

**ЗМІСТ ТА ЕТАПИ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Досліджено зміст та визначено ключові етапи процесу стратегічної діагностики підприємств, які функціонують в умовах нестабільності ринкового середовища*

**Постановка проблеми.** В кожній галузі науки існують поняття, які асоціюються з діагностуванням, як методом наукового пізнання. Сам термін “діагностика” походить з грецького “diagnōstikós” – здатний розпізнавати, і розглядається як вчення про методи і принципи розпізнавання проблемних ситуацій і постановки діагнозу. Наприклад, згідно тлумачного словника С.І. Ожегова – “діагностика – це, по-перше, вчення про способи діагнозу; а по-друге, про встановлення діагнозу” [10, с.164]. Іншими словами, діагностика передбачає розпізнавання стану об’єкту за другорядними ознаками; дослідження стану об’єкту; формування яви про об’єкт.

В різних літературних джерелах [10, 11, 12] терміну “діагностика” надається декілька відмінних значень, наприклад: “Діагностика (грец. “diagnōstikós” – здатний розпізнавати) – розділ медицини, який вивчає ознаки хвороб, методи і принципи, за допомогою яких встановлюється діагноз” [12, с.209].

“Під діагностуванням складних технічних систем, що функціонують у межах заданих режимів, розуміють комплекс задач щодо контролю, перевірки і прогнозування їх технічного стану” [11, с.5].

Отже, діагностичне мислення є невід’ємним атрибутом людської діяльності, орієнтованої на результат. Увідомлення того, що усі види діяльності людини, пов’язані з розпізнаванням різного роду відхилень від “нормального” протікання запланованих процесів, мають загальні риси, привело до того, що поняття “діагноз” і “діагностика” поступово вийшли за межі традиційних областей застосування – медичної та технічної – і, використовуються, фактично, у будь-якій сфері людської діяльності. В процесі дослідження загальних закономірностей діагностики, спеціалісти різних галузей мають можливість застосовувати її методи й інструменти при аналізі та виробленні заходів по усуненню можливих порушень у роботі економічних, соціальних, політичних, екологічних, освітніх та інших об’єктів з урахуванням особливостей природи цих складних систем.

У сучасних умовах підвищеної невизначеності та динамічних змін зовнішнього ринкового середовища в процесі виробничо-господарської діяльності у підприємств усе частіше виникають дисфункціональні внутрішньоорганізаційні зміни, наслідком чого є труднощі, які ускладнюють подальше функціонування і розвиток господарюючих суб’єктів. В таких умовах ключовим завданням управлінців є не тільки виявити на основі узагальненого аналізу, моніторингу, оцінки тощо, існуючі фактори впливу на розвиток підприємства, а й одночасно сформувати систему контрзаходів та управлінських рішень (рецепт), виконання яких сприятиме усуненню негативного впливу чи використанню сприятливих чинників розвитку в майбутньому. Водночас, “рецепт” може бути виписаний лише на основі встановлення діагнозу. Ця прописна істина покладена в основу визначення сутності стратегічної діагностики різних економічних систем.

Нажаль, до сьогоднішнього часу єдиною науково систематизованою та цілісною роботою за цим напрямом залишається монографія Л.Л. Гевлич “Стратегічна діагностика підприємства” [4], у якій на основі теоретико-методологічних підходів науковцем розкривається сутність, місце стратегічної діагностики в якості етапу процесу стратегічного управління, мета, завдання, послідовність проведення такої діагностики.

