

СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ
СТРАТЕГІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВАTHE ESSENCE AND METHODOLOGICAL TOOLS
OF STRATEGIC DIAGNOSTICS

УДК 338.45:004.891.3

Довбня С.Б.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки
та підприємництва ім. Т.Г. Бея
Національна металургійна академія України

Письменна О.О.

асистент кафедри економіки та
підприємництва ім. Т.Г. Бея
Національна металургійна академія України

Дрофа Є.А.

асистент кафедри економіки та
підприємництва ім. Т.Г. Бея
Національна металургійна академія України

У статті розглянуто сутність стратегічної діагностики, її зміст, об'єкт та методичний інструментарій. Наведено порівняльну характеристику стратегічного аналізу, стратегічного аудиту, стратегічної діагностики. Визначено поняття «ефективна стратегія», представлено її характерні риси.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічна діагностика, стратегічний аналіз та аудит, ефективна стратегія, імплементація.

В статье рассмотрены сущность стратегической диагностики, её содержание, объект и методический инструментарий. Приведена сравнительная характеристика стратегического анализа, стратегического аудита, стратегической

ской диагностики. Определено понятие «эффективная стратегия», представлены её характерные черты.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегическая диагностика, стратегический анализ и аудит, эффективная стратегия, имплементация.

The article discusses the essence of strategic diagnostics, its content and object, and methodological tools. There are given the competitive characteristic of strategic analysis, strategic audit, and strategic diagnostics. There are identify the concept of "efficient strategy", its features are presented.

Key words: strategic management, strategic diagnostics, strategic analysis and audit, efficient strategy, implementation.

Постановка проблеми. Формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства, обґрунтування стратегії як на загально корпоративному, так і функціональному рівнях базуються на результатах стратегічного аналізу, що передбачає оцінку потенціалу та конкурентоспроможності підприємства, аналіз стану та тенденцій розвитку зовнішнього середовища. Якість результатів стратегічного аналізу значною мірою зумовлює обґрунтованість стратегічних ініціатив підприємства, можливості їх ефективної імплементації з найповнішим використанням внутрішніх переваг суб'єкта господарювання та з урахуванням його зовнішнього оточення. Водночас з метою забезпечення ефективної реалізації стратегічних ініціатив має здійснюватись перманентний стратегічний аналіз ступеня виконання стратегічних планів на поточному рівні, тобто має бути організований стратегічний аудит. Саме це дасть змогу своєчасно визначити необхідні коригуючі дії та забезпечити не тільки дієве планування, але й ефективну реалізацію стратегічних ініціатив. З огляду на здійснення аналітичної діяльності, що, з одного боку, забезпечує інформаційну базу для стратегічного планування, а з іншого боку, є засобом оцінки реалізації стратегії виникає необхідність уточнення змісту та місця стратегічного аналізу в процесі стратегічного управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасній науковій літературі для характеристики аналітичної роботи з метою обґрунтування стратегії підприємства та контролю за її реалізацією використовують такі поняття, як «стратегічна діагностика», «стратегічний аналіз», «стратегічний аудит». При цьому існують певні розбіжності щодо визначення змісту цих дефініцій, місця ана-

лізу, діагностики та аудиту в процесі стратегічного управління підприємством.

Так, І.О. Кузнецовою призначення діагностики в стратегічному управлінні визначено як спостереження за отриманням запланованих результатів та відстеження відхилень стратегічних показників від запланованих [1, с. 146], тобто стратегічна діагностика здійснюється після формування стратегічного плану. Стратегічна діагностика за А.А. Корнійчуком розглядається як етап стратегічного управління підприємством і передбачає визначення поточного стану підприємства щодо його відповідності вибраній стратегії [2, с. 224]. Водночас Л.Л. Гевлич [3, с. 21] стверджує, що стратегічна діагностика – це етап процесу стратегічного управління, що передуює стратегічному аналізу, визначає його напрями та обсяг. Інші автори [4; 5] зазначають, що стратегічна діагностика орієнтована насамперед на виявлення сильних та слабких сторін внутрішнього та зовнішнього середовища, тобто в цьому разі автори ототожнюють її зі стратегічним аналізом.

