



Таким чином, стратегічна карта, побудована на основі збалансованої системи показників, відзначається відповідністю місії та цінностям банку та дає достовірну інформацію про процес реалізації стратегії, яка може бути використана для прийняття управлінських рішень зацікавленими особами.

Перспектива подальших розробок у цьому питанні може бути спрямована на дослідження ефективності реалізації стратегії на основі аналізу стратегічних карт.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що основні висновки та отримані результати можуть бути застосовані при розробці політики управління формуванням власного капіталу банківськими установами України.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Алексеенко М. Д. Капітал банку: питання теорії і практики : монографія / М. Д. Алексеенко. – К. : КНЕУ, 2002. – С. 276–277. 2. Єфімова Ю. І. Дослідження сутності управління власним капіталом банку / Ю. І. Єфімова, Л. Ф. Кондусова // Управління розвитком. – № 3(143). – 2013. – С. 142–145. 3. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. – 512 с. 4. Лісова Н. О. Стратегічна карта BSC: теорія та практика / Н. О. Лісова, Г. О. Свірська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – С. 90–94. 5. Хвостіна І. Використання стратегічних карт в аналізі економічної ефективності системи інформаційного забезпечення підприємств машинобудівної галузі [Електронний ресурс] / І. Хвостіна. – Режим доступу : [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Ecan/2009\\_4/pdf/hvostina.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Ecan/2009_4/pdf/hvostina.pdf). 6. Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>. 7. Офіційний сайт банку ПАТ "РАДИКАЛ БАНК". – Режим доступу : <http://radicalbank.com.ua/>.

---

**Мілінчук О. А.**

УДК 658.012.42

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОГАЗОВОЇ ГАЛУЗІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КРИЗИ**

*Анотація. Подано доцільність аналізу зовнішнього середовища функціонування з використанням PEST-аналізу як інструмента, що попереджає виникнення кризи на підприємстві. Обґрунтовано необхідність практичного використання такого методу стратегічного аналізу на підприємствах нафтогазового комплексу України.*

*Аннотация. Представлена необходимость анализа внешней среды функционирования посредством PEST-анализа как инструмента, который предупреждает возникновение кризиса на предприятии. Обоснована необходимость практического использования такого метода стратегического анализа на предприятиях нефтегазового комплекса Украины.*

*Annotation. The article presents the need for an analysis of the external environment functioning by means of PEST-analysis as a tool which prevents the onset of the crisis at the enterprise. The necessity of practical use of such a method of strategic analysis at the enterprises of oil and gas complex of Ukraine is substantiated.*

*Ключові слова: стратегічний аналіз, PEST-аналіз, нафтогазовий комплекс, криза.*

Зовнішнє середовище сучасних підприємств відрізняється динамічністю і складністю. Динамічність виражається безперервними змінами зовнішніх умов і зростаючої швидкістю змін. Складність знаходить вираз у збільшенні кількості можливих комбінацій стратегічних рішень. Зі зростанням динамічності і складності невідмінно змінюються оцінні можливості наявної інформації. Від керівництва підприємств потрібна неупереджена здатність адаптації до заново створених умов довгострокового функціонування на ринку.

Дослідження стратегічної складової встановлює підприємство як відкриту систему, що активно взаємодіє, значною мірою залежить від змін і впливів зовнішнього середовища: відносно поставок ресурсів, енергії, кадрів, а також покупців. Оскільки від керівництва залежить виживання організації, потрібно вміти виявляти істотні факти в оточенні, які вплинуть на організацію. Тому актуальним є розгляд середовища зовнішнього впливу як чинника до змін і далеко не завжди позитивного спрямування. Активне практичне використання такого інструмента стратегічного аналізу як PEST-аналіз стане поштовхом до вчасного реагування на мінливість функціонування в довготерміновій перспективі та попередженням виникнення кризових коливань у діяльності.

---

© Мілінчук О. А., 2013



Аналіз спеціалізованої літератури з досліджуваної тематики спонукає до висновку, що проблема не залишається без уваги і знаходить своє відображення у роботах провідних вітчизняних та зарубіжних науковців. Слід зазначити, що питання реалізації стратегічних аспектів діяльності в умовах кризи розкрито у роботах Духоніна Є. Ю., Мостенської Т. Л., Рибінцева В. О., Пітера Ф. Друкера та ін. [1].

