

УДК 334.72

**АННА ФЕДОСОВА**

м. Миколаїв

fedosova.ao@gmail.com

## СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА

*Розглянуто основні аспекти аналізу потенціалу підприємства, проаналізовано сутність конкурентоздатності, її складові у потенціалі підприємства, визначено основні шляхи подолання низької конкурентоспроможності, а також визначено основні шляхи проведення діагностики потенціалу підприємства.*

*Ключові слова: потенціал підприємства, конкурентоздатність, стратегії росту конкурентоздатності, діагностика підприємства.*

Умови функціонування підприємств нині різко змінюються на макро- та мікроекономічному рівні. Кожному підприємству тепер потрібно самостійно розв'язувати проблеми, які раніше або не виникали, або розв'язувалися іншим способом на іншому рівні. Це потребує створення нового типу управління – стратегічного управління. Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись. При розробці стратегії менеджери повинні досліджувати як зовнішнє, так і внутрішнє середовище організації. Необхідно ідентифікувати ті внутрішні змінні, які можуть бути як сильними, так і слабкими сторонами підприємства, оцінити їх важність та встановити, які з них можуть стати основою конкурентних переваг. Для цього виконується управлінський аналіз діяльності підприємства.

Концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління. Деякі автори (В. Г. Герасимчук, В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, З. Є. Шершньова, С. В. Оборська) доводять, що існують три рівні середовища [3, 7, 8]: внутрішнє, що перебуває під впливом і контролем

підприємства, «середовище завдань», до якого входять організації, що безпосередньо пов'язані із визначенням і втіленням цілей підприємства; загальне середовище, де формуються загальноекономічні умови, тенденції, соціальні та політичні норми і т. ін. На ієрархічному підході до побудови моделі середовища наполягав і Л. Буржуа [9]. Ієрархічність середовища закладено і в підході, розглянутому М. Х. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоурі [6]. Багато дослідників (О. С. Виханський, М. Мак-Дональд, В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова) вважають, що треба встановити взаємозв'язки з певними елементами середовища через створення спеціальних, автономних підрозділів в організації [2, 4, 5]. Розглянуті моделі середовища не вичерпують усієї різноманітності існуючих підходів, однак показують найзначніші напрямки у цій галузі. Практична цінність цих моделей – різна для різноманітних галузей народного господарства та підприємств. Сьогодні не існує єдиного, інтегрованого підходу до побудови загальної концепції середовища, яка б усебічно поєднувала економічні, технологічні, соціальні та політичні впливи на організацію, особливості взаємодії підприємства з його партнерами, конкурентами, споживачами та ін.

Метою статті є обґрунтування необхідності стратегічної діагностики та розробка методичних рекомендацій з подолання низької конкурентоздатності підприємства.

Відповідно до мети було поставлено такі задачі: узагальнення основних методичних положень управлінського аналізу підприємства; визначення конкурентоздатності

підприємства та її складових стосовно потенціалу підприємства; виявлення основних стратегій зростання конкурентоздатності; проведення аналізу стратегічної діагностики підприємства.

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – підприємство». Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління поділяє підхід до підприємства як до відкритої системи, що постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими підприємствами, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів і т. п., і дає змогу йому підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються. Всякий аналіз починається з визначення загального потенціалу підприємства, його слабких та сильних елементів. Наявні ресурси розбиваються на чотири типи: матеріальні; фінансові; нематеріальні; людські.

Ці типи ресурсів порівнюються між собою з метою встановлення необхідної пропорційності між ними та взаємодоповнюваності. Звичайно виявляються надмірні ресурси одного типу і недостача другого. Для українських підприємств, нащадків соціалістичної системи господарства, поширеними є недостатня наявність ресурсів, пов'язаних з

просуванням і реалізацією продукції, із забезпеченням її оновлення і надлишок, хоча і дещо застарілих, потужностей матеріальної бази.