Водночас І.В. Саух [6] вважає, що також існують розбіжності у визначенні терміна «стратегічний аналіз». Більшість дослідників стратегічного управління визначає стратегічний аналіз як перший та базовий етап стратегічного менеджменту підприємства, який реалізується на етапі стратегічного цілепокладання. Водночас інші науковці стверджують, що стратегічний аналіз не тільки включає оцінку стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, але й передбачає оцінку виконання стратегічних планів. Тобто існують два підходи до визначення стратегічного аналізу: по-перше, це аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

з метою обґрунтування стратегічних альтернатив; по-друге, це аналіз реалізації стратегії.

Окрім зазначених дефініцій, у стратегічному менеджменті як синонім стратегічного аналізу використовують термін «стратегічний аудит». Так, І.Н. Ємельянова [7] визначає завдання стратегічного аудиту як забезпечення взаємодії організації із середовищем, що дає змогу підтримувати розвиток діяльності та забезпечує конкурентоспроможність у довготривалій часовій перспективі. Стокгольмський інститут стратегічного менеджменту [8] під стратегічним аудитом розуміє оцінку стратегії та бізнес-плану з метою ідентифікації слабких сторін та вузьких місць, а також можливостей успішного розвитку компанії.

Постановка завдання. Слід зазначити, що, незважаючи на змістовність досліджень сутності, ролі та місця аналітичної роботи в процесі здійснення стратегічного управління, нині існують розбіжності щодо тлумачення стратегічного аналізу, аудиту та діагностики. В такому разі існує необхідність уточнення теоретичних засад стратегічної діагностики та розмежування сфери застосування таких термінів, як «стратегічна діагностика», «стратегічний аналіз» та «стратегічний аудит».

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність стратегічного управління значною мірою залежить не тільки від здатності підприємства ґрунтовно визначити напрями подальшого

розвитку, але й від його спроможності забезпечити ефективну реалізацію стратегії. В такому разі ключовими факторами дієвості аналітичної роботи, що забезпечують ефективність стратегії, є якість та ґрунтовність аналізу, по-перше, на етапі обґрунтування стратегічних альтернатив (стратегічний аналіз), а по-друге, протягом реалізації стратегії (стратегічний моніторинг). Зазначимо, що ефективність стратегії є дискусійним та недостатньо формалізованим поняттям у стратегічному менеджменті. На думку авторів, ефективна стратегія має бути реальною, раціональною, релевантною, рідкісною, репрезентативною, репродуктивною, рапідною, тобто відповідати вимогам 7P, або 7R (рис. 1).

Під реальною (reasonable) стратегією розуміємо таку, що відповідає теперішнім та потенційним можливостям підприємства, тоді як раціональна (rational) стратегія враховує стан зовнішнього середовища, можливості та загрози оточення.

Релевантність (relevant) стратегії передбачає її значимість для підприємства, тобто економічність; для суспільства (соціальність та екологічність). Така соціальна значимість стратегії нині є однією з найважливіших характеристик стратегії, що зазначається зарубіжними та вітчизняними науковцями [9; 10].

Рідкісна (rarity) стратегія має бути унікальною та специфічною, тобто має враховувати особливості, ключові фактори успіху конкретного підпри-

