

УДК: 005.521:334.7

## КОНЦЕПЦІЯ ТА СТРУКТУРА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІАГНОСТИКИ

*С. Б. Довбня, д. е. н., професор, «Національна металургійна академія України»,  
k-econom@metal.dmeti.dp.ua,*

*Т. М. Чабанець, здобувач, «Національна металургійна академія України»,  
esopro@ua.fm*

Запропоновано концепцію ієрархічної системи стратегічної управлінської діагностики підприємства, яка передбачає оцінку досягнення стратегічних цілей, аналіз фінансово-економічних результатів та аналіз якості системи управління. Сформовано систему показників оцінки фінансово-економічних результатів, яка складається з узагальнюючого критерію, а також локальних індикаторів. Обґрунтовано основні напрями стратегічної діагностики якості системи управління та розроблено методичні рекомендації по кожному з напрямів щодо здійснення аналізу.

**Ключові слова:** стратегічна управлінська діагностика, генеральна ціль, стратегічні цілі, узагальнюючий критерій, додана вартість, прибуток, рентабельність, організаційна структура управління, управління персоналом, технологія управління, інформаційне забезпечення.

**Постановка проблеми.** Перехід до стратегічного управління є беззаперечною та обов'язковою умовою ефективного функціонування та розвитку підприємств у сучасному високо динамічному конкурентному середовищі. Основою та першим загальноприйнятим етапом стратегічного управління є стратегічна діагностика, яка передбачає аналіз зовнішнього середовища та його впливу на перспективи розвитку підприємства, а також аналіз внутрішнього стану підприємства, в тому числі, його управлінську діагностику. Слід зазначити, що управлінська діагностика має дуже важливе самостійне значення як основний елемент наукової системи менеджменту підприємства, забезпечуючи обґрунтованість прийняття управлінських рішень, дієвість та ефективність такої системи. Але особливої значущості управлінська діагностика набуває на стратегічному рівні, оскільки саме ефективність системи управління визначає обґрунтованість стратегії підприємства та можливості щодо її реалізації. Тому розробка концептуальних засад стратегічної управлінської діагностики та створення відповідного методичного інструментарію є важливою науковою проблемою.

**Аналіз останніх досліджень і публі-**

**кацій.** Незважаючи на велику теоретичну значущість та практичну потребу в ефективному проведенні стратегічної управлінської діагностики в теперішній час в науковій літературі їй приділено недостатньо уваги. Аналізуючи сучасний методичний інструментарій стратегічної діагностики слід зазначити, що більш-менш визначеними є напрями стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що розглядають як класики теорії стратегічного управління, такі як А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікланд [1], так і сучасні дослідники: Б. Є Грабовецький [2], С. Л. Демиденко [3], Р. К. Шурпенкова [4]. Майже всі вони наголошують на необхідності розгляду такого напрямку аналізу внутрішнього середовища як аналіз стану та дієвості системи управління підприємством. Щодо методик та конкретних показників, за якими доцільно виконувати стратегічний аналіз системи управління, то це питання майже не висвітлюється в науковій літературі. Такий стан речей, на наш погляд, обумовлений наступними обставинами:

– багатогранністю управлінської діагностики, що ускладнює однозначний вибір індикаторів, які характеризують той чи інший аспект системи управління;

– різноманітністю систем, технологій та методів управління підприємствами, а також різною доцільністю їх використання в умовах конкретних суб'єктів господарювання;

– розривом у часі між управлінськими змінами і отриманими від їх впровадження результатами;

– неоднозначністю, а інколи неможливістю оцінки ступені впливу саме управлінських перетворень на результати діяльності підприємства. Так актуалізація системи мотивації персоналу не може привести до миттєвих покращень. І, навіть, по проходженні певного терміну дуже важко визначити, що саме обумовило зміни: кон'юнктура ринку, податкова система або актуалізація мотивації;

– відсутністю в повному обсязі необхідної інформації для здійснення стратегічної управлінської діагностики.