**Мета дослідження.** У цій роботі пропонується авторське бачення змісту та призначення стратегічної діагностики, як системи аналітичних методів дослідження зовнішніх і внутрішніх умов формування стратегії підприємств. Відсутність цілісної концепції стратегічної діагностики вимагає наукового обґрунтування її місця і ролі в складі реальної стратегії підприємства з урахуванням необхідності адаптивного розвитку в умовах ринкової невизначеності.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Формування стратегії передбачає від керівництва підприємства вміння передбачати майбутнє. Приймаючи за основу ці передбачення, управлінці приймають стратегічні рішення, які стосуються напрямів розвитку, фокусування і розподілу внутрішніх ресурсів підприємства. Іншими словами, у процесі функціонування підприємства протягом усього життєвого циклу відбуваються зміни, що притаманні будь-яким стадіям його економічного розвитку – і зростанню, і стагнації, і рецесії. Зміни, які відбуваються в процесі функціонування підприємства, є якісними і можуть проявлятися в перетворенні внутрішнього потенціалу підприємства та в зміні розмірів, масштабів діяльності підприємства. В умовах ринку зміни є невід’ємною частиною сучасного управління і сприймаються як своєрідний інструмент підвищення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Водночас, значний рівень невизначеності, що спостерігається в сучасному діловому середовищі, перетворює процес організаційних змін на надзвичайно складне завдання, яке полягає у виборі своєрідного “рецепту виживання” будь-якої організації за даних умов. Слід зазначити, що не зовсім правильна і недостатньо гнучка, а також не вчасно скоригована стратегія не може гарантувати успішну господарську діяльність підприємству в сучасних конкурентних умовах. В цьому контексті не коректно представляти стратегію у вигляді суто планової концепції довгострокового розвитку підприємства, і слід погодитись з науковою позицією відомих фахівців А.А. Томпсона і А.Дж. Стрикленда, які вважають, що “...стратегія компанії складається із запланованих дій (намічена стратегія) і необхідних виправлень у разі непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Отже, стратегію найкраще розглядати як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень стосовно адаптації до нових досягнень промисловості і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби” [14, с.20]. Враховуючи наведене, вважаємо за доцільне здійснити власну інтерпретацію двоєдиного складу стратегії підприємства (рис. 1).

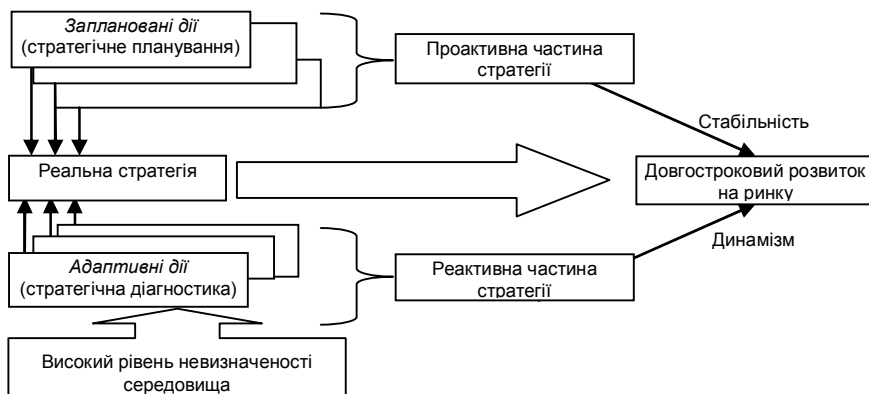


Рис. 1. Склад реальної стратегії підприємства (адаптовано за [14])

Розробка стратегічного бачення і місії, встановлення ключових цілей і об'єднання стратегії – головні задачі по вибору довгострокового напрямку розвитку підприємства. Тут планується, в якому напрямку рухається організація, її коротко- та довгострокові цілі, а також ті кроки і дії, які будуть застосовуватись для досягнення намічених результатів. Все це складає основу стратегічного плану (проактивна частина стратегії).

Однак, стратегічні плани практично ніколи не враховують усі стратегічні події, що будуть мати місце в майбутньому. Непередбачувані події, несподівані можливості чи загрози, а також постійний потік нової інформації змушують керівників вносити зміни у сформований план дій і приймати рішення в режимі реального часу (реактивна стратегія). Стратегічні плани, прийняті з запізненням і вчасно не скориговані, не мають ніякого сенсу.

