

## ЕКОНОМІКА

DOI: 10.31388/2519-884X-2023-49-19-29

УДК 338.48

*Васильченко О. О., старший викладач*

*Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного*

*e-mail: [olena.vasylychenko@tsatu.edu.ua](mailto:olena.vasylychenko@tsatu.edu.ua)*

*ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5420-2375>*

### ДІАГНОСТИКА ВПЛИВУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА НА РЕЗУЛЬТАТИ ГОСПОДАРЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

*Анотація.* Розкрито механізм здійснення SWOT-аналізу для підприємства сфери послуг, показано особливості його застосування для оцінки впливу факторів бізнес-середовища на діяльність підприємства, що надає послуги теплопостачання. Охарактеризовано основні складові елементи SWOT-аналізу, що враховують особливості підприємства. Виявлено проблеми та надано оцінку їх значимості для підприємства, запропоновано можливі шляхи їх вирішення

*Ключові слова:* SWOT-аналіз, сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози, матриця загроз підприємства, матриця можливостей підприємства, перехресне оцінювання факторів SWOT-аналізу, розширена матриця SWOT-аналізу, проблемне поле

#### **JEL code classification: O40**

**Постановка проблеми.** Будь-яке сучасне підприємство має дуже диференційоване зовнішнє середовище, чинники якого слід враховувати при розробці стратегічної поведінки або плануванні господарсько-комерційної діяльності. При цьому слід зауважити, що не всі фактори враховуються одночасно, оскільки серед них будуть як такі, що підлягають контролю, так й ті, над якими контроль здійснити неможливо взагалі. В арсеналі сучасної економічної науки знаходяться різноманітні методи аналізу бізнес-середовища, розроблені вченими різних галузей знань. Одним із найбільш поширених методів є SWOT-аналіз, який передбачає аналіз зовнішнього середовища та порівняння його з внутрішніми можливостями підприємства. Вітчизняна та зарубіжна практика показала можливість застосування SWOT-аналізу для підприємств різних видів економічної діяльності. Проте, найбільше він використовується у сфері матеріального виробництва. Однак, реалії сьогодення свідчать про стрімкі темпи зростання сфери послуг та збільшення її значущості в економічних системах багатьох країн світу [1]. Отже, особливості здійснення SWOT-аналізу для підприємств сфери послуг, набувають актуальності для сучасної економічної теорії та практики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання щодо здійснення оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, виявлення визначальних факторів, що впливають на його успішність, стійкість, забезпечення сталого розвитку, а також на постійну підтримку ділової репутації постійно знаходяться в центрі уваги представників різних економічних шкіл та напрямків. Серед них найбільш слід виділити таких вчених, як Демиденко [2], І. Вагнер [3], Городецький [4], Н. Семенюк [5], Т. Штал [6], Д. Кемпбелл [7], М. Багорка [9], О. Велика [10] та інших.

**Формулювання цілей статті.** Розкрити механізм здійснення SWOT-аналізу для підприємства сфери послуг; показати особливості його застосування для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства, що надає послуги теплопостачання.

**Виклад основного матеріалу.** Товариство з обмеженою відповідальністю “Тепло-Мелітополь” успішно функціонує майже 60 років. Основним видом його діяльності є

постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря. Гарна взаємодія усіх відділів та постійний розвиток підприємства сприяє забезпеченню якісної послуги за найнижчою ціною, а його постійні реорганізації пов'язані з контролем галузі та постійними змінами законодавства з питань підприємств теплопостачання. ТОВ “Тепло-Мелітополь” має свою специфіку функціонування, тому потребує особливого підходу до діагностики факторів, від яких залежить поведінкова стратегія підприємства. Сучасна економічна наука пропонує досліднику різноманітні способи та прийоми діагностики, практичне застосування яких пов'язане з метою аналізу [2]. Розкриємо механізм застосування SWOT-аналізу, як одного з найбільш популярних та дієвих методів аналізу й оцінки бізнес-середовища.

