

Коваленко О.В., д.е.н., професор
зав. кафедри економіки підприємства
Біла Д.М., спеціаліст
Запорізька державна інженерна академія
belaja-d@ya.ru

РОЛЬ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Коваленко О.В., Біла Д.М. Роль економічної діагностики у процесі прийняття рішень. У статті висвітлено основну роль економічної діагностики у процесі прийняття рішень на підприємстві. Визначено основні положення та напрямки діагностики та пов'язано процес прийняття рішення з необхідністю попереднього діагностування діяльності підприємства. Зроблено висновки про необхідність використання діагностичного підходу при вирішенні важливих проблем та прийнятті рішень.

Коваленко О.В., Белая Д.М. Роль экономической диагностики в процессе принятия решений. В статье рассматривается основная роль экономической диагностики в процессе принятия решений на предприятии. Определены основные положения и направления диагностики и связан процесс принятия решения с необходимостью предварительного диагностирования деятельности предприятия. Сделаны выводы о необходимости использования диагностического подхода при решении важных проблем и принятии решений.

Kovalenko O., Bila D. The role of diagnosis in economic decisions-making process. The article examines the key role of economic diagnostics in decision-making across the enterprise. The main positions and directions of diagnosis, decision-making process associated with the need to pre-diagnosis of the enterprise. Provided conclusions about the need for a diagnostic approach in solving important problems and making decisions.

Вступ. Сучасна система господарювання обумовлює зміну форм і методів управління економікою підприємства, вимагає нових підходів до визначення ефективності його діяльності. Важливим аспектом ефективного функціонування суб'єкта господарської діяльності є діагностика його діяльності, яка зумовлює перспективи розвитку підприємства та зміцнює його конкурентні позиції на ринку. За твердженням науковців та провідних економістів, саме діагностика ефективності стає ключовим чинником формування стратегії діяльності для досягнення кращих результатів.

Постановка проблеми. Становлення та розвиток національної економіки визначає об'єктивну необхідність набуття більш глибоких знань та вмій практичного використання закономірностей трансформаційних перетворень. Акцентом сучасного етапу управління економікою є активізація процесів розвитку на підприємствах. Проте, майже повна відсутність комплексних наукових розробок, спрямованих на вирішення проблем

управління розвитком, не дозволяє здійснювати ефективне управління економічним розвитком на базі накопиченого досвіду, сучасного стану та стратегічних цілей діяльності суб'єктів господарювання.

Проблемам теорії, методології і практичним питанням діагностики ефективності діяльності підприємств присвячено велику кількість наукових праць закордонних і вітчизняних економістів: М. Баканова, Ю. Бахрамова, А. Вартанова, М. Вороніна, В. Глухова, О. Дмитрієвої, Е. Короткова, А. Муравйова, В. Рапопорта, А. Шеремета, Б. Коласса та ін. Вони визначили природу і форми діагностики, її місце в економічному аналізі, дослідили процедури і методи діагностики, розробили прийоми практичного застосування діагностичного аналізу на підприємстві. Слід відзначити розбіжність і неоднозначність у думках дослідників цього питання і як наслідок появу численної кількості підходів

Виклад основного матеріалу. Якщо підприємство розглядається як механізм, що перебуває в стані постійного удосконалення своєї діяльності, то природно виникає питання: з чого почати цей процес?

Комплекс діагностичних процедур є очевидною початковою фазою будь-якого процесу трансформації. В діагностиці підприємства існують два основних об'єкти аналізу: результати діяльності підприємства за період і його поточний стан (основні бізнес-процеси підприємства).

Економічна діагностика підприємства – аналіз і оцінка економічних показників роботи підприємства на основі вивчення окремих результатів, неповної інформації з метою виявлення можливих перспектив його розвитку і наслідків ухвалення поточних управлінських рішень. Підсумком діагностики на основі оцінки господарського стану та його ефективності є висновки, необхідні для прийняття термінових, але важливих рішень, наприклад, про цільове кредитування, про купівлю чи продаж підприємства, про його ліквідацію, реорганізацію тощо.

Основні положення діагностики:

1. Зміст діагностики полягає в аналізі результатів діяльності підприємства та основних бізнес-процесів підприємства.

