

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 005.21:504.06



С. Б. ДОВБНЯ,
*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та підприємництва
ім. Т. Г. Беня,
Національна металургійна академія України*



Т. М. ЧАБАНЕЦЬ,
*здобувач кафедри економіки та підприємництва
ім. Т. Г. Беня,
Національна металургійна академія України*

УДОСКОНАЛЕНИЙ МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

У статті розглядається удосконалена методика аналізу зовнішнього середовища. Розроблено перелік напрямків зовнішнього середовища, які доцільно розглядати в процесі аналізу. По кожному напрямку визначено фактори (можливості та загрози), що характерні для сучасного етапу розвитку вітчизняної економіки. Удосконалено методичний підхід до аналізу можливостей та загроз, який на відміну від існуючих дозволяє виконати їх кількісну оцінку по двох критеріях: рівень поточного впливу та прогноз посилення (послаблення) впливу, що є край важливим в стратегічному плануванні та підвищує обґрунтованість формування стратегії. Запропоновано метод оцінки динаміки зовнішнього середовища, який базується на використанні обґрунтованих макроекономічних показників та їх динаміки. Розроблено рекомендації щодо формування стратегії підприємства в залежності від результатів кількісного аналізу зовнішнього середовища.

Ключові слова: стратегічне управління, аналіз зовнішнього середовища, стратегія, фактори, загрози, можливості, експертна оцінка, узагальнююча оцінка, інтегральна оцінка.

Постановка проблеми. Сучасні висококонкурентні умови, що характеризуються підвищеними ризиками, динамічністю та викликами зовнішнього середовища вимагають стратегічного підходу до управління

підприємствами. Першим етапом стратегічного управління, який визначає обґрунтованість стратегії підприємства та його цільових установок, є стратегічний аналіз. За змістом стратегічний аналіз можна розглядати як наукове підґрунтя стратегічного планування, в межах якого аналізується стан зовнішнього середовища та підприємства (його потенціал та рівень використання), що є основою обґрунтування цілей та вибору стратегічних альтернатив. Слід підкреслити особливу значущість та складність аналізу зовнішнього середовища, враховуючи те, що він має прогностичний характер та здійснюється в умовах обмеженої та недостовірної інформації. В силу вищезазначеного удосконалення методів проведення аналізу зовнішнього середовища є актуальним науково-практичним завданням.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні дослідники багато уваги приділяють аналізу зовнішнього середовища [1-7], розглядаючи, зокрема аналіз галузі, досліджуючи вплив зовнішніх факторів одночасно з аналізом внутрішнього стану: PEST – аналіз, SWOT – аналіз [3,4] та ін. При цьому, головним чином, використовуються методи, що базуються на експертних оцінках та прогнозах, результати яких суттєво залежать від компетентності експертів. Таким чином особливої важливості набуває розробка такої процедури експертизи та формування висновків по результатах аналізу, яка забезпечила б їх об'єктивність та коректність.

Формулювання цілей статті. Враховуючи динамічність зовнішнього середовища, що характеризується підвищенням швидкості змін, його складність, яка пов'язана з сукупним впливом різних факторів, а також непередбаченість, слідством якої є недостатність або навіть відсутність об'єктивної інформації, використання кількісних формалізованих методів для аналізу зовнішнього середовища стикається з рядом труднощів. Зрозуміло, що для успішного функціонування в довгостроковій перспективі підприємства повинні чітко розуміти можливості, які вони мають, передбачати складності та страхувати ризики. Тому **ціллю статті** є розробка методичного підходу до проведення аналізу зовнішнього середовища, який враховував би об'єктивну динаміку його факторів та передбачав коректність та обґрунтованість висновків щодо формування стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу. Удосконалення методики аналізу зовнішнього середовища є пріоритетним завданням оскільки:

- 1) саме динамізм зовнішнього середовища є першопричиною та обумовлює необхідність відповідної адаптації підприємств;
- 2) зміни зовнішнього середовища можуть бути непередбачуваними та незрозумілими для робітників підприємства (в порівнянні з внутрішньою

діагностикою), що обумовлює підвищену складність такого аналізу та необхідність розробки відповідного методичного інструментарію;

3) аналіз проводиться, як правило, в умовах недостатньо достовірної інформації та складності з її отриманням;

4) такий аналіз повинен носити прогностичний характер, тобто дозволяти оцінювати перспективи розвитку зовнішнього середовища та його впливу на підприємство;

5) як правило, можуть мати місце різні сценарії зміни зовнішнього середовища, тому його аналіз повинен забезпечувати формування альтернативних варіантів можливостей та загроз та поведінки підприємства в залежності від фактичного сценарію.

