

УДК 347.78

МЕТОДИКА ОЦІНКИ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Гончар Вікторія Василівна, зав. кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування, д.е.н, доцент, Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет» м. Маріуполь, email: gonchar.mariupol@gmail.com, тел: +380973787893

Мальцев Максим Миколайович, аспірант кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» м. Маріуполь

Gonchar Victoriya, Dr.Sc. (Economics), assistant professor, Head of the Marketing and Business Administration Department of Priazovsky State Technical University.

Maltsev Maksym, graduate student of Marketing and Business Administration Department of Priazovsky State Technical University.

Gonchar V., Maltsev M. Methodology of the environment influence evaluation on the enterprise activity.

It is generally proved that in today's business world, the degree of influence of the companies' activity environment is very high. It was proposed to understand under the external environment of the enterprise the totality of the external factors that influence its business activities, which require constant monitoring, control and evaluation during the change and determination of the future for its functioning. A study of factors that influence the activities of Ukrainian enterprises of maritime transport, peer review helped identify components of the external environment of the enterprise. According to the levels the external factors can be divided on the global and on a national scale. The structure of these factors is divided into three groups (market conditions, political, technological), which will conduct a comprehensive analysis of the company. Exploring of certain global and national factors should be analyzed not only by their state and dynamics of changes in the reporting period, but also according to the possible directions of changes in these factors in the future based on current trends. For the practical application of evaluation of the enterprise external environment was generalized the methodology for assessing the external environment of the maritime transport enterprise, which consists of five stages: assessment of the real impact of the environment; assessment of the future impact of the environment; assessment of the level of instability; definition of the strategic gap between the degree of the future and the real impact; assessment of performance of the enterprise, taking into account the degree of influence of the environment. This approach not only provides the analysis of the environment, but also determination of the tendencies of its development using scenario forecasting. Practical application of the proposed method has allowed predicting the main indicators of activity of the enterprises of maritime transport.

Гончар В. В., Мальцев М. М. Методика оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Доведено, що в сучасних умовах ведення бізнесу, ступінь впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства дуже висока. Запропоновано під зовнішнім середовищем підприємства розуміти сукупність зовнішніх чинників, які здійснюють вплив на господарську діяльність підприємства, вимагають постійного моніторингу, контролю і оцінки при проведенні змін і визначають майбутні умови його функціонування. Дослідження чинників впливу на діяльність підприємств морського транспорту України, проведення експертної оцінки дозволило виділити складові зовнішнього середовища підприємства. За рівнями впливу пропонується розділити зовнішні чинники на чинники глобального і національного масштабу. У структурі чинників виділено три групи (кон'юнктура ринку, політичні, технологічні), що дозволить на підприємстві провести комплексний аналіз. Досліджуючи певні глобальні та національні чинники, слід аналізувати не тільки їх стан і динаміку зміни у звітному періоді, але і розглянути можливі напрямки зміни цих чинників у майбутньому на основі сформованих тенденцій. Для практичного застосування оцінки зовнішнього середовища підприємства узагальнено методика оцінки зовнішнього середовища підприємства морського транспорту, яка складається з п'яти етапів: оцінка ступеня реального впливу ЗС; оцінка ступеня майбутнього впливу ЗС; оцінка рівня нестабільності; визначення стратегічного розриву між ступенем майбутнього та реального впливу; оцінка показників діяльності підприємства з урахуванням ступеню впливу ЗС. Цей підхід не тільки передбачає аналіз стану середовища, а й визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування. Практичне застосування запропонованого методу дозволило спрогнозувати основні показники діяльності підприємств морського транспорту.

Гончар В. В., Мальцев М. Н. Методика оценки влияния внешней среды на деятельность предприятия.

