

**Паздрій В. Я.**, аспірант,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима  
Гетьмана», Україна

**Pazdrii V.**, postgraduate student,  
KNEU, Ukraine

**МЕТОД СТРАТЕГІЧНОЇ  
КАРТИ ЗОВНІШНЬОГО  
СЕРЕДОВИЩА  
ЯК АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ**

**METHOD OF STRATEGIC  
MAP OF EXTERNAL  
ENVIRONMENT  
AS ANALYTIC INSTRUMENT**

Розглянуто новий авторський інструмент стратегічного аналізу — метод стратегічної карти зовнішнього середовища. Описано алгоритм, особливості та умови використання даного методу.

Is considered the new instrument of strategic analysis — method of strategic map of external environment. Author described an algorithm, features and terms of the use of this method.

Сучасна інформаційна економіка висуває нові вимоги компаніям щодо проведення стратегічного аналізу по критеріям ресурсомісткості, витрат часу та комплексності представлених результатів. У зв'язку з цим актуальними стають завдання по дослідженню сучасних умов функціонування компанії і розробки нових та удосконалення існуючих інструментів стратегічного аналізу.

Результатом пошуку шляхів удосконалення існуючих методів чи розробки нових у рамках проведення дисертаційного дослідження став авторський метод стратегічної карти зовнішнього середовища, який передбачає побудову комплексної моделі системи взаємозв'язків між факторами різних рівнів ділового оточення компанії з метою аналізу, прогнозування та вироблення відповідних дій реагування на вплив ключових факторів зовнішнього середовища.

Використання методу стратегічної карти зовнішнього середовища передбачає такі етапи:

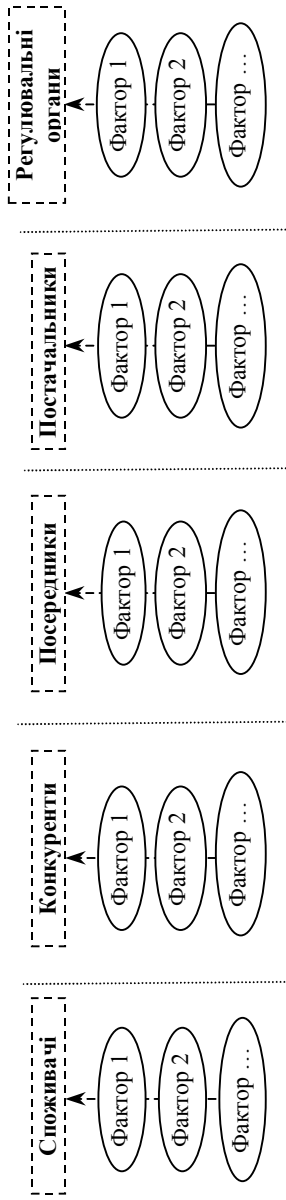
***Аналітично-графічна частина:***

1. Визначення ключових показників діяльності компанії.
2. Проведення аналізу кожного фактору зовнішнього середовища компанії як окремо, так і в комплексі.
3. Графічна візуалізація стратегічної карти зовнішнього середовища.
4. Визначення основних взаємозв'язків між факторами і нанесення їх на карту.

КЛЮЧОВІ ІНДИКАТОРИ ДІЯЛЬНОСТІ



СЕРЕДОВИЩЕ ПРЯМОЇ ДІЇ



СЕРЕДОВИЩЕ НЕПРЯМОЇ ДІЇ

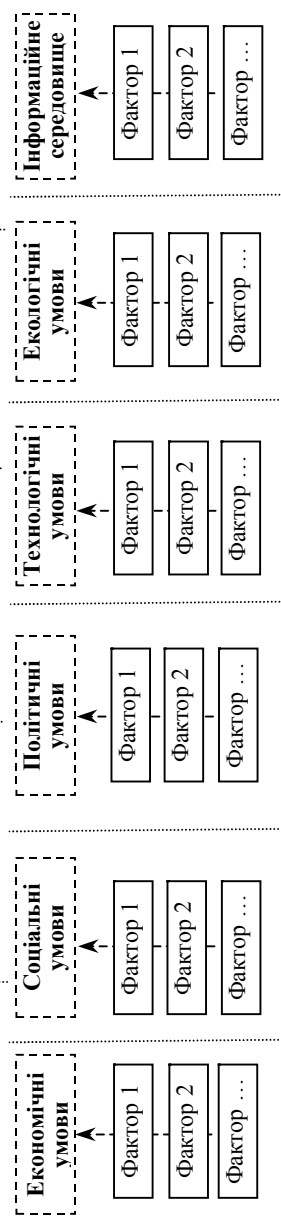


Рис. 1. Графічна форма стратегічної карти зовнішнього середовища.

