

## ДІАГНОСТИКА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## DIAGNOSTICS IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

*У статті охарактеризовано підходи до визначення стратегічного управління підприємством, його базові завдання для забезпечення належного фінансового стану, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності. Реалізація завдань стратегічного управління в основному базується на формуванні та реалізації стратегії, які підвищують цінність господарюючого суб'єкта. Виокремлено значення діагностики діяльності підприємства як базису визначення критеріїв оцінювання стратегічних перспектив розвитку. Визначено методи діагностики стратегічного потенціалу підприємства в системі стратегічного менеджменту. Обґрунтовано етапи проведення стратегічної діагностики підприємства на основі формування інформаційно-аналітичної бази даних. Доведено, що вірно обрана методика діагностики й оцінки результативності стратегії в контексті співставлення витрат на її впровадження та отриманих результатів, сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління підприємством. Розкрито концептуальні основи проведення діагностики в системі стратегічного управління підприємством.*

**Ключові слова:** діагностика, стратегічне управління підприємством, стратегічний потенціал, стратегії, діагностика ефективності.

*Approaches to determining the strategic management of the enterprise, its basic tasks to ensure proper financial condition, increase profitability and competitiveness are characterized. The implementation of strategic management tasks is mainly based on the formation and implementation of strategies that increase the value of the business entity. Thanks to well-grounded current measures, long-term programs, strategic orientations, diagnostic processes, the company can ensure the achievement of the main goals of conducting financial and economic activities, especially under the influence of globalization processes and the choice of a European integration vector of development. The importance of diagnostics of the company's activity as a basis for determining the criteria for evaluating strategic development prospects is singled out. The methods of diagnosing the strategic potential of the enterprise in the strategic management system are defined. The stages of carrying out strategic diagnostics of the enterprise based on the formation of an information and analytical database are substantiated. The obtained analytical data can be used to form predictive values, conduct a structural analysis of the company's strengths and weaknesses, adjust marketing strategies, etc. It has been proven that a correctly chosen method of diagnosis and assessment of the effectiveness of the strategy in the context of comparing the costs of its implementation and the obtained results will contribute to increasing the efficiency of the strategic management of the enterprise. Enterprise managers can choose a management efficiency diagnostic technique that analyzes three directions for evaluating performance indicators. The optimal selection of the set of methods of conducting economic diagnostics provides an opportunity for management personnel to ensure the receipt of informational data. It is the correct selection and application of clearly defined methods and approaches to conducting economic diagnostics that rationalizes management decisions and ensures effective strategic management. The conceptual basis of diagnostics in the system of strategic management of the enterprise is revealed.*

**Key words:** diagnostics, strategic management of the enterprise, strategic potential, strategies, efficiency diagnostics.

УДК 658.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-16>

**Сеник І.С.**

аспірантка кафедри менеджменту та адміністрування,  
Хмельницький національний  
університет

**Senyk Iryna**

Khmelnytskyi National University

**Постановка проблеми.** Сучасні умови посилення конкурентного бізнес-середовища функціонування підприємств вимагають від керівництва швидко адаптуватися, досліджувати чимало факторів впливу на бізнес-процеси, формувати та впроваджувати напрями забезпечення конкурентних переваг. Тому, важливим є розвиток для провідних фахівців підприємства стратегічного мислення із визначенням власної концепції до стратегічного управління. Базовими цілями для кожного промислового підприємства є забезпечення належного фінансового стану, фінансової стійкості, збільшення прибутковості, підвищення конкурентоспроможності, рентабельності тощо. Завдяки вдало обґрунтованим поточним заходам, довгостроковим програмам, стратегічним орієнтирам, процесам до проведення діагностики, підприємство може забезпечити досягнення основних цілей ведення фінансово-господарської діяльності, особливо за умов впливу глобалізаційних

процесів та обрання євроінтеграційного вектору розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед праць вітчизняних та зарубіжних вчених економістів, присвячених теоретико-методичним засадам стратегічного управління, діагностики, планування, прогнозування, аналізу, варто відзначити дослідження таких як: Бланк І.О., Влащенко Н.М., Гриненко В.В., Карлоф Б., Костирко Л.А., Кравчик Ю., Кривов'язюк І.В., Мескон М., Оболенцева Л.В., Писарева І.В., Рета М.В., Романюк Л.М., Скриньковський Р.М., Стрільчу Р.М., Таран-Лала О.М. та ін. Зважаючи на сучасні реалії ведення фінансово-господарської діяльності вітчизняними підприємствами, дослідження теоретико-прикладних аспектів стратегічної діагностики, стратегічного планування, формування ефективної системи стратегічного управління, реалізації стратегій розвитку є актуальним та має науковий інтерес.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування значення, підходів та методів проведення діагностики в системі стратегічного менеджменту підприємства в сучасних реаліях ведення фінансово-господарської діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Беззаперечно, стратегічне управління підприємством є діяльністю, яка ґрунтується на визначенні базових завдань, цілей, формування стратегій, моніторингу їх впровадження за умови дослідження «зовнішніх вимог» функціонування та інформаційного опрацювання внутрішнього фінансово-ресурсного забезпечення (можливостей) суб'єкта господарювання.