Процес оцінки ресурсів пов'язаний з об'єктивними труднощами. Внутрішні джерела інформації часто неповні і розбіжні. Тому потребує окремої діагностики і сама система інформації – її достовірність, повнота, гнучкість, однакове відображення різних сторін діяльності підприємства. Наприклад, комерційна діяльність може оцінюватись кількісними термінами в вигляді частини ринку, ступеня покриття його, мережею продаж, потенційної клієнтури, а також якісними – іміджем торгової марки. Оцінка фінансових ресурсів вимагає обліку рентабельності, джерел фінансування, відношення банків.

Зовнішні джерела інформації неоднорідні. Якщо мова йде про макроекономічні процеси, то вони прогнозуються багатьма організаціями. Однак прогнози по окремим напрямам (податки, пільги, заборони) в сучасних умовах хаотичного прийняття і відміни законів не можуть мати високу ступінь достовірності. Особливо важко оцінити майбутні дії конкурентів, враховуючи традиційну закритість такого роду планів.

Як уже говорилося, будучи частиною єдиної системи, типи ресурсів підприємства повинні оцінюватись лише у взаємозв'язку. Наприклад, якість продукту не може бути оцінена без

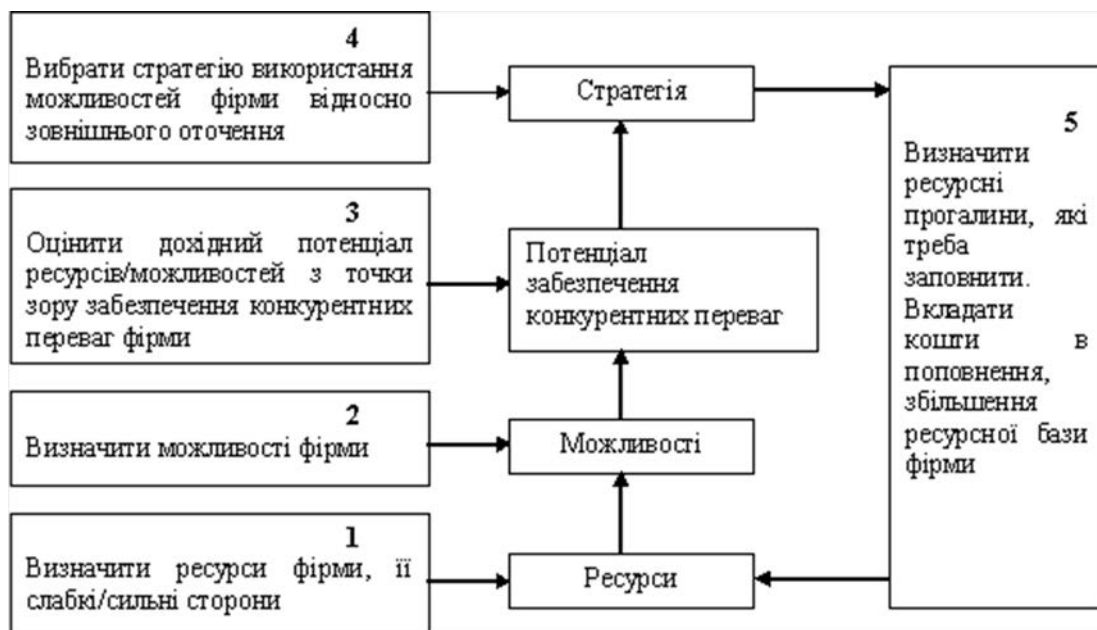


Рис. 1. Стисле уявлення процесу стратегічного управління

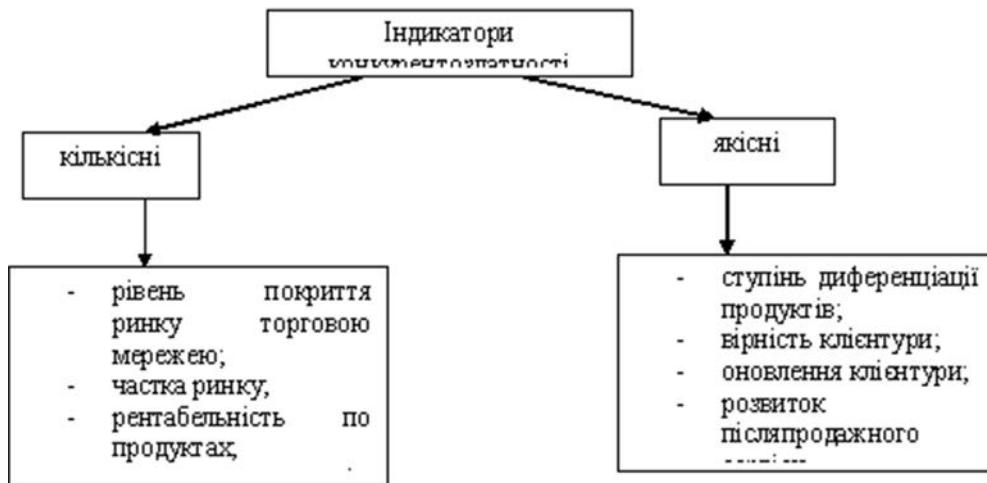


Рис. 2. Комерційна конкурентоздатність

врахування системи його реалізації, просування, реклами, традицій споживачів, наявності відповідної технології.

