

**Світлана Жукевич**  
кафедра економіки, обліку та  
економічного аналізу в сфері  
соціальної інфраструктури

## **Діагностика внутрішнього стану організації у здійсненні стратегічного аналізу**

*Анотація: в статті розглядаються теоретичні питання економіко-аналітичної діагностики внутрішнього стану організації. Обґрунтовується важливість і актуальність цього виду дослідження у здійсненні стратегічного аналізу.*

Трансформаційні процеси в національній економіці, що спричинили кардинальні зміни умов господарювання на всіх її рівнях значно розширили поле та наповнили новим змістом економічну діяльність. Докорінно змінюється цільова орієнтація, предмет і метод економічного аналізу. Практична необхідність вивчення кон'юнктури ринку, факторів зовнішнього і внутрішнього економічного середовища корпорації (організації) та їх адаптивності, оцінки потенційної прибутковості різних комерційних пропозицій і ступеня підприємницького ризику суттєво впливають на методiku і організацію аналітичних досліджень.

Модель комплексного аналізу потребує реконструкції у відповідності з його новою функціональною роллю. Мова йде не про зниження функціональної ролі економічного аналізу як самостійної функції управління, а лише про зміну його цільової орієнтації в рамках оптимальної організаційної моделі стратегічного управління, що потребує вивчення зарубіжного і вітчизняного досвіду у цій сфері.

Серед якісно оновлених напрямків і функцій управлінської діяльності є концепція економіко-аналітичної діагностики, яка знайшла широке застосування

в країнах з розвиненими ринковими відносинами і має значні перспективи розвитку в Україні.

Актуальність дослідження сутності такого напрямку економічного аналізу як економічна діагностика обумовлена формуванням нової концепції мислення і управління на мікроекономічному рівні, появою практичного попиту у вирішенні завдань прикладного характеру.

Питання здійснення економічної діагностики, а власне діагностики внутрішнього середовища організації розглядаються науковцями Н.М. Євдокімовою та А.В. Кірієнко, В.Д. Немцовим та Л.Є. Довганем, Л.В. Руденко, В.В. Пастуховою та іншими аналітиками. Однак, треба відмітити, про недостатність обґрунтування та висвітлення питань практичного здійснення діагностики на підприємстві. Проблема полягає у дослідженні сутності і визначенні характеру функцій, що реалізуються системою аналітичної діагностики, в пошуку зон взаємоперехрещення і взаємозв'язку пріоритетної аналітичної функції з іншими функціями управління: плануванням, контролем, організацією і керівництвом, а також в обґрунтуванні місця, ролі і можливостей реалізації аналітичної діагностики як аналітичного напрямку в рамках стратегічного управління.

Первинне походження та розуміння терміну „діагностика” трактується у перекладі з грецької – як розпізнавання стану об'єкта за прямими та непрямими ознаками [1, 13]. В.Г. Герасимчук визначає, що діагностика передбачає визначення суті та особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу, застосовуючи певний набір принципів та методів його проведення [4,113].

„Сутність аналітичної діагностики, – стверджує Л.В. Руденко, полягає в децентралізованій аналітичній обробці економічної інформації на основі використання ПЕОМ з метою розроблення ефективної фінансової стратегії корпорації” [8, 87]. Необхідність і важливість здійснення економічної діагностики викликане тим, що керівництво організації потребує професійної оцінки комерційних пропозицій з точки зору їх прибутковості і можливості порівняння альтернативних варіантів доходів, в надходженні оперативної

інформації, що контролює реальність виконання конкретного управлінського рішення.

В системі стратегічного аналізу економічну діагностику можна охарактеризувати як:

- самостійну систему, що інтегрує аналітичну, контрольну, прогнозну, управлінську функції на рівні конкретної організації (споживчої кооперації):

- її аналітична функція не обмежується традиційною прогнозною та ретроспективною оцінкою умов, що склалися, а дозволяє організації регулювати внутрішні темпи росту для досягнення запланованої економічної ситуації та поставлених цілей;

- реалізуючи аналітичну функцію як пріоритетну в рамках стратегічного управління, діагностика здійснює контрольну функцію як спосіб нагляду за процесом виконання управлінських рішень і виявлення відхилень від поставлених цілей;

- економічна діагностика як функція управління передбачає оперативне втручання в економічну ситуацію у випадку відхилень від поставлених завдань;

- аналітична діагностика як самостійна управлінська система реалізує своє функціональне навантаження або локальним підрозділом або аналітиком у складі відділу внутрішнього аудиту підприємства.

