

## ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Важливість оцінки ефективності діяльності підприємства є беззаперечною. Проте, більшість існуючих методик ґрунтуються лише на розрахунку одиничних показників і оцінці їх динаміки. Перевагою таких методик є простота використання, проте сформувавши висновок щодо відповідності діяльності підприємства обраній стратегії розвитку, встановити стратегічні розриви, здійснити пошук шляхів їх подолання використовуючи отримані дані достатньо важко. На сьогоднішній день популярними є комплексні дослідницькі процедури, які дають змогу охопити управлінський процес від розробки і прийняття управлінських рішень до оцінки ефективності їх реалізації. Зазначене управлінське завдання може вирішити стратегічна діагностика підприємства.

Науковці Чеканова Л.Г. і Мочаліна З.М. трактують стратегічну діагностику як комплекс дослідницьких процедур направлених на дослідження стану і конкурентного положення виробничо-господарської діяльності підприємства [4]. Кац О.А. також досліджував питання застосування стратегічної діагностики в сфері інвестування. В своїй праці трактує дане поняття як елемент процесу розробки інвестиційної стратегії діяльності підприємства. «Стратегічна діагностика інвестицій є передумовою стратегічного аналізу, являє собою своєрідний експрес-аналіз, метою якого є виявлення обсягу та горизонту стратегічного аналізу, що дає можливість виявити як інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень у ході розробки стратегії, так і сукупність прийомів і методів обробки інформації та прийняття рішень, необхідних для розробки низки заходів з ліквідації стратегічного розриву або перегляду стратегії» [2].

Такі науковці як Лепейко Т.І., Хвастовська І.Б. стратегічну діагностику розглядають як початковий етап стратегічного управління [3]. Основна її функція зводиться до моніторингу середовища функціонування підприємства з метою раннього виявлення можливостей прогресивного розвитку і загроз життєдіяльності, а також розробки стратегій для всіх рівнів обізнаності. Процес такої діагностики включає послідовну реалізацію наступних етапів: сканування стратегічних питань; формування місії і бачення компанії; оцінку фактичного потенціалу організації; моделювання необхідного потенціалу організації; підготовка до змін; визначення можливості створення і закріплення конкурентних переваг.

Давидович І.Є. характеризує стратегічну діагностику як процес, який допомагає оцінити ефективність стратегії підприємства, визначити стратегічну позицію підприємства в кожному з напрямків його діяльності, оцінити сильні та слабкі сигнали, які надходять із внутрішнього та зовнішнього середовища. Інформація, отримана в ході такої діагностики, надає підтримку керівнику в процесі формування стратегії підприємства. Відтак, на думку Данилович І.Є. стратегічна діагностика присутня на всіх стадіях розробки стратегії (від формування до безпосередньо реалізації обраної стратегії) [1].

Проведене дослідження щодо визначення сутності стратегічної діагностики підприємства дало можливість встановити, що основною метою її проведення є надання інформації про стан суб'єкта господарювання, визначення чинників які впливають на поточну і перспективну діяльність підприємства, можливостей і загроз подальшого розвитку, розробка стратегічних заходів подальшого розвитку. Враховуючи вище зазначене, стратегічну діагностику, на наш погляд, доцільно визначити як організаційно-управлінський процес використання якого дасть змогу виявити причини неефективної діяльності підприємства у нерозривному зв'язку з умовами функціонування та розробити відновлювальні стратегічні заходи по досягненню встановлених цілей. На рисунку 1 відображена послідовність проведення стратегічної діагностики підприємства.

Визначення цілей діяльності підприємства, шляхів і способів їх досягнення є завданням процесу планування. Відтак, формування і реалізація стратегії розвитку підприємства передбачає застосування планування, а розрахунок прогнозних даних господарської діяльності дає змогу визначити можливу ефективність прийнятих управлінських рішень.

Реалізація процесу стратегічної діагностики підприємства повинна базуватися на точному розумінні мети і цілей діяльності підприємства. Починати стратегічну діагностику підприємства доцільно з аналізу діяльності підприємства. Аналіз має стосуватися визначення можливостей і загроз діяльності у зовнішньому середовищі, а також діагностики поточного стану підприємства на основі оцінки даних фінансової і

статистичної звітності, даних первинного обліку. Для аналізу зовнішнього середовища можливо скористатись вже відомими методами стратегічного аналізу. Для аналізу внутрішнього середовища пропонуємо кожному підприємству формувати систему показників за певними напрямками діяльності, яка б враховувати особливості господарювання.

