

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.5.012.42

UDC 658.5.012.42

Л. М. Черчик, д. е. н.,
професорL. N. Cherchyk, Doctor of Economic
Sciences, Professor**ДІАГНОСТИКА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА****DIAGNOSTICS IN STRATEGIC MANAGEMENT
ENTERPRISE**

Актуальність теми дослідження обумовлюється необхідністю удосконалення практичного інструментарію стратегічного менеджменту задля досягнення бажаних результатів та отримання конкурентних переваг на довготермінову перспективу.

Постановка проблеми. Доцільним є розробка методологічних аспектів щодо використання діагностики на етапі реалізації стратегії розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розроблено теоретико-методичні основи антикризової, фінансової, економічної діагностики, етапу обґрунтування стратегії.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Недостатньо опрацьовані можливості застосування діагностики на стадії реалізації стратегії.

Постановка завдання. Основними завданнями дослідження є: визначення змістовного наповнення діагностики, обґрунтування принципів, функцій, ознак та етапів діагностики у системі стратегічного менеджменту підприємства.

Виклад основного матеріалу. У статті набули подальшого розвитку теоретико-методологічні положення щодо використання діагностики у стратегічному менеджменті на стадіях обґрунтування та реалізації стратегії розвитку підприємства. Уточнено змістове наповнення діагностики як виду практичної діяльності, що передбачає сукупність формалізованих процедур, спрямованих на визначення фактичного стану підприємства, формування моделі його майбутнього стану і виявлення стратегічної прогалини. Обґрунтовано принципи, підходи, складові, ознаки, функції та етапи діагностики у стратегічному менеджменті.

Висновки. Діагностика є ефективним інструментом у системі стратегічного менеджменту, який дозволяє обґрунтувати стратегію розвитку підприємства та забезпечити виявлення негативних ситуацій у процесі її реалізації.

Ключові слова: діагностика; стратегічний менеджмент; етапи діагностики стану підприємства; стратегічна прогалина; корегуючі дії.

Urgency of the research is conditioned by the need to improve the strategic management's practical tools for achieve the desired results and obtain competitive advantages in the long run.

Target setting. It is reasonable to develop methodological approaches to the use of diagnosis on the stage of the development strategy.

Actual scientific researches and issues analysis. Theoretical and methodological bases of anti-crisis, financial, economic diagnostic and study stage strategy were worked out.

Uninvestigated parts of general matters defining. Insufficient worked possibilities of diagnostics under implementation strategy.

The research objective. The main objectives of the study are: determining the content of the diagnostic, reasoning of the principles, functions, features and diagnostic steps in the strategic management of the company.

The statement of basic materials. The theoretical and methodological provisions for the use of diagnostics in strategic management on the stages of enterprise's development strategies feasibility and implementation were further developed in the article. The meaningful content of the diagnosis as a kind of practice that provides a set of formal procedures which are aimed at defining the actual condition of the company, the formation of its future state model and identify strategic gaps, were determined. The principles, approaches, components, features, functions and stages of diagnostics in the strategic management of the company were substantiated.

Conclusions. Diagnostics is an effective instrument in the strategic management system that allows to substantiate the development strategy of the enterprise, and to identify adverse situations during the process of its implementation.

Keywords: diagnostics; strategic management; stages of diagnosis of enterprises; strategic gap; corrective actions.

DOI:10.25140/2410-9576-2017-2(10)-150-155

Актуальність теми дослідження. Одним з найважливіших напрямів удосконалення системи менеджменту підприємства є використання стратегічного підходу, який передбачає визначення довготермінових цілей, досягнення бажаних результатів для отримання конкурентних переваг на довготермінову перспективу.

Постановка проблеми. Теоретичні та методологічні аспекти обґрунтування стратегій розвитку є важливим та актуальним напрямом досліджень, націлених на формування підходів та процедур, використання яких у практичній діяльності підприємств дозволить удосконалити

МЕНЕДЖМЕНТ

існуючу систему стратегічного менеджменту та забезпечити вибір ефективних напрямів розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження засвідчують, що діагностиці присвячено досить багато уваги – як інструменту сучасного менеджменту, так і окремому напрямку наукових пошуків. Зокрема, розроблено теоретико-методичні основи фінансової, економічної, антикризової діагностики, діагностики банкрутства або кризового стану підприємства. Розглядається діагностика як етап стратегічного менеджменту, основа прийняття управлінських рішень, інструмент виявлення негараздів у діяльності, оцінювання стану підприємства у певному періоді тощо.