2. Економічні показники слід аналізувати в комплексі з іншими «неекономічними» показниками.

3. Принцип розумної достатності: для діагностики варто використовувати тільки ті показники, що є інформаційною основою для прийняття управлінських рішень.

4. Принцип порівнянності: загальні показники будуть некорисними для ухвалення рішення, якщо їх не можна зіставити з іншими даними, пов'язаними з об'єктом діагностики.

5. Принцип тимчасової узгодженості: діагностика повинна здійснюватися відповідно до конкретного тимчасового регламенту, наприклад, раз на рік здійснюється великомасштабна діагностика, а раз на місяць – моніторинг вибіркового фінансових показників.

6. Діагностика повинна закінчуватися лаконічним представленням основних висновків [1, с. 463].

Необхідність проведення управлінської діагностики визначається декількома факторами:

- показники діяльності підприємства не відповідають очікуванням акціонерів (власників);
- необхідно виявити проблеми управління, що є причинами зниження ефективності діяльності;
- потрібно стимулювати зростання ефективності діяльності підприємства;
- існують труднощі у визначенні проблемних областей підприємства;
- відсутні ресурси, необхідні для вивчення системи управління підприємством;
- потрібно визначити внутрішні ресурси й можливості, які можуть розглядатися як сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити їх важливість і встановити, які з них можуть стати основою конкурентних переваг.

Управлінська діагностика - це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, спрямований на оцінку їх наявності та відповідності поставленим цілям і завданням (зокрема, стратегічним завданням забезпечення та підтримки конкурентних переваг підприємства), на оцінку поточного стану підприємства, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем та недоліків менеджменту.

Конкретний перелік показників, ресурсів і сфер діяльності підприємства, які необхідно проаналізувати, змінюється з урахуванням зміни умов функціонування підприємства.

Можна виокремити чотири напрямки, за якими може проводитися управлінська діагностика:

1. Процесна діагностика управління - аналіз ефективності й результативності діяльності менеджменту (процесів планування, організації, координації та контролю).

2. Функціональна діагностика управління - аналіз ефективності та результативності роботи окремих підсистем управління та відповідних функціональних підрозділів підприємства.

3. Ситуаційна діагностика або аналіз відповідності взаємозв'язків існуючої системи управління з різними факторами та компонентами зовнішнього середовища (SWOT-аналіз, аналіз стратегічної позиції, займаній підприємством, аналіз сегментів ринку, аналіз конкуренції і т. п.).

4. Внутрішня діагностика - аналіз відповідності взаємозв'язків у межах комплексної системи управління підприємством (комплексний аналіз рівня інтеграції, автоматизації функціональних підсистем, аналіз інформаційних систем підтримки прийняття управлінських рішень) [3, с. 58-59].

Управлінська діагностика на сьогодні є досить змістово наповненою. Існує кілька основних напрямів діагностування, а саме:

- оцінки структури управління підприємством;
- оцінки якості управління персоналом;
- діагностики зв'язків підприємств із зовнішнім середовищем;
- оцінки загальних результатів діяльності підприємства.

Діагностування структури управління підприємством проводиться на основі вивчення як формальної структури, так і неформальних зв'язків у ній. Для оцінки формальної структури у статистиці встановлюється її тип, діючий розподіл прав і обов'язків. З урахуванням стратегічних завдань підприємства оцінюється оргструктура у динаміці - як її відповідність поставленим цілям. Велику роль в оцінці оргструктури відіграє вивчення формальних каналів комунікацій.

Неформальні зв'язки встановлюються в результаті проведення спостережень за груповими міжособовими відносинами та їх змінами, визначення морально-психологічного клімату. Ключовим завданням оцінки якості управління персоналом є визначення рівня відповідності кадрової політики і практики управління персоналом як сьогодишнім, так і завтрашнім цілям підприємства. Передбачається проводити оцінку в таких напрямках:

- кадрова політика (комплектування штатів, навчання персоналу, система стимулювання роботи з персоналом і контроль за реалізацією планів);
- регламентація процесу управління персоналом (нормативне забезпечення виконання посадових обов'язків, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення щодо стимулювання праці, положення про діяльність окремих підрозділів підприємства);
- формальні правила та процедури процесу управління (набір персоналу, атестація, підвищення кваліфікації, звільнення працівників, соціальна і виробнича адаптація, моральне заохочення, система підтримки виконавця і трудової дисципліни);
- вплив елементів організаційної культури на поведінку персоналу (порядки і традиції у сфері неформального спілкування співробітників, правила і процедури взаємовідносин персоналу й адміністрацій).