"Рідко стратегія компаній настільки добре продумана і складена на довгострокову перспективу, що може реально витримати перевірку часом. Навіть найкращі бізнес-плани повинні передбачати пристосування до мінливих умов ринку, запитів клієнта і його уподобань, стратегічному маневруванню конкурентів, виникаючих нових можливостей і загроз, непередбачуваних подій. Необхідний постійний свіжий погляд на те, як покращити стратегію. Ось чому розробка стратегії – динамічний процес, і менеджер повинен переоцінювати ситуацію регулярно, переглядаючи і оновлюючи стратегію, коли необхідно" [14, с. 24].

Аналітичну основу прийняття адаптивних стратегічних рішень становлять результати діагностики, як мінливих факторів зовнішнього середовища, так і результати оцінки відповідності їм внутрішнього потенціалу підприємства. За даних обставин вчасно і якісно проведена стратегічна діагностика дозволяє уникнути чи ліквідувати так звані "стратегічні розриви", які є проявом нездатності організації справитись з процесом переходу компанії від стану нинішнього до майбутнього бажаного стану, навіть за наявності підготовленого стратегічного плану [6].

Стратегічна діагностика є одним зі стрижневих елементів процедури формування адаптивного стратегічного плану розвитку підприємства. При цьому організації поступово переходять з річного циклу планування на безперервну "онлайн" систему збору інформації, її аналізу і прийняття стратегічних рішень. Розробка такої системи – задача нелегка, і потребує застосування нових методів і концепцій управлінської діагностики. Вважаємо, що така система повинна бути достатньо структурованою, щоб надавати реальну допомогу у складних ситуаціях прийняття рішень, достатньо чутливою, щоб ідентифікувати виникаючу необхідність у швидкому виборі стратегічної альтернативи, і достатньо гнучкою, щоб мати можливість застосовуватись у найрізноманітніших господарських ситуаціях.

Отже, не претендуючи на бездоганність та повну об'єктивність у вирішенні питань визначення сутності і змістовного наповнення поняття "стратегічна діагностика", вважаємо за можливе представити власне узагальнене визначення: "Стратегічна діагностика – це системний процес дослідження і виявлення тенденцій, параметрів довгострокового розвитку соціально-економічних об'єктів (підприємств, їх структурних одиниць), на основі реалізації комплексу взаємопов'язаних дослідницьких і аналітичних процедур, які дозволяють виявити приховані резерви чи вузькі місця, використання, або усунення яких в майбутньому сприятиме зростанню (підвищенню ефективності використання) стратегічного потенціалу підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища".

Таким чином, під поняттям "стратегічна діагностика" розуміємо вид діагностичного дослідження, який комплексно вивчає внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування підприємства у їх взаємозв'язку на основі виявлення

проблемних зон (встановлення діагнозу) для прийняття оптимальних та адекватних стратегічних рішень на момент завершення цього дослідження і на перспективу з врахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз.

Необхідність відділення стратегічної діагностики від інших форм аналітичного пізнання (економічного аналізу, фінансового аналізу, економічної діагностики тощо) обумовлюється наступними обставинами:

- розширенням та ускладненням організаційних форм структуризації підприємницьких бізнес-формувань;
- розширенням складу суб'єктів діагностики;
- необхідністю посилення взаємозв'язку і поглиблення внутрішньої та зовнішньої діагностики;
- значним ускладненням та підвищенням динамізму ринкового середовища;
- необхідністю прийняття управлінських рішень на неповній інформації в умовах реального часу;
- слабкою прогнозованістю розвитку конкурентного середовища та поведінки конкурентів;
- необхідністю поєднання кількісних і якісних індикаторів стратегічного розвитку підприємства та його структурних елементів.

Мета стратегічної діагностики – встановити стан (діагноз) об'єкту дослідження за допомогою реалізації комплексу дослідницьких аналітичних процедур, і надати необхідні знання для прийняття суб'єктом управління стратегічних рішень щодо розвитку в невизначеному середовищі функціонування та розроблення системи заходів, спрямованих на поліпшення цього стану в довгостроковій перспективі.