Базовим завданням, яке стоїть перед стратегічним управлінням є забезпечення (підвищення) конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому в стратегічній перспективі, що є можливим за умови виконання поставленої суб'єктами управління завдань, цілей, поточних напрямів забезпечення ведення бізнесу. Реалізація завдань стратегічного управління в основному базується на формуванні та реалізації стратегій, які підвищують цінність господарюючого суб'єкта. Формування останніх, здійснюється шляхом проведення аналізу, оцінки, моніторингу, діагностики діяльності підприємства для визначення існуючих загроз та їх впливу на бізнес процеси, окреслення проблематичних «точок» внутрішнього характеру із визначенням резервів підвищення потенціалу, сильних сторін підприємства тощо. Отже, ефективне стратегічне управління підприємством вимагає безперервного оцінювання усіх бізнес-процесів господарюючого суб'єкта та зовнішніх чинників, які впливають на діяльність.

Таран-Лала О.М. вважає, що стратегічне управління – це реалізація концепції, яка поєднує цілеспрямовані та інтегровані підходи до функціонування підприємства, що дозволяє встановлювати цілі розвитку, співставляти їх з існуючими можливостями підприємства та привести їх у відповідність до розробки та впровадження стратегії. Основою стратегічного управління є стратегічний набір підприємства, який забезпечує комплекс організаційних та соціальних напрямів [1].

Романюк Л.М. визначає стратегічне управління як безперервний процес розвитку підприємства, який пов'язаний з постановкою цілей і задач, базується на людському капіталі та необхідності врахування зовнішнього і внутрішнього середовища для забезпечення конкурентних переваг. Автор наголошує на тому, що засади стратегічного управління західних вчених далеко не в повній мірі відповідають реаліям постсоціалістичних країн й України зокрема. Це обумовлено тим, що дана теорія розроблялась для стабільних економік промислово розвинутих країн, для яких характерні: відносна передбачуваність змін зовнішнього оточення і влас-

них ресурсів, добре відпрацьоване законодавче поле, висока інформаційна забезпеченість фахівців, структурованість суспільства, адаптованість населення до ринкових відносин [2, с. 105]. Погоджуючись з думкою автора, вважаємо, що в нинішніх реаліях функціонування підприємств, важливим є формування теоретико-методичних засад пристосування окремих аспектів стратегічного менеджменту у практику вітчизняних підприємств.

Діагностику діяльності підприємства доцільно розглядати як процес ідентифікації, аналізу й оцінювання стану підприємства і тенденцій його зміни на основі відповідних бізнес-індикаторів з метою розроблення рекомендацій щодо усунення ризиків та слабких сторін суб'єкта господарювання або використання можливостей умов діяльності підприємства для забезпечення якісно нового рівня його ефективності, розвитку і формування перспективи з урахуванням: впливу взаємозалежних факторів впливу зовнішнього середовища (непрямої та прямої дії) і внутрішніх змінних (факторів внутрішнього середовища) підприємства (працівники, цілі і завдання, структура, технологія та ресурси); юридичної та соціальної відповідальності підприємства у сфері економіки й управління підприємствами [3, с. 69–70].

Вірно проведена діагностика є основою вибору критеріїв оцінки стратегічних альтернатив. Проте, незважаючи на важливість цієї процедури, не існує єдиного методу, алгоритму проведення діагностики стратегічних можливостей підприємства. Теорія пропонує досить широкий набір інструментів для діагностики, практика ж свідчить, що вживаний ad hoc набір методів визначається вимогами швидкості проведення діагностики, минулим досвідом стратегічних планувальників, їх кваліфікацією, інтуїцією і досвідом керівників і власників організації, наявними ресурсами і рядом інших чинників. Серед методів діагностики стратегічного потенціалу підприємства в системі стратегічного менеджменту варто виокремити:

1. Аналіз SWOT-аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і небезпек організації.

2. Бенчмаркінг – метод оцінки стратегічного потенціалу, головна ідея якого полягає в порівнянні по різних параметрах ефективності підприємства, тому метод іноді називають «еталонним порівнянням».

3. Аналіз стейкхолдерів. Метод припускає виявлення ключових стейкхолдерів підприємства (акціонерів, інвесторів, основних постачальників, дистриб'юторів, установ у сфері державного і муніципального управління, кредиторів, аудиторів) і вибудовування з ними довготривалих стосунків на основі взаємної вигоди.

