

## ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

© Тригоб'юк С.С., 2010

Досліджено суть понять "стратегічна діагностика", "стратегічний потенціал", "стратегічний баланс", з'ясовано їх місце і роль у системі сучасного стратегічного планування підприємств. Виділено типи стратегічних показників для оцінювання стратегічного потенціалу підприємств та їхнього поточного стану в контексті стратегічної перспективи.

**Investigate the nature of the concepts of strategic diagnosis, strategic potential, strategic balance, given their place and role in the system of modern strategic business planning. There are types of strategic indicators to assess the strategic potential of enterprise and determination of their current position in the context of strategic perspectives.**

**Постановка проблеми.** Виконання аналізу на галузевому і секторальному рівнях дає змогу оцінити стратегічні перспективи й окреслити стратегічні орієнтири майбутнього розвитку підприємств. Але, крім зовнішнього середовища, потрібно мати чітку характеристику теперішнього стану підприємства і його потенціалу для реагування на можливі зміни або спроможності самим генерувати зміни. Стратегічне планування не налагоджене на більшості українських підприємств, що підтверджує їхня тотальна нездатність реагувати на виклики сучасності. Керівництво і власники більшу увагу приділяють поточному управлінню, а стратегічні проблеми вирішуються несистемно. Враховуючи кризовий період розвитку економіки і поточний стан підприємств, потрібно здійснювати кардинальні кроки для того, щоб втриматися на ринку і скористатися можливостями для подальшого розвитку. Передусім необхідно закласти фундаментальні основи, на які спиратимуться подальші дії. Саме для цього потрібна система стратегічного планування.

Перед формуванням, упровадженням, а надалі й ефективним функціонуванням системи стратегічного планування потрібно мати чітку оцінку потенціалу підприємства і його поточного стану в контексті стратегічної перспективи. Тому необхідно здійснювати діагностику підприємства. Для цього використовуватиметься термінологічний апарат, який не має однозначного трактування у вітчизняних науковців, тому, щоб уникнути різнотлумачень, пропонуємо визначити суть понять: "стратегічна діагностика", "стратегічний потенціал", "стратегічний баланс" і показати їх місце і роль у системі стратегічного планування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Термін "діагностика", який спочатку використовувався лише у медицині й означав визначення хвороби на підставі дослідження хворого [1], набув поширення і в інших сферах, зокрема, в техніці, трактувався як оцінка придатності для експлуатації технічних засобів; у соціології, як аналіз стану соціальних об'єктів та процесів, виявлення проблем їх функціонування і розвитку. Отже, в загальному суть діагностики полягає у визначенні поточного стану об'єкта дослідження, тобто встановлення діагнозу, що в перекладі з грецького означає "розпізнавання".

На основі вивчення різних підходів до діагностики [2] виділено такі її основні види: аналітична, інформаційна, консультаційно-дорадча, управлінська, антикризова тощо. Залежно від об'єкта діагностування виокремлюють: поелементну (окремих сфер, видів діяльності тощо) і комплексну (загальна характеристика, наприклад, конкурентоспроможності підприємства, його інвестиційної привабливості тощо) діагностики [3]. До комплексної діагностики належить стратегічна діагностика, оскільки вона охоплює вивчення усієї системи підприємства і встановлення оцінки його стану як єдиного об'єкта.

Стратегічна діагностика за [4] розглядається доволі широко, і “являє собою визначення поточного стану об’єкта на предмет його відповідності обраній стратегії, а також прогнозування подальшого розвитку подій на підприємстві й у навколишньому середовищі з метою визначення ефективності діючої стратегії, а також розробка системи заходів щодо ліквідації стратегічних розривів чи коректування стратегії” [4, 31]. Пропонуємо основним завданням стратегічної діагностики визначити констатацію конкретного стану об’єкта, тобто встановлення діагнозу, а вибір тієї чи іншої стратегії (системи терапевтичних чи профілактичних заходів у процесі лікування) не має стосуватися діагностування, а бути предметом розгляду в наступних процесах системи стратегічного планування. Діагностику недоцільно розглядати окремо, а лише як складову системи, хоч і дуже важливу, у процесі прийняття адекватних управлінських рішень. Стосовно середовища, то хотіли б наголосити на некоректності використання терміна “діагностика” для зовнішнього середовища. З одного боку, основним завданням діагностики є встановлення реального стану об’єкта, що може бути основним для зовнішнього середовища, але, з іншого боку, діагноз без подальшого “лікування”, тобто виправлення можливих недоліків чи нарощування потенціалу за допомогою відповідних управлінських систем, непотрібний, а зовнішнє середовище за визначенням не може бути об’єктом управління якогось підприємства чи організації. Можна погодитися із [2], що використовує діагностику в організаційно-економічному механізмі прийняття стратегічних рішень підприємством. Саме в такому аспекті потрібно розглядати роль стратегічної діагностики.

