

УДК 005.642.5:005.53

**Коваленко О.В.**, д.е.н., професор  
зав. кафедри економіки підприємства  
**Біла Д.М.**  
*Запорізька державна інженерна академія*  
ep.zgia@gmail.com

## **ОБГРУНТУВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ**

**Коваленко О.В., Біла Д.М., Обґрунтування використання економічної діагностики для прийняття управлінського рішення.** У статті обґрунтовано взаємозв'язок економічної діагностики та методики прийняття рішень на підприємстві, наведено основні поняття та механізми діагностики прийняття рішень та визначено важливість діагностики у процесі ухвалення рішень.

**Коваленко О.В., Белая Д.М., Обоснование использования экономической диагностики для принятия управленческого решения.** В статье обоснована взаимосвязь экономической диагностики и методики принятия решений на предприятии, представлены основные понятия и механизмы диагностики решений и определена важность диагностики в процессе принятия решений.

**Kovalenko O., Bila D. Rationale for the use of economic diagnostics for management decision.** The article substantiates relationship of economic diagnosis and decision-making techniques in the enterprise, presented the basic concepts and mechanisms diagnostic solutions and defined diagnostic importance in decision-making.

**Вступ.** Трансформаційні процеси в національній економіці та кардинальні зміни умов господарювання на всіх її рівнях значно розширили функціональне поле економічної роботи, наповнили її новим змістом. Серед якісно оновлених функцій економіста особливе місце належить аналітичній, що останнім часом набула ознак економічного діагностування [1, с.13]. Особливого значення економічна діагностика набуває у процесі прийняття рішень, тобто забезпечує керівника необхідними розрахунками та висновками, що виводить процес ухвалення рішень на новий рівень.

**Постановка проблеми.** У сучасній економіці більшість господарських рішень приймається, як правило, на основі розрахунків та певних пропозицій, завдяки яким підприємство досягне більш ефективного результату. Саме тому необхідно розглянути процес прийняття рішень у розрізі економічної діагностики та обґрунтувати правильність та достовірність отриманих результатів.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретичні основи діагностики досить широко представлені в роботах вітчизняних і закордонних економістів: М.Баканова, Ю. Бахрамова, А. Вартанова, М. Вороніна, В. Гухова, О.Дмітрієвої, Е. Короткова, А. Муравйова, В. Рапопорта, А. Шеремета,

Б.Колласа. Вони визначили природу і форми діагностики, розробили прийоми практичного застосування діагностичного аналізу на підприємстві [2, с. 10].

**Виклад основного матеріалу.** Економічна діагностика вивчає процес визначення стану підприємства як економічної організації через кількісні параметри та якісні характеристики його функціонування [1, с. 3].

За Горбачуком Ю. діагностика - це процес визначення й вивчення ознак, що характеризують стан економічної системи для прогнозування можливих відхилень і запобігання порушень нормального режиму роботи [8, с. 11].

Так, Р. Шніппер під економічною діагностикою розуміє «вивчення стану суб'єкта господарювання, вплив факторів розвитку соціально-економічних процесів та виявлення відхилень від нормального розвитку. Економічна діагностика орієнтована як на розпізнання економічних протиріч, так і розробку заходів для їх вирішення. Комплексний характер економічної діагностики полягає в тому, щоб простежити динаміку досліджуваних процесів у взаємозв'язку, дослідити прямі та зворотні зв'язки між процесами. Діагностичні методи покликані відбивати причинно-наслідкові зв'язки і залежності».

Дмитрієва О. вважає, що «економічна діагностика близька до економічного аналізу, однак це не одне й те саме. Вони розрізняються за метою, завданнями та використовуваним інструментарієм». Аналіз визначає кількісне значення параметрів, виявляє відхилення різних параметрів від норми. Діагностика (постановка діагнозу) - це «агрегований синтетичний висновок про стан досліджуваного об'єкта, який здійснюється на основі різної аналітичної інформації, її синтезу та зіставлення. Отже, основна відмінність економічної діагностики від аналізу полягає в її цільовій спрямованості на виявлення відхилень від норми, виявленні патології». При цьому сукупність операцій, яка локалізує причину відхилення об'єкта від нормального функціонування, називають функціональною діагностикою, а ту, що визначає відхилення параметрів об'єкта від заданої норми, - параметричною діагностикою.

Мурах А. пропонує розуміти під економічною діагностикою «спосіб встановлення характеру порушень нормального ходу господарського процесу на основі типових ознак, властивих даному порушенню».

Згідно з В. Глуховим та Ю. Бахрамовим, «діагностика економічної системи - це сукупність досліджень з визначення цілей функціонування підприємства, способів їх досягнення і виявлення недоліків».

