантаження готелю ще не досяг показників 2023 року, що свідчить про наявність резервів для підвищення ефективності використання готельних потужностей та залучення більшої кількості клієнтів.

У таблиці 2.2 наведено основні економічні показники ТОВ «САССК».

Таблиця 2.2

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «САССК»

Показники	2025, тис. грн	2024, тис. грн	Відхилення (+ -)	
			Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	94545	210 287	115 742	222,42
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	41292	69 480	28 188	168,27
Інші операційні доходи	8554	6 439	-2 115	75,27
Інші операційні витрати	9109	6 371	-2 738	69,94
Інші доходи	15263	13 393	-1 870	87,75
Разом доходи	118362	230119	111 757	194,42
Разом витрати	50401	75851	25 450	150,5
Фінансовий результат до оподаткування	-40021	50 850	90 871	127,06
Податок на прибуток	0	0	0	-
Чистий прибуток (збиток)	-40021	50850	90 871	127,06
Рентабельність продажів	-42,3301	24,18	67	57,13

Джерело: [17]

Аналіз основних економічних показників ТОВ «САССК» свідчить про погіршення результатів діяльності у 2025 році порівняно з 2024 роком. Чистий дохід від реалізації скоротився на 115 742 тис. грн і становив 94 545 тис. грн, що вказує на зменшення обсягів надання послуг. Одночасно знизилася і собівартість реалізованих послуг, проте темпи її скорочення були меншими за темпи падіння доходів.

Загальна сума доходів зменшилася до 118 362 тис. грн, а витрат до 50 401 тис. грн. Незважаючи на це, підприємство зазнало збитків у розмірі 40 021 тис. грн, тоді як у 2024 році отримало чистий прибуток 50 850 тис. грн. Негативною тенденцією стало також зниження рентабельності продажів з 24,18 % до -42,33 %, що свідчить про втрату прибутковості діяльності. Отже, у 2025 році фінансовий стан ТОВ «САССК» суттєво погіршився, що вимагає впровадження заходів щодо збільшення доходів та підвищення ефективності діяльності підприємства.

2.3. Оцінка зовнішнього середовища ТОВ «САССК»

Ефективність діяльності ТОВ «САССК», яке здійснює діяльність у сфері готельного бізнесу під брендом Radisson Blu Hotel Kyiv City Centre, значною мірою залежить від впливу факторів зовнішнього середовища. Для визначення можливостей та загроз, а також оцінки впливу макроекономічних чинників доцільно застосувати SWOT- та PEST-аналіз (табл. 2.3 та 2.4 відповідно).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «САССК»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Входження до міжнародної мережі Radisson Blu	Високі постійні витрати на утримання готельного комплексу
Висока впізнаваність бренду на міжнародному ринку	Значна залежність від завантаженості номерного фонду
Вигідне розташування в історичному та діловому центрі Києва	Висока собівартість надання послуг преміум-класу
Широкий спектр основних та додаткових послуг	Залежність від економічної ситуації в країні
Наявність сучасної матеріально-технічної бази	Високий рівень конкуренції в сегменті бізнес-готелів
Високі стандарти обслуговування клієнтів	Обмежені можливості швидкого розширення номерного фонду
Кваліфікований та багатомовний персонал	Залежність від міжнародних стандартів та корпоративної політики мережі
Розвинена система онлайн-бронювання	Значні витрати на маркетинг та підтримку бренду
Можливості (O)	Загрози (T)
Відновлення туристичного потоку після стабілізації ситуації в країні	Воєнний стан та безпекові ризики
Зростання внутрішнього туризму	Погіршення макроекономічної ситуації
Розширення співпраці з міжнародними туристичними агентствами	Зниження купівельної спроможності населення
Залучення нових корпоративних клієнтів	Інфляція та зростання операційних витрат
Розвиток бізнес-туризму та проведення міжнародних заходів	Коливання валютних курсів
Впровадження нових цифрових сервісів для гостей	Посилення конкуренції з боку міжнародних та локальних готелів
Використання програм лояльності для утримання клієнтів	Зростання цін на енергоресурси
Розширення спектра оздоровчих та рекреаційних послуг	Можливе скорочення міжнародних туристичних потоків
Активне просування через соціальні мережі та онлайн-платформи	Репутаційні ризики через негативні відгуки клієнтів

Джерело: зроблено автором

Проведений SWOT-аналіз показав, що ТОВ «САССК» має значний потенціал для розвитку завдяки сильному міжнародному бренду, вигідному розташуванню, високому рівню сервісу та сучасній інфраструктурі. Водночас діяльність підприємства характеризується високою залежністю від зовнішніх факторів, зокрема економічної ситуації, туристичних потоків та безпекових умов в Україні.

