

**Ермаков Дмитрий Николаевич**

д-р экон. наук, д-р полит. наук, профессор,  
профессор, Почётный работник высшего  
профессионального образования РФ,  
Почётный работник науки и техники РФ  
ФГОБУ ВО «Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации»

г. Москва

**Райзман Валерия Владимировна**

магистр, заместитель председателя  
Правления РАФ  
Русский академический фонд  
г. Москва

DOI 10.31483/r-11189

## **ПРОЦЕДУРНЫЕ АСПЕКТЫ ВНУТРЕННЕЙ ДИАГНОСТИКИ КОМПАНИИ В РАМКАХ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

*Аннотация: в статье рассмотрены теоретические аспекты процессов формирования, использования и направления развития системы внутренней диагностики предприятия. В работе выделены критерии выбора метода оценки эффективности управления деятельности предприятия.*

*Ключевые слова: диагностика, стратегическая среда развития организации, технико-экономические показатели.*

Термин «диагностика» позаимствован из медицины. Слово «диагноз» (от греческого «diagnosis») означает распознавание, определение, т. е. процесс исследования объекта с целью получения результата (диагноза) – заключения о состоянии объекта и при наличии отклонений – определение вида болезни и ее причин. Широкое применение методы диагностики зашли в технике, это комплекс

контроля, проверки и прогнозирования технического состояния сложных технических систем.

Диагностические процедуры также могут применяться и в экономике предприятия. По мнению Б.Г. Литвака, диагностика – это «установление и изучение признаков, определяющих развитие ситуации и позволяют предотвратить нежелательное отклонению в ее развитии» [10, с. 56]. Э.Ф. Аунапу и Н.Э. Аунапу утверждают, что диагностика – это «метод анализа состояния производственной системы для обнаружения и устранения в ней диспропорций, вызывающих появление «узких мест», то есть «болезней» производственного организма» [1, с. 52].

В.Ш. Рапорт считает, что диагностика – это «управленческая работа по выявлению проблем и «узких мест» системы управления предприятием» [13, с. 140].

По мнению Т.Н. Роговой, диагностика – это «определение состояния объекта, явления или процесса на основе проведенного исследования, выявления в нем слабых мест» [14, с. 55]. По мнению В.С. Миловидова, К.С. Табуреткина, «управленческая диагностика – это один из видов исследовательской деятельности, который направлен на выявление, анализ и оценку проблем роста эффективности и дальнейшего развития системы менеджмента предприятия, а также рассмотрение основных направлений их преодолений» [11, с. 210].

Стратегическая диагностика, в свою очередь, рассматривается как средство организации управления на основе систем диагностических показателей, позволяющих определить причины неэффективного стратегического поведения на рынке, разработать программы восстановительных мероприятий и стратегии достижения целей» [4, с. 108].

По сравнению с традиционными функциями – проведением технико-экономического анализа – современному аналитику необходимо определять положение объекта, например, предприятия, на рынке определенной продукции, оценивать его конкурентоспособность, определить состояние его экономической безопасности и т. п. В условиях большой сложности экономических организаций и

2 <https://phsreda.com>

относительной неопределенности и динамики внешней среды возникает потребность оценивать нынешнюю ситуацию, а также ее развитие на основе качественных характеристик (параметров) вместе с количественно определенными показателями.

Диагностика как вид практической деятельности предполагает совокупность formalизованных процедур, направленных на определение фактического состояния предприятия, формирование модели его будущего состояния и выявления стратегического разрыва (пробелы). Исходя из этого, диагностика имеет субъект, объект, предмет, определяется целями развития, набор соответствующих методов, показателей, моделей и сценариев (стратегических альтернатив), способных реализовать поставленные цели.