Як самостійний напрям в процесі управління підприємством діагностика розглядалась у працях Т. Берднікової, А. Вартанова, В. Герасимчука, М. Кизима, Ю. Лисенка, В. Савчука, Р. Сайфуліна, З. Соколовської, О. Стоянова, М. Чумаченка, Г. Швиданенка, А. Шеремета та інших; як інструмент антикризового управління – у працях Е. Альтмана, І. Ансоффа, К. Беєрмана, У. Бівера, Т. Петерса, Т. Таффлера, П. Беленького, Є. Бойка, І. Бланка, С. Беляєва, В. Василенка, М. Брюховецької, Л. Лігоненка, І. Сокиринської, І. Хоми, О. Янковського. Однак більшість авторів розглядають діагностику стану підприємства при настанні кризи або під час виходу з неї, як напрям економічного аналізу, що обмежує сферу її застосування.

Як зазначалось, діагностика розглядається з різних точок зору і трактування її неоднозначне. Вчені-економісти трактують діагностику як:

- спосіб встановлення характеру порушень, виявлення кризових явищ та процесів, банкрутства, рівня фінансової та економічної безпеки (Л. Лігоненко [1], І. Хома [2], О. Мельник [3]);
- напрям економічного аналізу, що дозволяє виявити характер порушення нормального ходу економічних процесів на підприємстві (Г. Савицька [4]);
- дослідження, що дозволяє не тільки всебічно оцінювати стан об'єкта в умовах неповної інформації, але й виявляти проблеми його функціонування, окреслювати шляхи їх вирішення, враховуючи коливання параметрів системи (І. Сокиринська [5]);
- етап процесу стратегічного управління. (Л. Гевлич [6]).

Деякі вчені, описуючи діагностику, ототожнюють її з економічним або фінансовим аналізом, оцінкою фінансового стану.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Аналіз літературних джерел довів, що, не дивлячись на значні результати наукових досліджень, не знайшли належного відображення питання використання діагностики у стратегічному менеджменті, що зумовлює актуальність дослідження, його практичне значення.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних положень щодо використання діагностики у стратегічному менеджменті на стадіях обґрунтування та реалізації стратегії розвитку підприємства. Основними завданнями дослідження є: визначення змістовного наповнення діагностики, обґрунтування принципів, функцій, ознак, етапів діагностики у стратегічному менеджменті підприємства.

Виклад основного матеріалу. Узагальнення вище наведених визначень та використання процесного підходу дозволяє встановити такі складові діагностики: визначення та дослідження базових показників діяльності підприємства, аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на його стан підприємства, оцінювання сили їх впливу, виявлення відхилень від бажаного стану, розроблення заходів для подолання цих відхилень, прийняття випереджувачих управлінських заходів з метою запобігання новим проблемам і підвищення ефективності системи управління підприємством [7].

В основі цих напрацювань – методичні підходи до визначення (аналізу, оцінки) стану підприємства на основі окремих або систем показників (індикаторів стану). Більшість індикаторів дозволяють виявити небажані зміни фінансового чи фінансово-економічного стану. Проте, коли ці зміни спричинені внутрішніми факторами – це наслідок, результат багатьох або кількох помилок менеджменту в різних сферах діяльності підприємства. Як показують дослідження,

МЕНЕДЖМЕНТ

часто – це помилки стратегічного характеру, наслідок ігнорування елементарних аспектів стратегічного менеджменту: не визначена місія; не встановлена мета діяльності на стратегічну перспективу; нечіткі, незрозумілі для всього колективу (а то й для топ-менеджменту) цілі; відсутність стратегії; використання елементів, а не системи планування; формальний управлінський контроль; відсутність моніторингу та аналізу стратегічного середовища підприємства, тому зовнішні, часто прогнозовані загрози, переростають у форс-мажорні обставини.