Найбільш перспективними можливостями для підприємства є розвиток ділового та внутрішнього туризму, розширення співпраці з корпоративними клієнтами, впровадження інноваційних сервісів та посилення цифрового маркетингу. Основними загрозами залишаються воєнні ризики, інфляційні процеси, зростання витрат на ведення бізнесу та високий рівень конкуренції на ринку готельних послуг.

Отже, для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «САССК» доцільно максимально використовувати переваги міжнародного бренду, розширювати клієнтську базу, удосконалювати якість сервісу та впроваджувати заходи щодо зниження впливу зовнішніх ризиків на результати діяльності підприємства.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз ТОВ «САССК»

Фактор	Характеристика впливу
Політичні фактори (Р)	Воєнний стан в Україні та пов'язані з ним безпекові ризики; державне регулювання туристичної та готельної діяльності; зміни у податковому законодавстві; міжнародна підтримка України; державні програми розвитку туризму та інвестиційного клімату.
Економічні фактори (Е)	Рівень інфляції та зростання цін на енергоносії; коливання валютного курсу; зниження платоспроможності населення; рівень доходів потенційних клієнтів; загальний стан економіки країни; доступність кредитних ресурсів для розвитку бізнесу.
Соціальні фактори (S)	Зміна споживчих переваг клієнтів; підвищення вимог до якості обслуговування; розвиток внутрішнього туризму; демографічні зміни; збільшення попиту на безпечні та комфортні умови проживання; популяризація ділового туризму.
Технологічні фактори (Т)	Розвиток онлайн-сервісів бронювання; впровадження цифрових технологій управління готелем; автоматизація процесів обслуговування клієнтів; використання CRM-систем; розвиток електронних платіжних систем; активне використання соціальних мереж та цифрового маркетингу для просування послуг.

Джерело: зроблено автором

Воєнний стан, економічна нестабільність, інфляційні процеси та коливання валютного курсу створюють додаткові ризики для функціонування підприємства та можуть негативно впливати на попит на готельні послуги. Водночас соціальні та технологічні фактори формують нові можливості для розвитку підприємства. Зростання вимог споживачів до якості сервісу стимулює вдосконалення послуг, а цифровізація бізнес-процесів та розвиток онлайн-каналів бронювання сприяють залученню нових клієнтів і підвищенню конкурентоспроможності готелю. Отже, ТОВ «САССК» функціонує в умовах складного та динамічного зовнішнього середовища, тому для забезпечення стабільного розвитку підприємству необхідно постійно адаптуватися до змін макроекономічних умов, активно впроваджувати сучасні технології та використовувати можливості, які створює розвиток туристичної галузі та цифрової економіки.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО АДАПТАЦІЇ ТОВ «САССК» ДО ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «САССК» показав, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, постійних змін споживчих потреб, цифровізації бізнес-процесів та зростання вимог клієнтів до якості сервісу. За таких умов важливо не лише підтримувати наявний рівень послуг, а й постійно вдосконалювати внутрішні процеси діяльності підприємства. Одним із ключових напрямів адаптації готелю до впливу зовнішнього середовища є підвищення ефективності управління людськими ресурсами, оскільки саме персонал формує якість обслуговування та конкурентні переваги закладу на ринку готельних послуг. Використання сучасних технологій управління персоналом дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів.

Ефективність використання технологій штучного інтелекту дозволить ТОВ «САССК» замінити HR-менеджерів, роботу яких може виконати HiBob. На основі аналізу ринку щодо технологій ШІ в сфері управління командними змінами було визначено, що найбільш придатною для ТОВ «САССК» буде цифрова платформа HiBob, яка набула популяризації на ринку та власне містить в собі інструменти HiBob та спеціальне програмне забезпечення. На рис. 3.1. наведені витрати різних компаній на HiBob.