Объектом диагностики является стратегическая среда развития предприятия. В.П. Савчук делит объекты диагностики предприятия на два вида (рис. 1):

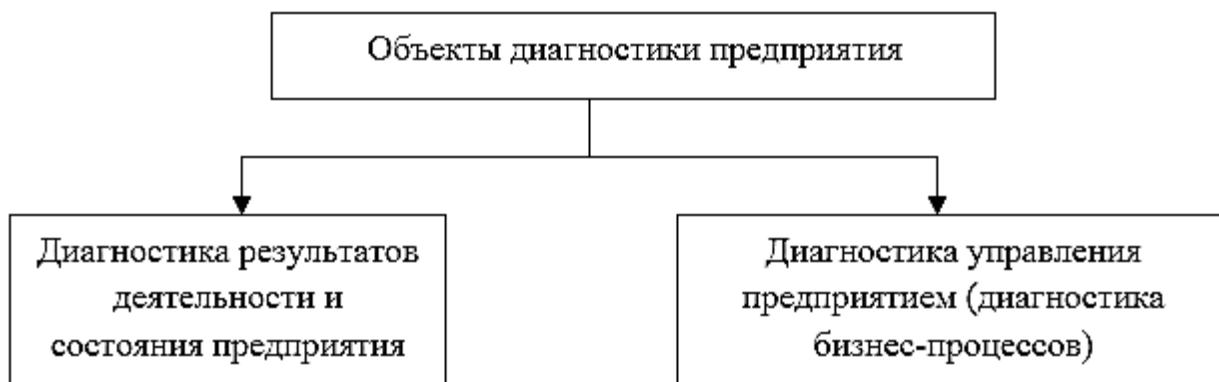


Рис. 1. Объекты диагностики предприятия [15, с. 7]

Субъекты диагностики – менеджеры, специалисты, обладающие знаниями, наделенные специальными компетенциями и ресурсами для подготовки управленческих решений и осуществления целенаправленных действий с целью обоснования, и реализации стратегии развития предприятия.

Предметом являются:

1) совокупность факторов, позволяющих выявить сильные и слабые стороны внутренней среды, возможности и угрозы внешнего окружения для выбора стратегии дальнейшего развития;

2) симптомы, проявления нарушения равновесия, угрозы достижения поставленных целей на этапе реализации стратегии.

Диагностика, как вид деятельности, должна осуществляться на основе принципов:

- целенаправленности (в частности – ориентация на определение стратегических проблем; сочетание целей с возможностями предприятия, наличием или доступностью необходимых для их достижения ресурсов);
- адаптивности (способность учитывать изменения среды и приспособливаться к ним ради повышения конкурентоспособности, эффективности функционирования);
- многовариантности (использование различных подходов, методов, систем показателей для обеспечения максимальной достоверности результатов);
- минимизации риска, что определяет превентивный характер этого инструмента, исследование причин деструктивных явлений;
- упорядоченности (использование общей методологии исследования в стратегическом менеджменте);
- постоянной готовности к реагированию, которая предполагает, что равновесие предприятия является изменчивой, поэтому постоянное реагирование на внешние проявления позволит укрепить позицию предприятия;
- адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его равновесия, применение механизмов нейтрализации угроз на основе определения их реального уровня.

В зависимости от поставленной цели, совокупность принципов диагностики может расширяться, поскольку она связана не только с оценкой состояния предприятия, но и с определением потенциальных возможностей развития [5, с. 29]. Одна из задач диагностики заключается в «определении идентичности и нивелировании диспропорций развития бизнес-процессов» [9, с. 36]. Диагностика выполняет следующие функции: выявление фактического состояния предприятия, установление несоответствий желаемому состоянию; выбор инструментов,

4 <https://phsreda.com>

---

применение которых будет наиболее оптимальным, подбор групп показателей и индикаторов состояния стратегической среды; моделирование желаемого состояния, путей его достижения, контроль реализации мероприятий по обеспечению эффективности мер и корректирующих действий.

Следует согласиться с В.П. Савчуком, в части «что нельзя ограничить инструмент диагностики расчетом только финансовых показателей» [15, с. 7]. Обобщение выше приведенных определений позволяет установить такие составляющие диагностики: определение и исследование базовых показателей деятельности предприятия, анализ влияния внутренних и внешних факторов на состояние предприятия, оценка силы их влияния, выявление отклонений от желаемого состояния, разработка мероприятий для преодоления этих отклонений, принятия опережающих управленческих мероприятий с целью предотвращения новых проблем и повышения эффективности системы управления предприятием. В основе этих наработок – методические подходы к определению (анализа, оценки) состояния предприятия на основе отдельных или систем показателей (индикаторов состояния). Большинство индикаторов позволяют выявить нежелательные изменения финансового или финансово-экономического состояния [2, с. 6]. Однако, когда эти изменения вызваны внутренними факторами – это следствие, результат многих или нескольких ошибок менеджмента в различных сферах деятельности предприятия.

