

- Створення бачення - розуміння того, що зміни, отримані від впровадження проекту, забезпечать конкурентні переваги в галузі;
- Активація - створення команди проекту зі співробітників переконаних у необхідності впровадження, створення кооперації для розробки проекту;
- Підтримка - пошук і переконання інвесторів у необхідності вкладення коштів у проект;
- Впровадження - написання НІОКТР по тематиці проекту, створення дослідних зразків;
- Забезпечення - проведення моніторингу діяльності, складання звітів про виконані роботи;
- Схвалення, визнання - реалізація проекту.

**Висновки.** Слід мати на увазі, що жоден з підходів і жодна моделей до управління змінами не є найкращим. Вибір того чи іншого підходу повинен базуватися на врахуванні реальних умов.

Таким чином, для правильної реалізації змін необхідно, перш за все, оцінити конкретну ситуацію і бажані результати, а також навчитися правильно керувати змінами на основі розглянутих підходів і моделей.

#### **Перелік посилань:**

1. Шеремет М. А. Управление изменениями / М. А. Шеремет // - М.: Дело, 2011. - 128 с.
2. Мусаева Ю. К. Модель открытых инноваций / Ю. К. Мусаева, А. Б. Петроченков // *Инноватика-2012: сб. материалов (25–28 апреля 2012 г.). Т.1 / под ред. А. Н. Солдатов, С. Л. Минькова. - Томск, 2012. - С.290–292.*
3. Широкова Г. В. «Теория О» и «теория Е» как стратегия организационных изменений [Электронный ресурс] // *Менеджмент в России и за рубежом. - URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2005/1/3521.html>.*
4. Гусаков В. А. Ясная стратегия бизнеса / В. А. Гусаков // - М.: Вершина, 2009. - 360 с.
5. Дроздов И. Н. Управление развитием организации / И. Н. Дроздов // : Учебное пособие. - Владивосток: ПИППККГС, 2001. - 110 с.
6. Левин К. Теория поля в социальных науках / К. Левин // - М.: Сенсор, 2000. - 572 с.
7. Дистанционный консалтинг. Управление организационными изменениями [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/section4.html#4.5>

Стаття надійшла: 28.10.2014 р.  
Рецензент: д.е.н., проф. Бабич Д.В.



УДК 330.341.1: 622(477)  
JEL C8.81

### **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДІАГНОСТИКИ СЕРЕДОВИЩА ВІТЧИЗНЯНИХ ГАЗОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ**

Запучляк І. Б., к.е.н., доцент

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

**Анотація.** Діагностика середовища функціонування підприємства, в межах якої системно аналізуються компоненти глобального та макрохарактеру, фактори ближнього зовнішнього середовища та ресурсного потенціалу підприємства (внутрішні можливості) є вихідним етапом дослідження та прогнозування напрямів розвитку підприємства. Після завершення цього етапу створюється інформаційна база, що дозволяє ґрунтовно виконати процес формування стратегічних цілей та альтернатив розвитку підприємства. В економічній літературі розроблено та запропоновано широкий арсенал методів оцінки стану зовнішнього середовища, які можуть бути агреговані у зазначені нижче групи: методи прогнозування, методи оцінки наслідків, експертні методи. Наведені методи широко використовуються у світовій практиці для виявлення характеру та сили впливу факторів середовища на функціонування підприємства та прогнозування напрямів його подальшого розвитку. Тому виникала необхідність у адаптації деяких з наведених методів для здійснення оцінки факторів зовнішнього середовища на функціонування та розвиток вітчизняних газотранспортних підприємств з врахуванням особливостей їх функціонування. Метою дослідження є вивчення методів діагностики середовища підприємства та обґрунтування їх застосування для діагностики дальнього, ближнього та внутрішнього середовища вітчизняних газотранспортних підприємств з врахуванням галузевих, технологічних, економічних та ін. особливостей їх функціонування. Це сприятиме виявленню як зовнішніх, так і внутрішніх потенційних можливостей для розвитку вітчизняних газотранспортних підприємств, або ж дозволить знизити ризики від негативного впливу факторів середовища на їх функціонування.