**Формулювання цілей статті.** Метою цієї статті є теоретико-методологічне обґрунтування діагностики внутрішнього середовища підприємств, формування системи стратегічних показників і визначення їх місця і ролі у системі стратегічного планування підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Для діагностики внутрішнього середовища підприємств вважаємо за потрібне розробити систему показників. Це одне із найпроблемніших завдань, яке стоїть перед науковцями, що займаються стратегічним плануванням. Система стратегічних показників може бути адаптована для кожного підприємства, особливо одного сектору чи галузі, але в будь-якому випадку матиме особливості, які характерні лише для конкретної організації.

Пропонуємо залежно від цілей стратегічної діагностики систему показників розподілити на два типи:

- 1) для оцінювання стратегічного потенціалу підприємства;
- 2) для поточного зрізу діяльності підприємства в контексті стратегічного розвитку.

Перша система показників застосовуватиметься перед початком розроблення системи стратегічного планування або істотними модифікаціями існуючої системи, коли істотно змінюється підприємство й умови ведення конкурентної боротьби. Друга використовуватиметься у поточній діяльності підприємства для постійного моніторингу становища внутрішнього середовища організації. Сюди входять і показники-сигнали, які вказуватимуть на можливі зміни. Наведені типи стратегічних показників дадуть змогу не лише зваженіше приймати стратегічні рішення, вибирати найуспішнішу стратегію, а й допоможуть у її реалізації.

Для визначення системи показників потрібно дослідити суть поняття “стратегічний потенціал підприємства”. Оцінюванням потенціалу підприємств займалися І.П. Отенко, Л.М. Малярець, Т.В. Калінеску, Л.Л. Гевлич, А.Г. Семенов, К.А. Мамонов та ін. Слово “потенціал” походить від латинського “potentia” і означає “прихована можливість” або “потужність” [5]. Потенціал визначається як здатність акумульованої енергії в майбутньому проявитися для досягнення тих чи інших цілей. Існують різні трактування потенціалу підприємства, які ґрунтуються на трьох основних підходах: ресурсному, функціональному, системному [5]. За першим підходом, “потенціал підприємства – це його здатність до подальшої діяльності, заснованої на наявності ресурсів” [6, 7]. Функціональний підхід передбачає акцентування на основних завданнях, цілях, що можуть бути досягнуті з наявними ресурсами. За системного підходу до визначення потенціалу підприємства важливим моментом є розуміння зв’язку із зовнішнім середовищем, динамікою його розвитку [5]. Функціональний і системний підходи найбільш застосовні для визначення стратегічного потенціалу організації, оскільки вказують на цілеспрямованість і враховують можливості і загрози зовнішнього середовища. Наведемо визначення стратегічного потенціалу.

Стратегічний потенціал підприємства [6, 31] – “це сукупність засобів і можливостей підприємства, які можуть бути використані для досягнення цілей його розвитку”. “Стратегічний потенціал підприємства може бути визначений як підґрунтя формування унікальних комбінацій ресурсів і відмітних компетенцій, стратегічної гнучкості управління з метою виробництва успішних продуктів і технологій” [7, 42]. Лайм Фаей наголошує на важливості ідентифікації знань про потенціал підприємства в контексті побудови і реалізації стратегії. Виміром стратегічного потенціалу є стратегічні активи підприємства, до яких відноситься усе, чим володіє організація і що вона може використовувати в своїх економічних цілях [8, 323].

Можна підсумувати і зазначити, що стратегічний потенціал підприємства визначає готовність раціонально використовувати можливості, які виникатимуть у внутрішньому і зовнішньому середовищах для реалізації місії організації.