Тому актуалізується проблема використання таких інструментів стратегічного менеджменту як стратегічний моніторинг та аналіз стратегічного середовища (зовнішнього, безпосереднього або проміжного, внутрішнього), діагностика стану підприємства. На нашу думку, ці інструменти не підміняють один одного, не є самодостатніми елементами, а етапи процесу управління: моніторинг дозволяє отримати дані для аналізу стратегічного середовища, результати якого, разом з попередньо встановленими цілями (нормами, бажаними показниками), забезпечують проведення діагностики стану підприємства (Рис. 1). Стратегічний характер цих позицій обумовлюється тим, що підприємство як відкрита система функціонує у швидко змінному агресивному середовищі, що вимагає розуміння та врахування процесів, які там відбуваються, характеру та інтенсивності їх впливу, урахування цих впливів при прийнятті управлінських рішень. Для цього важливо, щоб діагностика стану підприємства використовувалась не лише для визначення стратегічної прогалини при обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства чи встановленні факту загрози банкрутства як реактивний інструмент антикризового управління, а й превентивний інструмент у процесі реалізації стратегії.

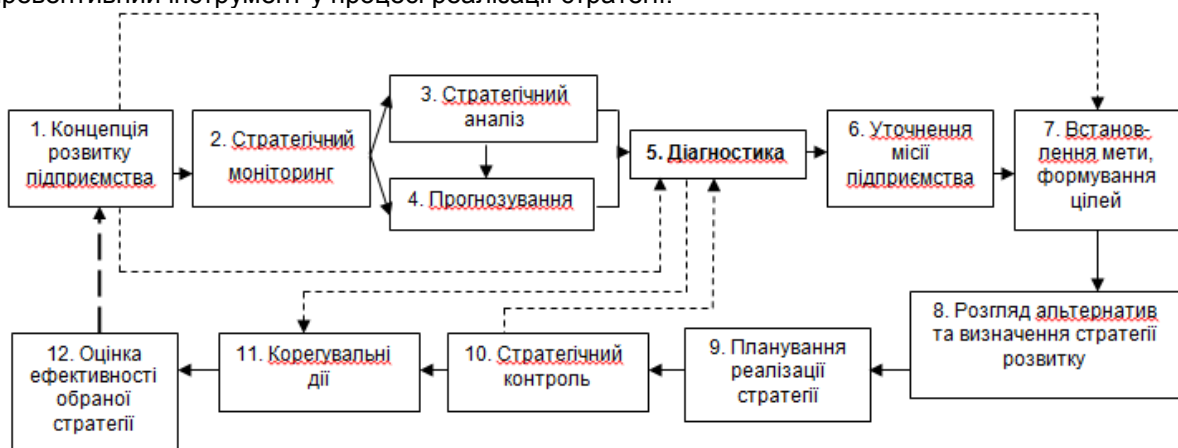


Рис. 1. Місце діагностики у процесі стратегічного менеджменту

Основними аргументами щодо використання такого інструменту є: невизначеність, динамічність зовнішнього середовища, з одного боку, та можливість прогнозування змін, з другого; різна інтенсивність впливу загроз зовнішнього оточення та наявність можливостей, втрата яких може негативно позначитись на результатах діяльності підприємства (втрата конкурентних переваг підприємством, використання цих можливостей конкурентом), а отже – необхідність їх ідентифікації та оцінки; протиріччя, а часто й антагонізм поточних та перспективних інтересів розвитку підприємства, що вимагає виважених управлінських рішень і визначення пріоритетів; циклічність функціонування підприємства, так як усі фази його розвитку прогнозовані, значною мірою керовані, тому результати діяльності залежать від вчасності розпізнавання та реагування, оскільки упущення часу може призвести до некерованості процесів і недовісті корегуючі заходів; ланцюговий характер розвитку підприємства як системи, оскільки збій в одному елементі системи може поширитись на інші або охопити всю систему; часто латентна залежність системи менеджменту підприємства від змін стратегічного середовища, що вимагає забезпечення її гнучкості, мобільності, адаптування до змін.

