

УДК 338

<https://doi.org/10.33619/2414-2948/44/22>

JEL classification: C53; C90; E17

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

©Алексеев А. Н., ORCID: 0000-0001-7925-975X, SPIN-код: 5490-7273, д-р экон. наук,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
г. Москва, Россия, alekseev.an@rea.ru

©Королев Г. В., ORCID: 0000-0003-4038-8217, SPIN-код: 2001-0498,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
г. Москва, Россия, queen1511@mail.ru

MANAGEMENT DIAGNOSTICS IN STRATEGIC MANAGEMENT

©Alekseev A., ORCID: 0000-0001-7925-975X, SPIN-code: 5490-7273, Dr. habil.,
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, alekseev.an@rea.ru

©Korolev G., ORCID: 0000-0003-4038-8217, SPIN-code: 2001-0498,
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, queen1511@mail.ru

Аннотация. Диагностика управления — это действенный аналитический инструмент, который не требует больших финансовых и временных затрат и при этом позволяет установить позиции компании на текущий момент, а также определить позиции ближайшей бизнес-стратегии. Проведение диагностики управления — это многоступенчатый процесс (проверка, анализ, оценка, практика и так далее), который связан с выявлением симптомов недостаточной эффективности и установлением причинно-следственных связей между этими симптомами. Цель данной работы — показать положительное влияние управленческой диагностики на развитие компании и ее финансовое благополучие. Иностранные предприятия уже давно практикуют подобную деятельность, исследуя процесс менеджмента в качестве источника возможных как успехов, так и неудач. Российские организации пока мало уделяют внимания данному аспекту. Этим обусловлена актуальность данной работы.

Abstract. Management diagnostics is an effective analytical tool that does not require large financial and time costs and at the same time allows you to set the company's position at the current moment, as well as determine the position of the nearest business strategy. Diagnostics management is a multi-stage process (testing, analysis, evaluation, practice, and so on), which is associated with the identification of symptoms of lack of effectiveness and the establishment of cause-effect relationships between these symptoms. The purpose of this work is to show the positive impact of management diagnostics on the development of the company and its financial well-being. Foreign enterprises have been practicing such activities for a long time, exploring the management process as a source of possible both successes and failures. Russian organizations still pay little attention to this aspect. This is due to the relevance of this work.

Ключевые слова: организационный менеджмент, топ-менеджеры, управленческая диагностика, ступени диагностики, корпоративная структура.

Keywords: organizational management, top managers, managerial diagnostics, diagnostic steps, corporate structure.

Организационный менеджмент — это процесс руководства компанией и эффективного использования или контроля ее активов и ресурсов. Он выходит далеко за рамки

корпоративной структуры: требует от лидеров наличия методов для решения проблем и разработки намерений, которые помогут бизнесу приблизиться к желаемым целям и видениям (<https://clck.ru/GthBP>).

Организационный менеджмент представляет собой сочетание многих компонентов лидерства в компании. В первую очередь это: планирование, организация, руководство и контроль. Фактическая структура предприятия используется для сбора информации и ее анализа. В дальнейшем на базе полученных данных разрабатывается стратегия компании, которая реализуется посредством совещаний, обучения, продвижения по службе и так далее. Каждый бизнес использует организационный менеджмент по-разному в зависимости от своих уникальных потребностей.

Цель организационного управления состоит в том, чтобы использовать различные уровни менеджмента компании в иерархии лидерства, чтобы установить цели, контролировать результаты и построить максимально сильную компанию. Стратегии могут включать обучение сотрудников, направленность продвижения, эффективность операций или любой другой аспект компании [1].

Таким образом, очевидно, что управление компанией — это сложный процесс, требующий определенных знаний и навыков, а руководство компанией в современных нестабильных экономических условиях — это, практически, искусство, которое требует от менеджеров высшего звена серьезных знаний в области комплексного управления в целом, и стратегического в частности [2].