Все вищезазначене дозволяє визначити необхідність формування концептуальних засад стратегічної управлінської діагностики як актуальне, важливе та складне наукове завдання.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є формування концепції та ієрархічної структури системи стратегічної управлінської діагностики, а також розробка методичних засад її ефективного здійснення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управлінська діагностика, на наш погляд, може бути визначена як цілеспрямована аналітична діяльність, що передбачає оцінку стану реалізації основних функцій управління, виявлення проблем розвитку системи управління підприємством та окремих її складових, а також обґрунтування головних напрямків їх подолань. Стратегічна управлінська діагностика, на відміну від поточної, повинна додатково обов'язково висвітлювати:

– ступінь досягнення стратегічних цілей та ключових показників ефективності діяльності підприємства;

– темпи змін системи управління підприємством, що характеризують її адаптивність до динамічного зовнішнього середовища;

– фінансово-економічні результати діяльності підприємства;

– зростання (зміну) вартості підприємства, як важливий критерій ефективності системи управління.

Що до останніх двох положень необхідно зазначити наступне. При поточній управлінській діагностиці підвищення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства та зростання його вартості є зазвичай неоднозначними критеріями, оскільки, як вже було зазначено, має місце розрив між удосконаленням системи управління та отриманими результатами. Крім того, в межах поточного оцінювання дуже складно визначити істинні причини змін результуючих показників. При стратегічному аналізі ці обмеження нівелюються, оскільки в довгостроковому періоді результати удосконалення системи управління повинні проявитись у зростанні прибутку підприємства, підвищенні його вартості і т. ін. Можна сказати інакше: в довготривалій перспективі всі позитивні або негативні зміни обумовлюються станом системи управління, обґрунтованістю прийнятих управлінських рішень і, в першу чергу, на стратегічному рівні, а також повнотою їх реалізації. Таким чином підвищення вартості підприємства та зростання фінансово-економічних результатів його діяльності, що мають місце на протязі достатнього по тривалості періоду часу, обов'язково будуть пов'язані з ефективністю системи управління, обґрунтованістю та своєчасністю прийнятих управлінських рішень та їх реалізацією.

Враховуючи багатогранність та складність системи управління підприємством для коректної її діагностики запропонована ієрархічна система, яка передбачає виділення трьох діагностичних рівнів. На першому рівні якість системи управління оцінюється ступенем досягнення генеральної цілі підприємства та його стратегічних цілей. Під генеральною ціллю підприємства ми розуміємо чіткі кількісні орієнтири у вигляді найважливіших пріоритетних показників діяльності підприємства, які необхідно досягти на кінець планового періоду. Відповідно стратегічна ціль – це виражений у кількісному вимірі ключовий результат діяльності підприємства, який деталізує генеральну ціль та формується в результаті її декомпозиції.

На другому рівні оцінюється резуль-

тативність діяльності підприємства, яка може характеризуватись зростанням (зміною) ринкової вартості підприємства та рівнем основних фінансово-економічних показників, таких як прибуток, додана вартість, рентабельність тощо.

На третьому рівні здійснюється діагностика якості системи управління по окремих напрямках, пов'язаних з реалізацією основних функцій управління.

Ступінь досягнення генеральної та стратегічних цілей (перший рівень стратегічної управлінської діагностики) доцільно визначати як співвідношення фактичного рівня відповідної цілі та її планового рівня, що визначений та зафіксований у стратегічному плані за формулою:

$$P_{\text{дц}} = \frac{Ц_{\text{ф}}}{Ц_{\text{п}}}, \quad (1)$$

де  $P_{\text{дц}}$  – рівень досягнення цілі;

$Ц_{\text{ф}}$ ,  $Ц_{\text{п}}$  – відповідно фактичне та

планове значення показника, що характеризує конкретну ціль.