Процес діагностики внутрішнього середовища є досить складним і трудомістким, однак важливим в силу того, що його результати відіграють важливу роль у визначенні стратегії розвитку підприємства (вони виступають підставою для прийняття управлінських рішень щодо вибору стратегічних напрямків розвитку) та визначають кінцевий фінансовий результат діяльності організації. Тому слід розглядати процес діагностики внутрішніх чинників як систему, зосереджуючись на питаннях суті та об'єкту економічної діагностики, методики, принципів, засобів і методів її здійснення.

У нашому випадку об'єктом економічної діагностики є внутрішнє середовище організації та його складові компоненти.

Щодо теоретичних підходів визначення складових внутрішнього середовища, тобто об'єктів економічної діагностики, слід виділити наступні підходи.

Так, Томпсон А.А., Стрікленд А. Дж. пропонують здійснити аналіз стану компанії за наступними напрямками, визначити: ефективність діючої стратегії; сильні і слабкі сторони компанії, можливості та загрози; конкурентоспроможність цін і витрат компанії; конкурентну позицію компанії та її стратегічної проблеми, що дасть можливість оцінити стратегічну позицію організації. [9,120]

А.І. Панов стверджує, що внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили, яке містить в собі той потенціал, який дає можливість організації функціонувати та виживати у визначеному проміжку часу. Одночасно воно може бути джерелом проблем і, навіть, загибелі організації, якщо відсутній ефективний механізм її функціонування... Вивчення внутрішнього середовища повинно бути направлено на розкриття тих можливостей і загроз, які скриваються в середині організації. Це вивчення сильних і слабких сторін організації, які слугують базою конкурентоспроможності організації [6, 32]. До найбільш важливих компонентів внутрішнього середовища, що повинні стати об'єктом аналізу, автор відносить: організацію управління; виробництво; маркетинг; фінанси; кадри; організаційну культуру.

На думку Маркової В.Д. та Кузнєцової С.А.: „Дослідження ситуації всередині підприємства – це ідентифікація та оцінка тих внутрішніх змінних, які можуть розглядатися як сильні і слабкі сторони підприємства, їх важливості і визначення змінних, що можуть стати основою конкурентних переваг” [3,55]. Автори для цього пропонують здійснювати управлінський аналіз – це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, які направлені на оцінку поточного стану бізнесу, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем.

“Внутрішнє середовище підприємства, – пише Оберенчук В.Ф., – це внутрішні фактори підприємства, що визначають процес його діяльності. Воно

включає в себе такі основні елементи: виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, управління організацією” [5,26]. Автор, цей процес називає діагностування внутрішнього стану підприємства.

На думку дослідника стратегічного менеджменту А.Н. Люкшинова, процес за допомогою якого здійснюється діагноз внутрішніх проблем називається управлінським дослідженням, що являє собою методичну оцінку функціональних ланок (ділянок) підприємства, яка потрібна для виявлення його сильних і слабких сторін.

Немцов В.Д., Довгань Л.Є. дотримуються думки, що внаслідок аналізу внутрішнього середовища діагностується стратегічний потенціал в рамках поставленої мети: тобто, визначається наскільки система управління, кількість і якість ресурсів, проекти організації відповідають цільовим вимогам для чого здійснюють аналіз фактичного і необхідного потенціалів, та визначають конкурентні переваги [4, 73].

Більш ширше цей етап у процесі стратегічного аналізу трактують науковці З.Є.Шершньова та С.В.Оборська, які називають його як “аналіз стратегічного рівня підприємства” пояснюючи, що це “аналіз, у якому внутрішні характеристики трактуються у порівнянні з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих підприємств конкурентів, що дає змогу виявити ключові, внутрішні фактори конкурентоспроможності, які допомагають підприємству забезпечувати тривале функціонування та розвиток в умовах несталого, динамічного оточення.” Ключовими факторами конкурентоспроможності автори називають унікальну комбінацію наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, за допомогою яких виготовляється і реалізується конкурентоспроможна продукція, забезпечується існування в довгостроковій перспективі [10, 58].