Поэтому актуализируется проблема использования таких инструментов стратегического менеджмента, как стратегический мониторинг и анализ стратегической среды (внешнего, непосредственного или промежуточного, внутреннего), диагностика состояния предприятия. Представляются, что эти инструменты не подменяют друг друга, не являются самодостаточными элементами, а этапами процесса управления: мониторинг позволяет получить данные для стратегического анализа среды, результаты которого, вместе с предварительно установленными целями (нормами, желательными показателями), обеспечивают проведение диагностики состояния предприятия (рис. 2).

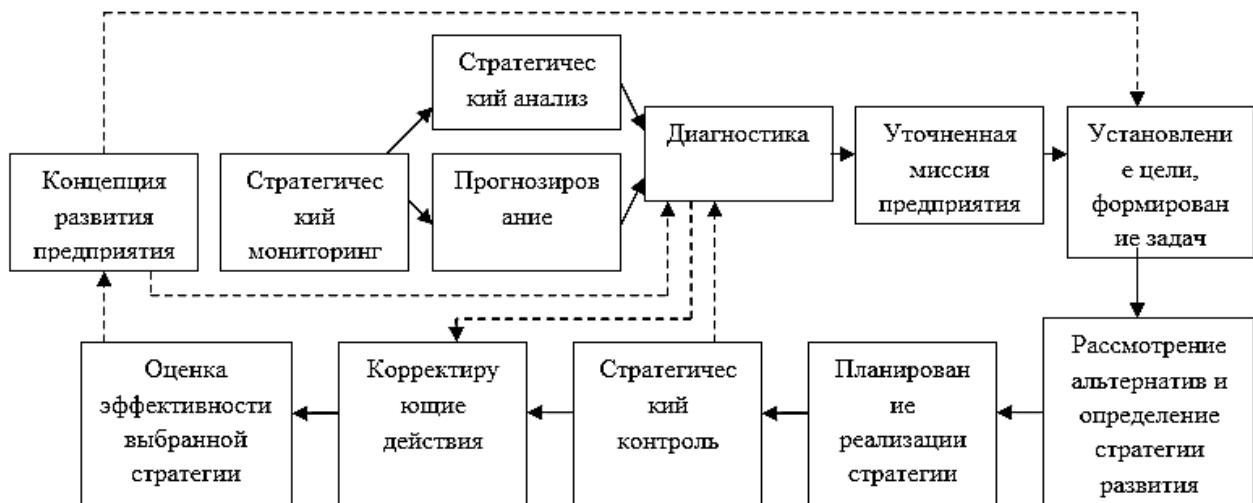


Рис. 2. Место диагностики в процессе стратегического менеджмента

*Источник: составлено автором.*

Основными аргументами относительно использования такого инструмента, как диагностика являются:

- неопределенность, динамичность внешней среды, с одной стороны, и возможность прогнозирования изменений, с другой;
- разная интенсивность воздействия угроз внешнего окружения и наличие возможностей, утрата которых может негативно отразиться на результатах деятельности предприятия (потеря конкурентных преимуществ предприятием, использования этих возможностей конкурентом), а следовательно – необходимость их идентификации и оценки;
- противоречия, а часто и антагонизм текущих и перспективных интересов развития предприятия, что требует взвешенных управленческих решений и определение приоритетов;
- цикличность функционирования предприятия, так как все фазы его развития прогнозируемые, в значительной мере управляемы, поэтому результаты деятельности зависят от своевременности распознавания и реагирования, поскольку упущение времени может привести к неуправляемости процессов и недейственности корректируемых мероприятий;

– цепной характер развития предприятия как системы, поскольку сбой в одном элементе системы может распространиться на другие или охватить всю систему; часто латентная зависимость системы менеджмента предприятия от изменений стратегической среды, что требует обеспечения ее гибкости, мобильности, адаптации к изменениям [8, с. 74].

Стратегический характер этих позиций обуславливается тем, что предприятие как открытая система функционирует в быстро меняющейся агрессивной среде, что требует понимания и учета процессов, которые там происходят, характера и интенсивности их воздействия, учета этих влияний при принятии управлеченческих решений. Для этого важно, чтобы диагностика состояния предприятия использовалась не только для определения стратегической проблемы при обосновании стратегии развития предприятия или установлении факта угрозы банкротства как реактивный инструмент антикризисного управления, но и превентивный инструмент в процессе реализации стратегии [16, с. 63].

