

за методами детермінованого факторного аналізу дозволяє зробити висновок про доцільність на підприємстві основних фондів та впровадження нового обладнання.

Запропоновані у роботі підходи щодо підвищення ефективності роботи підприємства, дозволяють забезпечити високий рівень виробничого процесу в нафтогазопромислової галузі, досягнути цілей підприємства з максимальною ефективністю.

В результаті дослідження запропоновано використовувати у комплексі балансовий метод та метод **функціонально-вартісного** аналізу для оцінки ефективності діяльності підприємства в галузі нафтогазовидобування. Результати дослідження планується використовувати у практичній діяльності НАК «Нафтогаз України». Узагальнюючи наведені в роботі результати, можна зазначити, що обраний напрямок дослідження та послідовність розрахунків, можуть бути запропоновані для підвищення ефективності роботи інших нафтогазовидобувних підприємств.

**Література:** 1. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., Піча Ю.В. Економіка підприємства: Навч. посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів I-IV рівня акредитації. Друге видання, -К.: «Каравела», 2001. 2. Кононенко О. Аналіз фінансової звітності – Х.: Фактор, 2002. – 144с. 3. М.О. Пилип'юк. Золотий Ювілей Шебелинки. – Х.: ТзОВ «Модерн», 2000. – 7-38 с. 4. Економіка підприємства: Підручник / За ред. проф. Перерви П.Г., проф. Погорєлова М.І. – Харків: 2005. - 691 с. – Укр. мовою. 5. Економіка машинобудівного підприємства: Учеб. пособие / С. П. Сударкина. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2008. – 66 с. 6. Економіка підприємства: Навч. посібник. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 455- 468 с.

Подано до редакції 08.06.2009

#### УДК 65.012.4

**В.С. КАРЕТНИКОВА**, к.е.н., проф., НТУ «ХПІ», м. Харків  
**Р.О. ПОБЕРЕЖНИЙ**, магістрант, НТУ «ХПІ», м. Харків

#### **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ВПЛИВУ МАКРООТОЧЕННЯ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Стаття присвячена питанням сучасного впливу макрооточення на стратегічне управління підприємством, необхідності розробки моделей оцінки такого впливу

The article deals with the modern influence of the microenvironment on the strategic management of the enterprise, the need to develop models for assessing the impact of such

**Ключові слова:** стратегічне управління, місія, цілі підприємства, стратегічні зони, макрооточення, зважена оцінка

**Вступ.** Протягом ХХ століття світовий ринок пройшов кілька етапів розвитку, кожний з яких вимагав перегляду систем менеджменту, зміни характеру управлінських функцій і методів аналізу та оцінки зовнішнього середовища організації.

У цілому такий вплив можна охарактеризувати таблицею 1.

Таблиця 1 - Основні тенденції розвитку світового ринку в ХХ ст.

Роки	1900	1930	1950	1990
Звичайність подій	Звичайні	В рамках екстраполяції	Несподівані, але такі, що мають аналогію в минулому	Несподівані і цілком нові
Темп змін	Повільніше ніж реакція фірми	Порівняно з реакцією фірми		Швидше, ніж реакція фірми
Передбачуваність майбутнього	По аналогії з минулим	Шляхом екстраполяції	Передбачувані нові проблеми та можливості	Часткова передбачуваність за слабким сигналом
Шкала нестабільності, (бали)				

**Постановка завдання.** Зрозуміло, що основна тенденція розвитку світового ринку полягає в безперервному збільшенні його мінливості та нестабільності. Найбільш суттєвою характеристикою світового ринку, що визначає характер управління підприємством, є темп змін у зовнішньому середовищі порівняно з реакцією підприємства. Якщо на початку століття більшість підприємств при настанні змін мали час на обмірковування, розробку і реалізацію необхідних заходів в якості реакції на зміни, то нині, основне завдання стратегічного управління полягає в тому, щоб передбачити ці зміни та підготувати заздалегідь реакцію підприємства.

Тому оцінка впливу макрооточення на даному етапі розвитку світового ринку має важливе значення для стратегічного управління підприємством та дає змогу частково передбачувати зміни зовнішнього середовища та оцінити вплив цих змін на підприємство.