Що до другого етапу стратегічної управлінської діагностики – оцінки результативності діяльності підприємства, – то в методичному плані важливим є обґрунтування системи фінансово-економічних показників, які доцільно використовувати при його реалізації. Це пов'язано з наявністю величезної кількості індикаторів фінансово-економічних результатів діяльності підприємства та його фінансового стану, які мають різний рівень узагальнення та інформативності і, відповідно, різну доцільність використання в процесі стратегічної діагностики. Необхідно ще раз підкреслити, що на рівень фінансово-економічних результатів суттєво впливає стан зовнішнього середовища, і, зокрема, кон'юнктура ринку та параметри фінансової системи держави. Тому дуже важливо сформулювати такий оціночний критерій, ми будемо називати його узагальнюючим, що характеризує зростання ефективності діяльності підприємства в порівнянні зі середньогалузевим збільшенням цього показника. Такий підхід забезпечить елімінування впливу зовнішнього середовища, оскільки з високою вірогідністю буде справедливим припущення про аналогічність

цього впливу на всі підприємства, що функціонують в однакових умовах і виробляють аналогічну (близьку) продукцію. Враховуючи вищезазначене можна стверджувати, що для підприємств, які мають удосконалену систему управління, буде характерним більш високе значення узагальнюючого критерію.

Таким чином, фінансово-економічні результати діяльності підприємства запропоновано характеризувати узагальнюючим критерієм, методичний підхід до формування якого представлений вище, та системою окремих фінансових індикаторів.

В якості конкретного показника, який покладено в основу формування узагальнюючого критерію, обґрунтовано доцільність використання доданої вартості, оскільки вона характеризує всі заново створені результати діяльності підприємства.

Додана вартість розраховується одним з двох наступних способів:

$$1) \quad ДВ = В - (МВ + А + I_{\text{в}}), \quad (2)$$

де ДВ – додана вартість;

МВ – матеріальні витрати (витрати на сировину, матеріали, енергію, паливо і т. ін.);

А – амортизаційні відрахування;

$I_{\text{в}}$  – інші витрати (оплата виробничих послуг).

$$2) \quad ДВ = ЧП + ПП + ПДВ + ФОП + ВСЗ + ВК, \quad (3)$$

де ЧП – чистий прибуток;

ПП – податок на прибуток;

ПДВ – податок на додану вартість;

ФОП – фонд оплати праці;

ВСЗ – відрахування на соціальні заходи;

ВК – фінансові витрати.

В тому випадку, якщо розрахунок доданої вартості для сукупності інших підприємств галузі є неможливим як альтернатива в якості узагальнюючого критерію може використовуватись фінансовий результат до оподаткування. Він є доступним і фіксується в «Звітах про фінансові результати» (форма 2) підприємств. Таким чином узагальнюючий критерій результативності діяльності підприємства буде мати вигляд:

$$\text{КЕП} = \frac{T_{\Pi}}{T_c}, \quad (4)$$

де КЕП – узагальнюючий критерій результативності діяльності підприємства;

$T_{\Pi}$  – темп зростання доданої вартості підприємства;

$T_c$  – середній темп зростання доданої вартості по галузі.

Відповідно темп зростання доданої вартості підприємства розраховується по формулі:

$$T_{\Pi} = \frac{ДВ_{\Pi}}{ДВ_{\Pi}}, \quad (5)$$

де  $ДВ_{\Pi}$ ,  $ДВ_{\Pi}$  – відповідно, додана вартість підприємства в звітному та попередньому періодах.

$T_c$  розраховується аналогічним чином.

Очевидно, що перебільшення показником КЕП (4) «1» свідчить про ефективність системи управління в цілому, оскільки узагальнюючий результат діяльності підприємства вище, ніж середній по вибраній їх сукупності (середньогалузевий). І, навпаки, якщо узагальнюючий критерій менше ніж «1», то система управління підприємством потребує удосконалення. Що до локальних фінансово-економічних показників, які необхідно аналізувати на другому етапі стратегічної управлінської діагностики, на наш погляд, доцільно розглядати: додану вартість, прибуток (операційний, до оподаткування, чистий, нерозподілений), рентабельність (активів, власного капіталу, реалізації), а також їх динаміку (темпи зростання у звітному періоді в порівнянні з базовим).