Аналіз основних проблем підприємства має розглядатись крізь призму таких аспектів його діяльності, як правовий, економічний, соціальний і екологічний. При цьому зовнішні зв'язки підприємства обов'язково аналізують у територіальному розрізі. Підприємство, розміщене у певному регіоні, перебуває у тісному взаємозв'язку з органами місцевої влади і самоврядування, іншими підприємствами регіону. Важливість оцінки раціональності цих зв'язків зумовлена тим, що територія забезпечує підприємство необхідними сировинними, трудовими, земельними та рекреаційними ресурсами. Удосконалення механізму зовнішніх зв'язків у регіоні дає змогу отримати додатковий економічний і соціальний ефект за рахунок створення кластерів, спільних об'єктів інфраструктури, здійснення природоохоронних заходів та ін.

Для оцінки загальних результатів діяльності підприємства використовується, як правило, комплекс критеріїв і показників, які характеризують загальну ефективність діяльності підприємства як міру досягнення цілей, заради яких воно створено [5, с. 43-44].

Для управління виробництвом потрібно мати повну та правдиву інформацію про хід виробничого процесу та виконання планів. Тому однією з функцій управління виробництвом є облік. Він забезпечує постійний збір,

систематизацію та узагальнення даних, необхідних для управління виробництвом і контролю за виконанням планів і виробничих процесів.

Основними методами одержання якісної інформації для діагностування є:

- кабінетні дослідження - робота з бухгалтерськими документами, статистичною та іншою внутрішньою інформацією;

- самодіагностика - оцінка відібраними керівником підприємства співробітниками стану різних систем і підсистем підприємства щодо відповідності поставленим цілям і завданням, наявності необхідних ресурсів, за допомогою різних методів і процедур;

- діагностичне інтерв'ю - бесіди з керівниками й фахівцями підприємства, експертами про їх розуміння проблем і шляхи їх вирішення, анкетні опитування працівників підприємства;

- діагностичне спостереження - знайомство з зовнішніми проявами діяльності підприємства, роботою співробітників в офісах, на виробництві, присутність на нарадах, презентаціях, виставках, вивчення рекламних матеріалів тощо;

- "мозковий штурм", конференції та інші методи групової роботи.

Повноцінна управлінська діагностика не може базуватись на інформації, отриманої тільки якимось одним з вищенаведених підходів. Дані, отримані за результатами проведення кожного з них, мають між собою зіставлятися і узагальнюватися [3, с. 60].

Однак для управління виробництвом потрібно мати уявлення не тільки про стан виконання плану, результати господарської діяльності, але і про тенденції і характер змін в економіці підприємства. Осмислення, розуміння інформації досягаються за допомогою економічної діагностики. Вона є єдиною ланкою між обліком і прийняттям управлінських рішень. У процесі діагностики первинна інформація проходить аналітичну обробку: проводиться порівняння досягнутих результатів діяльності з даними за минулі відрізки часу, з показниками інших підприємств і середньогалузевими; визначається вплив різних чинників на величину результативних показників, виявляються недоліки, помилки, невикористані можливості, перспективи і т. д.

На основі результатів діагностики розробляються і обґрунтовуються управлінські рішення. Економічна діагностика передує рішенням і діям, обґрунтовує їх і є основою наукового управління виробництвом, забезпечує його об'єктивність та ефективність. Отже, економічну діагностику можна розглядати як діяльність з підготовки даних, необхідних для наукового обґрунтування та оптимізації управлінських рішень [2, с.16-17].