В результаті аналізу потенціалу ресурсів та їх функцій вони інвентаризуються і оцінюються з трьох точок зору: самі по собі, взаємодоповнюємості та рівноваги відносно інших, а також по відношенню до ресурсів конкурентів і поставлених завдань [1].

Послідовність управлінських кроків у процесі проведення аналізу і прийняття рішень наступна (рис. 1) [5].

По тим позиціям, де спостерігаються переваги конкурентів, необхідно виробити міри протидії, що перешкоджають конкурентам використовувати ці переваги.

Конкурентоздатність підприємства є його властивість, завдяки наявному потенціалу, успішно протистояти діям конкурентів.

Вона включає чотири напрями: продуктивність, якість, гнучкість та інновації.

Необхідний рівень конкурентоздатності не може бути досягнений без необхідної ресурсної бази. Діагностика потенціалу дозволяє ідентифікувати «внутрішні чинники конкурентоздатності» або сильні пункти організації і, з другого боку, «внутрішні фактори не конкурентоздатності» або слабкі пункти. Ідентифікація потенціалу здійснюється послідовно згідно таких складових: комерційна конкурентоздатність; технічна конкурентоздатність; конкурентоздатність досліджень; конкурентоздатність організацій; соціальна конкурентоздатність; фінансова конкурентоздатність.

Комерційна конкурентоздатність визначається згідно кількісних та якісних індикаторів (рис. 2).