Таким образом, установлено, что управлеченческая диагностика предприятия (как частичная диагностическая цель системы целей экономической диагностики предприятия) – это логично структурированный процесс комплексного анализа внутренних, переменных факторов (технологии и ресурсов, структуры, работников) и возможностей (потенциала) предприятия, которые направлены на оценку наличия и соответствия целям и задачам, на оценку текущего состояния, эффективности, тенденций и перспектив развития предприятия на основе исследования (постоянного мониторинга, анализа, оценки его сильных и слабых сторон (позиций) по соответствующим бизнес-индикаторами (в зависимости от диагностических целей системы управлеченческой диагностики) с целью выявления (установления) и устранения проблем (существующих и возможных) и недостатков системы менеджмента предприятия).

Диагностика выявляет проблемы, обусловленные особенностями внешней среды и характерной взаимосвязью с ним. Также она фиксирует отклонения от нормы параметров, определяющих эффективную деятельность предприятия.

Процесс диагностики внутренней среды предприятия является довольно сложным и трудоемким, однако важным в силу того, что его результаты играют большую роль в определении стратегии развития организации и определяют конечный финансовый результат деятельности предприятия.

Диагностика микросреды заключается в оценке факторов, которые непосредственно влияют на существование самой организации и конкретные результаты ее деятельности. Основные элементы микросреды организации приведены на рис. 3.

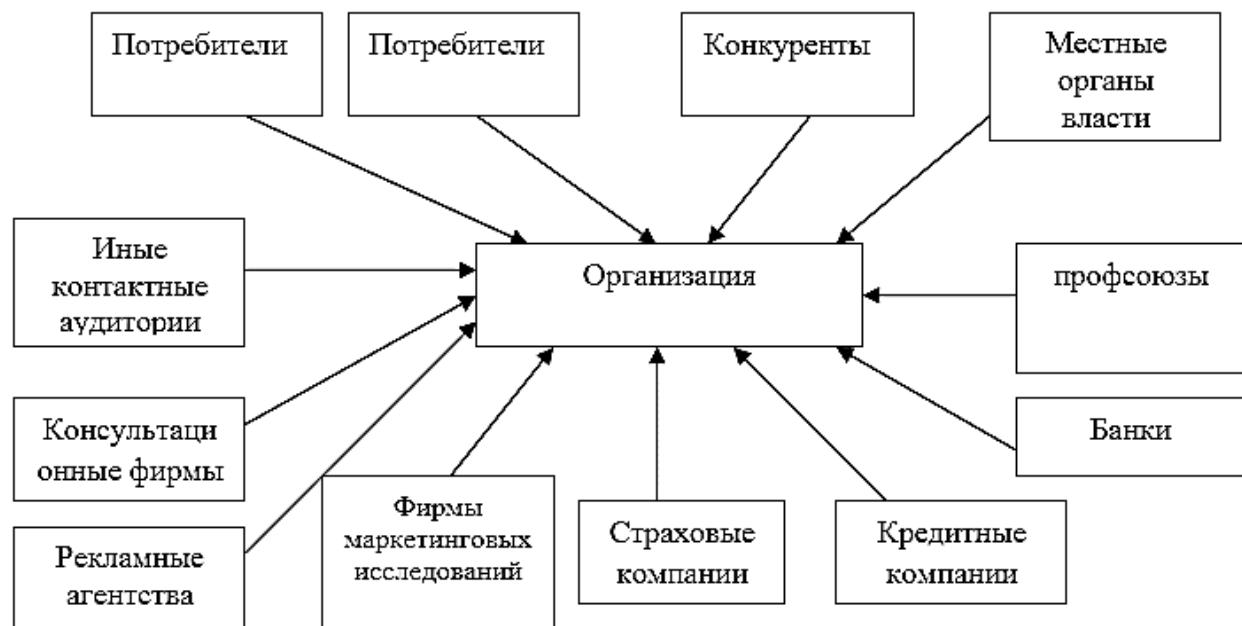


Рис. 3. Основные факторы микросреды организации [7, с. 77]

Влияние этих сил, которые составляют непосредственное окружение предприятия, необходимо постоянно прогнозировать и учитывать. Однако важно также воздействовать на субъекты микросреды, регулируя свои отношения с партнерами на рынке. Поэтому факторы микросреды необходимо считать относительно контролируемыми.