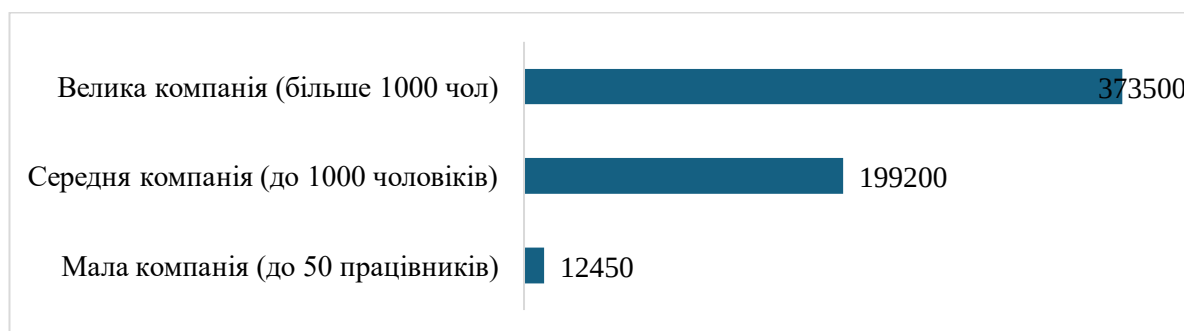


Рис. 3.1. Річна вартість інформаційної платформи HiBob для різного виду компаній

Джерело: [18]

Отже, вартість впровадження системи HiBob залежить від чисельності персоналу підприємства. Для ТОВ «САССК» орієнтовна вартість використання програмного забезпечення становитиме 12 450 грн, що є економічно обґрунтованими витратами для підприємства та не створюватиме суттєвого фінансового навантаження. Впровадження даного програмного продукту можна розглядати як один із заходів адаптації підприємства до сучасних тенденцій розвитку ринку праці та цифровізації бізнес-процесів.

Система HiBob забезпечує інтеграцію з популярними корпоративними платформами, такими як Google Workspace, Microsoft Teams та Slack, що сприяє підвищенню ефективності внутрішніх комунікацій. Використання інструментів штучного інтелекту дозволяє автоматизувати окремі процеси управління персоналом, забезпечувати своєчасне інформування працівників, а також спрощувати процедури оцінювання їхньої діяльності.

Використання HiBob у діяльності ТОВ «САССК» сприятиме підвищенню ефективності управління людськими ресурсами завдяки автоматизації процесів збору та аналізу інформації про персонал, формуванню аналітичних звітів, моніторингу результативності працівників і виявленню ключових тенденцій у кадровій сфері. Крім того, система дозволяє розробляти індивідуальні плани професійного розвитку співробітників та вдосконалювати процеси оцінювання їхньої роботи.

Основними перевагами впровадження системи для ТОВ «САССК» є автоматизація кадрових процесів, підвищення якості прийняття управлінських рішень, покращення комунікації між працівниками та керівництвом, а також забезпечення більш ефективного використання трудового потенціалу підприємства (рис. 3.2). Особливого значення це набуває в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли швидкість адаптації персоналу стає важливим чинником конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, впровадження HiBob може розглядатися як один із напрямів адаптації ТОВ «САССК» до сучасних викликів зовнішнього середовища. Використання даної системи сприятиме залученню та утриманню

кваліфікованих працівників, підвищенню рівня їхньої мотивації, покращенню організаційного клімату та загальному зростанню ефективності діяльності підприємства.



Рис. 3.3. Основні заходи HiBob в ТОВ «САССК»

Джерело: створено автором

На рис. 3.3 наведено основні види робіт, які виконуватиме HiBob в ТОВ «САССК».