Доказано, что в современных условиях ведения бизнеса, степень влияния внешней среды на деятельность предприятия очень высока. Предложено под внешней средой предприятия понимать совокупность внешних факторов, оказывающих влияние на его хозяйственную деятельность, которые требуют постоянного мониторинга, контроля и оценки при проведении изменений и определяют будущие условия его функционирования. Исследование факторов влияния на деятельность предприятий морского транспорта Украины, проведение экспертной оценки позволило выделить составляющие внешней среды предприятия. По уровням воздействия предлагается разделить внешние факторы на факторы глобального и национального масштаба. В структуре факторов выделены три группы (конъюнктура рынка, политические, технологические), что позволит на предприятии провести комплексный анализ. Исследуя определенные глобальные и национальные факторы, следует анализировать не только их состояние и динамику изменения в отчетном периоде, но и рассмотреть возможные направления изменения этих факторов в будущем на основе сложившихся тенденций. Для практического применения оценки внешней среды предприятия обобщенно методику оценки внешней среды предприятия морского транспорта, которая состоит из пяти этапов: оценка степени реального влияния ВС; оценка степени будущего влияния ВС; оценка уровня нестациональности; определение стратегического разрыва между степенью будущего и реального влияния; оценка показателей деятельности предприятия с учетом степени влияния ВС. Этот подход не только предусматривает анализ среды, но и определяет тенденции его развития с помощью сценарного прогнозирования. Практическое применение предложенного метода позволило спрогнозировать основные показатели деятельности предприятий морского транспорта.

Постановка проблеми. У сучасних умовах епохи глобалізації, вплив чинників середовища на успішне втілення програм стратегічного розвитку у діяльності підприємств набуває пріоритетного значення. Підвищення взаємозалежності національних економік, активізація інтеграційних процесів зумовлюють об'єктивну необхідність використання глобального підходу до ведення бізнесу, у складі якого важливе місце займають ідентифікація різноманітних динамічних чинників зовнішнього середовища. З кожним роком керівництво вимушене враховувати все більшу кількість факторів зовнішнього середовища, які набувають глобального характеру. Необхідно ретельно аналізувати й інтерпретувати ситуацію, вміти визначати чинники, що мають вирішальний вплив на розвиток ситуації, і передбачати ті зміни, які може спричинити за собою зміна найбільш впливових чинників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Пошуки способів оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств являють собою одну з основних проблем теорії стратегічного управління. Вагомий внесок у розробку проблем оцінювання стратегічного клімату підприємства внесли зарубіжні вчені І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, А. Стрикленд. Питанням стратегічного управління та, зокрема, діагностиці середовища підприємства, приділяли увагу такі вітчизняні науковці і практики, як, Л. Балабанова, В. Василенко, О. Виханський, А. Мазаракі, В. Немцов, З. Шершньова та ін. Незважаючи на значну кількість наукових робіт, де зарубіжні та вітчизняні вчені здійснили спроби наукового визначення щодо змісту та послідовності дій у процесі аналізу середовища, питання щодо розробки методики оцінки майбутнього впливу зовнішнього середовища вивчено недостатньо.

Мета статті – дослідити фактори зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємств, запропонувати методику щодо оцінки їх впливу на підприємство та надати прогноз розвитку господарюючого суб'єкту в майбутньому.

Результати дослідження. Кожний підхід до стратегічного управління, що використовується у світовій практиці, має особливості щодо змісту та структури окремих етапів і підсистем, стосовно переліку та послідовності дій у процесі аналізу, але базується на двох основних засадах — аналізі ситуації в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства у взаємозв'язку та взаємозумовленості. Опанувати прийоми та методи аналізу — одне з найважливіших завдань, що постає перед керівниками, оскільки параметри середовища — це унікальна комбінація факторів, що перебувають у постійному русі.

Варто виокремити підходи до опису структури зовнішнього середовища підприємства розглянувши дві основні концепції: неієрархічну та ієрархічну, які втілено у відповідних моделях.

Клас неієрархічних моделей базується на ідеї про наявність кількох пов'язаних між собою і не підпорядкованих один одному елементів, розміщених поза підприємством. Головне тут — твердження про наявність елементів, які так чи інакше впливають на визначення цілей, розподіл ресурсів і формування місця підприємства (його іміджу) на ринку. Акцентується увага на сформованій під впливом зовнішніх елементів структурі цілей, розподілі владних повноважень і налагодженні ефективної взаємодії між компонентами зовнішнього середовища. Наявність такої моделі зумовлена ще й тим, що, як стверджує Дж. Гелбрейт [7], межі зовнішнього та внутрішнього середовищ дещо розмиті внаслідок взаємопроникнення елементів організації та середовища [6, с.62].