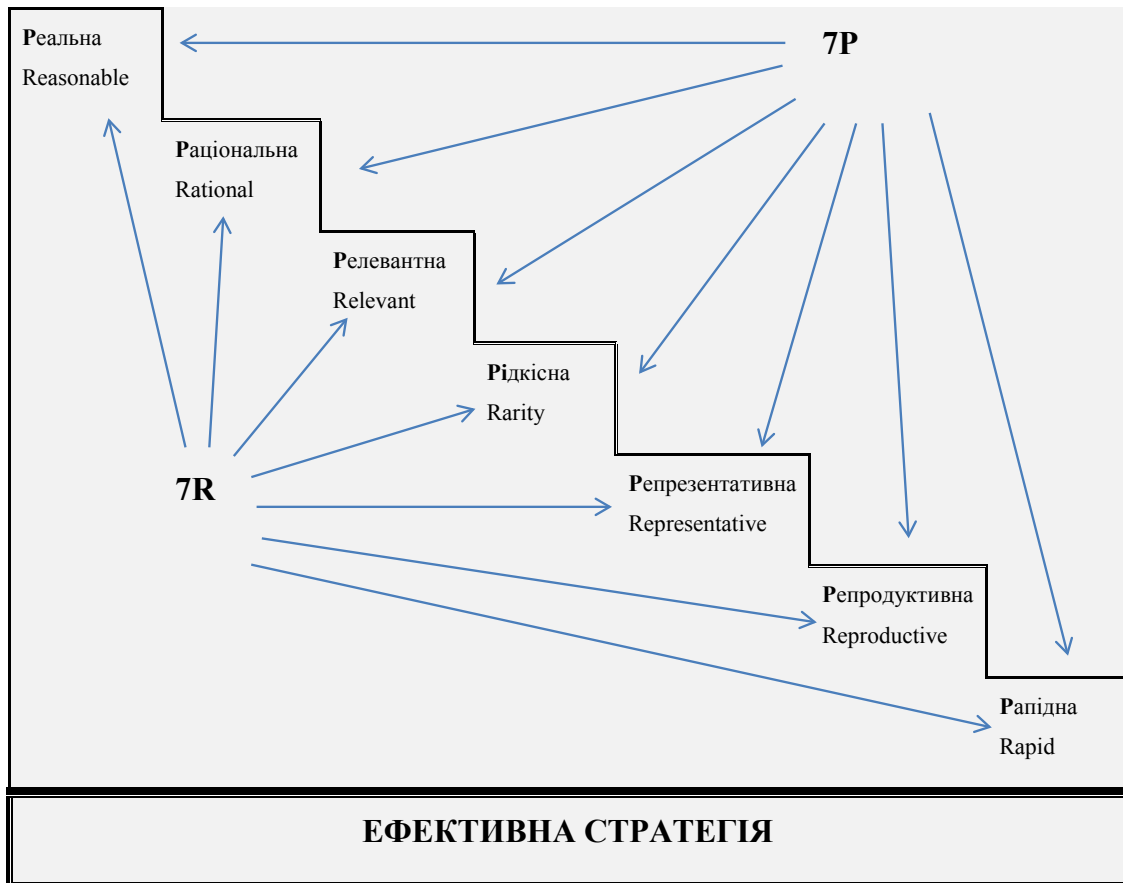


Рис. 1. 7P-вимоги до ефективної стратегії

емства, створювати унікальний бренд організації, тобто впізнаваність на ринку.

Репрезентативність (representative) стратегії забезпечується повнотою охоплення функціональних сфер діяльності підприємства протягом періоду реалізації стратегії, тобто стратегія має бути спрямована на реалізацію конкретних дій, декомпонованих за функціональним спрямуванням та термінами реалізації.

Репродуктивна (reproductive) стратегія спрямована на створення та розширене відтворення конкурентних переваг, а також практичне виконання поставлених стратегічних цілей, досягнення планового рівня стратегічних показників.

Рapidність (rapid), або адаптивність, стратегії передбачає швидкість реагування підприємства на

нові виклики зовнішнього середовища та адаптування стратегічних настанов відповідно до розвитку оточення та змін у внутрішньому середовищі.

Інкорпорування зазначених вимог до стратегії можливе за умов обґрунтованості стратегічних альтернатив, формалізації процесу впровадження стратегії та постійного моніторингу досягнення стратегічних установок.

Якість такого процесу забезпечується ефективністю стратегічної діагностики, що, на думку авторів, має включати стратегічний аналіз на етапі планування та стратегічний моніторинг як засіб контролю ефективності стратегії.

Таким чином, стратегічна діагностика – це регулярна аналітична діяльність з оцінки зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу підприєм-

СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА					
СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ			СТРАТЕГІЧНИЙ МОНІТОРИНГ		
Об'єкт	зовнішнє та внутрішнє середовище в середньо- або довгостроковій ретроспективі			стратегія, стратегічні цілі підприємства, декомпоновані в поточній ретроспективі	
Складові	аналіз зовнішнього середовища та тенденцій його розвитку	аналіз конкурентних позицій, конкурентоспроможності підприємства та продукції	аналіз внутрішнього потенціалу підприємства	аналіз виконання стратегічних планів, стратегічних цілей та ключових показників ефективності	оцінка змін зовнішнього середовища, відхилень від встановлених тенденцій
Регулярність	Щорічно		Щопівроку	Щопівроку, щоквартально, щомісячно в залежності від змісту стратегічних показників та швидкості їх зміни	При суттєвих змінах оточення
Методичний інструментарій	PEST, PESTLE-аналіз, економіко-математичні методи та моделі			Статистичні методи, GAP-аналіз	
	Аналіз галузі, модель п'яти конкурентних сил М.Портера				
	SWOT, SpacE, PIMS -аналіз			Факторний аналіз, графоаналітичний метод, дерево цілей, ABC-XYZ-аналіз	Економіко-математичні методи та моделі
		Матричні (портфельні) методи та моделі BCG, McKinsey, GAP-аналіз	Аналіз потенціалу, McKinsey 7S		
ЕФЕКТИВНА СТРАТЕГІЯ					