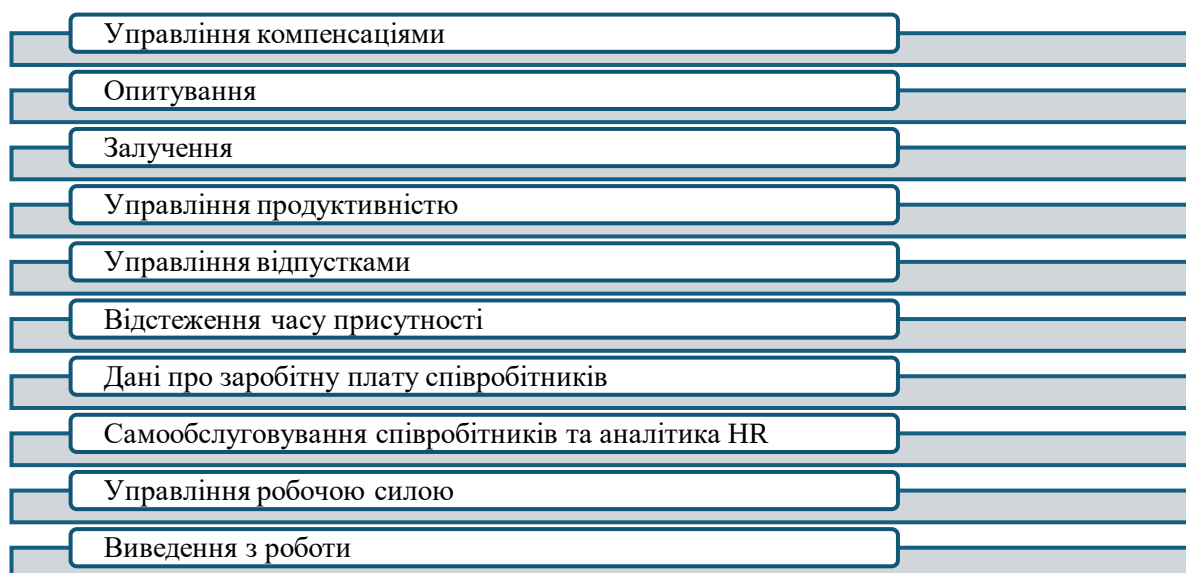


Рис. 3.3. Перелік робіт HiBob в системі управління кадрами та обліку персоналу ТОВ «САССК»

Джерело: зроблено автором

Наступним етапом доцільно детальніше розглянути можливості системи HiBob як інструменту адаптації ТОВ «САССК» до сучасних умов зовнішнього середовища та визначити переваги, які підприємство може отримати від її впровадження. В умовах посилення конкуренції на ринку готельних послуг, цифровізації бізнес-процесів та дефіциту кваліфікованих кадрів особливого значення набуває ефективне управління персоналом, яке забезпечує стабільність функціонування та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Система HiBob дозволяє здійснювати комплексний моніторинг кадрових показників, зокрема чисельності персоналу, рівня плинності кадрів, відсутності працівників на робочому місці та ефективності їхньої діяльності. Завдяки використанню технологій штучного інтелекту значна частина рутинних кадрових процесів автоматизується, включаючи оформлення відпусток, адаптацію нових працівників та їх ознайомлення з внутрішніми правилами і корпоративною культурою підприємства.

Важливою перевагою платформи є наявність сучасної системи оцінювання результативності працівників, яка передбачає встановлення індивідуальних цілей, отримання зворотного зв'язку та проведення комплексної оцінки персоналу. Власне це створює передумови для виявлення найбільш перспективних працівників, планування їх професійного розвитку та формування кадрового резерву підприємства. Крім того, система забезпечує облік робочого часу, контроль відпусток та дотримання вимог трудового законодавства.

Впровадження HiBob дозволить ТОВ «САССК» підвищити ефективність роботи кадрової служби шляхом автоматизації значної кількості адміністративних процесів. При цьому основною метою використання системи є не скорочення персоналу, а оптимізація його роботи та перенаправлення працівників на виконання більш важливих завдань, пов'язаних із розвитком підприємства та підвищенням якості обслуговування клієнтів. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів на українському ринку праці такий підхід є

більш доцільним і сприятиме збереженню кадрового потенціалу готелю.

Отже, використання системи HiBob сприятиме підвищенню адаптивності ТОВ «САССК» до змін зовнішнього середовища, покращенню процесів управління персоналом, зростанню продуктивності праці та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку готельних послуг. Економічний ефект від впровадження запропонованого заходу наведено на рисунку 3.4.