Ієрархічна концепція набула розвитку в багатьох працях сучасних спеціалістів зі стратегічного управління. Однією з них є модель ієрархічної структури середовища, запропонована У. Діллом та розвинена А. Томпсоном [5].

Дослідження довели, що сьогодні не існує єдиного інтегрованого підходу до побудови загальної концепції зовнішнього середовища, яка б усебічно поєднувала економічні, технологічні, соціальні та політичні впливи на підприємство, особливості взаємодії підприємства з його партнерами, конкурентами, споживачами, постачальниками. Проте в роботах більшості авторів виокремлюють три типу середовища, які потребують аналізу при формуванні стратегії: зовнішнє, проміжнє та внутрішнє середовище організації [6, с.67].

До компонентів зовнішнього середовища, що впливає на ефективність і стійкість функціонування підприємства, відносяться ті, на які підприємство не може впливати і якими воно не керує. А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд виділяють зовнішні і внутрішні чинники. Зовнішні чинники: соціальні, політичні, регулюючі та громадські; привабливість галузі; ринкові можливості та загрози для компанії. Внутрішні чинники: сильні та слабкі сторони підприємства, конкурентні можливості, особисті амбіції, філософія та етика керуючих, загальна культура підприємства та спільні цінності [5]. О.М. Люкшинов розрізняє чинники прямого і непрямого впливу на підприємство ззовні. Чинники прямого впливу безпосередньо діють на операції підприємства та відчують на собі прямий вплив операцій підприємства. До цих чинників слід віднести постачальників, трудові ресурси, закони і установи державного регулювання, споживачів і конкурентів. Чинники непрямого впливу не роблять прямої негайної дії на операції, але, тим не менш, позначаються на них. Тут мова йде про такі чинники, як стан економіки, науково-технічний прогрес, соціокультурні та політичні зміни, вплив групових інтересів і суттєві для підприємства події в інших країнах [3].

Практика ведення бізнесу вітчизняними підприємствами доводить, що турбулентність ринку дуже висока. В цих умовах вплив зовнішнього середовища не менший за вплив факторів безпосереднього оточення.

У зв'язку з цим, при прийнятті управлінських рішень, зокрема при проведенні стратегічних змін, менеджери стикаються з труднощами виділення чинників, які мають істотний вплив на діяльність підприємства. Фахівці зі стратегічного менеджменту відзначають пріоритетність аналізу чинників зовнішнього середовища при прийнятті стратегічних рішень, а також необхідність постійного пристосування до їх змін. Пропонується використовувати термін «зовнішнє середовище». Зовнішнє середовище (ЗС) - сукупність зовнішніх чинників, які здійснюють вплив господарську діяльність підприємства, вимагають постійного моніторингу, контролю і оцінки при проведенні змін і визначають майбутні умови його функціонування. Дослідження чинників впливу на діяльність підприємств морського транспорту України, проведення експертної оцінки дозволило виділити складові зовнішнього середовища підприємства. За рівнями впливу

пропонується розділити зовнішні чинники на чинники глобального і національного масштабу. У структурі чинників виділено три групи (кон'юнктура ринку, політичні, технологічні), що дозволить на підприємстві провести комплексний аналіз (табл.1).

Таблиця 1.