МЕНЕДЖМЕНТ

Діагностика як вид практичної діяльності передбачає сукупність формалізованих процедур, спрямованих на визначення фактичного стану підприємства, формування моделі його майбутнього стану і виявлення стратегічного розриву (прогалини). Виходячи з цього, діагностика має суб'єкт, об'єкт, предмет, що визначається цілями розвитку, набір відповідних методів, показників, моделей та сценаріїв (стратегічних альтернатив), здатних реалізувати поставлені цілі.

Об'єктом діагностики є стратегічне середовище розвитку підприємства. Суб'єкти діагностики – менеджери, фахівці, які володіють знаннями, наділені спеціальними компетенціями та ресурсами для підготовки управлінських рішень та здійснення цілеспрямованих дій з метою обґрунтування та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Предметом є: 1) сукупність чинників, що дозволяють виявити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, можливості та загрози зовнішнього оточення задля вибору стратегії подальшого розвитку; 2) симптоми, прояви порушення рівноваги, загрози досягненню поставлених цілей на етапі реалізації стратегії.

Діагностика як вид діяльності має здійснюватись на основі принципів: цілеспрямованості (зокрема – орієнтація на визначення стратегічних проблем; поєднання цілей з можливостями підприємства, наявністю чи доступністю необхідних для їх досягнення ресурсів); адаптивності (здатність враховувати зміни середовища і пристосуватись до них задля підвищення конкурентоспроможності, ефективності функціонування); багатоваріантності (використання різних підходів, методів, систем показників для забезпечення максимальної достовірності результатів); мінімізації ризику, що визначає превентивний характер цього інструмента, дослідження причин деструктивних явищ; впорядкованості (використання загальної методології дослідження у стратегічному менеджменті); постійної готовності до реагування, який передбачає, що рівновага підприємства є мінливою, тому постійне реагування на зовнішні прояви дозволить зміцнити позицію підприємства; адекватність реагування підприємства на міру реальної загрози його рівноваги, застосування механізмів нейтралізації загроз на основі визначення їх реального рівня.

Залежно від поставленої мети, сукупність принципів діагностики може розширюватися, оскільки вона пов'язана не лише з оцінкою стану підприємства, але і з визначенням потенційних можливостей розвитку.

Діагностика виконує такі функції: виявлення фактичного стану підприємства, встановлення невідповідностей бажаному стану; вибір інструментів, застосування яких буде найбільш оптимальним, підбір груп показників та індикаторів стану стратегічного середовища; моделювання бажаного стану, шляхів його досягнення, контролювання реалізації заходів щодо забезпечення ефективності заходів та корегувальних дій.

Для виконання зазначених функцій у діагностиці доцільно використовувати такі підходи: інтеграційний, що має забезпечити інтеграцію складових діагностики, формування інтегральних індикаторів, які комплексно описують стан підприємства та його оточення; системний, який забезпечує урахування взаємовпливу усіх складових стратегічного середовища підприємства та здатності його системи менеджменту адекватно на них реагувати (суб'єкт-об'єктний підхід); цільовий як основу для розробки норм (стандартів), які відповідають стратегічним цілям розвитку підприємства на стратегічну перспективу, підґрунтя для внутрішньої координації та своєчасного проведення організаційних змін у системі менеджменту підприємства; ієрархічний, що дозволяє розглядати діагностику як один з обов'язкових етапів стратегічного менеджменту; функціональний, який забезпечує розподіл основних видів діяльності, робіт, бізнес-процесів, повноважень та відповідальності.

Таким чином, на відміну від класичного підходу, коли діагностика стану підприємства застосовується для обґрунтування стратегії (назвемо це діагностика I), її доцільно використовувати і на етапі реалізації стратегії (діагностика II).

У першому випадку, на основі концепції розвитку підприємства і попередньо встановлених цілей або ідеальної моделі стану підприємства в стратегічному періоді, визначаються показники-норми (показники-стандарти), які використовуються для порівняння з фактичними.

МЕНЕДЖМЕНТ

Власне, порівняння дозволяє ідентифікувати стан підприємства шляхом визначення стратегічної прогалини (абсолютних відхилень і рівня відхилень), сильних та слабких сторін внутрішнього середовища підприємства, можливостей та загроз його зовнішнього оточення. Дані етапів 1-5 (Рис. 1) є основою для виявлення альтернативних стратегій та вибору остаточного варіанту стратегії розвитку підприємства.