Підприємства стежать за зовнішньою обстановкою з метою виявити і використовувати її сприятливі можливості для досягнення корпоративних цілей, уникнути при цьому загрози перешкод розвитку. Цього домагаються пильним вивченням зовнішнього середовища на перспективу, складанням переліку можливостей і загроз, які в подальшому дозволять як використовувати сприятливі можливості, так і знайти дієві відповіді на виклики середовища.

Ураховуючи те, що для підприємства зовнішнє середовище виступає в ролі джерела ресурсів, що необхідні для встановлення потенціалу внутрішніх можливостей на належному рівні, суб'єкт підприємництва знаходиться у постійному взаємному обміні із зовнішнім оточенням для забезпечення шляхів виживання. Особливістю ресурсного потенціалу економічної компоненти функціонування є притаманна характеристика обмеженості, що не має позитивного відображення в умовах жорсткої конкуренції на володіння такими ресурсами. А тому не завжди є спроможність одержати необхідну ресурсну базу із зовнішнього середовища, що вражає потенціал і посилює "слабкі місця" – підгрунтя до розвитку негативних наслідків як причина, і розвитку кризи на підприємстві як наслідок [1].

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища є комплексним дослідженням зовнішнього середовища організації (галузі, конкурентів, споживачів, постачальників) з метою оцінки можливостей та загроз і розробки оптимальної економічної стратегії на основі вибору з-поміж можливих альтернатив. Крім того, аналіз такого типу зосереджується на комплексному дослідженні факторів, які підприємство може використати для розвитку в довготривалій перспективі.

Так, першим кроком аналізу факторів зовнішнього середовища є збір інформації про соціальні, економічні, політичні і технологічні тенденції в змінах середовища існування організацій.

Отже, ґрунтуючись на аналітичному дослідженні результатів діяльності підприємства нафтогазового комплексу, слід зазначити, що функціонування на ринку паливно-енергетичного комплексу господарюючий суб'єкт ТОВ "КримТехасНафта", призначенням якого є розвідка та пошук, розробка та експлуатація нафтових і газових свердловин на території Керченського півострова, а також переробка, транспортування, реалізація нафти і газу та продуктів їх переробки, має ознаки стратегічної кризи, при якій підприємство зазнало руйнування виробничого потенціалу та відчуває брак довгострокових факторів успіху [2]; кризи прибутковості – перманентні збитки знищують власний капітал, що призводить до незадовільної структури балансу та кризи ліквідності – підприємство є неплатоспроможним [2].

Сучасний стан паливно-енергетичного комплексу вимагає оновлення: стан багатьох підприємств добувального призначення і переробних заводів характеризується як незадовільний. 70 % основних фондів не відповідає сучасним вимогам, майже половину свердловин і резервів, які функціонують, експлуатуються понад 50 років. Реконструкції підлягають далеко не всі джерела. У процесі реконструкції і закриття неперспективних родовищ не було враховано ризики і фінансові можливості на перспективу. Програми оновлення професійного обладнання не мають фінансування [3]. На сьогоднішній день ринок ПЕК зазнає перетворень і у більшості своєї негативних. Причиною цього є кризові явища, що проявляються у галузі та дослідження яких є основною метою аналізу.

У поданому дослідженні запропоновано вивчити та розробити стратегічний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства з використанням PEST-аналізу. PEST-аналіз, ще відомий як STEP-аналіз, – інструмент стратегічного дослідження чотирьох основних груп факторів, що мають вплив на підприємство. Зазначені групи складають політичні (P – Political), економічні (E – Economic), соціальні (S – social) і технічні (T – Technological) аспекти загального впливу [4].

У зв'язку з тим, що на середовище функціонування підприємства прямо впливають політичні фактори, то в результаті аналізу визначаються фактори впливу політичної ситуації на активність господарюючого суб'єкта на ринку, інвестиційну привабливість, стабільність та перспективи розвитку.

Економічна складова впливу з позиції визначення інвестиційних перспектив та перспектив розвитку ринку, купівельною спроможністю тощо.

Соціальний фактор вказує на динаміку споживчих переваг, розподіл та структуру соціальних груп населення, вікову та гендерну структуру [4].

Метою дослідження технологічної компоненти прийнято вважати виявлення тенденції в технологічному розрізі розвитку, що в першу чергу є причинами змін і втрати ринку, а також виникнення нових продуктів.

Аналіз пропонується до виконання за схемою "фактор-підприємство". Його потрібно оформити у вигляді матриці із позначенням фактора макросередовища та бальною оцінкою його впливу.

Так, слід навести PEST-аналіз нафтогазової галузі у вигляді матриці такого вигляду (таблиця).