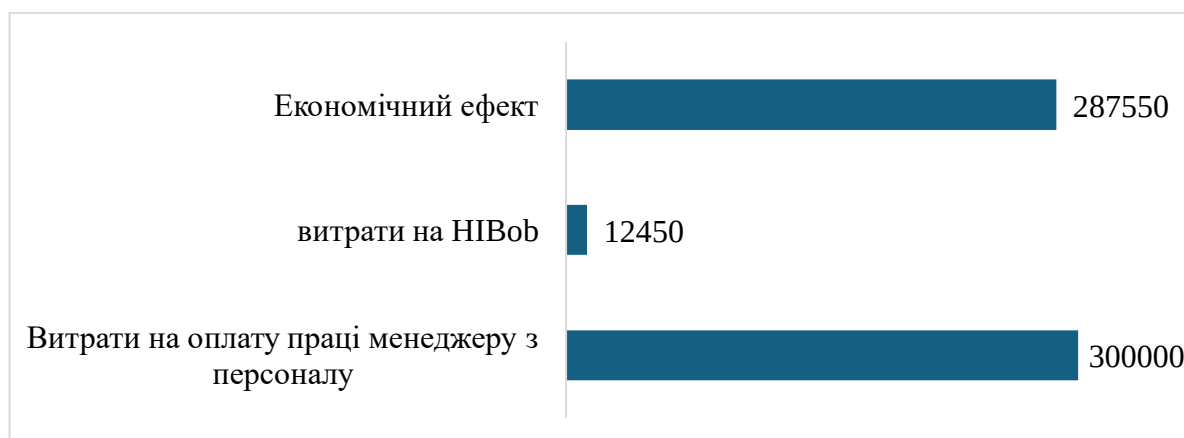


Рис. 3.4. Ефект від впровадження HiBob у відділ персоналу ТОВ «САССК», грн

Джерело: зроблено автором

Отже, впровадження системи HiBob у ТОВ «САССК» дозволить отримати економічний ефект у розмірі близько 287 тис. грн та підвищити ефективність роботи кадрової служби. Завдяки автоматизації процесів пошуку, відбору та адаптації персоналу скоротяться витрати часу на виконання рутинних завдань, а якість управління персоналом зросте.

Крім того, система сприятиме швидшому залученню кваліфікованих працівників, підвищенню продуктивності HR-відділу та покращенню якості обслуговування клієнтів. Таким чином, впровадження HiBob стане одним із ефективних заходів адаптації ТОВ «САССК» до змін зовнішнього середовища та зміцнення його конкурентних позицій на ринку готельних послуг.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Розглянуто сутність зовнішнього середовища підприємства та визначено, що воно охоплює сукупність факторів, умов і суб'єктів, які перебувають поза межами організації, проте суттєво впливають на її діяльність. Встановлено, що зовнішнє середовище поділяється на мікросередовище та макросередовище. Мікросередовище формують постачальники, споживачі, конкуренти, посередники, фінансові установи та інші учасники ринку, а макросередовище – політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та природні чинники. Отже, своєчасне врахування впливу цих факторів є необхідною умовою ефективного стратегічного управління підприємством.

Досліджено основні методи оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств. Визначено, що для стратегічного аналізу найчастіше застосовуються SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти сил Портера та різні матричні моделі. Застосування цих методів дає змогу комплексно оцінити ринкове становище підприємства, визначити можливості та загрози, проаналізувати конкурентне середовище і сформулювати обґрунтовані управлінські рішення. Таким чином, методи аналізу зовнішнього середовища є важливим інструментом розробки ефективної стратегії розвитку підприємства.

Надано загальну характеристику ТОВ «САССК», яке здійснює діяльність у сфері готельного бізнесу під брендом Radisson Blu Hotel Kyiv City Centre. Встановлено, що підприємство має вигідне розташування у центральній частині Києва, розвинену інфраструктуру, сучасний номерний фонд, широкий спектр основних і додаткових послуг та орієнтується на обслуговування як ділових туристів, так і гостей міста. Організаційна структура підприємства забезпечує розподіл функцій між основними службами, що сприяє ефективному управлінню діяльністю готелю.

Проаналізовано основні показники роботи ТОВ «САССК». Встановлено, що у 2023–2025 рр. підприємство поступово збільшувало місткість і номерний

фонд, однак у 2024 році відбулося зниження ефективності використання готельних потужностей. У 2025 році ситуація частково покращилася, про що свідчить зростання коефіцієнта завантаження до 67 %. Водночас економічні показники засвідчили погіршення фінансового стану підприємства: чистий дохід зменшився, а діяльність у 2025 році стала збитковою. Це вказує на потребу в підвищенні ефективності управління витратами та залученні нових клієнтів.

Здійснено оцінку зовнішнього середовища ТОВ «САССК» за допомогою SWOT- та PEST-аналізу. Визначено, що сильними сторонами підприємства є міжнародний бренд, вигідне розташування, високий рівень сервісу та цифровізація бізнес-процесів. Водночас основними загрозами залишаються воєнні ризики, економічна нестабільність, інфляція, зростання операційних витрат і висока конкуренція. Отже, підприємству необхідно постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, розвивати цифрові канали просування та зміцнювати конкурентні переваги.