На думку А. Вартанова, введення терміна «діагностика» пов'язано не з метою позначення нового виду аналізу, а щоб підкреслити, що основна увага має приділятися інтерпретації тих або інших економічних результатів діяльності підприємства».

Французький економіст Б. Колас вважає, що займатися діагностикою - означає розглядати в динаміці симптоми явищ, які можуть затримати процес досягнення поставлених цілей і вирішення завдань, наразити на небезпеку заплановану діяльність. Це передбачає коригувальні рішення і/або перегляд цілей і прогнозів. Знання ознаки (симптому) дозволяє швидко і досить точно встановити характер порушень, не виконуючи безпосередніх вимірів, тобто без дій, що потребують додаткового часу і коштів [2, с. 10-11].

Економічне діагностування має чіткі ознаки дослідницького, творчого процесу. Разом із тим, дотримуватись певного загального порядку у його проведенні все ж важливо. Спочатку встановлюється комплекс екзогенних та ендогенних чинників, що визначають ситуацію з об'єктом дослідження. Далі формулюється система показників та параметрів для оцінки стану об'єкта, збирається й обробляється інформація, що має бути релевантною. Діагностична процедура ґрунтується на зіставленні стану об'єкта за встановленим колом характеристик із нормою, еталоном (аналогом). Кожне з відхилень ідентифікується за певною шкалою. Це стосується передусім стандартних ознак. Якщо для визначення стану об'єкта потрібна певна ідентифікація, сукупність ознак упорядковується, систематизується тощо. Оцінка стану об'єкта також може відбуватись через уявлення його як унікального поєднання ознак.

Підсумком діагностування є підготовка висновків про нинішній стан об'єкта і прогноз його зміни у майбутньому [1, с. 11].

У свою чергу, для розуміння взаємозв'язку економічної діагностики та ухвалення рішень, необхідно розглянути сутність терміна «прийняття рішень».

Абчук В.А. характеризує рішення як вибір управлінцем найкращого варіанту дій з множинності можливих

Завадський Й.С. трактує рішення - як творчий процес випрацювання однієї або декількох альтернатив із множини можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Тобто рішення у сфері управління являє собою процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання у фактичній чи запроєктованій ситуації. Таке рішення в широкому значенні розглядається як акт реалізації влади з вибором способу дій у конкретній ситуації.

Осовська Г.В. вважає, що управлінське рішення - це вибір альтернативи, акт, спрямований на вирішення проблемної ситуації. В остаточному підсумку управлінські рішення є результатом управлінської діяльності. В більш широкому розумінні управлінські рішення розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих та логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реальність управлінських завдань. Фатхутдінов трактує управлінське рішення як результат аналізу, прогнозування, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з множини варіантів, які спрямовані на досягнення конкретних цілей системи управління. Імпульсом управлінського рішення є необхідність ліквідації, зменшення актуальності або вирішення проблеми, тобто приближення в майбутньому дійсних параметрів об'єкта (явища) до бажаних, прогнозних [5, с.11].

Рішення у вузькому розумінні – це вибір альтернативи певного варіанта дій для досягнення встановленої мети.

Рішення у широкому розумінні включають такі процедури: формулювання завдання; формулювання альтернатив рішення; оцінки альтернатив, вибору і реалізації обраної альтернативи [4, с. 4-5].

Модель раціонального прийняття рішень передбачає такі етапи: виявлення та діагностування проблеми; визначення обмежень та критеріїв прийняття рішень; розроблення (формування) альтернатив рішень; оцінювання

кожної з альтернатив рішень; кінцевий вибір (вибір найкращої альтернативи рішення за обраними критеріями).

*Етап 1. Виявлення та діагностування проблеми:*

На цьому етапі проводяться: моніторинг ситуації та виявлення проблем, визначення їх пріоритетності, опис проблемної ситуації, формулювання та структурування виявлених проблем.

*Етап 2. Визначення обмежень та критеріїв прийняття рішень:*

На цьому етапі проводиться визначення критеріїв, порівняльних оцінок, формування індексів та індикаторів, розрахунок рейтингів, розроблення умов тендерів. Ключові критерії в оцінюванні альтернатив управлінських рішень: результативність - охоплює результативність у вирішенні проблем, відповідність пріоритетним завданням уряду, ставлення громадськості, вплив на платників податків та на приватний сектор. У свою чергу, оцінюється за критеріями: технологічної раціональності, тобто порівняння альтернатив на предмет здатності висувати ефективні шляхи розв'язання суспільних проблем; здійсненості, як технологічної, так і політичної та адміністративної; вимірюваності, тобто можливості оцінювання результатів у кількісних показниках (гроші, обсяг виробництва тощо); адекватності, тобто відповідності завдань наявним ресурсам.