У зв'язку з цим розроблено методику, яка базується на кількісній оцінці впливу факторів зовнішнього середовища і полягає в реалізації наступних логічно-пов'язаних етапів.

Етап 1 - формування переліку факторів зовнішнього середовища, які мають позитивний (можливості) або негативний (загрози) вплив на діяльність підприємства в теперішній час або в перспективі.

Доцільно відзначити, що якість проведення стратегічного аналізу в значній ступені визначається обґрунтованістю напрямків та груп факторів, що підлягають дослідженню. У зв'язку з цим запропоновано перелік аналітичних напрямків зовнішнього середовища та сформовано групи факторів по кожному з них, які рекомендовано розглядати в процесі аналізу. З нашої точки зору, доцільно виділяти наступні аналітичні напрямки зовнішнього середовища: політичний, економічний, ринковий, фінансовий, виробничо-технологічний, управлінський, соціальний, екологічний. По кожному аналітичному напрямку наведено перелік можливостей та загроз, які існують у зовнішньому середовищі і є в теперішній час значущими. Систематизований перелік можливостей та загроз зовнішнього середовища представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Систематизація можливостей та загроз зовнішнього середовища

Можливості	Загрози
1	2
Політичний напрямок	
Ефективні політичні та економічні міжнародні зв'язки	Нестабільна політична ситуація в світі
Сприятлива політична ситуація в країні	Слабка гілка виконавчої влади
Компетентний та дієвий уряд	Нестабільне та неякісне законодавче поле
Стабільне та мотивуюче законодавче поле	Недіюча судова система
Ефективна судова система	Корупція та її негативні прояви
	Відсутність підтримки та мотивації розвитку бізнесу з боку державних органів управління

1	2
Відсутність корупції Відсутність втручання в діяльність підприємства з боку державних наглядових органів	
Економічний напрямок	
Підйом світової економіки Високий рівень ВВП (ВВП на душу населення) та національного доходу Раціональна система оподаткування Забезпеченість сировинними та енергетичними ресурсами по доступним цінам	Світові та регіональні кризи Низький рівень ВВП та національного доходу Завищені ставки оподаткування Недостатність сировинних та енергетичних ресурсів Висока вартість енергоресурсів
Ринковий напрямок	
Конкурентоспроможність продукції на світових ринках Значний обсяг експорту продукції Відсутність торгових бар'єрів Розвинутість маркетингових технологій	Низький рівень конкурентоспроможності продукції вітчизняних виробників Слабка присутність вітчизняних товаровиробників на світових ринках Торгівельні бар'єри на шляху просування вітчизняної продукції на світових ринках Недостатній розвиток маркетингових технологій
Фінансовий напрямок	
Високий кредитний рейтинг країни Присутність на фінансовому ринку міжнародних установ Наявність достатньої кількості дешевих фінансових ресурсів Розвиненість фінансово-кредитної системи Різноманітність інструментів фінансового ринку Стабільна та низька ставка рефінансування Стабільність банківського сектору	Низький кредитний рейтинг країни Відсутність (незначна присутність) на фінансовому ринку міжнародних установ Обмеженість фінансових ресурсів та інструментів вітчизняного фінансового ринку Слабкість фінансово-кредитної системи Висока вартість залучення зовнішніх ресурсів на ринку Нестабільна банківська система, ненадійність банківських установ Висока ставка рефінансування
Виробничо-технологічний напрямок	
Високий науковий потенціал країни Висока частка людей з науковими ступнями, з вищою освітою Високий рівень науково-технічного розвитку держави Сучасні галузеві технології Високий рівень інвестування фундаментальної та галузевої науки, а також освіти Наявність та ефективне функціонування науково-дослідних установ	Техніко-технологічна відсталість, використання застарілих технологічних процесів Зменшення частини населення, що мають наукові ступені, вищу освіту Недостатнє фінансування закладів вищої освіти Недостатність інвестицій в розвиток науково-технічного прогресу Зменшення (недостатність) науково-дослідних установ