Основними завданнями стратегічної діагностики підприємства, на наш погляд, є такі:

- системне оцінювання ретроспективного, поточного та перспективного стану досліджуваного об'єкта за сукупністю діагностичних індикаторів та критеріїв;
- визначення тенденцій та параметрів розвитку факторів невизначеності зовнішнього середовища;
- своєчасне розпізнавання слабких сигналів із зовнішнього середовища про виникаючі можливості чи загрози стратегічного розвитку;
- надання управлінської інформації для оперативного реагування на виникаючі тенденції;
- виявлення ключових параметрів стратегічного успіху підприємства в конкурентній боротьбі;
- вивчення можливостей нарощування стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання шляхом використання сприятливих ринкових умов;
- уточнення довгострокових цілових орієнтирів підприємства відповідно до змін у зовнішньому середовищі й забезпечення умов їх своєчасного досягнення;
- узагальнення та систематизація знань щодо оволодіння навичками здійснення стратегічної діагностики за різними напрямками діяльності підприємства для забезпечення ефективного управління.

Оскільки стратегічна діагностика характеризується яскраво вираженою спрямованістю на дослідницький аналітичний пошук, то це передбачає наявність достатнього масиву знань економічних категорій, зокрема, їхню природу та різнопланове тлумачення, а також охоплює використання основних наукових методів: індукція, дедукція, аналіз, синтез, емпіричний, раціональний, кількісний, якісний та інші. Природа стратегічної діагностики розкривається через триаду процесу пізнання (рис. 2).

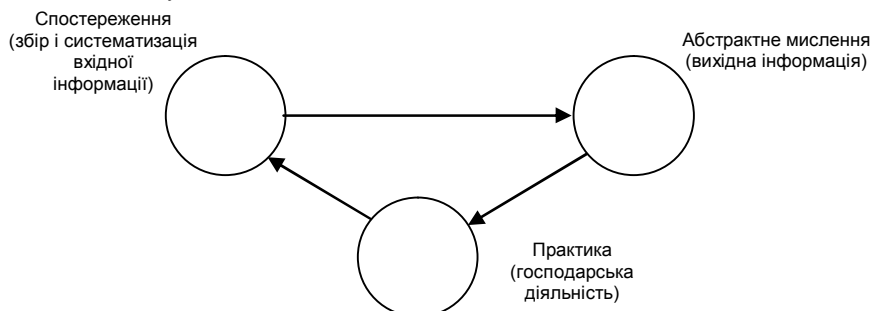


Рис. 2. Процес пізнання в стратегічній діагностиці

Внаслідок збору і систематизації необхідної чи достатньої вхідної інформації через абстрактне мислення шляхом певних спрощень і узагальнень, досягається судження про зміст економічних явищ і процесів, їх об'єктивну природу та закономірності зміни і розвитку, що дає підстави робити логічні висновки, моделювати ці явища і процеси для потреб практичної діяльності.

Пізнання закономірностей і тенденцій розвитку економічних явищ в системі стратегічної діагностики відбувається у чітко структуровані послідовності запрограмованих дій, які у свою чергу, складають окремі етапи системного процесу стратегічної діагностики об'єкту дослідження. Основні етапи стратегічної діагностики підприємства наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Етапи процесу стратегічної діагностики об'єкту дослідження