Ефективність - пов'язує витрати з результатами втілення рішення та враховує не лише результати, але й обсяг ресурсів, необхідних для їх досягнення, а також їх доступність. Проявляється у зіставленні: "економічні витрати - вигоди", де вигоди - це позитивні результати, витрати - це витрачені ресурси та час, а також потенційно можливі негативні результати.

Економічність - це мінімізація вартості ресурсів, спрямованих на діяльність, з огляду на відповідну якість.

Справедливість - передбачає пропорційний вплив на різні регіони та групи населення, прояв інших ознак цього критерію.

*Етап 3. Розроблення (формування) альтернатив рішень:*

На цьому етапі проводиться вибір (безпосередньо або через експертну процедуру, джерела альтернатив) й обґрунтування альтернатив рішень (розробка сценаріїв розвитку ситуації з використанням технологій системного та ситуаційного аналізу, експертного оцінювання, моделювання, експерименту).

*Етап 4. Оцінювання кожної з альтернатив рішень:*

На цьому етапі оцінюються переваги та недоліки альтернатив рішень.

*Етап 5. Вибір найкращої альтернативи рішення за обраними критеріями:*

На цьому етапі проводиться вибір альтернативного рішення (можливий стислий коментар за результатами оцінювання альтернатив, загальні рекомендації).

*Етап 6. Визначення механізму реалізації управлінського рішення:*

На цьому етапі проводиться: вибір форми управлінського рішення, розробка плану дій з його реалізації, визначення необхідного ресурсного забезпечення [3, с. 4-7].

До кожного етапу прийняття рішень можна використати різноманітні види діагностики.

Наприклад, під час виявлення та діагностування проблеми доцільно використовувати експрес-діагностику.

Експрес-діагностика - коротке дослідження різних аспектів діяльності підприємства з метою виявлення проблемних сфер і отримання попередніх оцінок поточного стану. Експрес-діагностика найчастіше є першим етапом перетворень, проведених із залученням сторонніх консультантів, допомагає виробити єдине бачення керівництвом і командою зовнішніх консультантів поточного стану і проблем компанії.

Кожне підприємство потребує постійного моніторингу свого поточного становища. Одним із ефективних способів аналізу його є експрес-діагностика, що відображає миттєвий погляд на господарську ситуацію на підприємстві. Її мета - знайти і виділити найбільш складні проблеми в управлінні підприємством у цілому і його фінансових ресурсах зокрема. Це необхідно для звуження сфери пошуку причин існуючих проблем і шляхів їх можливого вирішення.

Експрес-аналіз доволі простий, якщо всі необхідні вихідні дані. Але оскільки на більшості вітчизняних підприємств система управлінського обліку відсутня, дані для експрес-діагностики вилучаються з бухгалтерської звітності. Цей спосіб не є оптимальним з погляду як затрат часу і праці, так і результатів, проте для багатьох керівників це, на жаль, єдина реальна можливість оцінити поточний стан підприємства, а також отримати уявлення про тенденції їх розвитку [2, с. 27].

Для визначення обмежень та критеріїв прийняття рішень та розробки альтернативних рішень доцільно використовувати функціональну діагностику.

Функціональний аналіз управління - аналіз ефективності та результативності управління за окремими функціями (функція маркетингу, виробнича функція, функція постачання, функція управління фінансами, функція загального управління, функція управління персоналом), тобто відповідними функціональними підрозділами підприємства [7, с. 61].

*Для четвертого етапу* – оцінювання кожної з альтернативних рішень необхідно використовувати діагностику якості управлінських рішень.

Оцінка ефективності системи управлінських рішень передбачає аналіз і розрахунки її внутрішньої й зовнішньої ефективності. Показники внутрішньої ефективності дозволяють оцінити систему управлінських рішень як інструмент управління, систему діяльності персоналу управління. Показники зовнішньої ефективності системи управлінських рішень відбивають її вплив на організацію кінцевого результату, мету управління. Однак ефективність системи управлінських рішень повинна оцінюватися по сукупності показників внутрішньої й зовнішньої ефективності при пріоритеті останніх.

Критеріями ефективності, прийнятими для розрахунків, є показники, за числовим значенням яких при реалізації ухваленого рішення можна зробити висновки про ступінь досягнення поставлених цілей і вирішення завдань. Ці критерії служать одиницями виміру ступеня досягнення мети управління й



результату діяльності організації. Для використання критеріїв необхідно мати розроблену методику вимірювання. Знання числового значення критерію ще недостатньо для того, щоб зробити висновок про досягнення мети (приватної або загальної). Потрібно визначити норми (заздалегідь установленого значення критерію), що дозволяють зробити такий висновок.

Найбільш ефективними методами вирішення цього завдання в цьому випадку є моделювання й комплексні розрахунки. У результаті можуть бути отримані показники внутрішньої й зовнішньої ефективності системи управлінських рішень, а також порівняльні оцінки різних варіантів вирішення обраної альтернативи. У наш час найпоширеніше математичне моделювання.