На першому етапі аналізу слід визначити його складові, оскільки саме від їх реалістичності і відповідності цілям підприємства залежить якість аналізу, його результативність та кваліфіковане надання рекомендацій стосовно покращення виробничо-господарської діяльності підприємства, що є об'єктом нашого дослідження [3].

Для даного підприємства, на нашу думку, першочергово слід провести опитування провідних фахівців підприємства стосовно складових елементів SWOT-аналізу. З цією метою нами було розроблено анкету, що передбачає відповідь на ряд питань з певного блоку аналізу. Кожній відповіді нами було присвоєно бали залежно від її важливості. Відповідь у стовпчику “так” отримала оцінку “три бали”, у стовпчику “можливо” – “два бали”, у стовпчику “ні” – “один бал”. Результати анкетування систематизовано у таблиці 1.

Таблиця 1

## Результати анкетування провідних фахівців підприємства

№ з/п	Питання	Відсоток голосів			Балів		
		Так	Ні	Можливо	Так	Ні	Можливо
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>I. Сильні сторони</b>							
1.	Ми досить компетентні	92	2	6	27,6	0,2	1,2
2.	Ми маємо у своєму розпорядженні навички, що дозволяють бут и конкурентоздатними	64	13	23	19,2	1,3	4,6
3.	Ми здатні передбачати події	25	58	17	7,5	5,8	3,4
4.	Ми володіємо достатніми фінансовими ресурсами	38	16	46	11,4	1,6	9,2
5.	Ми маємо хорошу репутацію серед покупців	94	1	5	28,2	0,1	1
6.	Ми розробили продуману стратегію в кожній із функціональних зон господарювання	42	31	27	12,6	3,1	5,4
7.	У нас сильний менеджмент	74	7	19	22,2	0,7	3,8
8.	У нас безумовна технологічна перевага/висока технічна озброєність	71	10	19	21,3	1	3,8
9.	Ми перебуваємо у найбільш вигідному становищі з позицій ціноутворення/керування витратами	91	2	7	27,3	0,2	1,4
	Разом	x	x	x	177,3	14	33,8
<b>II. Слабкі сторони</b>							
1.	У нас немає чіткої стратегії оскільки нам важко швидко пристосуватися до ситуації, що змінюється	72	24	4	21,6	2,4	0,8
2.	Наші виробничі потужності морально застаріли	61	37	2	18,3	3,7	0,4

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8
3.	Практична реалізація стратегічних задумів характеризується відсутністю реальних досягнень	62	43	15	18,6	4,3	3
4.	Ми перебуваємо під тиском державного контролю	75	23	2	22,5	2,3	0,4
5.	Наш імідж на ринку досить послабшав	27	50	23	8,1	5	4,6
6.	Ми не здатні профінансувати необхідні стратегічні зміни	56	27	17	16,8	2,7	3,4
7.	Слабка матеріальна зацікавленість працівників	73	24	3	21,9	2,4	0,6
	Разом	x	x	x	127,8	22,8	13,2
III. Сприятливі можливості							
1.	Ми можемо розширити аудиторію споживачів	52	5	43	15,6	0,5	8,6
2.	Ми можемо розширити обсяг пропонованих послуг для більш повного задоволення потреб споживачів	94	2	4	28,2	0,2	0,8
3.	Спрощення системи контролю з боку органів регулювання створює сприятливі умови для бізнесу	74	4	22	22,2	0,4	4,4
4.	Ми маємо можливість повністю реалізувати всю вироблену продукцію	93	1	6	27,9	0,1	1,2
5.	Вдало організована робота зі споживачами	92	2	6	27,6	0,2	1,2
	Разом	x	x	x	121,5	1,4	16,2
IV. Загрози							
1.	На ринку з'явилися конкуренти, які можуть успішно конкурувати за рахунок більш низьких витрат	64	40	6	19,2	4	1,2
2.	Вимоги з боку регулювальних органів стають дуже обтяжливими	43	57	10	12,9	5,7	2
3.	Ми дуже сильно відчуваємо вплив негативних проявів економічного циклу	27	45	28	8,1	4,5	5,6
4.	Низька платоспроможність населення	86	12	2	25,8	1,2	0,4
5.	Підвищення цін на ресурси	58	24	18	17,4	2,4	3,6
6.	Ми стинаємося із проблемою плинності кваліфікованих кадрів	71	22	7	21,3	2,2	1,4
	Разом	x	x	x	104,7	20	14,2

Джерело: складено автором

По табл. 1 відзначаємо, що величина позитивних факторів має перевагу над негативними. Отже, підприємство має міцні позиції для здійснення своєї діяльності в майбутньому.