Чинники впливу на діяльність підприємств морського транспорту

Група чинників	Показники оцінки	
	Глобальні	Національні
Кон'юнктура ринку	Динаміка світового ринку транспортних послуг, структура споживання у світі, світові ціни на сировину, прибутковість галузі, приплив фінансових ресурсів, стабільні економічні зв'язки з країнами споживачами, рівень конкуренції	Динаміка внутрішнього ринку, рівень цін, структура споживання за видами продукції, якості в державі, постачальниками сировини, договірна база на поставки енергоресурсів, наявність фінансових ресурсів в країні в достатній кількості, загальний економічний стан держави
Політичні	Законодавче регулювання галузі, рівень глобалізації, політична ситуація в країнах експортерів/імпортерів, екологічні вимоги до портів, митна політика	Політичний клімат в країні, ефективність законодавчої бази, стандарти якості, складності оподаткування, екологічне законодавство
Технологічні	Динаміка технологій виробництва у світі, технологічні зрушення суміжних галузей, забезпеченість виробництв кадрами	Розвиток технологій всередині держави, забезпеченість сировиною потрібної якості, національні споживачі послуг, забезпеченість кадрами необхідної кваліфікації

У даному випадку розглядається можливість урахування впливу на морські порти з точки зору ефективного впливу на галузь. Оскільки метою стратегічного аналізу є визначення тенденцій зміни чинників і передбачення їх впливу на діяльність підприємства в перспективі, основою дослідження зовнішнього середовища має стати оцінка ступеня його реального впливу на стратегічний потенціал і ступеня майбутнього (прогнозованого) впливу [292]. Тобто, досліджуючи певні глобальні та національні чинники, слід аналізувати не тільки їх стан і динаміку зміни у звітному періоді, але і розглянути можливі напрямки зміни цих чинників у майбутньому на основі сформованих тенденцій.

Для практичного застосування оцінки зовнішнього середовища підприємства на основі дослідження методів оцінки у різноманітних сферах [1-3;] узагальнено методіку оцінки зовнішнього середовища (ЗС) підприємства морського транспорту, яка враховує специфіку їх діяльності із взаємодії з зовнішніми чинниками. Запропонована методика складається з п'яти етапів, які надано рис. 1.

Розрахунки по кожному етапу пропонується здійснювати за методикою, яка була запропонована Л. Балабановою [2 с. 383] Розглянемо кожний з етапів:

Етап 1. Оцінку впливу кожного з чинників на галузь і на стратегічний потенціал підприємства доцільно здійснювати експертним методом за 4-бальною шкалою (3 бали – сильний вплив, 2 бали – помірний вплив, 1 бал – слабкий вплив, 0 балів – вплив відсутній); напрямок впливу слід оцінювати таким чином: +1 бал – позитивний вплив, -1 бал – негативний вплив.

Етап 2. Для другого етапу пропонується використовувати метод сценаріїв. Він дозволяє більш об'єктивно оцінити ступінь майбутнього впливу ЗС на діяльність підприємства. Він передбачає розробку трьох видів сценаріїв. Оптимістичний сценарій відображає стан і розвиток подій у майбутньому в разі збереження сприятливих тенденцій розвитку ЗС або послабшення негативних тенденцій. Песимістичний сценарій відображає стан і розвиток подій у майбутньому в разі збереження сприятливих тенденцій розвитку ЗС або послабшення позитивних тенденцій. Реалістичний сценарій майбутнього впливу ЗС на діяльність підприємства розраховується з урахуванням ймовірностей реалізації оптимістичного та песимістичного сценарію як середнє математичне очікування. Визначення якісної оцінки стану стратегічного клімату здійснюється за шкалою: при $ZC_{0(1)} >$

+5 балів стратегічний клімат сприятливий; при $-5 \leq ZC_{0(1)} \leq +5$ - нейтральний; при $ZC_{0(1)} < -5$ балів – несприятливий.