№ з/п	Етап	Зміст
1	Підготовчий етап	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формування методології діагностики;</li> <li>– ретроспективний аналіз минулих діагностичних досліджень;</li> <li>– розробка методичного інструментарію діагностики;</li> <li>– формування системи аналітичних процедур;</li> <li>– формування груп показників і критеріїв оцінки, необхідних для здійснення діагностики;</li> <li>– формування мети здійснення діагностики;</li> <li>– визначення об'єктів діагностики</li> </ul>
2	Організаційний етап	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формування робочої групи діагностичного дослідження;</li> <li>– складання загального плану та програми діагностичного дослідження;</li> <li>– визначення джерел інформаційного та методичного забезпечення</li> </ul>
3	Технологічний (аналітичний) етап	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збір і систематизація релевантних інформаційних даних;</li> <li>– формування робочої документації, вихідних даних;</li> <li>– обробка даних та заповнення аналітичних таблиць;</li> <li>– визначення ознак і проявів стратегічних проблем;</li> <li>– виявлення найбільш значущих стратегічних проблем та причин їх виникнення;</li> <li>– формування симптомокомплексу стратегічних проблем за силою та напрямом впливу на підприємство;</li> <li>– аналітична оцінка можливостей розвитку підприємства з урахуванням можливої реалізації виявлених загроз його життєдіяльності</li> </ul>
4	Результативний етап	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підсумкова оцінка стратегічних проблем підприємства, можливостей і загроз;</li> <li>– узагальнення отриманих результатів діагностики у вигляді підсумкових таблиць;</li> <li>– презентація результатів та рекомендацій членів робочої групи;</li> <li>– розробка стратегічних заходів адаптивного впливу на проблемні зони підприємства</li> </ul>

Розглянемо більш детально змістовне та процедурне наповнення наведених етапів.

На підготовчому етапі відбувається формування методологічної бази та методичного інструментарію майбутніх діагностичних досліджень. Тут, перш за все, необхідно визначити мету, завдання та об'єкти проведення діагностики, що прямо впливає на вибір використовуваних аналітичних процедур і формування системи показників та критеріїв оцінки, необхідних для здійснення діагностики. Здійснення ретроспективного аналізу матеріалів і результатів раніше проведеної діагностики за визначеною програмою та об'єктами дасть змогу не тільки оцінити результативність проведеної в минулому аналітичної роботи, а й врахувати при плануванні подальшого процесу стратегічної діагностики допущені помилки та недоліки.

На другому організаційному етапі відбувається вирішення усіх питань, необхідних для здійснення самого процесу діагностики. Перш за все формується робоча група, до складу якої залучаються фахівці за ієрархічними рівнями управління та різними функціональними підсистемами підприємства. Також, доцільним є залучення сторонніх фахівців та спеціалістів, що є звичайною практикою відомих західних компаній. Так, у світовій практиці стратегічна діагностика, як правило, здійснюється спеціалізованими консалтинговими фірмами, що пов'язується з неможливістю її якісного проведення працівниками підприємства, або з бажанням власника сформувати неупереджене бачення існуючих стратегічних проблем підприємства. В Україні діагностику найчастіше пов'язують з локальними дослідженнями антикризових процесів і ймовірності банкрутства, санаційними проектами, з встановленням причин і наслідків кризових ситуацій та заходів, які необхідно здійснити для стабілізації ситуації. Проте слід зазначити, що сфера застосування стратегічної діагностики є набагато ширшою.

Основою формування процесу стратегічної діагностики є його планування, яке проводиться на організаційному етапі. Для цього складаються плани аналітичної роботи та програма діагностики.

План діагностичного процесу може включати:

- тему аналітичного дослідження та напрями використання його результатів;
- програму та календарний графік проведення, розподіл комплексу діагностичних процедур між виконавцями, а також контрольні строки завершення робіт;
- джерела та обсяги інформаційних ресурсів, а також способи отримання інформації, якої не вистачає;

– методологічне та методичне забезпечення здійснення діагностичних процедур (розробка макетів аналітичних таблиць, методичний інструментарій діагностики тощо).

У програмі проведення стратегічної діагностики відображаються: мета, об'єкт, джерела інформації, терміни, ступінь деталізації та глибина дослідження окремих аспектів діяльності, розподіл обов'язків між виконавцями, методика діагностики в залежності від специфіки об'єкта, алгоритм систематизації та узагальнення підсумкових аналітичних даних.

Отже, розробка плану і програми, вибір джерел інформаційного та методичного забезпечення діагностики – визначальні процедури організаційного етапу, що значною мірою визначають обсяг та результативність всього діагностичного процесу.