За даними табл. 1 по факторах, що набрали найбільшу кількість відповідей “так”, визначаємо сильні та слабкі сторони підприємства.

Сильною стороною підприємства є той факт, що воно є єдиним на ринку і його конкурентами є самі споживачі, які за власним бажанням можуть відмовитися від централізованого опалення та перейти на використання індивідуальних джерел теплової енергії. Сильною стороною є лояльність до споживачів: компанія через свою специфіку не може застосувати значні санкції до клієнтів, які не оплачують надані послуги, тому кожен, хто так чи інакше підключений до опалення, споживає послуги та користується супутніми послугами. Ще однією сильною стороною є наявність висококваліфікованих працівників, завдяки яким підприємство може працювати і не лише підтримувати якість на належному рівні, а й покращувати сервіс.

Серед слабких сторін підприємства – залежність від держави, яка повністю регулює діяльність підприємства, контролює будь-які зміни в тарифі та утримує їх на рівні витрат підприємства. Друге слабе місце – низька адаптивність підприємства. Керівництво підприємства практично миттєво реагує на фактори, які безпосередньо впливають на курс і підприємство в цілому, однак ринкові фактори (поява конкурентів, значно кращих і доступних альтернатив тощо) можуть значно завдати шкоди підприємству, тому що, якщо фактор не було передбачено, то не буде й достатньо коштів для реагування на нього. Останній суттєвий недолік компанії – низька заробітна плата. Кваліфікований персонал потребує відповідної винагороди за виконану роботу, однак через державний контроль та специфіку підприємства її розмір є недостатнім, що може призвести до відтоку персоналу, що є першою з можливих загроз для підприємства, проте, стримуючим фактором є відсутність робочих місць для аналогічних вакансій.

Дані табл. 1 дозволяють також побудувати матриці загроз та можливостей ТОВ “Тепло-Мелітополь” (таблиці 2 та 3).

Таблиця 2

**Матриця загроз підприємства**

Ймовірність реалізації загрози	Наслідки реалізації загрози			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	Легкі пошкодження
Висока	4. Низька платоспроможність населення	6. Відтік кадрів	3. Вплив негативних проявів економічного Циклу	
Середня		5. Підвищення цін на ресурси	2. Вимоги з боку регулювальних органів	
Низька	1. Поява конкурентів			

Джерело: складено автором за [4], [5] та даними табл. 1

Таблиця 3

**Матриця можливостей підприємства**

Ймовірність використання можливості	Вплив можливостей на діяльність підприємства		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	4. Повна реалізація всієї виробленої продукції	5. Високий ступінь організації споживачів	
Середня	2. Впровадження нових послуг		3. Спрощення системи контролю з боку органів регулювання
Низька	1. Розширення аудиторії споживачів		

Джерело: складено автором за [4], [5] та даними табл. 1

Таблиця 2 визначає загрози, що є найнебезпечнішими для підприємства, і вимагають термінового й обов'язкового усунення. Це є нестача коштів у підприємства та відтік кадрів. Під постійною увагою керівництва повинна перебувати, і, за можливістю, бути ліквідованою загроза, пов'язана з підвищенням цін на ресурси з боку їх постачальників. А також повинна бути врахована загроза можливої появи конкурентів.