К сожалению, статистика показывает, что деятельность многих предприятий России не может адаптироваться к продолжающемуся финансовому кризису, не выдерживает современных условий конкуренции как на внутреннем, так и на внешнем рынках, поэтому их рентабельность является низкой и даже убыточной. Из подобных предприятий можно назвать: ООО «Чебоксарский сталеплавильный завод», ООО «Зауральский кузнечно-литейный завод», АО «Оборонстрой», «ОАО «Гурьевский металлургический завод» и другие, которые еще недавно были процветающими (<https://clck.ru/EcT5V>). Одной из причин их негативного современного состояния может быть несоответствие руководителей высшего звена требованиям современной системы управления. И так как топ-менеджеры оказывают серьезное влияние на успех компании, то важно понимать их индивидуальность и пригодность. Для того чтобы это выяснить, необходимо проводить управленческую диагностику внутри организации. Иностранные предприятия уже давно практикуют подобную деятельность, исследуя процесс менеджмента в качестве источника возможных как успехов, так и неудач. К сожалению, российские организации пока мало уделяют внимания данному аспекту. Этим обусловлена актуальность данной работы.

Кроме того, значимость управленческой диагностики для любого отдельно взятого предприятия продиктована затянувшимся мировым экономическим кризисом и жесткой конкуренцией на внутреннем рынке, которые требуют быстрой и адекватной оценки изменений во внешней и внутренней средах, и разработки алгоритмов действий, направленных на приспособление к ним [3]. Отсюда *цель данной работы* — показать положительное влияние управленческой диагностики на развитие компании и ее финансовое благополучие.

Объектом исследования является организационный менеджмент. Предметом — механизмы управленческой диагностики.

Методы исследования: теоретические (исследование, анализ, сравнение, обобщение), эмпирические (экспертные оценки, наблюдения, предложения), описательные (результат исследования изложен в данной работе).

Термин «диагностика» (от греческого слова *διαγνωστικός* — способный распознавать) изначально применялся только в медицине и подразумевал установление и изучение признаков, характеризующих состояние систем, для предсказания возможных отклонений и предотвращения нарушений нормального режима их работы. Позже данный термин стал применяться и в других областях: техническая диагностика, экономическая диагностика, диагностика предвыборной ситуации и так далее (<https://clck.ru/GthDa>).

Термин «управление» (от латинского слова *administracio* — руководство) означает сознательное целенаправленное воздействие субъекта на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия в нужное русло и получить желаемые результаты (<https://clck.ru/GthDz>).

Управленческая диагностика — это совокупный анализ внутренних возможностей и внешних ресурсов компании, нацеленный на понимание настоящего состояния бизнеса, установление его сильных и слабых сторон, а также стратегических проблем (<https://clck.ru/GthEf>). Цель управленческой диагностики — предоставление сведений основным акционерам, собственникам, топ-менеджерам или другим заинтересованным лицам для принятия ими стратегических резолюций. Ее объектом являются хозяйствующие субъекты экономики; субъектом — некто, непосредственно осуществляющий диагностику; предметом — хозяйствующие процессы, происходящие на предприятии.

Управленческую диагностику принято делить на две составных части:

1. анализ внешней среды;
2. анализ внутренней среды (<https://clck.ru/GthFQ>).

Отправной точкой управленческой диагностики с точки зрения стратегического менеджмента является процесс определения проблем и их выявления, прежде всего, во внешней среде. Основная цель диагностики внешней среды — выявить потенциальные возможности и нейтрализовать угрозы, которые она (внешняя среда) создает. Поэтому изначально необходимо выделить «срезы» как в макросреде, так и в структуре бизнес-среды предприятия, включая отраслевые и конкурентные срезы, которые важны для успешной функциональности и развития предприятия. Следующим этапом является оценка выделенных факторов внешней среды с использованием такого инструмента стратегического управления, как SWOT-анализ. В соответствии с процедурой SWOT-анализа определяется перечень угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон анализируемого объекта. После составления определенного списка SWOT-факторов необходимо установить отношения между этими факторами, для чего целесообразно использовать процедуру корреляционного SWOT-анализа. При этом из всех выявленных факторов на первом этапе процедуры анализа внешней среды целесообразно использовать ключевые, оказывающие доминирующее влияние на функционирование и развитие предприятия. Для реализации этого этапа рекомендуется использовать экспертный метод парных сравнений.

Другим важнейшим моментом диагностики системы управления является исследование соответствия стратегии предприятия факторам внешней среды, для чего в первую очередь анализируется качество имеющейся стратегии. Стратегия развития предполагает наличие экономического аспекта как наиболее информативного, в рамках которого целесообразность и эффективность стратегических мер рассматриваются как неотъемлемые характеристики устойчивого развития предприятия в долгосрочной перспективе. При этом большое значение имеет отслеживание отдельных тенденций в динамике, поэтому анализ внешней среды любой организации должен проводиться как с точки зрения текущей ситуации, так и в динамике, что предполагает оценку: тенденций изменения факторов внешней среды,

функциональных возможностей предприятия, а также исследование влияния этих тенденций на систему управления.