### **Аналітично-оціночна частина:**

1. Проведення оцінки сили впливу кожного фактору й імовірності прояву зміни даного фактору на інші фактори (по каналам зв'язку).

2. Розробка комплексу рішень для покращення впливу зовнішнього середовища на важливі показники функціонування компанії.

3. Побудова системи постійного моніторингу та раннього попередження змін у зовнішньому середовищі.

У загальному вигляді стратегічна карта зовнішнього середовища має вигляд, який представлено на рис. 1.

Основними перевагами методу стратегічної карти зовнішнього середовища є:

— комплексне представлення всіх рівнів зовнішнього середовища;

— виявлення каналів впливу кожного фактору на ключові показники діяльності підприємства;

— можливість інтегрувати результати інших методів аналізу зовнішнього середовища;

— наявність різних аспектів вивчення стану зовнішнього середовища: поточного, прогностичного та моніторингового.

Проте даний метод, як і інші, не позбавлений недоліків, які актуальні на даному етапі дослідження:

— трудомісткість використання;

— необхідність професійних аналітиків;

— переважання використання якісних показників, хоча це є проблемою багатьох існуючих методів стратегічного аналізу;

— сильний вплив суб'єктивного фактору;

— низька динамічність методу та недостатня формалізація отриманих результатів.

Але більшість цих недосконалостей можна подолати, поліпшивши механізм проведення даного методу, що є одним із напрямів подальших досліджень.

Окрім цього варто зауважити, що запропонований метод стратегічної карти зовнішнього середовища було апробовано на прикладі компанії, яка надавала туроператорські послуги.

### **Література**

1. *Акер Д.* Стратегическое рыночное управление: 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2007. — 496 с. — (Серия «Теория менеджмента»).

2. *Бенсуссан Б., Фляйшер К.* Стратегический и конкурентный анализ: методы и средства конкурентного анализа в бизнесе: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 549 с.

3. *Гайденко Т.А.* Маркетинговое управление: Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. — М.: ЭКСМО, 2005. — 386 с.

4. *Портер М.* Конкуренция: Учебн. пос.: Пер. с англ.— М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.— 454 с.

5. *Сатир Ж.* Экономика информации: новая парадигма и ее границы // Вопросы экономики. — 2005. — №10. — С. 4—24.

6. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. — СПб.: Питер, 2005. — 496 с. — (Серия «Учебник для вузов»).

**Петрашко Л.П.**, канд. екон. наук,  
доцент кафедри міжнародного  
менеджменту,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима  
Гетьмана», м. Київ, Україна

**Petrashko L.P.**, PhD, decent of  
International Management  
Department, Vadym Hetman KNEU,  
Kiev, Ukraine

#### **ТРАНСФОРМАЦІЯ КСВ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ У ПОСТКРИЗОВИХ УМОВАХ**

#### **TRANSFORMATION OF CSR OF INTERNATIONAL COMPANIES IN POSTCRISIS CONDITIONS**

Розглянуто трансформацію змісту й значення КСВ компаній, сформульовано пріоритетні напрямки й основні рекомендації з забезпечення її розвитку в посткризових умовах.

The transformation of the content and the importance of companys' CSR was considered, priority-driven directions and key recommandations on its development maintenance were formulated in post-crisis conditions

Економічна криза 2008—2009 рр. стала важким випробуванням як фінансової стійкості міжнародних компаній, так і індикатором життєздатності концепцій, політик, моделей і інструментів їх корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

Економісти розглядають КСВ компанії як керування соціальними, економічними, екологічними аспектами її діяльності. Багато хто з них включають у це поняття й добродійну діяльність компаній. Практика КСВ досить міцно ввійшла в міжнародну корпоративну діяльність у докризовий період. Економічна криза 2008—2009 рр. трансформувала зміст і значення КСВ у першу чергу в аспектах її добродійності. В умовах реструктуризації бізнесу, неминучості значних скорочень персоналу, фінансових утруднень багато міжнародних компаній скоротили або відмовилися від своїх благодійних проєктів. Про це свідчать результати дослідження «Добродійність в умовах кризи», проведеного навесні 2009 року дослідницькою групою «Циркон», компанією