Таблиця

#### PEST-аналіз нафтогазової галузі

Політика	Вага	Бал	Оцінка	Економіка	Вага	Бал	Оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Обмеження міжнародної торгівлі	0,18	1	0,18	Рівень цін на енергоносії, сировину та транспорт	0,21	2	0,42
2. Рівень корупції	0,25	1	0,25	2. Рівень розвитку геології і розвідки надр, геодезичних і гідрометеорологічних служб	0,23	1	0,23

1	2	3	4	5	6	7	8
3. Використовувана програма стратегічного призначення про поставку нафтопродуктів*	0,3	2	0,6	3. Валютний курс (долари США/гривня)	0,15	1	0,15
4. Використання досвіду міжнародних компаній із геологічних заходів	0,12	1	0,12	4. Зниження рівня реальних доходів споживачів продукції	0,17	1	0,17
5. Проведення міжнародних тендерів*	0,15	1	0,15	5. Рівень імпорту нафтопродуктів на територію України	0,24	2	0,48
Усього	1	-	1,3	Усього	1	-	1,45
1. Рівень освіти професійного технічного спрямування	0,3	3	0,9	1. Розвиток високоточного обладнання	0,13	4	0,52
2. Зростання мобільності населення	0,1	1	0,1	2. Вартість технологій	0,24	1	0,24
3. Екологічні вимоги і стандарти	0,25	1	0,25	3. Рівень комп'ютеризації процесу виробництва	0,2	4	0,8
4. Зростання рівня і якості споживання споживачів	0,15	2	0,3	4. Розробка нових сировинних продуктів	0,15	3	0,45
5. Демографічні зміни за кожним окремим регіоном на в цілому у державі	0,2	1	0,2	5. Якість продукції, рівень "втоми родовищ"	0,28	2	0,56
Усього	1	-	1,75		1	-	2,57

*Примітка:* \*Державна програма диверсифікації джерел постачання нафти в Україну на період до 2015 року [5]. У 2006 році був проведений Міжнародний тендер, який виграла Vanco International Ltd. У жовтні 2007 року ця компанія підписала угоду із КМУ про розподіл продукції на розробку Прикерченської ділянки надр континентального шельфу Чорного моря. Угода підписана на 30 років і обумовлює розвідку та буріння свердловин на ділянці площею 12,96 км кв. у 13 км від Керченського півострова [3].

Виходячи із наведених даних, слід зазначити, що у розрізі запропонованих груп факторів до тих, що найменш піддаються впливу, необхідно віднести політичну групу та економічну компоненту, в свою чергу до тих, що мають характер гнучких відносин соціум та технологія.

Такий результат, дослідження пояснюється тим, що політична й економічна сфери та фактори їх впливу, насамперед, залежать від загальної політичної ситуації в країні, шляхів та цілей інтеграції, рівня забезпеченості тими чи іншими ресурсами, програмами розвитку тощо. Ураховуючи сучасний стан ПЕК України, головною проблемою його становища є те, що не використовується весь потенціал технологічної складової у зв'язку із відсутністю коштів на переобладнання, запозичення розвідного досвіду тощо, що призводить до шалених обсягів імпорту вуглеводневої сировини на територію держави за цінами вищими, ніж середні світові.

Таким чином, проведений аналіз дав можливість зробити висновок, що досліджувана галузь – нафтогазова – характеризується наявністю тенденцій до розвитку та досить високим вже існуючим рівнем розвитку кризових явищ, що негативно впливає на діяльність суб'єктів господарювання, які до неї належать, а також на імідж держави в цілому. Практичне застосування стратегічного аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємств даної галузі надає можливість визначити фактори, які мають вплив на розвиток кризи у господарюючих суб'єктів ринку ПЕК та, відповідно, обґрунтовував вибір комплексу заходів щодо попередження розвитку кризи на підприємствах.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Біденко К. Р. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємств як інструмент антикризового управління / К. Р. Біденко // Управління розвитком. – 2012. – № 12(133). – С. 107–109. 2. Данілов О. Д. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях : навч. посібн. / О. Д. Данілов, Т. В. Паєнко. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 256 с. 3. Первая крымская информационно-аналитическая газета [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://1k.com.ua/224/details/3/13>. 4. Рибінцев В. О. Особливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища виноробних підприємств України в ринкових умовах [Електронний ресурс] / В. О. Рибінцев. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>. 5. Про затвердження Програми диверсифікації джерел постачання нафти в Україну на період до 2015 року : Постанова КМУ від 08.11.2006 р. № 1572 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.yuristonline.com/zakoni/006/06/010524.php>.