Запропоновано рекомендації щодо адаптації ТОВ «САССК» до впливу зовнішнього середовища. Основним напрямом удосконалення визначено впровадження цифрової HR-платформи HiBob, яка дозволить автоматизувати процеси управління персоналом, покращити підбір, адаптацію та оцінювання працівників, а також підвищити продуктивність кадрової служби. Очікуваний економічний ефект від впровадження системи становить близько 287 тис. грн. Таким чином, запропонований захід сприятиме підвищенню адаптивності підприємства, покращенню якості обслуговування клієнтів і зміцненню конкурентних позицій ТОВ «САССК» на ринку готельних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кіпа Д.В. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 322–329.
2. Ковбатюк М.В., Бенік Н.Г. Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на процес функціонування та адаптації підприємств. *Водний транспорт*. 2016. №2. С. 101-108
3. Ковтунець Ю. В. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. № 11/2016. С. 56–58.
4. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища: дисертація д-ра екон. наук: 08.06.01 / Київський національний торговельно-економічний ун-т. К., 2003.
5. Дзюба С. Г., Гайдай І. Ю. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 144-156.
6. Євчук Л. А. Основні фактори зовнішнього макросередовища функціонування сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2009. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2009_1_8. (дата звернення: 22.06.2025).
7. Строкович Г. В., Жукова Д.А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 327- 333.
8. Даценко, Г. В. Чинники зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища підприємств безпосереднього і непрямого впливу. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2010. № 6. С. 198-202.

9. Дзюба С. Г., Гайдай І. Ю. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 144-156.

10. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: підручник. Київ. ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. 480 с.

11. Євчук Л.А. Основні фактори зовнішнього макросередовища функціонування сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2009. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6> (датазвернення:22.06.2025).

12. Гаргула Д.В. Особливості впливу окремих факторів макросередовища на діяльність підприємств хлібопекарської галузі. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2010. Вип. 14–15. С. 37–44.

13. Нижник В.М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнеспроцеси промислових підприємств. *Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент*. № 9 (2). 2012. С. 334–345.

14. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Частина 2. С. 41–45.

15. Решетняк Т. І., Бабіч Ю. Е. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження. *Функціональна економіка*. 2016. № 17. С. 74–82.

16. Інформація про готель (2024) URL: <https://ua.kompass.com/c/radisson-blu-hotel-kyiv-city-centre-%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C-%D1%81%D0%B0%D1%81%D1%81%D0%BA-%D1%82%D0%BE%D0%B2/ua108668/> (датазвернення:22.06.2025).

17. Фінансові результати компанії (2024) URL: <https://clarity-project.info/edr/30180471/finances> (датазвернення:22.06.2025).

18. Hi Bob pricing (2024) URL: <https://www.hibob.com/pricing-plans/>(датазвернення:22.06.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А
Таблиця А.1

Детальна характеристика готелю ТОВ «САССК»

Показник	Характеристика
Категорія закладу	Готель міжнародної мережі Radisson Blu
Місце розташування	Центральна частина м. Києва, поблизу Золотих воріт
Середній рівень завантаженості номерного фонду, %	67
Номерний фонд	254 номери різних категорій
Категорії номерів	Стандартні, покращені, преміальні номери, сімейні номери, напівлюкси, люкси та сюти
Площа номерів	Від 21 до 77 м² залежно від категорії
Середня вартість проживання за добу, грн	5 187
Основні види послуг	Тимчасове розміщення гостей та організація харчування
Сервісні послуги	Цілодобове обслуговування номерів, безкоштовний доступ до Wi-Fi, парковка, швидка реєстрація заїзду та виїзду, багатомовна підтримка клієнтів
Оздоровча та ділова інфраструктура	Фітнес-центр, салон краси, конференц-сервіс та організація гібридних ділових заходів
Заклади харчування	Ресторан італійської кухні, бістро та лобі-бар
Конкурентні переваги розташування	Безпосередня близькість до історичних та культурних пам'яток Києва, станції метро та ділового центру міста
Інтернет-комунікації та маркетинг	Представництво в популярних соціальних мережах та цифрових каналах комунікації

Джерело: зроблено за даними готелю