Рис. 3. Технічна конкурентоздатність

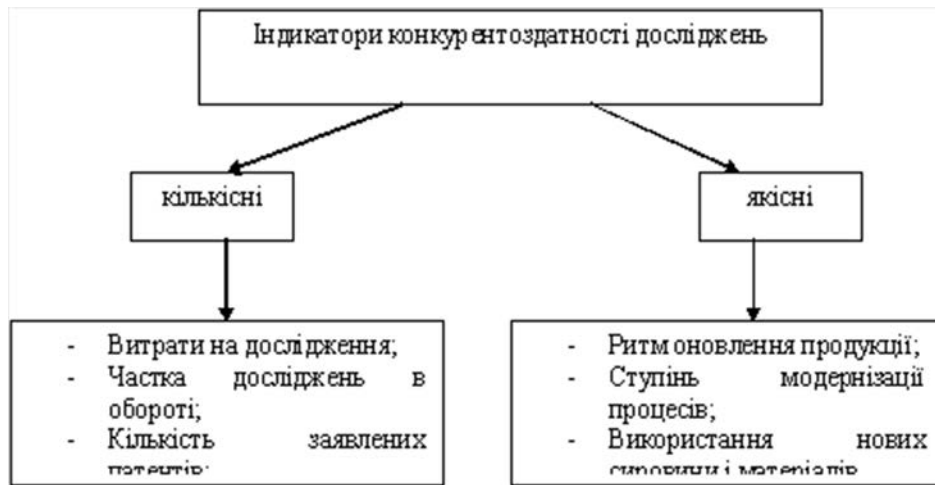


Рис. 4. Конкурентоздатність досліджень

Технічна конкурентоздатність також оцінюється з подвійної точки зору (рис. 3).

Дослідження забезпечують утримання на необхідному рівні технічної і комерційної конкурентоздатності (рис. 4).

Безсумнівно, що ефективність використання перелічених ресурсів підприємства в великій мірі залежить від організаційної системи підприємства, хоча вона практично не піддається кількісному виміру.

Тому виділимо і якісні параметри:

- тип існуючої структури;
- відповідність структури стратегії;
- відповідність структури зовнішньому середовищу;
- ступінь децентралізації;
- якість інформаційної системи;
- якість контролю управління.

Соціальна стратегія залежить від рівня задоволення робітників підприємства і визначає продуктивність їх праці. Тому деякі показники соціальних характеристик повинні бути проаналізовані з метою їх підкорення загальній стратегії підприємства. Це:

- ступінь інтеграції робітників з загальними цілями підприємства,
- однорідність виробничих груп,
- методи посилення заінтересованості персоналу,
- форми його участі в управлінні,
- підвищення кваліфікації персоналу,
- забезпечення просування кадрів,
- рівень кваліфікації,
- плинність кадрів,
- вікова структура персоналу.

Фінансовий аспект конкурентоздатності підприємства оцінюється за показниками

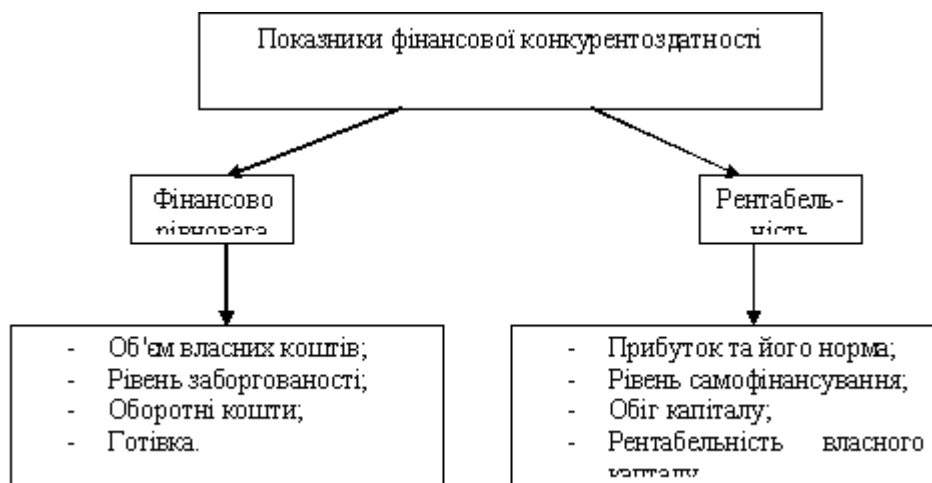


Рис. 5. Фінансова конкурентоздатність

фінансової рівноваги і рентабельності (рис. 5).

На основі аналізу складових конкурентоздатності та їх оцінці будується конкурентний профіль підприємства, який показує його переваги порівняно з конкурентами та недоліки [7].