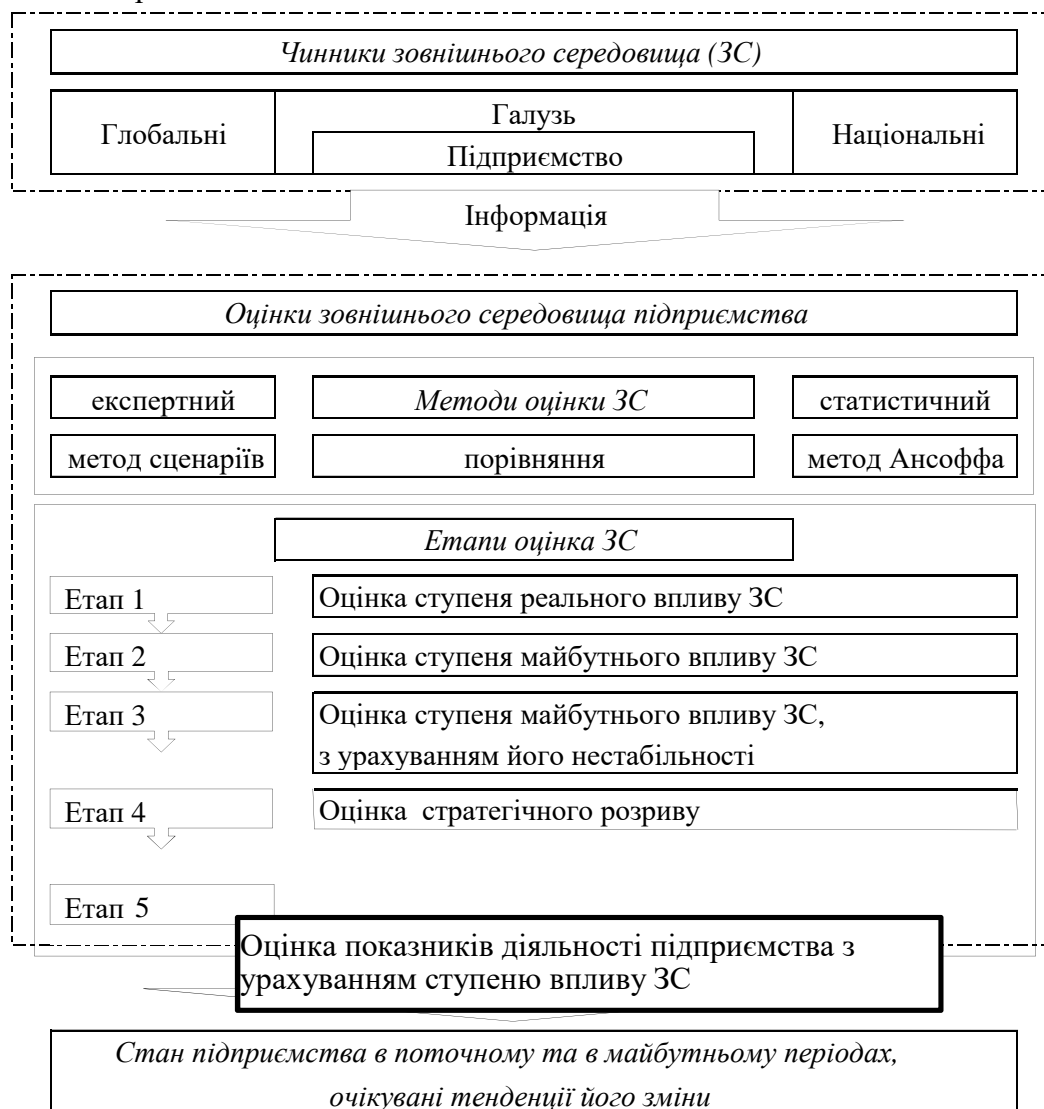


Рис. 1. Методика оцінки зовнішнього середовища (ЗС) підприємства (складено автором на основі [1;2])

Етап 3. Можливість передбачення змін у ЗС безпосередньо залежить від рівня нестабільності зовнішнього середовища підприємства; чим вище рівень нестабільності зовнішнього середовища, тим нижче імовірність того, що тенденції розвитку ЗС збережуться у майбутньому, і тим важче їх передбачити. Оцінка нестабільності здійснюється за методикою, розробленою І.Ансоффом, з використанням запропонованої ним шкали. Якщо $P_{нест}$ менше 1,5 балів, це свідчить про відносну стабільність зовнішнього середовища функціонування підприємства. При $1,5 < P_{нест} < 3$ підприємство функціонує в умовах динамічного зовнішнього середовища. Якщо $P_{нест}$ перевищує 3 бали - нестабільність зовнішніх умов діяльності підприємства.