Враховуючи, що стратегічний потенціал розглядається у контексті виконання діагностики внутрішнього середовища, виявимо різні сфери, за якими можна оцінити потенціал підприємства. У [7] наведено структуру потенціалу підприємства, яка складається з таких блоків можливостей [7, 38]: ресурсного, структурно-функціонального (організаційного) блоків і блока управління. У [6, 9–10] виділено такі визначальні характеристики потенціалу підприємства: обсяг і якість наявних ресурсів; можливості працівників; здібності менеджменту; інноваційний рівень; інформаційні здібності; фінансові здібності. Лайм Фаей стратегічні активи, як вияв стратегічного потенціалу, поділяє на матеріальні і нематеріальні. Причому варто акцентувати, що у сучасних умовах потрібно зважати на вагомість нематеріальних активів, частка яких зросла до 80 % [8, 323]. Важливим стратегічним завданням є найефективніше розпоряджатися нематеріальними активами. Матеріальні активи мають цінність незалежно від того, хто ними володіє, натомість нематеріальні залежать від власника. Нова ера в економічних відносинах буде визначатися все більшим впливом знань.

У теперішніх мінливих і надзвичайно динамічних умовах конкурентного середовища підприємства мають відповідати таким вимогам, як мобільність і маневреність, надійність, адаптивність, що обов'язково має бути враховано при визначенні стратегічного потенціалу [7, 137]. Тому потрібно встановити вимоги до показників, що оцінюватимуть стратегічний потенціал підприємства:

- мають відображати не конкретний стан у поточний період, а здатність до позитивної динаміки. Відповідно основний акцент потрібно робити не на оцінюванні прибутку в короткостроковому періоді, а на можливості підвищувати рівень рентабельності в майбутньому;
- враховувати системність організації; висновок про стратегічний потенціал не може бути зроблений на основі лише кількох окремих показників, а за допомогою системи показників.

Стратегічний потенціал підприємства потрібно розглядати в постійному порівнянні з зовнішнім середовищем. Саме в такому контексті нині використовують поняття “стратегічний баланс”. Дослідники стратегічного планування стратегічний баланс використовують доволі вузько, суть чого зводиться до порівняння потенціалу підприємства і ринкових перспектив або, як зазначено в [9], “поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії, як ззовні, так і зсередини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією в майбутньому”. Ще однією стереотипною думкою є використання стратегічного балансу лише як інформаційної бази для стратегічного аналізу, зокрема, для побудови двовимірних матриць, які складаються з показників оцінки внутрішнього потенціалу підприємства і показників, що відображають можливості і загрози у зовнішньому середовищі (одним із методів стратегічного аналізу, де застосовуються такі матриці, є SWOT-аналіз). У такому контексті, як наведено у [10], “стратегічний баланс – це певне поєднання негативно та позитивно впливаючих на діяльність підприємства факторів (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства”. Вважаємо це питання дискусійним і пропонуємо свій погляд на трактування стратегічного балансу. Баланс із французької “balance” означає “терези”, тобто пошук рівноваги між різними об'єктами, що взаємно впливають один на одного. Звичайно, не потрібно відкидати застосування стратегічного балансу, як зіставлення потенціалу внутрішнього середовища підприємства із загрозами і можливостями зовнішнього, але пропонуємо розширити його, допов-

нити для протипаги іншими релевантними факторами стратегічного розвитку підприємств. Наприклад, баланс можна шукати між інтересами різних груп впливу, які визначають стратегію підприємства, між сильними і слабкими сторонами підприємства, між позитивним і негативним впливом макрооточення тощо. Стратегічний баланс доцільно застосувати для оцінювання чинників, що мають стратегічне значення у всіх сферах функціонування підприємства. Саме в такому аспекті будемо трактувати стратегічний баланс у діагностуванні внутрішнього середовища підприємств і в системі стратегічного планування загалом.

Діагностика внутрішнього середовища підприємства повинна здійснюватися комплексно і давати повну оцінку щодо стану всього підприємства, а не його окремих складових. Існує проблема вибору критеріїв поділу на сфери. Можна використовувати ресурсний або управлінський підходи. Найчастіше використовують комбінований, що поєднує два попередні. Основним недоліком комбінованого способу є те, що деякі ресурси можуть бути випущені з уваги, інші враховані декілька разів. У [4, с. 34] для загальної характеристики усіх сфер діяльності підприємств виділено можливі структури діагностичних показників:

- за окремими сферами діяльності підприємства;
- за функціональними підсистемами підприємства;
- за основними структурними підрозділами підприємства;
- за усіма бізнес-процесами підприємства.

Відповідно формуються групи показників, які найчастіше поділяються за функціями менеджменту. Для стратегічної діагностики підприємства запропоновано [4] виділити такі групи:

- 1) виробництво;
- 2) фінанси;
- 3) маркетинг;
- 4) організація управління.