По табл. 3 бачимо, що дуже важливе значення для даного підприємства мають фактори 2, 4 та 5. Отже, їх обов'язково слід використати при визначенні стратегії підприємства на перспективу. Фактор 3 не має суттєвого значення для підприємства, тому при подальшому аналізі ним можна знехтувати. Реалізація фактору 1 можлива тільки за наявності ресурсів.

Висновки по табл. 2 та 3, а також результати анкетування, зафіксовані у табл. 1, дозволяють проаналізувати загрози та можливості підприємства.

Як зазначалося вище, підприємству загрожує можливий відтік кваліфікованих кадрів. Друга з них – можлива поява сильного конкурента. На нашу думку, вірогідність такого розвитку подій мінімальна, але ніколи не дорівнює нулю. Незважаючи на сильні сторони, підприємство не має можливості швидко реагувати на такі події, а поява конкуренції може змусити його суттєво втратити своє місце та збільшити першу загрозу при появі нових робочих місць. Ще одна загроза – брак коштів. Як ми вже зазначали, щороку певна кількість споживачів не оплачує спожиті послуги, а компенсаційні кошти від держави надходять несвоєчасно, що може спричинити мікророзриви в розрахунках з постачальниками. Цей фактор відчувається найсильніше, оскільки підприємство постійно зазнає його впливу.

Розглянемо далі можливості підприємства.

Перша можливість – це висока організованість споживачів, оскільки підприємство представляє суспільний інтерес, його діяльність постійно контролюється і не тільки державою. Користувач може не тільки дізнатися про діяльність підприємства, а й певним чином на неї вплинути, беручи участь у публічному обговоренні тарифів. ТОВ “Тепло-Мелітополь” тією чи іншою мірою залучає користувачів до взаємодії, і з розвитком таких зв'язків при правильному використанні їх вплив може бути значним. Ще одна можливість на підприємстві – впровадження нових послуг. Впроваджуючи новий вид продукції чи послуг, які не контролюються державою, підприємство може покрити прогалини в отриманні фінансових ресурсів і навіть отримати дохід. Стовідсоткова реалізація продукції також є важливою можливістю. Такого значення цей показник знову ж таки набуває через специфіку підприємства – вся отримана тепла енергія відразу відправляється споживачам, оскільки через особливості продукту зберігати її неможливо. Важко сказати, якою буде реалізація при впровадженні нового продукту, але послуги завжди виробляються і споживаються в повному обсязі, що може стати ще одним критерієм для розвитку послуг, заснованих на перевагах продукту.

Наступний етап аналізу передбачає оцінювання отриманих елементів в їх взаємозв'язку один з одним. З цією метою слід занести оцінку значущості окремих пар факторів у відповідні комірки матриці. Пара факторів з найбільшою значимістю отримує оцінку “5”, з найменшою, відповідно “1”.

Отримані результати представимо у таблиці 4. По табл. 4 відмічаємо, що багато факторів отримали найвищу оцінку. Це вказує на їх можливий значний вплив на підприємство. Але слід враховувати, що цей вид аналізу є суб'єктивним і може кардинально відрізнятись при оцінці різними експертами. Ідеальною, на наш погляд, є ситуація, коли аналіз проводить спеціально сформована комісія експертів, які в ході обговорення приходять до єдиного висновку. Проте через відсутність можливості провести максимально об'єктивну оцінку за участю кількох експертів, матрицю, наведену у табл. 4, було складено нами з урахуванням думки керівників основних підрозділів підприємства.

Після перехресного оцінювання слід підсумувати результати для окремих факторів. Для загроз та можливостей підсумовуються оцінки по горизонталі, а для сильних та слабких сторін – по вертикалі. Результат – розширена матриця SWOT-аналізу, яка дозволяє показати можливий вплив кожного з факторів на діяльність підприємства (таблиця 5).