Отже, внутрішнє середовище організації можна визначити як сукупність всіх внутрішніх чинників, що обумовлюють певні процеси його життєдіяльності, основною характеристикою яких є те, що вони (внутрішні

чинники) регулюються, тобто є об'єктами управління та аналізу з боку підприємства і які здійснюють безпосередній вплив на діяльність, визначаючи його потенціал. Ми погоджуємось і дотримуємось думки авторів, що використовуючи системний підхід до аналізу внутрішнього середовища, доцільно трактувати його як потенціал організації.

Економічна енциклопедія дає наступне визначення: „Потенціал – це наявні засоби, запаси та джерела, що можуть бути використані для досягнення певної мети, розв'язання певного завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі”. Потенціал (лат. – можливість, потужність) – корисна властивість, що виявляється тоді, коли об'єкт, потенціал якого є предметом дослідження (держава, галузь, підприємство, особа тощо), здійснює певну діяльність, спрямовану на досягнення встановлених цілей.

Базуючись на теоретичних засадах концепції та творчо розвиваючи існуючі підходи ми пропонуємо здійснювати економічну діагностику за такими напрямками, які охоплюють наступні функціональні сфери діяльності підприємства: організацію управління; маркетинг, дослідження та розробки; технологію; персонал; фінанси; організаційну культуру та імідж.

*Організація управління.* Аналіз організації управління рекомендується проводити на основі вивчення основних регламентуючих документів підприємства: статуту підприємства, штатного розкладу, положень про функціональні підрозділи посадових обов'язків спеціалістів та керівників, а також спостереження за змістом їх діяльності.

Аналізуючи організацію управління, необхідно виявити рівні ієрархії управління, вид організаційної структури управління й оцінити її позитивні та негативні сторони, визначити методи та порядок прийняття рішень, оцінити систему комунікацій, стиль управління.

Для аналізу розподілу функціональних обов'язків і відповідності фактично виконуваних видів управлінської роботи діючим на підприємстві регламентам необхідно скласти та проаналізувати матрицю функцій. У матриці функцій слід зазначити окремі функції управління, що виконуються

кожним структурним підрозділом підприємства щодо кожної спільної функції управління.

На основі аналізу матриці функцій визначається, чи усі необхідні види робіт розподілені між функціональними підрозділами, чи немає дублювання в їх діяльності та розрахувати у кожному підрозділі коефіцієнт повноти охоплення функцій:

$$K_{по} = \frac{R_{ф}}{R_{н}}$$

де  $K_{по}$  – коефіцієнт повноти охоплення функцій;

$R_{ф}$  – перелік фактично виконаних робіт;

$R_{н}$  – перелік робіт, що регламентуються.

У процесі аналізу комунікаційних процесів рекомендується оцінити налагодженість вертикальних і горизонтальних комунікацій, інформованість співробітників підприємства щодо процесів, що відбуваються в системі управління, ступінь використання сучасних засобів комунікації (високий, задовільний, низький ступінь) і зробити висновки про відповідність системи комунікацій запропонованим вимогам.

У висновку необхідно відзначити позитивні та негативні сторони існуючої системи організації управління.

*Маркетинг.* При дослідженні маркетингової діяльності підприємства необхідно: охарактеризувати та оцінити маркетингову стратегію підприємства; охарактеризувати товарну політику, оцінити широту і глибину асортименту товарів підприємства, оцінити долю товарів „ринкової новизни” та проаналізувати систему контролю якості товарів; охарактеризувати цінову політику підприємства і зміст основних цінових стратегій у розрізі товарних груп; охарактеризувати джерела надходження товарів і рівні каналів руху товарів.

*Дослідження – розробка (Наукові дослідження та дослідно-конструкторські розробки (НДДКР)).* У процесі вивчення діяльності підприємства в галузі НДДКР потрібно охарактеризувати: основні види та методи проведення маркетингових досліджень; види та цілі досліджень у

різноманітних сферах діяльності підприємства; розмір затрат на науково-дослідні та проектні роботи; застосовувані методи економічного аналізу та прогнозування; співробітництво з НДІ, вузами, консалтинговими фірмами та іншими організаціями в галузі НДДКР; сфери нововведень на підприємстві (товар, технології, методи управління, організаційна структура та ін.); інноваційні можливості підприємства. За результатами аналізу необхідно дати оцінку ступеня активності підприємства (висока, середня, низька) в галузі НДДКР.