Характеристика сильных и слабых сторон организации, возможности и угрозы внешней среды должны оцениваться в удобной для администрации форме. Наиболее востребованными являются количественные показатели, которые при регулярном мониторинге позволяют определять следующие данные:

- мгновенные показатели;
- скорость роста показателей;
- скорость роста одних показателей относительно других.

Эти показатели позволяют сформировать общую концепцию оценки эффективности деятельности предприятия, следовательно, позволяют оценить стратегию развития и дать оценку соответствия стратегии факторам внешней среды.

Названные подходы к анализу бизнес-среды предприятия позволяют оценить эффективность реализации ее стратегии развития и на их основе сделать выводы о проводимой политике управления и грамотности топ-менеджеров.

Наглядно различные методы диагностики управления (как социологические, так и аналитические) представлены на Рисунке.

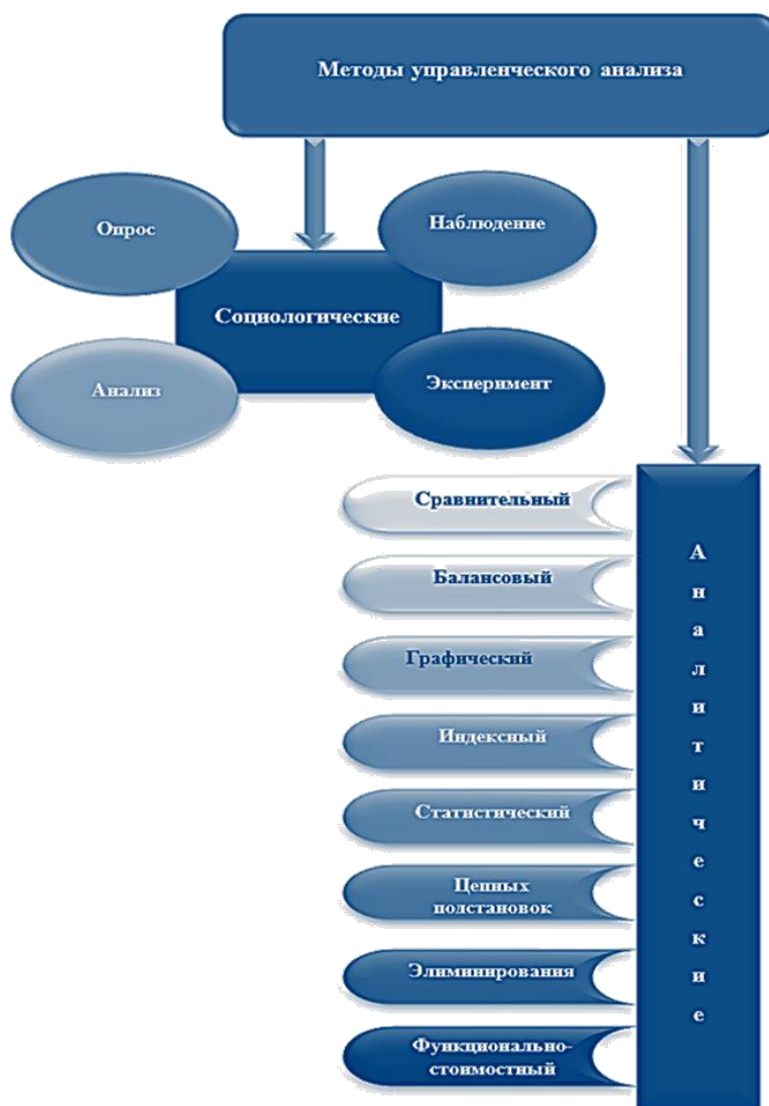


Рисунок. Методы управленческого анализа (<https://clck.ru/Gth5X>).

Диагностику менеджмента можно проводить собственными силами (внутренняя диагностика), силами консалтинговых компаний (внешняя диагностика) и совместными усилиями (комбинированный альянс своих менеджеров и внешних консультантов). Каждый из вариантов имеет свои плюсы и минусы. Отличаются они стоимостью и возможными рисками при дальнейшем воплощении проектов.