Запропоновано здійснювати діагностування середовища функціонування та розвитку вітчизняних газотранспортних підприємств в наступній послідовності: I етап – діагностика факторів дальнього сере-

довища (макросередовища). В основу дослідження впливу факторів макросередовища покладено STEEPLE-аналіз; II етап – діагностика факторів ближнього середовища (мікросередовища) на основі здійснення аналізу галузі та проведення SWOT-аналізу; III етап – порівняльний аналіз вітчизняних газотранспортних підприємств та інших газотранспортних підприємств – партнерів/конкурентів, які є найважливішою компонентою ближнього середовища їх функціонування, на основі процесного бенчмаркінгу; IV етап – діагностика внутрішніх факторів, що впливають на розвиток підприємства на основі застосування моделі аналізу McKinsey 7S. Аналітичне дослідження компонент зовнішнього та внутрішнього середовища вітчизняних газотранспортних підприємств дозволить окреслити загальні напрями їх розвитку у взаємозв'язку із світовими тенденціями розвитку ринку газу, з'ясувати проблеми і перспективи розвитку вітчизняної нафтогазової галузі, виявити внутрішні джерела розвитку підприємства.

**Ключові слова:** середовище підприємства, методи аналізу середовища, фактори, газотранспортні підприємства, розвиток, STEEPLE-аналіз, процесний бенчмаркінг, ланцюжок цінностей підприємства.

**Постановка проблеми.** Вихідним етапом дослідження та прогнозування напрямків розвитку вітчизняних газотранспортних підприємств є аналіз середовища їх функціонування, в межах якого системно аналізуються компоненти глобального та макрохарактеру, фактори ближнього зовнішнього середовища та ресурсного потенціалу підприємства (внутрішні можливості). Після завершення цього етапу створюється інформаційна база, що дозволяє ґрунтовно виконати процес формування стратегічних цілей та альтернатив розвитку підприємства.

Досліджуючи зовнішнє середовище, особливу увагу привертають його динамізм, складність та невизначеність. Рівень динамізму пов'язаний із швидкістю його змін. Рівень складності зовнішнього середовища, в свою чергу, пов'язаний з результатом складної взаємодії різних факторів, їх взаємообумовленості та взаємозв'язку, що створює «системний ефект», який неможливо вивчити за окремими елементами. Рівень невизначеності проявляється в неможливості точного прогнозування певних дій, нестачі знань про зовнішнє середовище та недостовірності інформації. Усунути невизначеність зовнішнього середовища неможливо, оскільки вона є елементом об'єктивної дійсності, що породжує ті чи інші ризики функціонування підприємства. Все це обумовлює використання методів неформальних експертних оцінок та прогнозів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Діагностика середовища функціонування підприємства передбачає численну кількість підходів до її проведення залежно від поставлених цілей дослідження, специфіки функціонування підприємств тої чи іншої галузі тощо. Зокрема діагностикою зовнішнього середовища підприємства займалися Міщенко А., Немцов В., Довгань Л., Довбня С., Кузьмін О., Георгіаді Н. та ін.; методи оцінки впливу зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств, їх інноваційну активність та економічну стійкість розглядали в своїх працях Нижник В., Полинкевич О., Матушевська О., Міняйленко І., специфіку впливу факторів зовнішнього середовища на вплив підприємств нафтогазової промисловості відображено в працях Крижанівського Є., Дзьоби О., Витвицького Я., Гораль Л. та ін.

В економічній літературі розроблено та запропоновано широкий арсенал методів оцінки стану зовнішнього середовища, які можуть бути агреговані у зазначені нижче групи:

1. Методи прогнозування (екстраполяції, множинної регресії, побудови кривої тренду, метод розробки сценаріїв, метод „Дельфі“, асимптотичний аналіз, аналіз втрат та можливостей), які застосовуються для визначення майбутніх тенденцій, для виявлення майбутніх суттєвих змінних та для передбачення майбутніх подій на підставі узагальнення аналізу теперішньої ситуації, її прогнозування на майбутнє. Методи моделювання (розробки моделей „витрати-випуск“, економетричної, стохастичної, кібернетичної) надають можливості побудувати таку модель дійсності, яка дає змогу спеціалістові з планування отримувати різноманітні варіанти майбутнього, змінюючи вхідні параметри та функції змінних у рамках цієї моделі.

2. Методи оцінки наслідків (аналіз прямого та перехресного впливу, дедуктивний аналіз, аналіз балансу зацікавлених сил тощо). Застосування цих методів дає змогу оцінити наслідки впливу очікуваних змін зовнішнього середовища на життєдіяльність підприємства та результати його господарсько-фінансової діяльності, визначити ступінь та вірогідність збігання декількох явищ.