1	2
Управлінський напрямок	
Впровадження стандартів управління якістю Прозорість систем менеджменту і контролю на всіх рівнях державного управління Розвиток інноваційних технологій і методів управління Широке використання електронних технологій	Не прозорість систем менеджменту та контролю Використання застарілих методів та технологій управління Низьке впровадження електронних технологій в управлінську діяльність
Соціальний напрямок	
Раціональна вікова структура Високий рівень доходів населення Висока соціальна захищеність всіх верств населення Висока середня тривалість життя	Нераціональна вікова структура Низький рівень доходів населення Суттєва диференціація населення по рівню доходів Низькі соціальні стандарти Невисока середня тривалість життя населення
Екологічний напрямок	
Наявність еколого-орієнтованих стратегій та державних програм Контроль додержання норм забруднення навколишнього середовища Високий рівень інвестицій в захист довкілля	Відсутність державних програм захисту навколишнього середовища Недостатній контроль додержання екологічних норм Недостатність інвестування захисту довкілля

Таким чином результатом реалізації першого етапу є формування переліку можливостей та загроз зовнішнього середовища, які мають суттєвий вплив на діяльність підприємства. Цей перелік доцільно формувати з використанням систематизації факторів зовнішнього середовища (табл.1), а також специфічних особливостей конкретного підприємства.

Етап 2 - оцінка можливостей та загроз зовнішнього середовища. Особливістю запропонованого підходу є кількісний вимір важливості кожного фактору (можливості чи загрози) по двох критеріях: оцінка впливу в поточному періоді та імовірність зміни сили впливу фактора в майбутньому, що, на наш погляд, є необхідним, для обґрунтування стратегії підприємства та формування його стратегічного плану.

Для визначення кількісної оцінки впливу зовнішнього середовища запропоновано використовувати метод експертних оцінок ступеню впливу кожного окремого фактора, що входить до відповідного оціночного напрямку. В якості шкали оцінювання може бути рекомендована оцінка від «1» до «10» балів (фактор, що має найбільший вплив на діяльність підприємства отримує «10» балів, найменший – «1»). Фактори, які не мають впливу (нульова оцінка), в перелік оцінюваних не включаються.

Оцінку вірогідності зміни сили впливу фактору в майбутньому пропонується здійснювати у частках одиниці, як підвищуючий або понижуючий коефіцієнт. Так, якщо очікується підвищення сили впливу фактору, то відповідний коефіцієнт буде перевищувати одиницю, і чим більше підвищення, тим він більше. І, навпаки, при зниженні сили впливу, коефіцієнт буде менше 1. Таким чином в межах кожного напрямку експерти оцінюють силу впливу та імовірність її зміни по окремому фактору, формуючи при цьому масив вихідної інформації для прийняття подальших рішень щодо їх важливості для розробки стратегії.

Для підвищення об'єктивності оцінки імовірності впливу факторів запропоновано підхід, який є доволі трудомістким, оскільки передбачає створення відповідної інформаційної бази та постійного її моніторингу. Він полягає в тому, що по кожному аналітичному напрямку встановлюється показник (або група показників), який в діючих умовах характеризує його стан, та оцінюється його динаміка - темп росту. Далі по динамічним характеристикам показника визначається імовірність посилення впливу. Слід відзначити, що показник (показники) по кожному оціночному напрямку, діапазон зміни показника, якісна оцінка імовірності змін та коефіцієнт оцінки імовірності змін як методично, так і кількісно визначаються з урахуванням стану економіки країни та рівня її макроекономічних показників, а також специфіки та стану конкретного підприємства. Фрагмент рекомендацій щодо оцінки динаміки економічного напрямку наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Оцінка імовірності посилення впливу загроз та можливостей зовнішнього середовища по економічному напрямку (фрагмент)

Показник	Діапазон зміни показника	Якісна характеристика імовірності зміни	Коефіцієнт оцінки імовірності зміни
1	2	3	4
Темп зростання національного доходу у зіставних цінах (Т)	$T < 0,9$	Економічна ситуація характеризується як неблагоприємна у зв'язку зі зменшенням рівня національного доходу	$\leq 1,0$ - для можливостей $\geq 2,0$ - для загроз
	$0,9 \leq T < 1,0$	Економічна ситуація характеризується як «негативна» стагнація	$\leq 1,0$ - для можливостей $\geq 1,5$ - для загроз
	$1,0 \leq T < 1,1$	Економічна ситуація характеризується як повільне зростання	$\leq 1,0$ - для загроз $\geq 1,10$ - для можливостей
	$T > 1,1$	Економічна ситуація характеризується покращенням	$\leq 0,9$ - для загроз $\geq 1,50$ - для можливостей

Етап 3 – розрахунок кількісних оцінок окремих факторів зовнішнього середовища та напрямків впливу.