На третьому технологічному (аналітичному) етапі на основі розробленої робочої документації, вихідних даних та з використанням затвердженого методичного інструментарію відбувається збір і систематизація релевантних інформаційних даних щодо предметного дослідження об'єкта діагностики. Результатом є виявлення симптомів, що полягає у формуванні інформації щодо симптоматики проблемних ситуацій на підприємстві і здійснюється за допомогою відповідних методів діагностування. Водночас, слід враховувати той факт, що симптоми не є причинами негараздів, а проявами проблем. Іншими словами, якщо ліквідувати тільки симптоми, то можна втратити контроль над кризовою ситуацією, оскільки проблему, яка її спричинила буде важче ідентифікувати.

Симптоми є ознакою і проявом стратегічних проблем, що існують на підприємстві. При цьому, важливою процедурою є визначення симптомокомплексу стратегічних проблем, згрупованих за силою та напрямом впливу на підприємство.

“Симптомокомплекс – це згруповані симптоми, які притаманні проблемній ситуації, яка склалась на підприємстві та в його зовнішньому середовищі. Він дає можливість обирати напрями діагностичного дослідження, в процесі здійснення якого будуть сформульовані проблеми” [8, с.663].

Сформована аналітична база є основою послідувочої оцінки можливостей розвитку підприємства з урахуванням можливої реалізації виявлених загроз (симптомів) його життєдіяльності.

На четвертому результативному (підсумковому) етапі відбувається узагальнення отриманих результатів діагностичного дослідження. Оскільки метою стратегічної діагностики є не тільки виявлення симптомів проблемних

ситуації і формування діагнозу, а й розробка стратегічних заходів (авт. висловлюючись медичною термінологією "надання рецепту") щодо їх усунення, то структура цього заключного етапу повинна включати наступні дії:

- підсумкова оцінка стратегічних проблем підприємства, можливостей і загроз;
- узагальнення отриманих результатів діагностики;
- презентація результатів та рекомендацій членів робочої групи;
- розробка стратегічних заходів адаптивного впливу на проблемні зони підприємства.

На нашу думку, іншим принциповим дискусійним питанням, яке потребує уваги та відповідного опрацювання, є визначення місця і значення комплексу діагностичних процедур в загальному процесі стратегічного управління підприємствами. Не викликає сумніву те, що розробка якісної і адекватної зовнішнім та внутрішнім умовам господарювання стратегія повинна забезпечуватись відповідним аналізом і діагностикою. При цьому у наукових працях [2, 3, 5, 9, 13] наводиться стандартна загальна схема процесу стратегічного управління, у якій стратегічний аналіз виділяється у якості ключового початкового (передпланового) етапу досліджень.

Вивчаючи сутність основних аспектів стратегічного управління підприємствами щодо вибору моделі стратегічного управління, то тут виникають певні труднощі. У ході розвитку теорії стратегії різні дослідники пропонували різні підходи.

А. Томпсон і Д. Стрикленд [14] розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу створення і реалізації стратегії підприємства: визначення сфери діяльності

і формування стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення накреслених цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану і/або методів його реалізації.

І. Ансофф [1] виділяє такі рішення, які треба приймати при формуванні стратегії: внутрішня оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компоненту стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів.

О.С. Віханський [3] пропонує розглядати процес стратегічного управління, як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання.

М. Мескон та ін. [7] вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії фірми; формулювання цілей фірми; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії.

Враховуючи наведене, слід зазначити, що в основу найчастіше описуваних у фаховій літературі моделей покладено принципи І. Ансоффа, Г. Мінцберга, М. Мескона та ін. (рис. 3).