Першим завданням стратегії є ліквідація джерел неконкурентоспроможності, наприклад, скорочення потужностей завдяки автоматизації і реорганізації, якщо технічна продуктивність є незадовільною. Іншим завданням, в разі обпадання надмірними виробничими потужностями, є розширення мережі продаж або передача частини виробничих потужностей іншим підприємствам. Все це виражається в трьох стратегічних шляхах:

- концентрація ресурсів;
- переорієнтація ресурсів;
- придбання ресурсів.

Стратегія концентрації ресурсів здійснюється в разі зростання такого типу діяльності, для забезпечення якого підприємство має в своєму розпорядженні потенціал, який гарантує досягнення конкурентних переваг в цьому напрямку.

Стратегія переорієнтації ресурсів може бути ефективною в разі виявлення, що діяльність на їх базі здійснюється в маргінальних секторах або ж в тих, що знаходяться в стані занепаду.

Стратегія придбання ресурсів може бути продовженням попередньої і здійснюється, коли наявних ресурсів замало для реалізації нового, перспективного напрямку. Вона може бути забезпечена також шляхом придбання

інших фірм, які володіють необхідними технологіями та знаннями.

Одна із труднощів діагностики полягає в необхідності переборення сукупності часткових оцінок, які є результатом аналізу кожної складової підприємства, для прийняття висновку про ціле. Діагностика повинна бути синтетичною, об'єднувати поведінку підприємства, яка здійснюється як під впливом факторів внутрішнього функціонування, так і факторів, що регулюють його поведінку у відношеннях з зовнішнім середовищем. Французький вчений К.Боттен виділяє три типи діагностики в залежності від завдань, що стоять перед діагностом: діагностика керованості процесами, їх реалізуємість, їх динаміка.

– Діагностика керованості має своєю задачею виявлення причин дисфункціонування, від якого потерпає підприємство та сформулювання пропозиції щодо нормалізації його роботи.

– Діагностика реалізуємість повинна провести тестування здатності підприємства пристосуватись до такої моделі менеджменту, яка може гарантувати при її упровадженні ефективність і конкурентоздатність.

– Діагностика динаміки спрямована на вирішення стратегічних завдань шляхом активізації і мобілізації внутрішніх ресурсів підприємства. Тип діагностики звичайно диктується станом, в якому знаходиться підприємство. Діагностика керованості необхідна, коли підприємство «хворе», не здатне нормально працювати в традиційних умовах. Фірма, яка вирішила працювати «по новому», але якій «не хватає уяви», потребує діагностики

Таблиця 1

Типи діагностики

Тип діагностики	Цілі	Стратегія заходу	Динаміка змін	Стан колективу	Позиція і роль консультанта
Діагностика стану керованості	Урегулювання функціонування	Колективна терапія	Динаміка відтворення	«Захворювання»	Експерт з патологічних відхилень та методів їх усунення
Діагностика реалізуємість	Зовнішня еволюція підприємства	Моделювання	Проміжна динаміка	«Відсутність уяви»	Експерт з моделювання
Діагностика динаміки	Внутрішній розвиток	Інноваційні зміни	Еволюційна динаміка	Труднощі мобілізації спроможності колективу	Експерт + вихователь

**Діагностика типів стратегій**

Стратегічний напрямок	Необхідні якості
Стратегія експансії	Високопрофесійна служба маркетингу. Структурована і динамічна служба продажу. Гнучка виробнича база. Добре розроблені методи росту продуктивності праці та вдосконалення технології. Високий дух колективізму
Стратегія спеціалізації	«Легкі структури». Добре розроблені методи організації виробництва. Висока продуктивність праці. Дуже добра організація всіх функцій по обслуговуванню клієнтів. Схильність уловлювати технічну інформацію світового рівня. Хист до використання зовнішніх ресурсів (підрядники, обмін, партнерство тощо)
Стратегія диференціації	Ефективне керівництво фінансовими функціями. Жорстка система контролю. Значна технічна та комерційна гнучкість
Стратегія ліквідування або конверсії	Жорсткий фінансовий контроль. Випробуване соціальне управління. Великий потенціал організації технічної бази виробництва. Єдність управління (менеджменту)

реалізуємості завдань в нових умовах. Динамічна діагностика використовується, якщо підприємству необхідно активізувати колективну енергію, яку воно не здатне забезпечити власними силами.