Етап 4. Стратегічний розрив є різниця між прогнозованим станом ЗС підприємств та його реальним станом. Оцінка стратегічного розриву дозволяє визначити, чи змінюватиметься ЗС у майбутньому у напрямку погіршення або покращення, чи ні. При $\Delta ZC > 0$, стан ЗС у майбутньому покращується; при $\Delta ZC < 0$ – погіршується; при $\Delta ZC = 0$ – не змінюється.

Етап 5. Оцінка показників діяльності підприємства з урахуванням ступеню впливу ЗС

Представляти результати оцінки зовнішнього середовища підприємства доцільно в табличному вигляді (табл. 2). Запропонована методика була практично застосована для підприємств морського транспорту. За даними міністерства інфраструктури України, аналітичних звітів підприємств, експертів проведена Оцінка зовнішнього середовища підприємства морського транспорту [4;8]. За результатами аналізу була побудована таблиця, яка відображає стан зовнішнього середовища за глобальними та національними чинниками в реальному і прогнозованому стані.

Таблиця 2.

Оцінка зовнішнього середовища підприємства морського транспорту

Чинники зовнішнього середовища (ЗС)	Оцінка реального стану ЗС ₀				Оцінка майбутнього стану ЗС ₁				Міра нестабільності ЗС	Скорегована оцінка міри впливу ЗС в
	Оцінка впливу на галузь	Оцінка впливу на підприємство	Напрямок руху (+/-)	Міра реального впливу	Оцінка впливу на галузь в	Оцінка впливу на галузь	Оцінка впливу на підприємство	Напрямок руху (+/-)		
Глобальні										
Динаміка світового ринку транспортних послуг	0	3	1	0	0	3	1	0	1	0
Прибутковість галузі	3	0	-1	0	3	0	-1	0	4	0
Стабільні економічні зв'язки з країнами споживачами	2	2	-1	-1	2	2	-1	-4	1	-4
Рівень конкуренції	3	3	1	3	3	3	1	9	2	7
Законодавче регулювання галузі	0	3	1	0	0	3	1	0	1	0
Рівень концентрації	1	2	-1	-1	1	2	-1	-2	2	-2
Політична ситуація в країнах експортерів / імпортерів	2	1	1	1	2	1	1	2	3	1
Екологічні вимоги до портів	3	0	-1	0	3	0	-1	0	4	0
Митна політика	2	1	1	1	2	1	1	2	5	0
Динаміка технологій виробництва у світі	3	3	1	3	3	3	1	9	1	9
Технологічні зрушення суміжних галузей	2	2	-1	-1	2	2	-1	-4	2	-3
Забезпеченість виробництв кадрами	1	1	1	0	1	1	1	1	3	1
Національні										
Динаміка внутрішнього ринку	1	3	1	1	3	1	1	3	1	3
Рівень цін	0	2	-1	0	2	-1	1	0	2	0
Наявність фінансових ресурсів в країні в достатній кількості	3	1	1	1	1	1	1	3	5	0
Загальний економічний стан держави	1	2	-1	-1	2	-1	1	-2	1	-2
Політичний клімат в країні	1	3	1	1	3	1	1	3	1	3
Ефективність законодавчої бази	0	2	-1	0	2	-1	1	0	2	0
Стандарти якості	1	1	1	0	1	1	1	1	3	1
Складності оподаткування	2	0	-1	0	0	-1	1	0	4	0
Екологічне законодавство	3	1	1	1	1	1	1	3	5	0
Розвиток технологій всередині держави	0	3	1	0	3	1	1	0	1	0
Забезпеченість під'їзних шляхів	1	2	-1	-1	2	-1	1	-2	2	-2
Національні споживачі виробленої продукції	2	1	1	1	1	1	1	2	3	1
Забезпеченість кадрами необхідної кваліфікації	3	0	-1	0	0	-1	1	0	4	0