3. Експертні методи (оцінка можливого зростання та зміни ефективності „стратегічних зон господарювання, метод „5х5“, метод „чотирьох питань“, побудова матриці „вірогідність посилення чинника - його вплив на організацію“, PEST-аналіз, SLEPT-аналіз, STEEPLE-аналіз, SWOT-аналіз, тощо). Їх застосування передбачає експертне формування переліку параметрів, які визначають зміни стану зовнішнього оточення та їхній вплив на

діяльність підприємства, дають можливість оцінити ступінь невизначеності середовища та основні її джерела [1, 2, 3, 4].

**Невирішені складові загальної проблеми.** Наведені методи широко використовуються у світовій практиці для виявлення характеру та сили впливу факторів середовища на функціонування підприємства та прогнозування напрямів його подальшого розвитку. Тому виникала необхідність у адаптації деяких з наведених методів для здійснення оцінки факторів зовнішнього середовища на функціонування та розвиток вітчизняних газотранспортних підприємств з врахуванням наступних особливостей їх функціонування:

- формування в майбутньому ознак транснаціональних підприємств;
- функціонування у формі природної монополії;
- виключна роль у забезпеченні державної енергетичної безпеки;
- тісна взаємопов'язаність з природно-ресурсною базою та природно-кліматична і географічна обумовленість протікання технологічних процесів;
- високий рівень залежності від світових тенденцій розвитку ринку газу, геополітичних економічних та політичних змін;
- високий рівень фондо-, енергомісткості транспортування природного газу та витрат в цілому;
- необхідність активної протекціоністської політики держави тощо.

**Формування цілей статті.** Метою дослідження є вивчення методів діагностики середовища підприємства та обґрунтування їх застосування для діагностики дальнього, ближнього та внутрішнього середовища вітчизняних газотранспортних підприємств з врахуванням галузевих, технологічних, економічних та ін. особливостей їх функціонування. Це сприятиме виявленню як зовнішніх, так і внутрішніх потенційних можливостей для розвитку вітчизняних газотранспортних підприємств, або ж дозволить знизити ризики від негативного впливу факторів середовища їх функціонування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Діагностування середовища функціонування та розвитку вітчизняних газотранспортних підприємств передбачає послідовне використання певних методів оцінки стану середовища та впливу його факторів на розвиток підприємства, використання яких забезпечувало б поетапне дослідження від вивчення впливу факторів далекого середовища до виявлення внутрішніх факторів розвитку газотранспортного підприємства.

Пропонуємо наступну послідовність діагностування середовища функціонування та розвитку вітчизняних газотранспортних підприємств:

**I етап.** Діагностика факторів дальнього середовища (макросередовища). В основу дослідження впливу факторів макросередовища покладено PEST-аналіз, за допомогою якого здійснюється аналіз політико-правової, соціокультурної, економічної та технологічної компонент зовнішнього середовища. У PEST-аналізі домінуючими є дві позиції: по-перше, стратегічний аналіз кожної з чотирьох компонентів має відповідати принципам системності, тому, що вони є взаємозалежними (змінна кожної компоненти впливає на весь ланцюжок); по-друге, PEST-аналіз – інструмент історично сформованого чотириелементного стратегічного аналізу далекого зовнішнього середовища (макросередовища підприємства), яке має більший вплив на великі підприємства, в тому числі і на вітчизняні газотранспортні, ніж на малі [3; 4]. Аналізуючи зовнішнє середовище, фахівці інколи використовують такі різновиди PEST-аналізу як SLEPT-аналіз (додається правовий фактор) та STEEPLE-аналіз, відповідно до якого виокремлюються наступні компоненти зовнішнього середовища: соціально-демографічну, технологічну, економічну, оточуюче середовище (природні фактори), політичну, правову та етнічну. Даний вид аналізу дозволить виявити вагомі для розвитку підприємства фактори, а також представляє оцінку степені впливу даних факторів на галузь функціонування підприємства.

**II етап.** Діагностика факторів ближнього середовища (мікросередовища) на основі здійснення аналізу галузі та проведення SWOT-аналізу. При визначенні стратегії розвитку підприємства менеджерам важливо розуміти умови функціонування, які визначаються специфікою галузі (тип товару, споживача, законодавче регулювання діяльності, умови вступу в галузь, прибутковість діяльності та ін.) та концентрацією конкуренції в ній. Технологія аналізу галузі та конкуренції в ній охоплює аналіз зовнішнього та частково внутрішнього середовища та передбачає моніторинг за такими напрямками:

1. ємність, прибутковість та динаміка розвитку галузі;
2. специфіка товарів, можливість оновлення технологій виробництва;
3. можливість появи нових учасників ринку [3].