Таблиця 4

## Перехресне оцінювання факторів SWOT-аналізу

		Сильні сторони			Слабкі сторони		
		Мала конкуренція	Професіоналізм робітників	Лояльність до споживачів	Залежність від держави	Невелика заробітна плата	Тривала адаптація
Загрози	Поява конкурентів	5	5	3	5	5	5
	Відтік кадрів	4	5	5	5	5	5
	Нестача коштів	5	5	4	5	5	5
Можливості	Впровадження нових послуг	3	5	3	1	3	1
	Високий ступінь організації споживачів	5	5	5	5	1	1
	Повна реалізація всієї виробленої продукції	5	2	5	5	2	1

Джерело: складено автором на основі [6], [7] та даними табл. 2, 3.

Таблиця 5

## Величина впливу факторів на діяльність ТОВ “Тепло-Мелітополь”

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

Джерело: складено автором на основі [8], та даними табл. 4

Таблиця 5 показує, що загрози підприємства можуть мати найбільший вплив, хоча слід зазначити, що сильні сторони не відстають від них, що демонструє певний баланс між ними.

Що стосується слабких сторін, то найбільше на діяльності підприємства позначається залежність від держави, що відповідає даному етапу розвитку підприємства, адже вся його діяльність підлягає нагляду та контролю з боку держави.

Серед можливостей підприємства найбільше значення надається високому ступеню організованості споживачів, оскільки, як було зазначено вище, підприємство контролюється не тільки державою, а й усіма зацікавленими споживачами. Такий інтерес до підприємства може бути широким полем для інших можливостей, оскільки він може стати поштовхом для формування обізнаності споживачів про нові товари/послуги підприємства при їх появі шляхом розвитку цього каналу та організації масової взаємодії між споживачами та підприємством.

Наступний етап аналізу – формування проблемного поля. Для побудови поля необхідно об'єднати комірочки на перетині рядків та стовпців взаємопов'язаних факторів. Кожна цифра оцінки проблеми формується з суми оцінок в комірках, за допомогою яких вона утворена. Після цього вже можна розробити рекомендації щодо здійснення практичних заходів, які потрібно впровадити за даних умов роботи підприємства для забезпечення підтримки сильних сторін, реалізації можливостей, нівелювання загроз і слабких сторін.

Для наочного представлення проблемного поля зведемо отримані дані до таблиці 6.

Таблиця 6

## Проблемне поле ТОВ “Тепло-Мелітополь”

		Сильні сторони			Слабкі сторони		
		Мала конкуренція	Професіоналізм робітників	Лояльність до споживачів	Залежність від держави	Невелика заробітна плата	Тривала адаптація
Загрози	Поява конкурентів	1. Більш краща організація процесів на підприємстві для утримання відтоку клієнтів (5+5)		6+3+5. Впровадження більш жорстких санкцій за неоплату послуг		8. Пошук резервних коштів за допомогою пунктів вказаних вище (5+5+5+5+5+4)	
	Відтік кадрів	2.. Посилення уваги до кадрів шляхом підвищення нематеріальних заохочень, пошук молодих спеціалістів які віддають перевагу досвіду перед грошовим заохоченням (4+5+5+5)		7. Підвищення самостійності підприємства за рахунок не підконтрольних державі послуг (5+5+5)			
	Нестача коштів						
Можливості	Впровадження нових послуг	5. Впровадження послуг консультацій по опалювальному обладнанню, його ремонт як альтернатив товарів підприємств (3+5)		4. За рахунок пункту вище розробляти та просувати на ринок нові товари підприємства (3+1+3+1)			
	Високий ступінь організації споживачів	3. Необхідність підтримки якості послуги та збільшення впливу за рахунок нових способів комунікації з клієнтами (5+5+5+5+1+1)					
	Повна реалізація всієї виробленої продукції	6. Впровадження більш жорстких санкцій за неоплату послуг + переговори з державними органами для пошуку альтернатив компенсацій (5+2+5+5+2+1)					

Джерело: складено автором на основі [3], [5] та даними табл. 4.

Отримані в об'єднаних комірках табл. 6 дані, узагальнімо у таблиці 7.