На третьому рівні здійснюється діагностика якості реалізації окремих підсистем управління. Основні напрямки аналізу цього діагностичного рівня полягають в наступному:

- аналіз організаційної структури управління підприємством;
- оцінка якості управління персоналом;
- аналіз системи технологій, процесів та методів управління та інформаційного забезпечення;

– діагностика корпоративної культури.

Організаційна структура управління (ОСУ) – це упорядкована по ієрархічним рівням сукупність підрозділів і посад, а також стійких зв'язків між ними, які забезпечують цілісність підприємства, як єдиної системи, збереження характерних для нього особливостей, а також раціональну організацію процесів управління і виробництва. Аналіз ОСУ підприємства проводиться на основі вивчення як формальної структури, так і неформальних зв'язків у ній. Для оцінки формальної структури у статистичній встановлюється її тип, кількість ієрархічних рівнів, кількість підрозділів на кожному з рівнів, існуючий розподіл прав і обов'язків.

Первинні кількісні показники організаційної структури управління, які визначаються в процесі управлінської діагностики, зводяться до наступних.

1. Загальна кількість рівнів управління.
2. Кількість підрозділів взагалі і на кожному рівні.
3. Кількість рівнів управління в різних підрозділах підприємства, різниця між максимальною та мінімальною кількістю рівнів управління, середня по підрозділах кількість рівнів управління.
4. Середня, максимальна та мінімальна кількість підлеглих у одного керівника.
5. Кількісні характеристики робітників управління: чисельність управлінців, частка управлінців в загальній чисельності персоналу, частка робітників з вищою освітою, і т. ін.

З точки зору стратегічної діагностики важливою складовою аналізу ОСУ є встановлення відповідності організаційної структури цілям підприємства. Для цього виявляються цілі, за реалізацію яких не встановлені або не правильно встановлені відповідальні особи та виконавці.

Для більш детальної характеристики ОСУ та аналізу її параметрів як в цілому по підприємству, так і по окремих підрозділах, використовується система показників, зокрема таких як: коефіцієнт централізації ОСУ, коефіцієнт централізації функцій, коефіцієнт спеціалізації, коефіцієнт дотримання керованості, коефіцієнт ефективності і т. ін. [5].

Ще однією важливою рисою стратегічної діагностики стану ОСУ є оцінка її гнучкості, адаптивності. Незважаючи на загально прийняту тезу про обов'язковість адаптації ОСУ до змін зовнішнього середовища, на сьогоднішній день критерії такої оцінки відсутні. Слід зазначити, що організаційна структура управління підприємством, як елемент системи управління, є вельми інертною, оскільки її зміни зазвичай торкаються багатьох співробітників, включаючи посадовців високого рівня. Тому, як правило, навіть обґрунтовані та важливі зміни зіштовхуються з неминучим опором з боку зацікавлених осіб. Для оцінки гнучкості (адаптивності) ОСУ нами запропоновані два показники. Перший показник характеризує гнучкість ОСУ в часовому просторі. Таку гнучкість можливо оцінювати кількістю змін ОСУ, які відбулись за період, що аналізується. Другий показник характеризує гнучкість ОСУ з урахуванням масштабів підприємства. З цією метою, на наш погляд, доцільно використовувати показник – кількість змін на одного управлінця на протязі планового періоду. Не зважаючи на деяку «абстрактність» такого показника, він дозволяє оцінити темпи перетворень з урахуванням величини трудових ресурсів підприємства.