SWOT-аналіз, застосовується як для аналізу зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, передбачає дослідження сильних та слабких сторін діяльності під-

приємства, загроз та можливостей. SWOT- аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на нього [5];

**III етап.** Порівняльний аналіз вітчизняних газотранспортних підприємств та інших газотранспортних підприємств – партнерів/конкурентів, які є найважливішою компонентою ближнього середовища їх функціонування, на основі процесного бенчмаркінгу. Бенчмаркінг (Benchmarking) – порівняльний аналіз, який об'єднує в єдину систему розробки стратегії, галузевий аналіз та аналіз конкурентів та використовується для аналізу безпосереднього оточення підприємства (мікросередовища). У найбільш загальному сенсі benchmark - це щось, що може мати певну кількість, якість і здатність бути використаним як стандарт або еталон при порівнянні з іншими предметами. Бенчмаркінг є систематичною діяльністю, спрямованою на пошук, оцінювання і навчання на кращих прикладах, незалежно від розміру підприємств, сфери бізнесу і географічного положення та допомагає виявити те, що інші роблять краще за нас, вивчити і застосувати їх методи роботи. У процесі бенчмаркінгу виробничі і маркетингові функції стають найбільш керованими, тому що досліджуються й упроваджуються на підприємстві кращі методи і технології інших підприємств та галузей. Це може приводити до прибуткового підприємництва з високою економічністю, створення корисної конкуренції і задоволення потреб покупців [6].

Незалежно від виду бенчмаркінгу алгоритм його здійснення однаковий:

1. Вивчення кращих результатів по об'єкту;
2. Аналіз власних результатів;
3. Визначення недоліків у власній роботі;
4. Розробка заходів щодо ліквідації слабких місць;
5. Створення мотивації, направленої на постійне покращення результатів [3].

Як зазначалось вище, функціонування вітчизняних газотранспортних підприємств супроводжується високим рівнем витрат на транспортування природного газу, саме тому порівняльний аналіз як між вітчизняними управліннями магістральних газопроводів, так і даних підприємств з аналогічними підприємствами інших держав (конкурентами/партнерами), зводиться до стратегічного аналізу витрат. Для того, щоб вітчизняні газотранспортні підприємства були конкурентоздатні, їхні витрати повинні відповідати витратам конкурентів/партнерів. При стратегічному аналізі витрат об'єктом дослідження виступатимуть ланцюги цінностей газотранспортних підприємств та передбачається порівняння з його основними конкурентами/партнерами за всім ланцюжком цінностей. Ланцюг створення цінності (Value Chain) – це інструмент аналізу потенційних джерел створення вищої цінності для споживачів та виявлення ефекту синергізму. Слідуючи М. Портеру, під ланцюжком цінностей розуміють узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність для підприємства, починаючи від початкових джерел сировини для постачальників даного підприємства до створення готової продукції і її доставки кінцевому споживачу та подальшому обслуговуванню у нього, він є засобом для стратегічної оцінки зв'язків між видами діяльності, які здійснюються всередині фірми і за її межами, що важливо для розробки стратегії, а також для визначення того, як можна розвинути існуючі переваги. Тобто, акцент робиться не тільки на процесах, що відбуваються усередині підприємства, а набагато ширше, виходячи за рамки конкретного підприємства [7, 8].

Ланцюг створення цінності за М. Портером складається з дев'яти стратегічно взаємозалежних видів діяльності, п'ять з них основні, а інші відіграють допоміжну роль. Основна діяльність включає в себе такі структурні елементи: вхідна логістика, виробнича діяльність, вихідна логістика (доставка товару до споживача), продажі та маркетинг, обслуговування (сервіс) [9, с.122]. Допоміжна діяльність включає наступні елементи: розвиток технології (ноу-хау, технологічні нововведення, які використовуються в кожній ланці ланцюга цінності), управління персоналом, інфраструктура фірми, матеріально-технічне постачання [10].

**IV етап.** Діагностика внутрішніх факторів, що впливають на розвиток підприємства на основі застосування моделі аналізу McKinsey 7S. Назва моделі походить від назви компанії і семи чинників її діяльності, які вони вважали найбільш важливими в контексті розвитку організації: стратегія (strategy), навички (skills), загальновизнані цінності (shared values), структура (structure), система, правила, процеси (systems), кадри (staff), стиль (style). На першій стадії окреслюється стратегія. Далі визначається за допомогою яких навичок та цінностей можна досягнути окресленої стратегії. Наступним кроком є формування змісту тих змін, які необхідні у п'яти інших факторах, щоб досягнути бажаного успіху [11].