Деятельность любой компании направлена прежде всего на удовлетворение потребностей потребителей. Первоочередной задачей во время диагностики влияния потребителей является определение спроса на продукцию компании. Анализ потребностей предполагает определение сегментов рынка и выбор тех

сегментов, которые являются наиболее интересными для компании, изучение поведения потребителя и мотивации его решений, поиск причин неудовлетворенности потребителей.

Со стороны поставщиков основными факторами, влияющими на деятельность компании, являются: цена на ресурсы или сырье, качество материальных ресурсов, договорные условия.

Влияние поставщиков заключается, прежде всего в том, что условия поставки, цены, качества, система скидок, которые могут предоставляться поставщиками, непосредственно влияющих на себестоимость продукции и соответственно ее цену, что формирует конкурентоспособность как товара, так и самой компании-производителя.

Конкуренты наиболее существенно влияют на деятельность компании. Для диагностики влияния конкурентов (существующих или потенциальных) используют следующие характеристики: доля рынка; имидж, опыт, наличие известных торговых марок; финансовое состояние; развитие НИОКР, наличие лицензий и патентов; наличие передовых технологий; избыток или недостаток производственных мощностей; гибкость в приспособлении к изменениям; наличие высококвалифицированных кадров [6, с. 12].

Диагностирование влияния факторов микросреды на организацию возможно с помощью перечня из четырех вопросов, что предполагает определение основных критериев воздействия (положительно или отрицательно) среды на будущее организации.

Ключевыми факторами внутренней среды являются:

- 1) организационно-правовая форма хозяйствования;
- 2) общая стратегия развития предприятия, в частности с учетом соответствия конкурентной стратегии состояния внешней среды функционирования (деятельности) прямого действия;
- 3) информационное обеспечение и интегральный уровень использования информационных технологий в управлении предприятием;

- 4) величина (размер) предприятия, отрасль, сфера и специфика его деятельности;
- 5) технология производственно-хозяйственного процесса;
- 6) уровень риска в сфере ведения бизнеса [9, с. 240].

Здесь стоит также заметить, что:

- 1) ключевым (общим) критериям оценивания системы управления предприятием является:

- скорость принятия управленческих решений;
- скорость и универсальность передачи управленческих решений по уровням управления (институциональном, управленческом, техническом) в системе менеджмента предприятия;
- уровень эффективности организационной системы субъекта хозяйствования (предприятия);
- комплексная (целостная) система мониторинга и оценки деятельности предпринимательской структуры (предприятия);
- особенности взаимоотношений с внешней средой функционирования прямого действия;

- 2) ключевыми методами оценки эффективности управления деятельностью предприятия по критериям выбора, исходя из обоснованности, формализации, унификации, точности, адекватности, стабильности и оптимальности, являются:

- метод сравнения;
- метод группировок;
- метод факторного анализа;
- рейтинговый метод;
- матричный метод;
- метод системы нейросетевых вычислений;
- метод нечеткой логики;
- метод экспертных оценок.

---

Наряду с тем, критериями выбора метода оценки эффективности управления деятельности предприятия являются:

- 1) интерпретация результатов;
- 2) выявление слабых сторон;
- 3) разнообразие бизнес-индикаторов оценивания;
- 4) количество аналитиков (экспертов);
- 5) затраты времени;
- 6) финансовые расходы;
- 7) уровень объективности;
- 8) уровень доступности использования;
- 9) уровень оперативности применения;
- 10) уровень распространенности применения;
- 11) доступность программного продукта;
- 12) достоверность (объективность) результатов;
- 13) количество совпадений и др.

В основе определения уровня эффективности управления предприятием (как структурной составляющей формирования конкурентоспособности субъекта хозяйствования) лежит соответствующая информация для разработки направлений для ее повышения. В этом контексте выделяют внешнюю и внутреннюю экономическую эффективность управления предприятием.

Методика проведения диагностики охватывает совокупность разнообразных методов и приемов. Информация, получаемая в ходе наблюдения за внешним окружением предприятия, в частности микросреды, должна быть достоверной, полной и своевременной. Это обуславливает использование стратегических инструментов, которые позволяют собрать и систематизировать информацию о влиянии факторов внешней среды на деятельность предприятия. К таким методам относятся SWOT и PEST-анализ, модель «пяти сил конкуренции» по Н. Портеру, построение профиля среды предприятия и др.