*Технологія.* Дослідження технологій торгових підприємств пов'язано, насамперед, із вивченням організації торговельно-технологічних процесів і станом матеріально-технічної бази підприємства.

*Персонал підприємства.* При оцінці персоналу підприємства необхідно проаналізувати динаміку чисельності та склад персоналу, рівень професійної підготовки та якість розстановки кадрів, стабільність трудового колективу, яка характеризується показниками руху кадрів на підприємстві та інші.

Аналізуючи персонал підприємства, необхідно виявити ступінь мотивації діяльності, для чого вивчається система оплати праці, інші форми матеріальної та нематеріальної мотивації, що застосовуються на підприємстві. Рекомендується виявити розмір середньої заробітної плати та її динаміку і порівняти з динамікою продуктивності праці. У результаті аналізу зазначених параметрів слід виявити ступінь (висока, середня, низька) мотивації діяльності персоналу.

*Фінанси.* Для характеристики даного елемента внутрішнього середовища рекомендується оцінити фінансовий стан підприємства.

На основі аналізу показників платоспроможності (ліквідності капіталу) можна зробити висновок про можливість підприємства своєчасно розплачуватися по своїх фінансових зобов'язаннях.



Аналіз показників фінансової стійкості дозволить визначити ступінь стабільності (висока, середня, низька) фінансового забезпечення розвитку підприємства в перспективі.

*Організаційна культура й імідж підприємства.* Організаційна культура відбиває норми поведінки, ділову етику, стиль управління, філософію управління. При аналізі організаційної культури необхідно оцінити ступінь розробленості управлінської філософії на підприємстві, ставлення співробітників до історії розвитку, традицій, що склалися на підприємстві, стиль ділового спілкування, рівня культури управління, а також виявити наявність розроблених стандартів поведінки та формальних правил і процедур менеджменту.

Джерелом інформації для проведення аналізу даної функціональної сфери є документація підприємства, публікації про підприємство в джерелах масової інформації, а також судження експертів.

Оцінка іміджу підприємства здійснюється за допомогою експертних оцінок. Загальна оцінка іміджу підприємства – це сукупність оцінок діяльності підприємства: з боку конкурентів – діловий рейтинг, з боку споживачів і громадськості – споживчий рейтинг, з боку самих працівників і власників підприємства престижний рейтинг і з боку закордонних фірм–партнерів міжнародний рейтинг.

За результатами аналізу складається перелік сильних та слабких сторін організації. Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому на заключному етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства необхідно зробити оцінку його факторів. Результати оцінки відображаються в профілі діяльності підприємства. Так, оцінка фактора внутрішнього середовища в 3 бали свідчить про сильну сторону діяльності підприємства, а оцінка в 1 бал – про слабку сторону.

Найзначніші сильні сторони підприємства повинні стати основою стратегії. З іншого боку, хороша стратегія повинна зводити до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на його конкурентний статус.

Проведений аналіз і оцінка використання потенціалу підприємства і діючих стратегій, а також аналіз конкурентів, дозволяють виявити відносні переваги підприємства в конкуренції. Для цього складається карта аналізу сильних і слабких сторін, або так званий „Профіль полярностей”.

Таким чином, для забезпечення виживання підприємств у сучасних ринкових умовах, досягнення встановлених завдань управлінці повинні діагностувати внутрішнє середовище, своєчасно виявляти і оцінювати зміни, тенденції внутрішніх чинників та прийняти управлінські рішення щодо пристосування до зовнішніх факторів.

## Література

1. Євдокимова Н.М., Кулієнко А.В. Економічна діагностика: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.: КНЕУ, 2003. – 110с.
2. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 375с.
3. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. – 288с.
4. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – ТОВ „УВПК „Екс Об””, 2002. – 560с.
5. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. – 128с.
6. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 240с.
7. Пастухова В.В. Методологічні засади діагностики внутрішнього середовища підприємства // Регіональні перспективи. – 2000р. – 31. – С. 75–76.
8. Руденко Л.В. Прогностична оцінка і аналіз діяльності транснаціональної корпорації у векторі глобального стратегічного управління // регіональні перспективи. – 2000р. – №4 (11). – С. 87–91.
9. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 578с.
10. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384с.