4. Аналіз ланцюжка створення цінності. Суть цього методу, запропонованого М. Портером, полягає у визначенні процесів, що вносять мак-

симальний вклад в створення споживної вартості або цінності продукту для споживача.

5. Аналіз навичок. Якщо підприємство хоче досягти успіху, то потрібний набір навичок персоналу, який визначається якістю людських ресурсів організації [4, с. 10–13].

Діагностика в системі стратегічного управління підприємством проводиться у ряд етапів. На першому етапі визначаються цілі, об'єкти діагностики, методи та методики її проведення. Відповідно до чинників, які впливають на реалізацію обраної підприємством стратегії, керівництво формує систему показників із визначенням їх нормативних значень. Наявна система показників надає можливість сформулювати інформаційно-аналітичну базу даних щодо витрат за кожною обраною стратегією підприємства. Наступний етап передбачає створення інформаційної бази даних щодо фактично отриманих значень діагностичних показників з метою розрахунку їх динаміки та виявлення відхилень фактичних значень параметрів від запланованих. Отримані аналітичні дані можуть використовуватися для формування прогнозних значень, проведення структурного аналізу сильних та слабких сторін підприємства, коригування маркетингових стратегій тощо.

Обрана підприємством методика діагностики й оцінки результативності стратегії в контексті співставлення витрат на її впровадження та отриманих результатів надає змогу:

- обрати та проаналізувати стратегії, завдяки яким відбувається розвиток підприємства, та виокремити ті, які «гальмують» певні напрями розвитку підприємства;

- визначити фактори суттєвого впливу на реалізацію тієї чи іншої стратегії господарюючого суб'єкта;

- проаналізувати витрати як на реалізацію стратегічного розвитку підприємства, так і на реалізацію кожної із стратегій підприємства, а також зрозуміти вартість кожного з можливих відхилень у їх реалізації [5, с. 196–197].

В контексті забезпечення ефективного стратегічного управління підприємством, діагностика його потенціалу проводиться у вигляді комплексного дослідження із чітко виокремленими елементами. Форма діагностики потенціалу підприємства залежить від його організаційної структури та галузевої специфіки. Під час використання комплексної форми діагностики одночасно досліджуються всі складові потенціалу підприємства, тобто аналізується сукупна здатність підприємства як майнового комплексу забезпечити певний рівень виробництва продукції. У разі вибору другої форми діагностики потенціалу підприємства натиск робиться на головні критерії, що в сукупності визначають здатність підприємства вирішувати його основні завдання. У цьому випадку постає проблема відбору головних критеріїв, які

забезпечують системний підхід до структурування складових потенціалу підприємства [6, с. 64].

Менеджери підприємства можуть обрати методику діагностики ефективності управління, яка аналізує три напрями щодо оцінки показників ефективності. Обрані показники, які підлягають діагностиці можуть змінюватися, тобто в процесі аналітичних процедур можуть вноситись корективи в обрану систему оціночних параметрів.

Отже, напрями за якими проводиться діагностика ефективності управління підприємством є: організаційно-виробнича ефективність, що відображає результати виробничої та фінансової діяльності, тобто управління виробничими ресурсами; соціально-економічна ефективність, що дозволяє оцінити соціальну діяльність чи управління трудовими ресурсами, від яких безпосередньо залежить продуктивність праці; інвестиційна ефективність, що характеризує розвиток підприємства за рахунок державної підтримки та зовнішніх інвестицій [7, с. 90].

Формування методичних засад проведення діагностики в системі управління підприємством ґрунтується на використанні низки прийомів та правил, водночас використання спеціальних прийомів опрацювання інформації в напрямі використання економічних параметрів. Оптимальний підбір сукупності методів проведення економічної діагностики надає можливість управлінському персоналу забезпечувати отримання інформаційних даних щодо досліджуваних об'єктів із можливістю визначити рівень їх розвитку. Саме вірне обрання і застосування чітко визначених методів та підходів до проведення економічної діагностики раціоналізує управлінські рішення та забезпечує результативне стратегічне управління. Вагоме значення мають професійні якості задіяних у проведенні діагностики фахівців, аналітиків, зокрема рівень їх компетентності в даній сфері діяльності [8, с. 131].