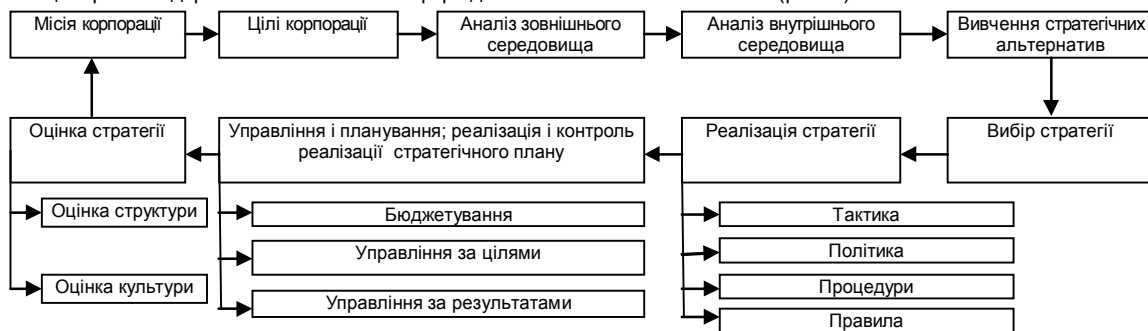


Рис. 3. Процес стратегічного управління підприємством за [7]

Отже, відповідно до класичної концепції стратегічного управління можна визначити наступні ключові положення:

- аналіз є вихідним етапом стратегічного управління, який передує розробці стратегічного плану та вибору оптимальних стратегій;
- стратегічний аналіз завжди відображається в двох площинах: зовнішній і внутрішній;
- зміст і цілі стратегічного аналізу завжди корелюються з місією і цілями розвитку організації;
- аналіз дозволяє вибрати одну (або декілька) стратегій розвитку з визначених альтернативних варіантів.

Водночас, враховуючи зміст представленої загальної схеми (див. рис. 3), можна виявити її явні недоліки та обмеження. Зокрема, надзвичайно важливою вадою, яка значно звужує значення і сферу застосування аналітичних дослідницьких процедур у стратегічному процесі є представлення стратегічного аналізу у якості окремого етапу, який має початкові (після етапу цілевизначення) і кінцеві (перед етапом вибору стратегії) параметри. Іншим дискусійним питанням є те, що пізнати усю сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників впливу, а також тенденції їх прояву в майбутньому в повній мірі не можливо лише на основі аналізу.

Такий підхід визначається, на нашу думку, такими двома причинами:

- діагностичний аналіз і оцінку зовнішнього оточення і ресурсного потенціалу необхідно здійснювати постійно, тому цей процес не може бути виділений в окремий етап;
- фактори зовнішнього впливу (особливо чинники макросередовища), здебільшого не піддіються впливу з боку підприємства, а тому їх можна тільки враховувати.

Ліквідувати виявлені проблемні питання можна шляхом представлення окремо етапу стратегічної діагностики, таким чином, що він формується у вигляді бази, який стоїть над усім процесом стратегічного управління, на якому будується модель довгострокового розвитку підприємства від визначення місії, цільових орієнтирів до розробки, реалізації і контролю досягнутих результатів.

У запропонованій моделі пропонується виділяти п'ять ключових послідовних етапів процесу стратегічного управління, проходження кожного з яких вимагає від організації здійснення відповідних діагностичних процедур.

На першому етапі відбувається встановлення стратегічних ціннісних та цільових орієнтирів діяльності. Значення діагностики тут визначається необхідністю виявлення ключових внутрішніх параметрів майбутньої господарської діяльності підприємства, які конкретизуються і візуалізуються у формі представленого керівництвом бачення, місії і системи стратегічних цілей розвитку. При цьому сформовані ціннісно-цільові установки повинні не тільки відображати довгострокове бачення власниками і керівниками власного бізнесу, а й мати чітку зв'язку зі станом ресурсного потенціалу й умовами зовнішнього середовища.

Другий етап процесу стратегічного управління являє собою цілісний системний процес діагностики середовища розвитку підприємства, який здійснюється з використанням відповідного дослідницького інструментарію, на основі процедур прогнозування, аналізу, моделювання, оцінки, планування, проектування та ін.