Узагальнення практичних аспектів управлінської діяльності дозволяють констатувати, що діагностика I є: засобом одержання достовірної інформації про стан підприємства, його реальні можливості на певну перспективу; основою для прийняття управлінських рішень щодо вибору стратегій; інструментом виявлення причинно-наслідкових зв'язків між чинниками стратегічного середовища підприємства, які вплинули на поточні результати діяльності; основою моделювання розвитку підприємства. Діагностика I включає діагностику потенціалу підприємства, діагностику конкурентоспроможності, діагностику загрози банкрутства, діагностику корпоративної культури.

Процедура діагностики I передбачає чотири етапи:

1) етап збору необхідної інформації про поточний стан підприємства: визначення основних завдань дослідження, його напрямів, складових, глибини та меж; вибір джерел та методів обробки інформації; обґрунтування показників для здійснення оцінки стану підприємства; виробленням критеріїв інформативності показників, що характеризують стан підприємства; пошук інформації, її систематизація; розробка методів діагностування стану підприємства; аналіз і обробка даних, які дозволяють визначити можливість позитивного та негативного впливу на діяльність підприємства у стратегічній перспективі; аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників на стан підприємства, оцінювання сили їх впливу;

2) етап визначення бажаної моделі майбутнього стану підприємства: розробка методики формування норм (стандартів, базових показників) бажаного стану; побудова ідеальної (бажаної) моделі стану підприємства відповідно до попередньо встановленої мети та цілей; визначення припустимих відхилень від базових показників;

3) власне діагностування стану підприємства: виявлення невідповідностей (стратегічної прогалини) і причин, що її викликають; вивчення чинників впливу і зв'язків між ними; ідентифікація стану підприємства;

4) розгляд можливих станів або сценаріїв розвитку (стратегічних альтернатив).

Останній етап може розглядатись як окремий, проте застосування матричних методів діагностики дозволяє не лише ідентифікувати стан підприємства, а й отримати відповідні цьому стану стратегії.

Сутність діагностики II полягає в оперативному розпізнанні дестабілізуючих процесів на етапі реалізації стратегії, тому передбачає оцінку ефективності та стабільності роботи підприємства, є передумовою прийняття випереджуючих управлінських рішень і застосування корегувальних дій для ліквідації причин негараздів та запобігання аналогічним проблемам у майбутньому. Це інструмент превентивних досліджень, які здійснюються для недопущення критичних змін у діяльності підприємства на етапі реалізації стратегії.

Діагностика II проводиться на основі уточнених норм або стандартів після реалізації етапів 5-9 у процесі стратегічного контролю (Рис. 1). У цьому випадку норми порівнюються з поточними показниками для виявлення відхилень і своєчасного застосування корегуючих заходів для забезпечення виконання стратегічних планів, що дозволяють досягти поставлених цілей, забезпечити відповідність прийнятій місії.

Процедура діагностики II передбачає такі етапи: формування системи стратегічного контролю з використанням діагностичного апарату; уточнення (адаптація) методів діагностики для використання на даному етапі стратегічного менеджменту; визначення напрямів, сфер та відповідних груп показників для діагностики; виявлення відхилень; обґрунтування доцільності корегувальних дій; розроблення заходів (корегувальних дій) для подолання відхилень; ліквідація причин негативних результатів діяльності та запобігання виникненню аналогічних проблем у майбутньому; прийняття випереджуючих управлінських заходів з метою запобігання новим проблемам і підвищення ефективності системи управління підприємством загалом.