В целом процедуру управленческой диагностики можно представить в виде ступеней, представленных в Таблице.

Таблица.

СТУПЕНИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ

(составлена на основе данных Диагностика системы управления предприятием <https://clck.ru/Gth2J>)

<i>Действие</i>	<i>Суть действия</i>
Ознакомление	Изучение сайта (в случае его отсутствия — рекламно-ознакомительных материалов)
Предварительное собеседование	Проводится по эталонному опроснику, адаптированному к специфике инспектируемого бизнеса с собственниками предприятия или лицом ими уполномоченным; конкретизируются направления деятельности, структура менеджмента, причины диагностики; формируется реестр ключевых сотрудников; согласовывается требуемая конструкция системы менеджмента
Интервью	Проводится с ведущими сотрудниками по опроснику, составленному по результатам собеседования; ответы используются для разработки акта «Результат диагностики управления предприятием»
Анализ объективных данных	В идеале — документы системы менеджмента качества, последние аналитические исследования рынка и сведения об активности компании за прошедший период с детализацией по существенным для развития компании разрезам; в реалиях — субъективное мнение экспертов рынка и наиболее общие показатели деятельности
Подготовка подробного отчета	Формирование подробного отчета о текущем состоянии дел в диагностируемой компании, описание причинно-следственных связей внутренних процессов
Разработка конкретного подробного плана действий	Формулирование перечня мероприятий, которые необходимо провести для повышения эффективности системы менеджмента и преодоления прочих проблем, выявленных в ходе диагностики; передача плана заказчикам диагностики с целью принятия решения о целесообразности дальнейшего сотрудничества

Важно, чтобы при проведении диагностики менеджмента компании были выявлены основные причины ее (компании) негативного развития и намечен такой план действий, который был бы реальным, долгосрочным и принес бы конкретные результаты. Намеченный план необходимо подробно обсудить с компанией-заказчиком и, при необходимости, произвести его изменения, доработку. При реализации плана стоит придерживаться принципа обратной связи. Это поможет заказчикам по мере надобности конкретизировать/видоизменять свои действия, а исполнителям нарабатывать опыт при подборе мер и методов исправления производственных ошибок.

Подводя общие итоги, можно утверждать, что эффективная диагностика управления предполагает широкий спектр преимуществ: повышает безопасность принятия решений; способствует стратегически значимому развитию как руководителей, так и всего персонала компании; позволяет создать эффективную управленческую команду; повышает справедливость и понятность деятельности компании, а, следовательно, и принятия решений о правопреемстве, карьере, рекрутинге и так далее. Кроме того, диагностические методы предоставляют большой объем информации, а это значит, что появляется возможность мониторинга и анализа развития компании в целом.

Список литературы:

1. Ермаков Д. Н., Райзман В. В. Процедурные аспекты внутренней диагностики компании в рамках системы стратегического менеджмента // Экономика и управление: теория и практика. 2018. С. 129-137. <https://doi.org/10.31483/r-11189>
2. Fredrickson J. W. The strategic decision process and organizational structure // Academy of management review. 1986. V. 11. №2. P. 280-297. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283101>
3. Bartlett C. A., Ghoshal S. Global strategic management: impact on the new frontiers of strategy research // Strategic Management Journal. 1991. V. 12. №S1. P. 5-16. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120903>

References:

1. Yermakov, D. N., & Raizman, V. V. (2018). Procedural aspects of the company's internal diagnostics within the framework of the strategic management system. *In: Economics and Management: Theory and Practice, 129-137*. <https://doi.org/10.31483/r-11189> (in Russian).
2. Fredrickson, J. W. (1986). The strategic decision process and organizational structure. *Academy of management review, 11(2)*, 280-297. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283101>
3. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1991). Global strategic management: impact on the new frontiers of strategy research. *Strategic Management Journal, 12(S1)*, 5-16. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120903>

*Работа поступила
в редакцию 24.06.2019 г.*

*Принята к публикации
29.06.2019 г.*

Ссылка для цитирования:

Алексеев А. Н., Королев Г. В. Управленческая диагностика в стратегическом менеджменте // Бюллетень науки и практики. 2019. Т. 5. №7. С. 168-173. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/44/22>

Cite as (APA):

Alekseev, A., & Korolev, G. (2019). Management Diagnostics in Strategic Management. *Bulletin of Science and Practice, 5(7)*, 168-173. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/44/22> (in Russian).