Таблиця 7

**Проблеми, виявлені під час здійснення SWOT-аналізу та оцінка їх значимості для підприємства**

№ з/п	Проблеми	Оцінка (бали)
1	Більш краща організація процесів на підприємстві для утримання відтоку клієнтів	10
2	Посилення уваги до кадрів шляхом підвищення нематеріальних заохочень, пошук молодих спеціалістів які віддають перевагу досвіду перед грошовим заохоченням	19
3	Необхідність підтримки якості послуги та збільшення впливу за рахунок нових способів комунікації з клієнтами	22
4	За рахунок пункту вище розробляти та просувати на ринок нові товари підприємства	8
5	Впровадження послуг консультацій по опалювальному обладнанню, його ремонт як альтернатив товарів підприємства	8
6	Впровадження більш жорстких санкцій за неоплату послуг + переговори з державними органами для пошуку альтернатив компенсацій	28
7	Підвищення самостійності підприємства за рахунок не підконтрольних державі послуг	15
8	Пошук резервних коштів за допомогою пунктів вказаних вище	34

*Джерело: складено автором основі [9], [10] та даними табл. 6.*

Проаналізуємо проблеми, наведені у табл. 7, відповідно до їх номеру.

1. Необхідно оптимізувати процеси на підприємстві та проводити заходи для підтримки потоку клієнтів (10 балів) – єдиний конкурент підприємства в майбутньому – це самі споживачі, які можуть перейти на власне опалення, а зараз не можуть зробити це з тих чи інших причин. Отже, необхідно спрямувати діяльність на максимально якісне задоволення потреб клієнтів, щоб зменшити їх відтік.

2. Необхідно посилити увагу до персоналу підприємства шляхом підвищення нематеріального стимулювання, а також заповнити відтік кадрів за рахунок молодих спеціалістів, які віддають перевагу досвіду перед матеріальним заохоченням (19 балів) – у цьому випадку відсутність конкурентів на ринку не дозволить фахівцям швидко піти з компанії, хоча фахівці широкого профілю можуть просто обрати іншу роботу в рамках своєї компетенції. Отже, виникає проблема мотивації працівників, яка ускладнюється через брак коштів.

3. Необхідність підтримувати якість обслуговування та посилювати вплив на маси за рахунок нових методів спілкування з клієнтами (22 бали) – як ми вже зазначали, ТОВ “Тепло-Мелітополь” є підприємством суспільного інтересу, тому отримує постійне підвищення уваги органів влади з однієї сторони, і від самих користувачів, з іншої. Додатковим фактором є те, що підприємство має гарну репутацію на предмет високої якості продукції та лояльності до клієнтів. Таким чином, підприємство може просувати нову продукцію на ринок, розвиваючи комунікацію на основі інтересу до неї.

4. Виходячи з вищевикладеного у пп. 3, необхідно розробляти нові товари чи послуги підприємства та просувати їх на ринок (8 балів) – впровадження нових товарів може збільшити дохід підприємства, але держава повністю контролює його основну діяльність, тому запровадити альтернативні заходи досить складно. Лояльність клієнтів може бути ключовим фактором у впровадженні нових продуктів, а також може бути основою для створення більших фондів заробітної плати та грошових резервів.

5. Підготовка поля для виходу додаткових консультаційних послуг з приводу



опалювального обладнання, його ремонту та обслуговування як одного з можливих варіантів діяльності підприємства (8 балів) – завдяки кваліфікованому персоналу таке консультування можливо запровадити, але це може вивести підприємство на доволі конкурентний ринок, до якого воно зараз не готове.

6. Запровадження жорсткіших умов для боржників та ведення переговорів з державою щодо пошуку інших шляхів забезпечення відшкодування (28 балів) – залежно від специфіки діяльності підприємства забезпечується повна реалізація продукції, хоча споживачі не завжди можуть розрахуватися повністю. Використані послуги та компенсації з боку держави не є миттєвими, тому необхідно шукати можливі шляхи зменшення тиску браку коштів на Товариство.

7. Необхідність підвищення самостійності підприємства за рахунок пунктів, зазначених в проблемах 4-5 (15 балів) - відтік кадрів значною мірою викликаний низькою заробітною платою, а її підвищення призведе до зниження лояльності клієнтів (і це також практично неможливо через зв'язок з державним тарифом). Зазначені вище моменти можуть бути вирішальними в даному випадку, що дозволить підприємству розпоряджатися отриманими коштами на власний розсуд.