Порівняння трьох типів діагностики представлено у таблиці 1.

Оцінка характеристик підприємства потребує наявності системи відліку, тобто базових показників. Це можуть бути показники підприємства-лідера або усереднені показники підприємств-конкурентів. Упровадження поняття норми або точки відліку зближує діагностику з аудитом, який теж передбачає наявність системи специфічних, несуперечних, відомих і схвалених всіма відліками.

Разом з тим, існують і відмінності. Аудит є механічною операцією по контролю, призначеною перевірити на відповідність базовим нормам. Тим самим це процедура, яка проводиться а posteriori по відношенню до системи завчасно встановлених цінностей. Це обмежує поле дії аудиту: оцінити проходження процедур, ступінь реалізації встановлених норм, ефективність використання ресурсів. В цьому розумінні аудит базується на логіці контролю.

Діагностика не займається питаннями оцінки і виявляється як діалектичний підхід, призначений перевірити сенс і цінність того,

що робиться на підприємстві, тобто суттєві властивості. Крім того, діагностика оцінює елементи стратегії, які виходять за межі аудиту. Тому, якщо аудит застосовується підприємствами, які не передбачають кардинальних змін, то діагностика дуже часто супроводжується змінами пріоритетів, структур, тощо.

Прикладом діагностики потрібних функцій з врахуванням рівня досягнутої конкурентоздатності є таблиця 2, яка відображає результати роботи Cabinet Solving, фірми, що спеціалізується на діагностиці, в якій виділені переваги підприємства, на які воно повинне спиратись при намаганні досягти стратегічних цілей [6]:

**Список використаних джерел**

1. Аніщенко В. О. Особливості стратегічного розвитку компанії з метою збільшення її вартості / В. О. Аніщенко, В. Г. Маргасова, Н. В. Ткаленко // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — № 2. — С. 67—75.
2. Василенко В. А. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. — К.: ЦУЛ, 2003. — 396 с.
3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.
4. Лісовенко С. А. Метод омплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства у виробництві високо-технологічної продукції / С. А. Лісовенко // Актуальні проблеми економіки. — 2011. — № 10. — С. 157—163.
5. Основы менеджмента : [Учебник]: Пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; Общ. ред. и вступ. ст. ... М.; СПб.; Киев : Вильямс, 2012. — 672 с.

6. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник / Б. М. Мізюк. — 2-ге вид., перероб. і допов. — Львів : Магнолія 2006, 2007. — 392 с.
7. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. — К. : КНЕУ, 2000. — 360 с.
8. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. — К. : ТОВ УВПК Ек-сОб, 2001. — 560 с.
9. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. — Х. : Основа, 1994. — 620 с.

**ANNA FEDOSOVA**

Mykolaiv

### STRATEGIC DIAGNOSTICS OF ENTERPRISE

*The main aspects of the analysis of the potential of the company are considered, the nature of competitiveness, its components in the potential of the enterprise are analyzed, the main ways to overcome low competitiveness, as well as the main ways of diagnosing potential of the company are certain.*

*Keywords: potential of enterprise, competitiveness, growth strategy of competitiveness, diagnostics of company.*

**АННА ФЕДОСОВА**

г. Николаев

### СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

*Рассмотрено основные аспекты анализа потенциала предприятия, проанализированы сущность конкурентоспособности, ее составляющих в потенциале предприятия, определены основные пути преодоления низкой конкурентоспособности, а также определены основные направления проведения диагностики потенциала предприятия.*

*Ключевые слова: потенциал предприятия, конкурентоспособность, стратегии роста конкурентоспособности, диагностика предприятия.*

Стаття надійшла до редколегії 03.11.2016