**Висновки.** Аналітичне дослідження компонент дальнього зовнішнього середовища вітчизняних газотранспортних підприємств дозволить окреслити загальні напрями їх розвитку у взаємозв'язку із світовими тенденціями розвитку ринку газу. Діагностика ближ-

нього середовища дозволить виявити сильні та слабкі сторони функціонування підприємства, загрози та ризики, які їх супроводжують, та з'ясувати проблеми і перспективи розвитку вітчизняної нафтогазової галузі. Управління ланцюгом цінностей на вітчизняному газотранспортному підприємстві на основі здійснення процесного бенчмаркінгу дозволить визначити джерела формування витрат та комплексно використати досвід успішних світових компаній у сфері транспортування та постачання природного газу. Діагностика внутрішніх факторів газотранспортного підприємства, які є найбільш важливими в контексті їх розвитку, є основою для виявлення внутрішніх джерел розвитку підприємства та формування стійкості гомеостазу підприємства до негативної дії факторів зовнішнього оточення.

#### Перелік посилань.

1. Нижник В. М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств [Електронний ресурс] / Нижник Н. В., Полінкевич О. М. – Режим доступу: [irbis-nbuv.gov.ua/...cgibis\\_64exe///2012\\_9\(2\)\\_49.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/...cgibis_64exe///2012_9(2)_49.pdf).
2. Методи оцінки зовнішнього середовища [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.frontmanagement.org/fomants-1795-1.html>;
3. Довбня С. Б. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. Посібник / С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько. – Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. – 71 с.
4. Шабанова Ю. Н. Систематизация матричных методов стратегического анализа [Електронний ресурс] / Ю. Н. Шабанова. – Экономика и социум – 2014 г. . - №1 (11). – Режим доступу: [www.iupr.ru](http://www.iupr.ru).
5. Коновалова О. В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки [Електронний ресурс] / Коновалова О., Андрушакевич Т. – Экономические науки /10 Экономика предприятия. – 2.10.2014. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/3\\_SND\\_2010/Economics/58123.doc/html](http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc/html).
6. Моделі та методи прийняття рішень в аналізі та аудиті [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/1238060740764/buhgalterskiy\\_oblik\\_ta\\_audit/otsinka\\_vnutrishnogo\\_seredovischa\\_pidpriemstva](http://pidruchniki.com/1238060740764/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/otsinka_vnutrishnogo_seredovischa_pidpriemstva).
7. Ивлев В. Цепочка создания добавленной стоимости — инструмент для анализа эффективности деятельности [Електронний ресурс] / В. Ивлев, Т. Попова. - Режим доступу: <http://anatech.tiu.ru/a7409-tsepochka-sozdaniya-dobavlennoj.html>.
8. Ревуцька Н. В. Дослідження ланцюга створення цінності на підприємстві / [Електронний ресурс] / Н. В. Ревуцька, О. О. Гришкова. – Режим доступу: <http://Conference.SPKNEU.ORG>.
9. Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance / М. Е. Porter. - New York: Free press, 1985. –658 p.
10. Michail A. Use of Porter's Value Chain Framework / [Електронний ресурс] /А. Michail. – Режим доступу: <http://strategy-models.blogspot.com/2011/06/use-of-porters-1985-value-chain.html>.
11. Tom J. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies / [Електронний ресурс] / Tom J. Peters and Robert H. Waterman Jr. – Режим доступу: <http://www.amazon.com/In-Search-Excellence-Thomas-Peters/dp/0886840554>.
12. Крижанівський Є.І. Техніко-економічні чинники, які впливають на нафтогазову енергетику України / Є.І. Крижанівський, О. Г. Дзьоба // Науковий вісник ІФНТУНГ. – 2012. – № 1(31). – С. 142-149.

Стаття надійшла: 19.10.2014 р.

Рецензент: д.е.н., доц. Горювий Д.А.



УДК 685.5:338.124.4  
JEL D 810

### ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІНДИКАТОРІВ РОЗВИТКУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Животенко В. О., к.е.н.

ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

**Анотація:** Постійний розвиток ринкового середовища та зміна ринкової кон'юнктури призводить до поглиблення кризових явищ на підприємствах з низьким рівнем конкурентоспроможності. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності можливе лише за рахунок формування нової концепції протистояння формуванню та розвитку кризових явищ з орієнтацією не лише на внутрішні можливості підприємства, а й на зовнішні чинники впливу у перспективі. Основоположним елементом такої концепції слід вважати ефективне використання системи індикаторів розвитку кризових явищ на підприємстві.

Виходячи з цього, слід зазначити, що актуальною є проблема науково-методичного підґрунтя фор-