Ключовою задачею оцінки якості управління персоналом є визначення ступеня відповідності кадрової стратегії і практики поточного управління персоналом цілям підприємства. Передбачається проводити оцінку в таких напрямках:

- оцінка стратегії управління персоналом – наявність та якість стратегічних цілей управління персоналом, тип кадрової стратегії [6], підходи до формування трудового колективу, методи розвитку персоналу, взаємозв'язок цілей та системи мотивації (цілеорієнтованість мотивації) і т. ін.;

- оцінка кількісного та якісного складу персоналу, його відповідності цілям підприємства та складності робіт [7];

- оцінка системи мотивації персоналу та задоволеності нею працівників. З цією метою можуть бути використані показники: середня заробітна плата на підприємстві, співвідношення середньої заробітної плати на підприємстві та в галузі, співвідношення

темрів зростання середньої заробітної плати на підприємстві та в галузі і т. ін. [7];

- оцінка розвитку персоналу, яка може бути охарактеризована кількістю робітників, що підвищили кваліфікацію, інвестиціями в розвиток персоналу, кількістю семінарів, навчальних курсів, що мають місце на підприємстві і т. ін. [8,9];

- оцінка результатів роботи персоналу: продуктивність праці, прибуток на одного працівника, темпи зростання продуктивності праці та заробітної плати і т. ін.

Аналіз системи технологій, процесів та методів управління та їх інформаційного забезпечення повинен включати:

- а) аналіз інноваційності управлінських технологій та методів;

- б) визначення наявності у формалізованому вигляді всіх необхідних управлінських бізнес-процесів. Аналіз їх значущості, трудомісткості, тривалості, вартості;

- в) аналіз достатності та коректності інформаційного забезпечення [10];

- г) оцінку якості кінцевих результатів управлінських бізнес-процесів;

- д) аналіз рівня використання інформаційних (електронних) технологій.

Діагностика корпоративної культури передбачає дослідження традицій, правил і процедур взаємовідносин, символів, цінностей, ритуалів, переважного стилю керівництва, ступеня участі працівників в управлінні і т. ін. В узагальненому вигляді структура системи стратегічної управлінської діагностики наведена на рис. 1.

**Висновки.** Стратегічна управлінська діагностика є невід'ємною складовою системи стратегічного управління підприємством, яка в значній мірі визначає обґрунтованість його стратегії, а також можливості її реалізації. Враховуючи недостатнє теоретичне обґрунтування та методичне опрацювання цього питання визначено сутність управлінської діагностики та основні відмінності її здійснення на стратегічному та поточному рівнях. Запропонована концепція стратегічної управлінської діагностики, яка є важливою складовою системи стратегічного аналізу підприємства. Розроблена ієрархічна тривірнева система, яка дозволяє всебічно та коректно оцінювати якість управління підприємством. Перший рівень передбачає