МЕНЕДЖМЕНТ

Висновки. Отже, досягнення цілей розвитку підприємства у стратегічному періоді значною мірою залежать від правильності вибраної стратегії, ефективності її реалізації. На стадії обґрунтування стратегії важливо, з одного боку, вибрати правильний підхід, джерела інформації, методи її обробки та ідентифікації стану підприємства, з другого – сформулювати реальну перспективну модель розвитку для визначення стратегічної прогалини та вибору остаточного варіанту стратегії. На стадії реалізації стратегії важливо своєчасно виявити загрози (небажані зміни) як у зовнішньому оточенні підприємства, так і негаразди внутрішнього середовища (відхилення від планів). Це забезпечується завдяки застосуванню діагностики II для раннього попередження та реагування, шляхом корегуючи дій, розроблення заходів щодо недопущення розвитку негативних змін. При цьому доцільно приділити увагу виявленню зовнішніх і внутрішніх загроз, їх масштабів.

Дослідження, проведені автором, дають змогу зробити висновок, що діагностику стану підприємства необхідно використовувати як превентивний інструмент перманентної дії, незалежно від того, як успішно функціонує підприємство і на якому етапі розвитку воно знаходиться. Таким чином, діагностика є ефективним інструментом у системі стратегічного менеджменту, який дозволяє обґрунтувати стратегію розвитку підприємства та забезпечити виявлення негативних ситуацій у процесі її реалізації.

Література

1. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
2. Хома, І. Б. Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислового підприємства : монографія / І. Б. Хома. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2012. – 504 с.
3. Мельник, О. Г. Інноваційні системи економічної діагностики підприємства на засадах індикаторів / О. Г. Мельник, І. Б. Олексів, Н. Ю. Подольчак, Р. В. Шуляр. – Львів : Магнолія. – 2009. – 241 с.
4. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий / Г. В. Савицкая. – Минск : Новое знание, 2001. – 688 с.
5. Сокиринська, І. Г. Діагностика фінансового забезпечення діяльності підприємства / І. Г. Сокиринська // Фінанси України. – 2003. – № 1. – С. 88–95.
6. Гевлич, Л. Л. Стратегічна діагностика підприємства : монографія / Л. Л. Гевлич. – Донецьк : Юго-Восток, 2007. – 199 с.
7. Мороз, О. В. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах : монографія / О. В. Мороз, О. А. Сметанюк. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. – 167 с.

References

1. Lihonenko, L. O. (2001). *Antykryzove upravlinnia pidpryyemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyi instrumentarii* [Crisis management now : theoretical and methodological principles and practical tools]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, p. 580 [in Ukrainian].
2. Khoma, I. B. (2012). *Formuvannia ta vykorystannia sistem diahnostryky ekonomichnoi zakhyschenosti promyslovoho pidpryyemstva* [Formation and use of diagnostic economic security of industrial enterprises]. Lviv: Edition of Natsionalnogo universytetu «Lvivska politekhnikha», p. 504 [in Ukrainian].
3. Melnyk, O. H. (2009). *Innovatsiyni systemy ekonomichnoi diahnostryky pidpryyemstva na zasadakh indykatoriv* [Innovative system economic diagnostics enterprise on the basis of indicators]. Lviv: «Mahnoliia», p. 241 [in Ukrainian].
4. Savitskaia, G. V. (2001). *Analiz khozyaystvennoy deyatel'nosti predpriyatiy* [Analysis of the economic performance of an enterprise]. Mynsk : Novoe znanye, p. 688 [in Russian].
5. Sokyrynska, I. H. (2003). *Diahnostryka finansovoho zabezpechennia diialnosti pidpryyemstva* [Diagnostics of financial security of the enterprise]. *Finansy Ukrainy*. № 1. – pp. 88–95 [in Ukrainian].
6. Hevlych, L. L. (2007). *Stratehichna diahnostryka pidpryyemstva* [Strategic diagnostics of an enterprise]. Donetsk : Yuho-Vostok, p. 199 [in Ukrainian].
7. Moroz, O. V. (2006). *Finansova diahnostryka u systemi antykryzovoho upravlinnia na pidpryyemstvakh* [Financial diagnostics of the system crisis management in enterprises]. Vinnytsia : UNIVERSUM-Vinnytsia, p. 167 [in Ukrainian].

Надійшла 21.12.2016

Бібліографічний опис для цитування :

Черчик, Л. М. Діагностика в системі стратегічного менеджменту підприємства / Л. М. Черчик // Науковий вісник Полісся. – 2017. – № 2 (10). Ч. 2. – С. 150-155.