Лише після усунення усіх проблемних питань на початкових етапах, можна перейти до третього етапу – розробки стратегії. Звичайно, процес формування стратегії є тривалим та багатоаспектним, і складається з певних стадій (формування альтернативних стратегій, вибір оптимальної стратегії, визначення ієрархії стратегій тощо), а тому виникає необхідність у постійному діагностуванні можливих змін тих параметрів середовища, які закладаються в основу розробленої стратегії. Такий підхід забезпечує реалізацію ключових принципів стратегічного управління – гнучкості та відповідності.

Діагностика процесу стратегічного управління на четвертому етапі повинна проводитись у відповідності до вимог реалізації "реальної" стратегії підприємства, як поєднання запланованих дій і рішень в режимі реального часу (див. рис. 1).

На п'ятому етапі система контролінгу повинна відповідати принципам ефективності та результативності стратегічної діяльності, тобто забезпечувати орієнтацію на досягнення встановлених цілей і задач. При цьому необхідно забезпечити зворотній зв'язок між усіма іншими етапами процесу стратегічного управління.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Запропонована у роботі авторська структурована модель стадійної послідовності процесу стратегічної діагностики дає можливість зрозуміти, що незалежно від змісту, масштабу, об'єктів та ієрархічного рівня організації процес стратегічної діагностики реалізується через послідовність взаємопов'язаних етапів, а виключання хоча б одного ланцюга з даного процесу робить його марним і неефективним.

Також, на нашу думку, запропонована модель стратегічного управління на основі діагностичного підходу дозволить посилити ступінь контрольованості мінливих факторів зовнішнього середовища, тому що, по суті діагностика буде здійснюватись постійно, паралельно з кожним етапом розробки і реалізації стратегії, що забезпечуватиме реалізацію основного методологічного принципу стратегічного управління: йти від майбутнього до сьогодення.

Виходячи з вищесказаного подальші дослідження будуть зосереджені на вирішенні проблемних питань інструментального наповнення стратегічної діагностики, як аналітичного процесу дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на діяльність підприємств в умовах ринкової невизначеності.

#### Список використаної літератури:

1. *Ансофф І.* Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ.; Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с. 2. *Василенко В.А.* Стратегічне

управління. Навчальний посібник. / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с. 3. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учебник. / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2003. – 296 с. 4. *Гевлич Л.Л.* Стратегічна діагностика підприємства: Монографія. / Л.Л. Гевлич. – Донецьк: ТОВ "Юго-Восток, Лтд", 2007. – 199 с. 5. *Ігнат'єва І.А.* Стратегічний менеджмент: Підручник. / І.А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2008. – 480 с. 6. *Ковени М.* Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен, Д. Кинг; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 232 с. 7. *Мескон М.Х.* Основы менеджмента. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с. 8. *Мошенський С.З.* Економічний аналіз: Підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів / С.З. Мошенський, О.В. Олійник. – Житомир: ПП "Рута", 2007. – 704 с. 9. *Немцов В.Д.* Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань – К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2002. – 559 с. 10. *Ожегов С.И.* Словарь русского языка / под ред. Н.Ю. Шведовой. – 20-е изд. стереотип. / С.И. Ожегов. – М.: Русский язык, 1988. – 750 с. 11. *Осис Я.Я.* Диагностирование на граф-моделях: на примерах авиационной и автомобильной техники / Осис Я.Я., Гельфандбейн Я.А., Маркович З.П., Новожилова Н.В. – М.: Транспорт, 1991. – 244 с. 12. Словарь иностранных слов / Под ред. И.В. Лехина, С.М. Локшиной, Ф.Н. Петрова, Л.С. Шаумяна. – М.: Советская энциклопедия, 1964. – 567 с. 13. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с. 14. *Томпсон А.А.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

ТРУХАН Олександр Леонідович – кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри економіки Житомирського державного технологічного університету

Наукові інтереси:

- стратегічне управління підприємствами;
- стратегічна діагностика