Узагальнена оцінка кожного фактора зовнішнього середовища визначається як добуток оцінки впливу та оцінки імовірності зміни впливу за формулою:

$$O_{ij} = OB_{ij} * OM_{ij}, \quad i = 1 \dots n, \quad j = 1 \dots m, \quad \text{де} \quad (1)$$

O_{ij} - узагальнена оцінка впливу i -го фактора j -го напрямку на діяльність підприємства;

OB_{ij} - оцінка поточного впливу i -го фактора j -го напрямку на діяльність підприємства;

OM_{ij} - оцінка імовірності зміни впливу i -го фактора j -го напрямку на діяльність підприємства в майбутньому.

Таким чином визначаються узагальнені оцінки кожної можливості та кожної загрози зовнішнього середовища.

Наступний крок полягає в визначенні комплексної оцінки впливу всіх факторів окремого напрямку, який визначається як їх сума (середня величина)

$$KO_j = \sum_{i=1}^n O_{ij} \quad \text{або} \quad (2)$$

$$KO_j = \frac{\sum_{i=1}^n O_{ij}}{n}, \quad \text{де} \quad (3)$$

KO_j – комплексна оцінка впливу j -го напрямку на діяльність підприємства, яка враховується при формуванні його стратегії;

O_{ij} - узагальнена оцінка впливу i -го фактора j -го напрямку на діяльність підприємства.

Такі оцінки розраховуються як по можливостях (KM_j), так і по загрозах (KZ_j), характерних для діяльності підприємства. Для визначення загального впливу факторів зовнішнього середовища розраховуються відповідні узагальнюючі показники по кожному напрямку, як різниця між комплексними оцінками його можливостей та загроз:

$$UO_j = KM_j - KZ_j \quad j = 1 \dots m, \quad \text{де} \quad (4)$$

UO_j - узагальнююча оцінка впливу можливостей та загроз j -го напрямку на діяльність підприємства;

KM_j , KZ_j – відповідно, комплексна оцінка впливу можливостей та загроз j -го напрямку на діяльність підприємства.

Запропоновані оціночні показники мають наступну інтерпретацію:

- чим більше значення показника KM_j , тим більше можливостей має підприємство по цьому напрямку, які доцільно оптимально використовувати при формуванні стратегії підприємства. Відповідно, не високе значення цього

показника свідчить про обмежені можливості розвитку підприємства за рахунок факторів цього напрямку;

- чим більше значення показника $KЗ_j$, тим більше загроз у зовнішньому середовищі, які необхідно враховувати при формуванні стратегії. В свою чергу низьке значення цього показника свідчить про невеликий вплив загроз;

- позитивне значення узагальнюючого показника $УО_j$ свідчить про те, що фактори-можливості j -го напрямку перевищують існуючі загрози. Підприємство повинно максимально використовувати цю позитивну для свого розвитку ситуацію;

- від'ємне значення узагальнюючого показника $УО_j$ свідчить про те, що фактори-загрози j -го напрямку перевищують існуючі можливості. Підприємству необхідно намагатися, в першу чергу, мінімізувати існуючі загрози в своїй діяльності.

Інтегральна оцінка впливу факторів зовнішнього середовища визначається як сума узагальнюючих оцінок всіх можливостей та всіх загроз.

$$IЗ = \sum_{j=1}^m УО_j, \quad \text{де} \quad (5)$$

$IЗ$ – інтегральна оцінка впливу факторів зовнішнього середовища з урахуванням всіх можливостей та загроз.

$УО_j$ - узагальнююча оцінка впливу можливостей та загроз j -го напрямку на діяльність підприємства.

Зрозуміло, що при позитивному значенні інтегрального показника підприємство має більше можливостей ніж загроз, що дає йому кращі перспективи розвитку і є підґрунтям використання більш «агресивних» стратегій. При від'ємному значенні $IЗ$ загрози зовнішнього середовища домінують над можливостями, що вимагає ще більш ретельного підходу до формування стратегії підприємства.

При розрахунку інтегрального показника в деяких випадках раціональним є врахування значущості окремих напрямків по їх впливу на діяльність підприємства. Така оцінка є доцільною при виконанні двох умов. Перша умова – високий рівень компетентності та неупередженість експертів. Друга умова – можливість прогнозування впливу факторів, тобто відсутність не прогнозованих, неочікуваних змін (кардинальна зміна політичної ситуації, форс-мажорні обставини і т. ін.). Якщо ці умови не виконуються, визначення значущості напрямків зовнішнього середовища, на наш погляд, не є доцільним.