**Виклад основного матеріалу.** Основними дослідниками даного напрямку аналізу середовища є: Ф. Котлер та Г. Армстронг [1], Х. Віссема [2], Н. Павлова [3], Т.О. Загорна [4].

Стратегічне управління - багатогранний, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати

ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей.

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно витікають (чи слідуєть) один з іншого.

Однак існує стійкий зворотній зв'язок і відповідно зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їх сукупність. У цьому полягає важлива особливість структури стратегічного управління.

Схематично структура стратегічного управління зображена на рис. 1.

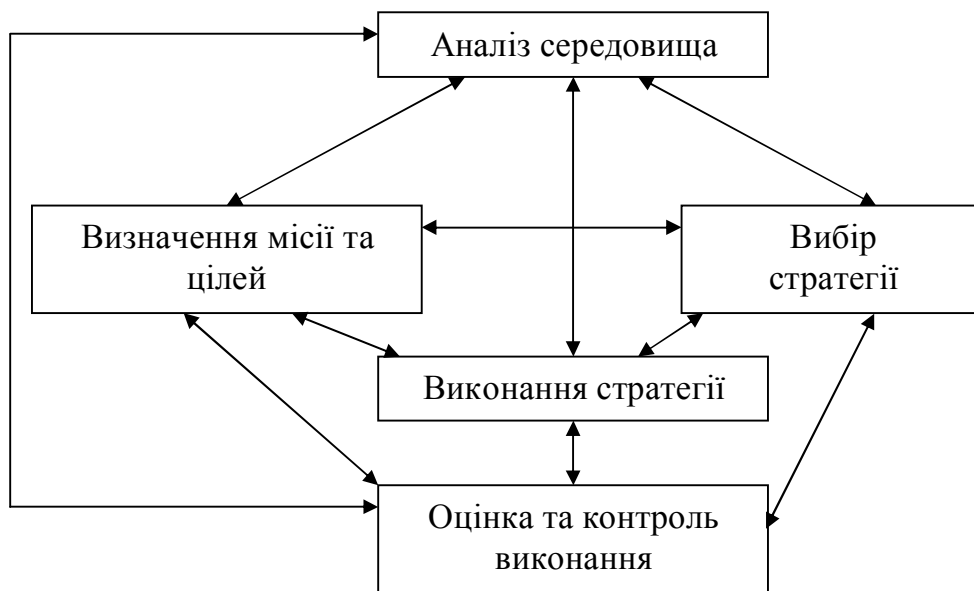


Рисунок 1 - Структура стратегічного управління

Аналіз середовища звичайно вважається вихідним процесом стратегічного управління, тому що він забезпечує як базу для визначення місії і цілей фірми, так і для вироблення стратегії поведінки, що дозволяє фірмі здійснити свою місію і досягти своїх цілей.

Однією з ключових ролей будь-якого управління є підтримка балансу у взаємодії організації із зовнішнім середовищем. Кожна організація залучена в три процеси:

- одержання ресурсів із зовнішнього середовища (вхід);
- перетворення ресурсів в продукт (перетворення);
- передача продукту в зовнішнє середовище (вихід).[5]

Управління покликане забезпечувати баланс входу і виходу. Як тільки в організації порушується цей баланс, вона вступає на шлях вмирання. Сучасний

ринок різко підсилив значення процесу виходу в підтримці цього балансу. Це якраз і знаходить відображення в тому, що в структурі стратегічного управління першим блоком є блок аналізу середовища.

Аналіз середовища припускає вивчення трьох її складових:

- макрооточення;
- безпосереднього оточення;
- внутрішнього середовища організації.

Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє також краще усвідомити цілі організації, більш вірно сформулювати місію, тобто визначити зміст і напрямки діяльності фірми. Винятково важливо завжди пам'ятати, що організація не тільки виробляє продукцію для оточення, але й забезпечує можливість існування своїм членам, даючи їм роботу, надаючи можливість участі в прибутках, забезпечуючи їх соціальними гарантіями і т. п.

Внутрішнє середовище аналізується за наступними напрямками:

- кадри фірми, їхній потенціал, кваліфікація, інтереси і т. п.;
- організація управління;
- виробництво, що включає організаційні, операційні і техніко-технологічні характеристики і наукові дослідження та розробки;
- фінанси фірми;
- маркетинг;
- організаційна культура.