8. Пошук резервних коштів за всіма перерахованими пунктами (34 бали) – якщо на ринку з'являться серйозні конкуренти, підприємство через свою специфіку не зможе швидко адаптуватися до змін, оскільки на більшість заходів не вистачить коштів. Проблема виникає через те, що через низьку заробітну плату новий персонал не примножується досить швидко. Підприємство має знайти резерви для таких випадків, а також матеріальне заохочення працівників за вищезазначеними пунктами.

Систематизуємо проблеми підприємства та запропоновані нами шляхи їх вирішення у таблиці 8.

Таблиця 8

#### Проблеми підприємства та можливі шляхи їх вирішення

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

Джерело: складено автором на основі табл. 6, 7

На нашу думку, при реалізації будь-яких рішень необхідно зважати на специфіку функціонування ТОВ “Тепло-Мелітополь” як підприємства сфери послуг.

**Висновки.** Спираючись на результати SWOT-аналізу, а також зважаючи на специфіку функціонування ТОВ “Тепло-Мелітополь” як підприємства сфери послуг, нами запропоновані заходи, що спрямовані на покращення виробничо-господарської діяльності підприємства: оптимізувати організацію процесів на підприємстві для утримання відтоку клієнтів; посилити увагу до кадрів шляхом підвищення нематеріальних заохочень, здійснювати пошук молодих спеціалістів які віддають перевагу досвіду перед грошовим заохоченням; підтримувати якість послуги та збільшувати власний вплив за рахунок нових способів комунікації з клієнтами; розробляти та просувати на ринок нові товари підприємства, впровадити послуги консультацій по опалювальному обладнанню, його ремонту як альтернатив товарів підприємства; впровадити більш жорсткі санкції за неоплату послуг; провести перемови з державними органами для пошуку більш швидких альтернатив компенсацій; здійснювати пошук резервних коштів за допомогою пунктів вказаних вище.

### Список використаних джерел

1. Васильченко О. О. Системний аналіз макросередовища підприємств сфери послуг. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. №1(47). URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/issue/view/41> (дата звернення 23.10.2023).
2. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290> (дата звернення 16.10.2023)
3. Вагнер І. М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. № 4. С. 81–84.
4. Городецький М. Я. Маркетингові дослідження – інструмент управління конкурентоздатністю підприємства. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5-6. С.106-112.
5. Semeniuk N. SWOT-аналіз-система аналізу в умовах кризових ситуацій. *Trends, theories and ways of improving science: The 8th International scientific and practical conference (February 28-March 03, 2023) Madrid, Spain. International Science Group*. 2023. P. 91-100.
6. Methods of analysis of the external environment of business activities / T. Shtal [et al.]. *Management*. 2018. Vol. 1, № 39. P. 22-30.
7. Campbell D., Edgar D., Stonehouse G. Analysis of the macroenvironment. *Business Strategy: Macmillan International Higher Education*, 2011. P.127–139.
8. Багорка М. О. Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2022. № 4. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8060> (дата звернення 16.10.2023)
9. The impact of external environment on organizational development strategy / A. Voiculet [et al.]. *Management*. 2010. Vol. 1(14). P. 47-51.
10. Велика О. Ю. Особливості класифікації чинників зовнішнього середовища підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 29. С. 137-143. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29\\_2019\\_ukr/22.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/22.pdf) (дата звернення 23.10.2023).