Розрахункові методи оцінки. Ці методи служать для одержання числових значень показників результативності ухвалення рішення або функціонування системи управлінських рішень.

Порівняльні методи оцінки. Для порівняльної оцінки діяльності системи управлінських рішень і ухвалення рішення використовуються експертні методи [6, с. 74-75].

*П'ятий етап* характеризується індивідуальним підходом кожного керівника до отриманої завдяки економічній діагностиці інформації. Виходячи з власного досвіду та розрахованої інформації керівник обирає одне з альтернативних рішень.

*Для шостого*, завершального етапу характерно використання комплексної економічної діагностики, що визначить вплив обраного рішення на загальний стан підприємства.

Детальна (комплексна) діагностика - докладне аналітичне дослідження, що дає глибоке розуміння поточної ситуації, є основою для розробки як стратегії перетворень у розглянутих сферах діяльності, так і переліку конкретних заходів для досягнення запланованих результатів.

Така діагностика може проводитися за всіма аспектами діяльності або сфокусуватися на якому-небудь одному чи декількох напрямках. Комплексна діагностика необхідна, коли існуюча (або відсутня) на підприємстві система моніторингу поточної діяльності не дозволяє визначити основні проблеми, причини їх виникнення, послідовність їх розв'язання. Проте навіть тоді коли області перетворень очевидні й чітко окреслені, бажано, щоб за іншими (суміжними) напрямками була проведена експрес-діагностика. Це забезпечить сумісність перетворень, проведених в одній сфері зі сформованою практикою господарювання в інших сферах [7, с. 8].

**Висновки.** Управління підприємством – це цілеспрямована діяльність, яка являє собою сукупність методів, засобів і форм ефективної координації роботи людей (трудових колективів) для досягнення поставлених завдань або визначеної мети (підвищення результативності виробництва, зростання прибутку тощо). Управління здійснюється керівництвом за допомогою прийняття управлінських рішень. Управлінське рішення - це вибір альтернативи, акт, спрямований на вирішення проблемної ситуації.

У більш широкому розумінні управлінські рішення розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, Обґрунтування використання економічної діагностики для прийняття управлінського рішення

цілеспрямованих та логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реальність управлінських завдань.

Обґрунтованість управлінських рішень досягається шляхом взаємодії з економічною діагностикою. Економічна діагностика спрямована на аналіз та розрахунок необхідних даних, котрих не вистачає для остаточного прийняття рішення.

Підсумком діагностування є підготовка висновків про нинішній стан об'єкта і прогноз його зміни у майбутньому.

Список літератури:

1. Євдокимова Н. М., Кірієнко А. В. Економічна діагностика : Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. - К. : КНЕУ, 2005. – 110 с.
2. Загорна Т.О. Економічна діагностика : Навчальний посібник. - К. : Центр учбової літератури, 2007 – 400 с.
3. Технологія прийняття управлінських рішень : Навч.посіб / Уклад. В.Д.Бакуменко. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – 20 с.
4. В.М. Бабаєв Прийняття рішень: Конспект лекцій для студентів спеціальності 7.000003 – «Управління проектами». – Х. : ХНАМГ, 2007. – 185 с.
5. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : Навчальний посібник для студентів спец. 7.050106 "Облік і аудит" / За ред. д.е.н., проф. Ф.Ф. Бутинця, к.е.н., доц. М.М. Шигун. – Житомир : ЖДТУ, 2004. – 352 с.
6. Охріменко, В.М. Конспект лекцій з дисципліни "Економічна діагностика" (для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня "бакалавр" напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» і студентів освітньо-кваліфікаційного рівня "спеціаліст" та слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.03050401 «Економіка підприємства» заочної форми навчання) / В.М. Охріменко, І.В. Мількін, Н.В. Шокурова; Харк. нац. акад.міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2013. – 116 с.
7. Конспект лекцій з курсу «Економічна діагностика» (для студентів 5 курсу денної і 6 курсу заочної форм навчання спеціальності 7.050107, 8.050107 – «Економіка підприємства») / Укл.: Глухарев С.М. – Х. : ХНАМГ, 2008 – 118 с.
8. Горбачук Ю. А., Кушнір Н.Б. Економічна діагностика: Інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення. – Рівне : НУВГП, 2007. – 176 с.

**Ключові слова:** економічна діагностика, управлінське рішення, аналіз, оцінка, ефективність.

**Ключевые слова:** экономическая диагностика, управленческое решение, анализ, оценка, эффективность.

**Key words:** economic diagnostics, administrative decision, analysis, assessment, efficiency.

*Надійшла до редакції 22.11.2013 р.*

*Рецензент: д.е.н., доцент Сталінська О.В.*