Аналіз зовнішнього середовища (безпосереднього і макрооточення) спрямований на те, щоб з'ясувати, на що може розраховувати фірма, якщо вона успішно поведе роботу, і на те, які ускладнення можуть її чекати, якщо вона не зуміє вчасно відвернути негативні випадки, які може піднести їй оточення.

Безпосереднє оточення аналізується по наступних основних компонентах: покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили.

Аналіз макрооточення включає вивчення впливу економіки, правового регулювання і управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальної та культурної складової суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку суспільства, інфраструктури тощо.

В економічній літературі визначають наступні 6 груп факторів макрооточення:

- демографічні;
- соціально-психологічні;
- природно-географічні;
- науково-технологічні;
- державно-політичні;
- економічні.

Пропонуємо для проведення аналізу макрооточення використовувати методичні підходи до оцінки його впливу, які складаються з 7 етапів:

1) Конкретизувати всі групи факторів, що впливають на ринок і на розвиток компанії в ньому.

2) Визначити показники, які характеризують фактори.

3) Визначити ступень та якість (позитивний, нульовий або негативний) впливу кожного з показників на підприємство по 10 бальній шкалі за запропонованою таблицею 2: «10» - сильний вплив або позитивний (+1), або нульовий (0), або негативний (-1), «1» - відсутність впливу або незначний вплив.

Таблиця 2

Найменування показника	Вплив	
	Ступінь, бали (від 10 до 1) $V_c$	Якість, знак (позитивний «+1», нульовий «0», негативний «-1») $V_j$
1	10	+1
2	1	-1
...	...	...
...	...	...
n	...	...

4) Провести аналіз динаміки змін, визначених показників, в відносному виразі по кожному показнику, та виразити в запропонованій таблиці 3.

Таблиця 3

Найменування показника	Періоди, міс., рік., тощо.				Відносне відхилення, % $V_n$
	1	2	...	m	
1					$V_n = \frac{\Pi_m - \Pi_{m-1}}{\Pi_{m-1}} 100$
2					
.					
n					

5) Визначити зважену оцінку показника за формулою:

$$O_3^п = \frac{B_п B_c B_я}{100}, \quad (1)$$

де  $B_п$  – відносне відхилення показника, %

$B_c$  – ступінь впливу показника

$B_я$  – якість впливу показника, «+1», «0» або «-1».

6) Визначити сумарну зважену оцінку групи факторів за формулою:

$$O_{зг}^п = \sum_{i=1}^n \frac{B_{mi} B_{ci} B_{яi}}{100}, \quad (2)$$

або

$$O_{зг}^п = \sum_{i=1}^n O_3^{pi}, \quad (3)$$

де  $n$  – кількість показників;

$B_п$  – відносне відхилення  $i$ -го показника, %

$B_c$  – ступінь впливу  $i$ -го показника

$B_я$  – якість впливу  $i$ -го показника, «+1» або «-1».

$O_3^{pi}$  – зважена оцінка  $i$ -го показника.

7) Оцінити ступень та якість впливу сумарної зваженої оцінки групи показників на підприємство по 10 бальній шкалі: - «10» сильний вплив або позитивний(+1), або нульовий(0), або негативний(-1), «1» відсутність впливу або незначний вплив.

**Висновки.** Запропоновані методичні підходи є попередніми рекомендаціями для розробки моделі методики оцінки перспектив стратегічного розвитку підприємства, дають змогу визначити ступінь впливу групи факторів, їх напрямок та останні тенденції змін. Також на основі такого підходу керівництво підприємства зможе своєчасно відреагувати на зміни макрооточення.

**Список літератури:** 1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга, 9-е издание.: пер. с англ. – М.: «Вильямс», 2003. – 1200 с. 2. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности будущего процветания.: пер. с англ. – М.: Издательство «Финпресс», 2000. – 272 с. 3. Павлова Н.Н. Маркетинг в практике современной фирмы: Учебник для бизнес-школ. – М.: Норма, 2005. – 384 с. 4. Загорна Т.О. Економічна діагностика. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 400 с. 5. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Львів: Магнолія 2006, 2007. – 392 с.

Подано до редакції 09.06.2009