Подібно і Л. Ру, П. Холанд [11] виділяють п'ять функціональних сфер: 1) маркетинг; 2) виробництво; 3) фінанси; 4) HR; 5) техніка і технологія. Оцінка зазначених сфер зведена у 43 показники.

Натомість Х. Бенюк і Й. Марек виокремили дванадцять функціональних сфер:

- 1) загальний зв'язок з оточенням;
- 2) техніка, технологія та організація виробництва;
- 3) стратегія розвитку продукту;
- 4) стратегія дистрибуції продукту;
- 5) стратегія просування і реклами;
- 6) стратегія цін;
- 7) планування;
- 8) управління персоналом;
- 9) управління основними фондами;
- 10) управління ресурсами (запасами);
- 11) ендогенні визначники процесу управління;
- 12) результати, витрати, фінанси [11].

Наведені чинники, які являють собою своєрідні найважливіші критичні (стратегічні) точки розвитку підприємства, зведені до 212 показників. Для формалізації оцінки стану підприємства сконструйовано оцінювальний аркуш сильних і слабких сторін фірми за шкалою 1–5. Основною перевагою використання цього методу є виконання всебічного комплексного аналізу, однак недоліком є надзвичайна трудомісткість і дороговизна. Цей метод застосовують перед розробленням і впровадженням системи стратегічного планування або ухваленням рішення про зміну стратегії чи у кризовій ситуації або в інших переломних моментах.

Для стратегічного потенціалу виділимо такі показники (див. рисунок), беручи за основу поділ на сфери за функціональним критерієм (показники можуть мати як кількісний, так і якісний вигляд).

I. Показники виробничої сфери – дають оцінку стану основних фондів, технології та інших елементів, що використовуються у процесі виробництва

- 1) для оцінки основних фондів: коефіцієнт зносу; ринкова вартість; продуктивність устаткування; енергомісткість; максимальна/мінімальна виробнича потужність; економія на масштабі; ринкова вартість технології; можливість модифікації з підвищенням продуктивності; можливість виготовляти альтернативні види продукції;

- 2) для оцінки технології: здатність технології вдосконалюватися на діючих основних фондах; юридична захищеність технології (наприклад, наявність патентів); унікальність технології; заміненість технології, можливість переналаштування на випуск іншої продукції.

II. Показники маркетингової сфери – характеризують ринкове становище за кожною групою продуктів і підприємства загалом.

Частка ринку для кожного продукту; “вік” продукту або етап життєвого циклу продуктів; рентабельність кожного виду продукції; відношення зростання/спаду частки ринку порівняно зі зростанням/спадом сектору; імідж підприємства; лояльність споживачів.

III. Показники фінансової сфери – включають оцінювання фінансових результатів діяльності підприємства, розмір власних фінансових ресурсів, а також додаткові ресурси, які потрібно першочергово спрямувати на інвестування.



Рис. 1. Система показників оцінки стратегічного потенціалу підприємств

Прибуток (збиток); загальна рентабельність, ROI; коефіцієнт незалежності; ціна акції; капіталізація підприємства; обсяг власних фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на інвестування; потреба в зовнішньому фінансуванні.

IV. Показники HR – дають оцінку потенціалу людських ресурсів підприємства. Є найважливішою з погляду стратегічного розвитку.

Загальна продуктивність праці на підприємстві; продуктивність праці робітників, що працюють на виробництві; коефіцієнт відповідності кваліфікації робітників ступеню складності робіт; рівень компетентності працівників для освоєння нового програмного забезпечення; кількість впроваджених інновацій; кількість запатентованих розробок; плинність кадрів.

V. Показники організаційної сфери – характеризують організування в системі менеджменту на підприємстві й, зокрема, у системі стратегічного планування.

Рівень корпоративної культури; наявність лідерів у середній і вищій ланках управління; гнучкість організаційної структури управління; регламентація процесів; сертифікація управлінської системи.

VI. Показники інформаційної сфери – характеризують поточний стан інформаційної системи і її можливості до вдосконалення залежно від майбутніх потреб.

Функціональність програмного забезпечення; рівень інтеграції програмного забезпечення; стан апаратного забезпечення; обсяг і структура бази даних.

У процесі діагностики внутрішнього середовища підприємств якісні показники, для яких неможливо дати кількісну оцінку чи запропонувати формулу розрахунку, визначатимуться евристичними методами.