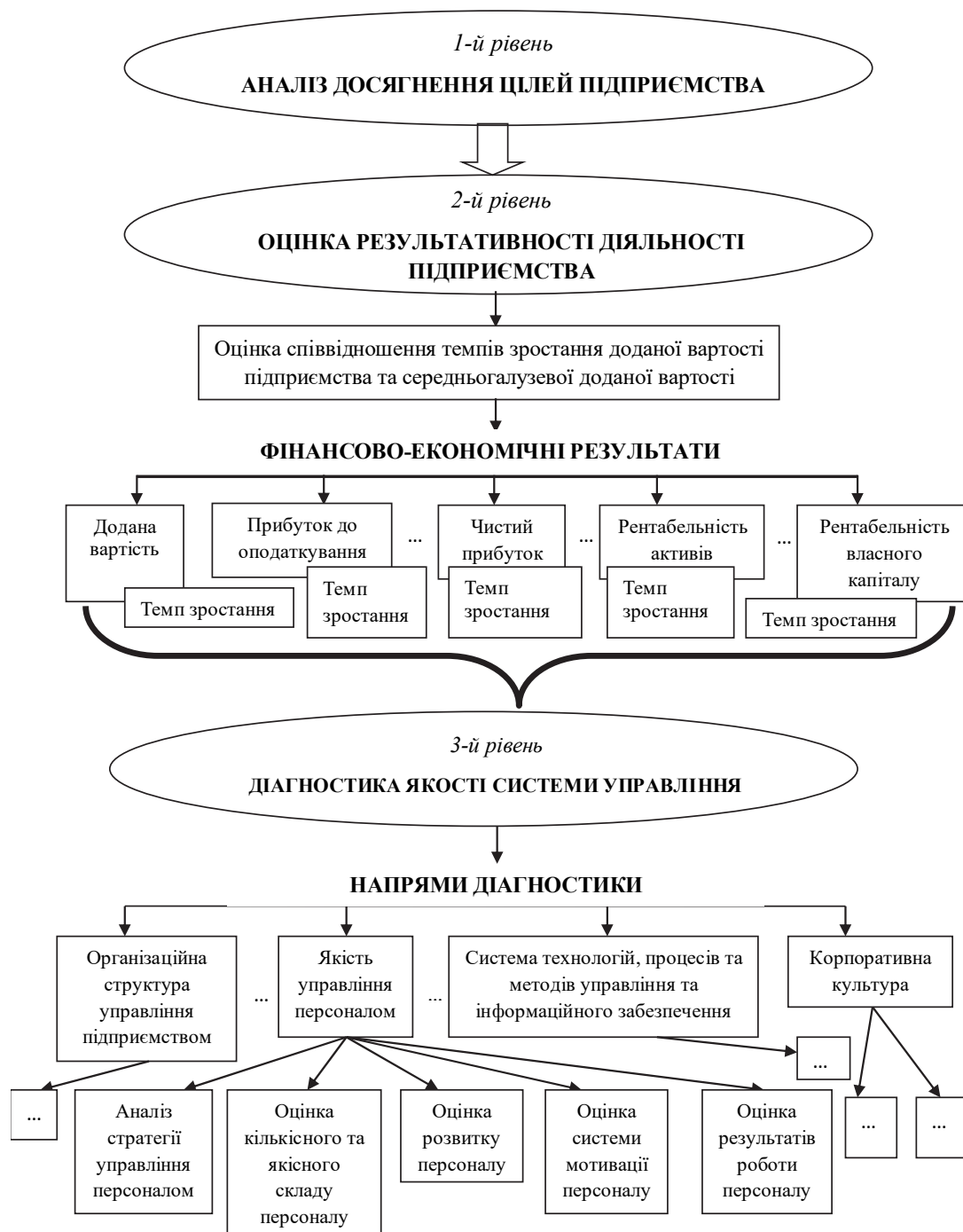


Рис. 1. Система стратегічної управлінської діагностики

оцінку ступеня досягнення цілей підприємства шляхом співставлення їх фактичного та планового рівнів. На другому рівні оцінюється результативність діяльності підприємства за допомогою системи оціночних індикаторів, яка складається з узагальнюючого критерію та локальних показників. Обґрунтовано метод формування узагальнюючого критерію результативності діяльності підприємства. Він визначається як співвідношення темпів зростання доданої вартості підприємства та середніх темпів зростання

доданої вартості по галузі, що дозволяє нівелювати вплив зовнішнього середовища та оцінити ефективність системи управління досліджуваного суб'єкта господарювання. До локальних показників результативності діяльності підприємства відносяться: додана вартість, операційний прибуток, прибуток до оподаткування, чистий прибуток, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність продажів, які розглядаються як в статичі, так і в динаміці. На третьому рівні здійснюється аналіз

основних складових системи управління, зокрема: дієвості та адаптивності ОСУ; якості управління персоналом; системи технологій, процесів та методів управління та їх інформаційної підтримки; корпоративної культури, що забезпечує повноту та комплексність управлінської діагностики, виявлення проблемних зон та розробку обґрунтованих заходів щодо підвищення дієвості системи управління та ефективності функціонування підприємства. Запропонована концепція та методичні рекомендації щодо здійснення стратегічної діагностики забезпечують коректний аналіз системи управління підприємством, розробку обґрунтованої кадрової стратегії та визначення напрямків удосконалення управління підприємством. З метою подальшого теоретичного розвитку та практичного впровадження системи стратегічної управлінської діагностики необхідним є розробка ґрунтового методичного інструментарію по кожному аналітичному напрямку.