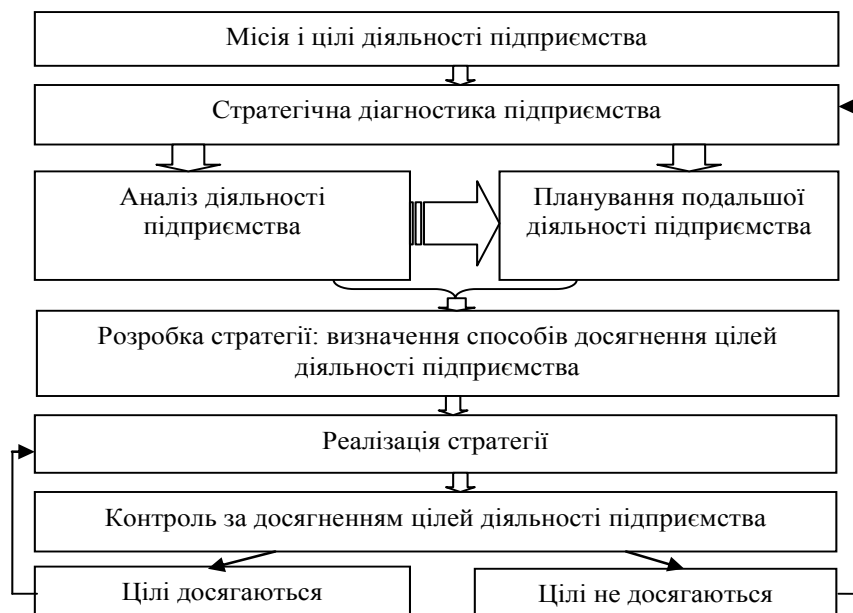


Рис. 1. Послідовність процесу стратегічної діагностики підприємства (розроблено автором)

Для формування узагальнюючого висновку про стратегічну відповідність підприємства доцільно систему одиничних показників зводити в один інтегральний показник. На сьогоднішній день для формування узагальнюючого показника розроблено достатню кількість методик. Пропонуємо для визначення узагальнюючого показника розраховувати співвідношення суми нормованих значень одиничних показників, які діагностують діяльність підприємства до їх загальної кількості. Значення узагальненого показника при такому розрахунку змінюється в межах від 0 до 1. Формування інтегрального показника стратегічної діагностики підприємства дає змогу встановити динаміку розвитку діяльності і визначити відповідність наступним стратегіям: стійкого зростання, адаптивній і санаційній. Стратегія стійкого зростання передбачає підвищення ефективності діяльності підприємства, яке відображається у зростанні показників. Значення узагальнюючого показника змінюється від 0,75 до 1. Стратегія подальшого розвитку передбачає підтримку досягнутого рівня та пошук і впровадження інноваційних напрямків діяльності. Адаптивна стратегія розвитку розроблюється в цілях пристосування суб'єкта господарювання до умов діяльності. Динаміка розрахованих одиничних показників є різною, значення інтегрального показника змінюється від 0,25 до 0,75. Санаційній стратегія виявляється у спадній динаміці більшості одиничних показників. Значення інтегрального показника змінюється від 0 до 0,25.

Для усунення виявлених стратегічних розривів діяльності підприємства необхідно розроблювати заходи в межах визначених стратегій діяльності. Віднайти способи їх досягнення, спрогнозувати майбутній стан діяльності підприємства з урахуванням визначених заходів можливо за рахунок використання процесу планування діяльності підприємства. Таким чином, процес стратегічної діагностики підприємства представляє собою систему, яка містить інструменти аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, планування і контролю діяльності підприємства. Тому реалізація такого комплексного процесу дає змогу охопити управлінський процес діяльності підприємства від формування і реалізації управлінського рішення до оцінки і контролю його ефективності.

#### Список літератури:

1. Давидович І. Є. Контролінг. Навчальний посібник / І. Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
2. Кац О. А. Оцінка інвестиційних стратегій підприємства АПК [Електронний ресурс] / О. А. Кац // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2009. – № 5. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/vsunud/2009-5E/09koaspa.htm>

3. Лепейко Т. И. Теоретические основы построения модели стратегического управления предприятием / Т. И. Лепейко, И. Б. Хвостовская // Научно-технический сборник «Коммунальное хозяйство городов»: серия «Экономические науки», 2006. – № 73. – С. 169–176.

4. Чеканова Л. Г. Концептуальні аспекти розробки стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс]. / Л. Г. Чеканова, З. М. Мочаліна // Научно-технический сборник «Коммунальное хозяйство городов» Выпуск 89. Серия: «Экономические науки» Режим доступа: <http://eprints.kname.edu.ua/view/subjects/Vipusk89.type.htm>.