За результатами діагностики формується системне бачення керівництвом підприємства проблемних областей, що дозволяє оцінити поточний стан і тенденції розвитку комерційної, виробничої, фінансової складової діяльності підприємства, визначити слабкі місця в управлінні, розставити "по місцях" проблеми, з'ясувати причини і джерела їх виникнення і встановити пріоритети в роботі з проблемами підприємства, оцінити можливі варіанти розв'язання цих проблем, прогнозувати можливі результати, виробити попередні рекомендації з

розробки стратегії розвитку підприємства на середньострокову або довгострокову перспективу.

Крім цього, керівництвом приймаються обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок використання виявлених резервів із прогнозованим економічним ефектом. Звіт за результатами проведеної управлінської діагностики включає такі розділи: сильні сторони підприємства, структура його проблемного поля, основні зовнішні й внутрішні погрози, висновки та рекомендації щодо вирішення тих проблем, подолання яких допоможе легше та швидше вирішити інші проблеми або зробить їх неактуальними, а також можливий план-програму впровадження змін [3, с. 61].

Кінцевим результатом діяльності менеджера є прийняття управлінських рішень. У розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. Процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанта, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо. Отже, прийняття управлінських рішень – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

Одним з найскладніших етапів раціональної технології прийняття рішень є пошук альтернативних варіантів. В управлінській практиці використовуються різноманітні методи творчого пошуку альтернативних варіантів, які умовно поділяють на три групи:

- ✓ якісні методи;
- ✓ кількісні методи;
- ✓ методи моделювання.

Якісні методи використовують тоді, коли фактори, що визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів відносять: метод експертних оцінок, метод мозкового штурму, метод ключових питань, метод номінальної групи, метод вільної асоціації.

Кількісні методи використовують, коли фактори, що визначають прийняття управлінських рішень можуть бути виміряні кількісно. Існують такі види кількісних методів: метод абсолютних, відносних і середніх величин; метод порівняння; метод групування; метод ланцюгових підстановок; балансовий метод; графічний; метод економіко-математичного моделювання; методи математичного програмування; методи економічної кібернетики.

Методи моделювання використовують для оптимізації процесів управління. Характерною рисою методів моделювання є виділення чотирьох складових у процесі прийняття рішень – це завдання – модель – метод – умови застосування [4].

Висновки. Для управління виробництвом потрібно мати повну і правдиву інформацію про хід виробничого процесу і виконання планів.

Економічна діагностика підприємства – аналіз і оцінка економічних показників роботи підприємства на основі вивчення окремих результатів, неповної інформації з метою виявлення можливих перспектив його розвитку і наслідків ухвалення поточних управлінських рішень. Підсумком діагностики на основі оцінки господарського стану і його ефективності є висновки, необхідні для прийняття термінових, але важливих рішень.

На основі результатів діагностики розробляються і обґрунтовуються управлінські рішення. Економічна діагностика передує рішенням і діям, обґрунтовує їх і є основою наукового управління виробництвом, забезпечує його об'єктивність та ефективність. Отже, економічну діагностику можна розглядати як діяльність з підготовки даних, необхідних для наукового обґрунтування та оптимізації управлінських рішень.

Список літератури:

1. Гетьман О.О. Економіка підприємства : навч. посіб. / Гетьман О.О., Шаповал В.М. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
2. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Г.В. Савицкая. - [7-е изд., испр.]. – Мн. : Новое знание, 2002. – 704 с. – (Экономическое образование).
3. Колотілін В.М. Економічна діагностика: навчально-методичний посібник / В.М. Колотілін – Кривий Ріг : КЕІ, КНЕУ, 2010. – 137 с.
4. Германчук А.М. Діагностика практики прийняття та реалізації управлінських рішень / А.М. Германчук, И.Г. Цыплакова // ДНУ. Економічні науки. Маркетинг і менеджмент. – 2010. – №6.
5. Євдокимова Н.М. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Євдокимова Н.М., Кірієнко А.В. – К. : КНЕУ, 2005. – 110 с.

Ключові слова: діагностика, економіка, вирішення проблем, прийняття рішень, управління підприємством.

Ключевые слова: диагностика, экономика, решение проблем, принятие решений, управление предприятием.

Key words: diagnosis, economics, problem solving, decision making, management.

Надійшла до редакції 24.03.2014 р.