Рис. 2. Зміст стратегічної діагностики

ства та моніторингу ефективності стратегії з використанням специфічного методичного інструментарію (рис. 2). Це визначення має такі відмінні риси:

- 1) поєднання аналітичної діяльності на етапі стратегічного планування та протягом реалізації стратегії;
- 2) акцент на регулярності в поточній часовій перспективі;
- 3) спрямованість на оцінку ефективності стратегії;
- 4) специфічність методичного інструментарію.

Об'єктом стратегічної діагностики є ретроспективний стан факторів дальнього та ближнього зовнішнього середовища, внутрішній потенціал підприємства та перспективи їх змін, а також стратегічні показники роботи суб'єкта господарювання.

Поєднання в межах стратегічної діагностики аналітичної роботи на етапах стратегічного планування та контролю передбачає розширення традиційно застосовуваного методичного інструментарію (PEST, SWOT, аналіз галузі тощо) такими методами, як аналіз потенціалу, факторний аналіз, графоаналітичний метод [11; 12], що в науковій літературі описані як доречні насамперед для поточного аналізу та контролю.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, стратегічна діагностика є регулярним процесом аналізування зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та ефективності стратегії, що спрямований на підвищення дієвості стратегічних ініціатив, забезпечення ефективної імплементації стратегії та її адаптивності до зміни зовнішніх та внутрішніх умов господарювання. Запропоноване визначення стратегічної діагностики включає стратегічний аналіз та стратегічний моніторинг, які мають специфічні об'єкти дослідження, внаслідок чого розширюється методичний інструментарій здійснення такої діяльності методами та підходами, які характерні не тільки для стратегічних, але й для поточних аналізу та контролю. Слід зауважити, що адаптація зазначених методичних підходів до умов їх використання в процесі стратегічної діагностики є важливим та актуальним перспективним завданням.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління: місце та структура. Вісник

соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць / за ред. М.І. Зверькова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). Вип. 1. – № 60. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2016. С. 142-149.

2. Корнійчук А.А. Сутність стратегічної діагностики як основи стійкого розвитку підприємства. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2011. № 1 (55). С. 222-224.

3. Гевлич Л.Л. Стратегічна діагностика підприємства: монографія. Донецьк: Юго-Восток, 2007. 199 с.

4. Довбня С.Б., Чабанець Т.М. Концепція та структура системи стратегічної управлінської діагностики. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2017. № 1 (57). С. 118-125.

5. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Соціально-економічна діагностика діяльності підприємства в умовах глобалізації: сутність, види, принципи здійснення. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 690. Логістика. С. 623-628.

6. Саух І.В. Стратегічний аналіз: уточнення категоріально-понятійного апарату. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2014. № 4 (70). С. 31-38.

7. Емельянова І.Н. Развитие методики стратегического аудита путем внедрения аналитического инструментария. Наука и мир (Science & World). 2014. № 2.

8. Management Consulting Contract Research. URL: www.s-m-i.net.

9. Римский клуб, юбилейный доклад. Вердикт: «Старый Мир обречен. Новый Мир неизбежен!» URL: <https://matveychev-oleg.livejournal.com/6653054.html>.

10. Кирилюк В.С., Малюк О.С. Удосконалення процедури оцінки екологічних та соціальних наслідків розвитку підприємства в контексті соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян: монографія. Т. 1. 2014. С. 525-529.

11. Ігнашкіна Т.Б., Пересунько О.Ю. Щодо системи оціночних показників для визначення інноваційного потенціалу підприємства. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (27-29 вересня 2012 року). Суми: ТОВ Друкарський дім «Папірус», 2012. С. 98-100.

12. Гончарук О.В. Методичні положення щодо оцінки виробничого потенціалу металургійних підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 5. С. 355-358.