### Література

1. 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. – 576 с.
2. Грабовецький Б. Є. Стратегічний аналіз в управлінні виробництвом / Б. Є. Грабовецький, А. С. Краєвська // Економічний простір. – 2013. – № 76. – С. 187–199.
3. Демиденко С. Л. Стратегічний аналіз як інструмент управління підприємством / С. Л. Демиденко, О. В. Кулинич // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки. – 2012. – Вип. 30(1). – С. 43–47.
4. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством / Р. К. Шурпенкова // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. / ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України»; відп. ред. В. С. Кравців. – Львів, 2015. – Вип. 2(112). – С. 96–99.
5. Мазур И. И. Реструктуризация предприятия и компаний: / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и др. Справочное пособие. / Под. ред. И. И. Мазура. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с.
6. Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики: колективна монографія. У 2 т.Т.1. / За заг. редакцією Савчук Л. М. – Павлоград : АРТ Синтез-Т, 2014. – 436 с. – С. 373–389.
7. Довбня С. Б. Оценка эффективности управления персоналом / С. Б. Довбня // Металлургическая и горнорудная промышленность. – 2002. – №2. – С. 88–90.
8. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов. / Нивен Пол Р. // Пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.
9. Фелпс Боб. Умные показатели: Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента / Фелпс Боб // Пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 312 с.
10. Скрипник О. А. Система показників інформаційного забезпечення процесів управління підприємством / О. А. Скрипник // Економічний вісник Національного гірничого університету, № 1, – 2012. – С. 105–109.

## КОНЦЕПЦИЯ И СТРУКТУРА СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ

*С. Б. Довбня, д. э. н., профессор., «Национальная металлургическая академия Украины»,  
Т. Н. Чабанец, соискатель, «Национальная металлургическая академия Украины»*

Предложена концепция иерархической системы стратегической управленческой диагностики предприятия, которая предусматривает оценку достижения стратегических целей, анализ финансово-экономических результатов и анализ качества системы управления. Сформирована система показателей оценки финансово-экономических результатов, которая состоит из обобщающего критерия, а также локальных индикаторов. Обоснованы основные направления стратегической диагностики качества системы управления и разработаны по каждому направлению методические рекомендации к проведению анализа.

**Ключевые слова:** стратегическая управленческая диагностика, генеральная цель, стратегические цели, обобщающий критерий, добавленная стоимость, прибыль, рентабельность, организационная структура управления, управления персоналом, технология управления, информационное обеспечение.

CONCEPTION AND STRUCTURE OF SYSTEM OF STRATEGICAL MANAGEMENT'S  
DIAGNOSTICS*S. B. Dovbnya, D.E., Prof., «National Metallurgical Academy of Ukraine»**T. M. Chabanez, applicant, «National Metallurgical Academy of Ukraine»*

Concept of enterprise hierarchical system of strategic management diagnostics is offered. The concept provides for estimation of achievement of strategic goals, analysis of financial-economical results and analysis of management system quality. The system of performance indexes of financial-economical results is developed consisting of resumptive criterion and local indicators. Basic directions of strategical diagnostics of management system quality are validated, and methodical recommendations about realization of analysis for each of them are worked out.

**Keywords:** strategical management diagnostics, general goal, strategic goals, resumptive criterion, added value, profit, breakeven, organizational structure of management, organizational personnel management, technology of management, information support.

*Рекомендовано до друку д. е. н., Швецом В. Я.*

*Надійшла до редакції 26.01.17.*