В условиях проведения комплексной диагностики внутренней среды, как правило, используются следующие методы: социологические, экспертные, сравнения, расчетные и инструментальные (рис. 4).



Рис. 4. Методы диагностирования предприятия

*Источник: составлено автором*

Инструментальные методы являются наиболее объективными и точными, но они обычно применяются только для производственных процессов, в результате которых производится материальная продукция.

Социологические методы позволяют получить информацию о компетентности, информированности, профессиональных способностей и навыков персонала предприятия.

При отсутствии возможности или экономической целесообразности использования двух вышеупомянутых методов, применяется экспертный метод. Экспертами могут выступать руководители предприятия и функциональных подразделений, владельцы и исполнители бизнес-процессов, потребители и их представители, внешние и внутренние аудиторы и другие специалисты [3, с. 65].

Расчетный метод применяется для предоставления обобщенных результатов измерений с помощью предыдущих методов.

Выбор инструментов проведения диагностики определяется ее целью, объектом и конкретными условиями хозяйствования предприятия. Наибольший эффект дает сочетание нескольких методов диагностирования предприятия.

### ***Список литературы***

1. Аунапу Н.Э. Антикризисное управление: цели, функции, организация: Учебное пособие. Ч. 2. Анализ внутренней среды и финансовая политика / Н.Э. Аунапу, Э.Ф. Аунапу. – Барнаул, 2002. – С. 52.
2. Бороненкова С.А. Комплексный финансовый анализ в управлении предприятием: Учебное пособие / С.А. Бороненкова, М.В. Мельник. – М.: Форум, НИЦ Инфра-М, 2016. – 336 с.
3. Быков В.А. Управление конкурентоспособностью: Учеб. пособие / В.А. Быков, Е.И. Комаров. – М.: Риор; Инфра-М, 2017. – 242 с.
4. Звягинцева Ю.А. Стратегическая диагностика как метод эффективного управления предприятием / Ю.А. Звягинцева, Т.В. Мелехова // Экономическая среда. – 2013. – №1 (3). – С. 102–108.
5. Исаева О.Г. Управленческая диагностика медиакомпании на основе технологии стратегического анализа / О.Г. Исаева, С.В. Кашанин // Вестник МГУП имени Ивана Федорова. – 2016. – №3. – С. 29–31.
6. Калина А.В. Конкурентоспособность предприятий и производственных систем: Уч. пос. для студ. вузов, обуч. по направлению подготовки «Экономика» / В.В. Криворотов, А.В. Калина, С.Е. Ерыпалов. – М.: Юнити-Дана, 2015 – 351 с.
7. Клюшин В.В. Стратегический менеджмент: Учебно-методическое пособие / В.В. Клюшин, О.А. Баулина. – Волгоград: ВолгГТУ, 2017. – 148 с.
8. Краснова В.В. Методические аспекты экономической диагностики в стратегическом управлении предприятием / В.В. Краснова, В.Н. Ямшанов // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2016. – №3. – С. 73–79.

9. Лебеденко Е.А. Определение вектора стратегического развития предприятия с помощью инструментария экономической диагностики / Е.А. Лебеденко, Е.А. Колесникова // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2017. – №6. – С. 236–241.
10. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. – М.: Юрайт, 2014. – 507 с.
11. Миловидов В.С. Управленческая диагностика как механизм предотвращения кризисных явлений на предприятии / В.С. Миловидов, К.С. Табуреткин // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. – 2016. – №42. – С. 210–214.
12. Плужников В.Г. Диагностика как инструмент обеспечения экономической безопасности предприятия / В.Г. Плужников, С.И. Кухаренко, С.А. Шикина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер. Экономика и менеджмент. Т. 11. – 2017. – №1. – С. 36–44.
13. Рапопорт В.Ш. Диагностика управления / В.Ш. Рапопорт. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 244 с.
14. Рогова Т.Н. Антикризисное управление предприятием: Учебное пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2014. – С.55.
15. Савчук В.П. Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений [Электронный ресурс] / В.П. Савчук. – М.: Бином; Лаборатория знаний, 2015.
16. Тумин В.М. Управление конкурентоспособностью организаций: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова. – М.: НИЦ Инфра-М, 2014. – 300 с.