Процес визначення поточного стану підприємства в контексті стратегічної перспективи називатимемо експрес-діагностикою. Експрес-діагностика може здійснюватися щоквартально, рідше щомісяця, або в будь-який час, коли керівництву потрібна додаткова інформація для прийняття стратегічних управлінських рішень. Якщо налагодити швидкий процес підготовки висновку для експрес-аналізу, то це дасть змогу підприємству бути мобільнішим, гнучкішим й адаптованішим до змінних умов зовнішнього середовища. Показники оцінки експрес-діагностики і стратегічного потенціалу підприємства, звичайно, будуть різні, але вважаємо за потрібне виділити їх у спільні сфери. Це допоможе пов'язати обидві системи показників і надалі під час впровадження їх на підприємстві можна буде відслідковувати реалізацію стратегічного потенціалу.

Система стратегічних показників має бути чітко визначена у системі стратегічного планування. У процесі стратегічної діагностики задіяні усі підсистеми системи стратегічного планування. Зокрема, в інформаційній підсистемі збиратимуться дані й опрацьовуватиметься інформація для подальшого обчислення показників; в організаційній – визначатимуться уповноважені особи та регламентуватимуться процеси збирання й обробки інформації; в технології планування показники будуть виступати як інформаційний ресурс, що в майбутньому буде використаний у різних методах стратегічного аналізу; для підсистеми планів стратегічні показники можуть бути своєрідними цільовими орієнтирами в стратегічних документах. Основним спрямуванням як системи стратегічного планування загалом, так і стратегічних показників є практична допомога у прийнятті адекватних стратегічних управлінських рішень.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Стратегічна діагностика внутрішнього середовища підприємств передбачає комплексну оцінку за допомогою системи показників двох типів: 1) для оцінювання стратегічного потенціалу підприємства; 2) для поточного зрізу діяльності підприємства в контексті стратегічного розвитку. Стратегічну діагностику недоцільно розглядати окремо, а лише як складову системи стратегічного планування, що зосереджена на прийнятті адекватних стратегічних управлінських рішень. Стратегічний потенціал підприємства визначає готовність раціонально використовувати можливості, які виникатимуть у внутрішньому і зовнішньому середовищах для реалізації місії організації. Система показників оцінки стратегічного

потенціалу підприємств розподілені за функціональним критерієм на такі сфери: виробнича, маркетингова, фінансова, інформаційна, HR, організаційна.

Вибір показників до кожної сфери та окреслення самих сфер продовжує залишатися дискусійним питанням і потребує подальших досліджень. Також залишається нерозробленим розрахунок показників, більшість з яких визначатимуться за допомогою методів експертних оцінок.

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови онлайн [Електронний ресурс] / [авт.-уклад. Галина Степенко]. – Режим доступу: [slovnuk.net.ua](http://slovnuk.net.ua). (12.02.10). 2. Кушал І.М. Діагностика організаційно-економічного механізму прийняття стратегічних рішень підприємствами // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля № 10 (128). – 2008. 3. Мельник О.Г. Критерії економічної діагностики машинобудівних підприємств // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.2. – С. 241–245. 4. Гевлич Л.Л. Стратегічна діагностика підприємства: Монографія / Л.Л. Гевлич. – Донецьк: ТОВ “Юго-Восток, Лтд”, 2007. – 199 с. 5. Мамонов К.А. Економічний потенціал: теоретичні аспекти та лінія трансформації // Вісник економіки транспорту і промисловості № 26. – 2009. – С. 198–202. 6. Калінеску Т.В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: Монографія / Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська, О.Д. Кирилов. – Луганськ: Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, 2007. – 271 с. 7. Отенко І.П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства: Монографія / І.П. Отенко, Л.М. Малярець, Г.А. Іващенко. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2007. – 348 с. 8. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под ред. Л. Фаєйя, Р. Ренделла; Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Бізнес Букс, 2007. – 587 с. 9. Лукашевич. Значення стратегічного аналізу в системі стратегічного управління господарськими організаціями // Економічний вісник ДВНЗ “Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди”. Вип. 14. – 2010. 10. Шериньова З.Є. Стратегічне управління: Навч.-метод. посіб. / З.Є. Шериньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с. 11. A. Stabryta. Zarzadzanie strategiczne w teorii I praktyce firmy / A. Stabryta – PWN, Warszawa-Krakow, 2000. – 250 с.