Діагностика в системі стратегічного управління підприємством є інформаційно-аналітичною підсистемою, концептуальні основи якої на власний розсуд обираються керівництвом та відповідальними фахівцями підприємства. Зокрема, серед таких концептуальних основ діагностики можна виокремити аналітичну, інформаційну, антикризову, консультаційно-дорадчу. Аналітична концепція діагностики діяльності підприємства ґрунтується на оцінюванні діяльності фінансово-господарських процесів за рядом економічних параметрів статистичного, управлінського, оперативного, фінансового, виробничого обліку. Інформаційна складова діагностики полягає в тому, що на основі ідентифікації систематично визначених економічних оціночних параметрів, управлінський персонал приймає управлінські рішення як щодо напрямів реалізації поточних завдань, так і реалізації стратегічних цілей, бізнес орієнтирів, стратегічних проєктів, планів тощо. Консультаційно-дорадча концепція діагностики перед-



бачає використання новітніх програмних продуктів для збору та опрацювання інформації, тобто процеси пов'язані із автоматизацією інформаційно-аналітичних процедур на підприємстві [9, с. 200; 10].

**Висновки з проведеного дослідження.** Основне призначення діагностики в системі стратегічного управління підприємством полягає у вчасному визначенні відхилень основних показників діяльності підприємства шляхом оцінювання обраних стратегічних орієнтирів на основі обрання ефективних діагностичних методів. Позитивним на підприємстві буде використання такого підходу до стратегічної діагностики, який ґрунтується на систематизації як фінансових, так і не фінансових економічних параметрів із попередньо визначеними взаємозв'язками, що дозволить отримати загальну оцінку стратегічного розвитку та забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємством.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>.
2. Романюк Л. М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2009. Вип. 15. С. 102–106.
3. Павловські Г. Управлінська діагностика в системі цілей економічної діагностики підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 66–73.
4. Гриненко В. В. Стратегічна діагностика потенціалу підприємства : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 127 с.
5. Рета М. В. Діагностика у системі стратегічного управлінського обліку: сучасні напрямки та підходи. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 192–198.
6. Оболенцева Л. В., Писарева І. В., Влащенко Н. М. Стратегічна діагностика потенціалу організації : навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 157 с.
7. Кравчик Ю., Польова Н., Каткова Т. Діагностика ефективності системи управління організацією. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 87–94.
8. Стрільчук Р. М., Кривов'язюк І. В., Кривов'язюк Б. І. Економічна діагностика діяльності промислового підприємства: теорія, методика та практика реалізації. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 33. С. 130–137.
9. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.
10. Костирко Л. А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства : монографія. Луганськ : Західноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2004. 240 с.

#### REFERENCES:

1. Taran-Lala O., Sukhoruk K. (2021) Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Peculiarities of strategic enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 25. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>.
2. Romaniuk L. M. (2009) Suchasni tendentsii stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Modern trends in strategic enterprise management]. *Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky*, vol. 15, pp. 102–106.
3. Pavlovski H. (2017) Upravlinska diahnostyka v systemi tsilei ekonomichnoi diahnostyky pidpriemstva [Management diagnostics in the system of goals of economic diagnostics of the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 7, pp. 66–73.
4. Hrynenko V. V. (2019) *Stratehichna diahnostyka potentsialu pidpriemstva* [Strategic diagnosis of the potential of the enterprise]. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova. (in Ukrainian)
5. Reta M. V. (2016) *Diahnostyka u systemi stratehichnoho upravlinskoho obliku: suchasni napriamky ta pidkhody* [Diagnostics in the system of strategic management accounting: modern directions and approaches]. *Problemy ekonomiky*, no. 3, pp. 192–198.
6. Obolentseva L. V., Pysareva I. V., Vlachchenko N. M. (2023) *Stratehichna diahnostyka potentsialu orhanizatsii* [Strategic diagnostics of the potential of the organization: training]. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova. (in Ukrainian)
7. Kravchuk Yu., Polova N., Katkova T. (2022) *Diahnostyka efektyvnosti systemy upravlinnia orhanizatsiiei* [Diagnostics of the effectiveness of the organization's management system]. *Innovation and Sustainability*, no. 3, pp. 87–94.
8. Strilchuk R. M., Kryvoviazuk I. V., Kryvoviazuk B. I. (2019) *Ekonomichna diahnostyka diialnosti promyslovoho pidpriemstva: teoriia, metodyka ta praktyka realizatsii* [Economic diagnosis of the activity of an industrial enterprise: theory, methodology and implementation practice]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*, vol. 33, pp. 130–137.
9. Skrynkovskyi R. M., Pavlovski H. (2016) *Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpriemstva* [Diagnostics in the enterprise management system]. *Problemy ekonomiky*, no. 3, pp. 199–205.
10. Kostyrko L. A. (2004) *Diahnostyka potentsialu finansovo-ekonomichnoi stiiikosti pidpriemstva* [Diagnostics of the potential of financial and economic stability of the enterprise]. Luhansk: Zakhidnoukr. nats. un-t im. V. Dalia. (in Ukrainian)