Етап 4 - розробка рекомендацій щодо формування стратегії підприємства і визначення напрямів діяльності, на які необхідно звернути увагу для посилення конкурентних позицій на ринку або запобігання їх втрати. Цей етап дозволяє зробити стратегічні висновки, структурувати проблеми та задачі,

що виникли перед підприємством, та знайти шляхи їх подолання з урахуванням наявних ресурсів. Він є найбільш складним, оскільки передбачає прийняття важливих стратегічних рішень, що базуються на результатах попередньої оцінки.

В залежності від отриманих загальних оцінок щодо сильних та слабких сторін підприємства, а також його можливостей та загроз розроблені наступні рекомендації щодо вибору стратегії.

Якщо підприємство має більше можливостей ніж загроз, тобто підсумкова оцінка $I3 \geq 0$, стратегія повинна бути спрямована на використання сильних сторін для реалізації можливостей. При цьому діюча стратегія підприємства може кардинально не змінюватись. Доцільні види стратегій, які може вибирати підприємство:

стратегії розвитку (зростання) - інтенсифікація, диверсифікація, інтеграція, техніко-технологічний розвиток;

стратегії стабілізації - збирання врожаю, постійної адаптації до зовнішнього середовища, збереження науково-технічного і кадрового потенціалу.

В разі, коли підприємство має більше загроз ніж можливостей (підсумкова оцінка $I3 < 0$), необхідним є безперервний моніторинг зовнішнього середовища з метою усунення загроз. Рекомендована спрямованість стратегії: використання потенціалу підприємства для нейтралізації загроз або адаптації до них. Стратегія повинна бути гнучкою. В такій ситуації не виключена можливість диверсифікації, диференціації і навіть переорієнтації діяльності. Доцільні види стратегій:

стратегії розвитку - інтенсифікація, диверсифікація, інтеграція, техніко-технологічний розвиток;

стратегії стабілізації - економії витрат, постійної адаптації до зовнішнього середовища, збереження науково-технічного і кадрового потенціалу.

стратегії виживання - маркетингова та операційна реструктуризація.

Необхідно зауважити, що рішення щодо вибору стратегії повинні базуватися на спільному аналізі можливостей та загроз зовнішнього середовища та їх прогнозованих змін, а також результатів оцінок сильних та слабких сторін роботи підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Запропоновано удосконалений методичний підхід до аналізу зовнішнього середовища підприємства, використання якого на етапі стратегічного аналізу буде сприяти обґрунтованості стратегії підприємства та його цільових установок. Розроблено систематизовані по визначених напрямках вичерпні списки можливостей та

загроз, що є підґрунтям для формування переліку факторів впливу зовнішнього середовища в умовах конкретного підприємства.

Удосконалено методичний підхід та розроблено алгоритм аналізу факторів зовнішнього середовища, який на відміну від існуючих дозволяє виконати кількісну оцінку впливу можливостей та загроз. Така оцінка здійснюється по двох критеріях: рівень поточного впливу та прогноз посилення (послаблення впливу), що є край важливим в стратегічному плануванні та підвищує обґрунтованість формування стратегії

Запропоновано метод прогнозу факторів зовнішнього середовища, який базується на використанні макроекономічних показників та їх динаміки.

Розроблений методичний підхід проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища має наступні переваги:

- забезпечує повне визначення основних аналітичних напрямків та окремих факторів за рахунок їх систематизації та представлення розширеного переліку;

- дозволяє отримати кількісні оцінки щодо впливу на діяльність підприємства можливостей та загроз;

- базується на оцінюванні не тільки поточного стану того чи іншого фактору, а й перспектив його зміни, що є край важливим при прийнятті рішень щодо формування стратегії;

- дає можливість формування комплексних оцінок по кожному напрямку зовнішнього середовища, які дозволяють визначити сукупну перевагу можливостей (при позитивному значенні показника) або загроз (при його від'ємному значенні);

- формує базу для прогнозування зміни зовнішнього середовища, що є дуже важливим при стратегічному плануванні;

- дозволяє отримати інтегральну оцінку підприємства з урахуванням поточного та майбутнього впливу факторів зовнішнього середовища, та перспектив його зміни.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методичного інструментарію щодо обґрунтування цільових параметрів стратегічних установок підприємства в залежності від стану та розвитку факторів впливу зовнішнього середовища.

Список використаної літератури

1. Грабовецький Б. Є. Стратегічний аналіз в управлінні виробництвом / Б. Є. Грабовецький, А. С. Краєвська // Економічний простір. – 2013. - № 76. – С. 187-199.