Аналіз довів, що зовнішнє середовище значно впливає на підприємства транспортної галузі, спостерігається наступна тенденція: чим більше за розміром підприємство, тим більше чинників зовнішнього середовища впливають на нього. При формуванні та розробці систем управління це необхідно враховувати. Для досліджуваних підприємств стан зовнішнього середовища погіршується. За результатами оцінки зовнішнього середовища підприємства можна зробити висновок щодо його стану на даний момент часу і в майбутньому (сприятливий стратегічний клімат, нейтральний чи несприятливий), а також визначити очікувані тенденції його зміни в майбутньому (поліпшення зовнішнього середовища, погіршення або змінилися зовнішні умови функціонування підприємства). Залежність розвитку галузі від експортної орієнтації споживачів послуг морських портів робить зовнішньоекономічну політику ключовим чинником, впливаючим як на економіку країни в цілому, так і діяльність підприємств морського транспорту. Вона є одним з основних важелів, за рахунок якого держава може коригувати вплив чинників глобального масштабу, адаптувати національні тенденції до світових.

Використання запропонованого методу оцінки майбутнього впливу зовнішнього середовища не тільки передбачає аналіз стану середовища, а й визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування. Стратегічний аналіз користується всією сукупністю інструментів, які існують для визначення механізмів впливу середовища на діяльність підприємства, методів аналізу діяльності окремих підсистем. Мистецтво менеджера полягає у виборі напрямків аналізу та відповідного інструментарію, які б дали змогу скласти уявлення про оточення та його вплив на стан справ його підприємства.

Висновки: У підприємства немає можливості прямо впливати на чинники національного масштабу і глобальні чинники. Навіть в умовах складної економічної ситуації на світовій арені хороші зовнішньоекономічні зв'язки з державами партнерами можуть послабити кризові впливи для галузі всередині країни. Однак, на сучасному етапі розвитку в українській зовнішньоекономічній політиці не простежується вектор, стимулюючий розвиток транспортної галузі економіки. При прийнятті рішень щодо стратегічного розвитку, необхідно враховувати, що на світовій економічній арені існують загальноприйняті принципи і методи управління, які постійно модифікуються з підвищенням вимог до функціонування підприємств на зовнішньоторговельних ринках в умовах зміни їх кон'юнктури.

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф: пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
2. Балабанова Л. В. Управління реалізацією стратегій підприємства: маркетинговий підхід: монографія / Л. В. Балабанова, І. С. Фоломкіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. - 402 с.
3. Люкишинов А. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов / А. Н. Люкишинов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
4. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mtu.gov.ua>.
5. Томпсон-мл. Артур А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон-мл., А. Дж Стрикленд III; пер. с англ. – [12-е изд.] – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
6. Шериньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник / З. Є. Шериньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. КНЕУ, 2004. – 699 с.
7. Calbrath J. R, Robert K. K. Strategy implementation. — Los Angeles: West Publishing Company, 1986.
8. Review of Maritime Transport 2015, Report by the UNCTAD secretariat. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://archive.unctad.org/templates/webflyer.asp>

References:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф: пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
2. Балабанова Л. В. Управління реалізацією стратегій підприємства: маркетинговий підхід: монографія / Л. В. Балабанова, І. С. Фоломкіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. - 402 с.

3. Люкишинов А. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов / А. Н. Люкишинов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
4. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://mtu.gov.ua>.
5. Томпсон-мл. Артур А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон-мл., А. Дж Стрикленд III; пер. с англ. – [12-е изд.] – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
6. Шериньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник / З. Є. Шериньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. КНЕУ, 2004. – 699 с.
7. Calbrath J. R, Robert K. K. Strategy implementation. — Los Angeles: West Publishing Company, 1986.
8. Review of Maritime Transport 2015, Report by the UNCTAD secretariat. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://archive.unctad.org/templates/webflyer.asp>

Keywords: *external environment, global factors, domestic factors, the strategic gap.*

Ключові слова: *зовнішнє середовище, глобальні чинники, національні чинники, стратегічний розрив, морські порти.*

Ключевые слова: *внешняя среда, глобальные факторы, национальные факторы, стратегический разрыв, морские порты.*