### References

1. Vasylychenko, O. O. (2023). Systemnyi analiz makrosередovishcha pidpriemstv sfery posluh. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, 1(47). URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/issue/view/41> [in Ukrainian].
2. Demydenko, S. L. (2015). Osoblyvosti stratehichnoho analizu seredovishcha pidpriemstva. *Efektivna ekonomika*, 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290> [in Ukrainian].
3. Vahner, I. M. (2009). SWOT-analiz yak instrument stratehichnoho analizu. *Visnyk Kryvorizkoho ekonomichnoho instytutu KNEU*, 4, 81–84 [in Ukrainian].
4. Horodetskyi, M. I. (2019). Marketynhovi doslidzhennia – instrument upravlinnia konkurentozdatnistiu pidpriemstva. *Innovatsiina ekonomika*, 5-6, 106-112 [in Ukrainian].
5. Semeniuk, N. (2023). SWOT-analiz-systema analizu v umovakh kryzovykh sytuatsii. *Trends, theories and ways of improving science: The 8th International scientific and practical conference (February 28-March 03, 2023) Madrid, Spain. International Science Group*, 91-100.

6. Methods of analysis of the external environment of business activities / T. Shtal [et al.]. (2018). *Management*, 1(39), 22-30.
7. Campbell, D., Edgar, D., Stonehouse, G. (2011). Analysis of the macroenvironment. *Business Strategy*: Macmillan International Higher Education, 127–139.
8. Bahorka, M. O., Kadyrus, I. H., Yurchenko, N. I. (2022). Doslidzhennia ta analiz faktoriv seredovyscha pidpriemstva. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seria: Ekonomika ta upravlinnia*, 4. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8060> [in Ukrainian].
9. The impact of external environment on organizational development strategy / A. Voiculet [et al.]. (2010). *Management*, 1(14), 47-51.
10. Velyka, O. Yu. (2019). Osoblyvosti klasyfikatsii chynnykiv zovnishnoho seredovyscha pidpriemstva. *Infrastruktura rynku*, 29, 137-143. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29\\_2019\\_ukr/22.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/22.pdf) [in Ukrainian].

**Vasylchenko Olena**, Senior Lecturer,  
Dmytro Motornyi Tavsria State Agrotechnological University  
e-mail: [olena.vasylchenko@tsatu.edu.ua](mailto:olena.vasylchenko@tsatu.edu.ua)  
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5420-2375>

## **DIAGNOSTICS OF THE INFLUENCE OF THE BUSINESS ENVIRONMENT ON THE MANAGEMENT RESULTS OF SERVICE SECTOR ENTERPRISES**

**Abstract. Task statement.** In the arsenal of modern economic science, there are various methods of analyzing the business environment, developed by scientists of various fields of knowledge. One of the most common methods is the SWOT analysis, which involves analyzing the external environment and comparing it with the company's internal capabilities. Domestic and foreign practice has shown the possibility of applying SWOT analysis for enterprises of various types of economic activity. However, it is mostly used in the field of material production. However, today's realities testify to the rapid growth of the service sector and its increasing importance in the economic systems of many countries of the world. Therefore, the specifics of SWOT analysis for enterprises in the service sector are becoming relevant for modern economic theory and practice. **Research results.** A questionnaire was developed for the SWOT analysis, which allowed us to find out the most significant opportunities and threats, as well as the company's strengths and weaknesses, according to the economic and administrative staff of the company. This survey allowed us to develop the most significant and significant SWOT analysis table and highlight the main problems and opportunities in the company's activities. **Conclusion.** Based on the results of the SWOT analysis, as well as taking into account the specifics of the operation of Teplo-Melitopol LLC as a company in the service sector, we proposed measures aimed at improving the production and economic activity of the company: optimize the organization of processes at the company to maintain the outflow of customers; increase attention to personnel by increasing non-material incentives, search for young specialists who prefer experience to monetary incentives; maintain service quality and increase own influence due to new ways of communicating with clients; develop and promote new products of the enterprise to the market, introduce consulting services on heating equipment, its repair as alternatives to the enterprise's products; introduce tougher sanctions for non-payment of services; conduct negotiations with state authorities to find faster compensation alternatives; search for reserve funds using the points indicated above.

**Key words:** SWOT analysis, strengths, weaknesses, opportunities, threats, enterprise threat matrix, enterprise opportunity matrix, cross-assessment of SWOT analysis factors, extended SWOT analysis matrix, problem area