2. Демиденко С. Л. Стратегічний аналіз як інструмент управління підприємством / С. Л. Демиденко, О. В. Кулинич // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки. - 2012. - Вип. 30(1). - С. 43-47.

3. Довбня С. Б. Стратегія підприємства. Част. 1: Навч. посібник / С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, М. М. Хитько. – Дніпропетровськ: НМетАУ, 2011. – 70 с.

4. Дьолог Т. І. Стратегічний аналіз середовища підприємства / Т. І. Дьолог // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. - № 15. – С. 46-48.

5. Луців О. Стратегічний аналіз оптимальної поведінки підприємства в умовах невизначеності / О. Луців // Галицький економічний вісник. – 2013. - № 4. – С. 125-130.

6. Пуцентейло П. Р. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством / П. Р. Пуцентайло, О. О. Гуменюк // Інноваційна економіка. – 2016. - № 3-4. – С. 196-205.

7. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством / Р. К. Шурпенкова // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2015. – Вип. 2.

References

1. Hrabovetskyi, V.Ye. and Kraievskaya, A.S. (2013), “Strategic analysis in production management”, *Ekonomichnyi prostir*, vol. 76, pp. 187-199.

2. Demydenko, S. L. and Kulynych, O. V. (2012), “Strategic analysis as an enterprise management tool”, *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*, vol. 30(1), pp. 43-47.

3. Dovbnia, S.B., Naidovska, A.O., Khytko, M.M. (2011), “Enterprise strategy”, *Stratehiia pidpriemstva. Chastyna 1: Navch. posibnyk*, NMetAU, Dnipropetrovsk, Ukraine.

4. Doloh, T.I. (2013), “Strategic analysis of the enterprise environment”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 15, pp. 46-48.

5. Lutsiv, O. (2013), “Strategic analysis of optimal behavior of the enterprise in conditions of uncertainty”, *Halyts'kyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 4, pp. 125-130.

6. Putsenteylo, P.R. and Humenyuk, O.O. (2016), “Strategic analysis as an important element of enterprise management”, *Innovatsiyna ekonomika*, vol. 3-4, pp. 196-205.

7. Shurpenkova, R.K. (2015), “Strategic analysis as part of enterprise management process”, *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 2 (112), pp. 96-99.

Dovbnya S., Doctor of Economic Science, Professor; Chabanez T., Applicant, National Metallurgical Academy of Ukraine

Improved methodical approach to analysis of the external environment

In the article the method of analysis of the external environment is considered. The list of directions of the external environment, which it is expedient to consider during the analysis, is developed. In each direction, the factors of the environment that are characteristic of the modern stage of development of the national economy are determined. The methodical approach to analysis is improved, which, in contrast to existing ones, allows to carry out quantitative estimation of the influence of factors of the environment on two criteria: the level of current influence and the forecast of strengthening (weakening) of influence, which is an edge important in strategic planning and raises the validity of strategy formation. The method of estimating the dynamics of the external environment based on the use of sound macroeconomic indicators and their dynamics is proposed. Recommendations for forming the strategy of the enterprise are developed, depending on the results of the quantitative analysis of the external environment.

Key words: strategic management, analysis of the external environment, strategy, factors, threats, opportunities, expert assessment, general evaluation, integral assessment.

Довбня С.Б., д.э.н., профессор; Чабанец Т.Н., соискатель, Национальная металлургическая академия Украины

Усовершенствованный методический подход к анализу внешней среды

В статье рассматривается усовершенствованная методика анализа внешней среды. Разработан перечень направлений внешней среды, которые целесообразно рассматривать в процессе анализа. По каждому направлению определены факторы (возможности и угрозы), характерные для современного этапа развития отечественной экономики. Усовершенствован методический подход к анализу возможностей и угроз, который в отличие от существующих позволяет выполнить их количественную оценку по двум критериям: уровень текущего влияния и прогноз усиления (ослабления) влияния, что очень важно при стратегическом планировании и повышает обоснованность формирования стратегии предприятия. Предложен метод оценки динамики внешней среды, базирующийся на использовании обоснованных макроэкономических показателе и их динамики. Разработаны рекомендации по формированию стратегии предприятия в зависимости от результатов количественного анализа внешней среды.

Ключевые слова: стратегическое управление, анализ внешней среды, стратегия, факторы, угрозы, возможности, экспертная оценка, обобщающая оценка, интегральная оценка.