

ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК НОВА УПРАВЛІНСЬКА ТЕХНОЛОГІЯ

У статті проведено аналіз теоретичних основ діагностики виробничої діяльності, розглянуто методи діагностичного дослідження, а також обґрунтована доцільність проведення різних видів діагностичного аналізу з метою виявлення проблемних сфер у функціонуванні суб'єкта господарювання.

В статье проведен анализ теоретических основ диагностики производственной деятельности, рассмотрены методы диагностического исследования, а также обоснована целесообразность проведения разных видов диагностического анализа с целью обнаружения проблемных сфер функционирования субъекта хозяйствования.

In article the analysis of theoretical bases of diagnostics of productive activity is carried out, methods of diagnostic research are considered, and also the expediency of carrying out of different kinds of the diagnostic analysis for the purpose of revealing of problem spheres in functioning of the subject of managing is proved.

Ключові слова: економічна діагностика, методи діагностичного дослідження, комплексна діагностика економічного стану, експрес-діагностика, діагностика банкрутства.

Проблема підвищення рівня ефективного використання ресурсів підприємств в умовах подальшого розвитку галузей та ринків пов'язана, насамперед, з використанням діагностики суб'єкта господарювання як нової управлінської технології. Сучасне промислове виробництво є надзвичайно складним об'єктом для діагностування та всебічного вивчення. Його особливості полягають у комплексному характері врахування економічних, технічних, політичних факторів; складності як технічної, так і організаційної сфери діяльності; тісного зв'язку із зовнішнім середовищем та його детермінантами. Конкретним змістом діагностики виробничої діяльності є, зокрема, вибір та обґрунтування стратегії і тактики функціонування підприємства; організація процесу виробництва продукції, виходячи з інтересів споживача; отримання в результаті виробництва необхідного співвідношення прибутку і витрат; організація керування розвитком підприємства.

Теоретичні основи діагностики досить широко представлені у дослідженнях вітчизняних і закордонних економістів: М.Баканова, Л.Балабанової, Ю.Бахрамова, А.Вартанова, М.Вороніна, В.Глухова, О.Дмитрієвої, Т.Загорної, Н.Євдокимової, А.Кірієнко, В.Ковальова, Б.Коласса, Е.Короткова, Р.Мажинського, А.Муравйова, Н.Поліщук, В.Рапопорта, І.Сіменка, О.Федоніна, А.Шеремета та інших.

Під економічною діагностикою у фаховій літературі розуміється систематичний збір, відображення, аналіз і опрацювання даних спеціальними методами в різних аспектах виробничо-господарської діяльності підприємства. Діагностика – це функція, яка через інформацію пов'язує дослідників з ринками, споживачами, конкурентами, зі всіма елементами зовнішнього

середовища та безпосереднього оточення.

Методи діагностичного дослідження пов'язані з прийняттям рішень у всіх аспектах управлінської діяльності. Вони знижують рівень невизначеності і стосуються всіх елементів підприємства, його зовнішнього середовища в тих напрямках, які формують основу зростання прибутковості за рахунок збільшення частки продажів конкретного продукту на обраному ринку.

Основними напрямками аналізу діяльності суб'єкта господарювання, що досліджуються командою менеджерів у процесі діагностики, є:

- ✓ аналіз фінансового стану, включаючи платоспроможність, рентабельність за видами продукції, ефективність управління коштами, оборотними активами;

- ✓ аналіз ситуації на основних існуючих і потенційних ринках збуту продукції, конкурентного становища компанії на цих ринках, а також поточної її спроможності адаптуватися до змін;

- ✓ аналіз загальної системи управління, включаючи організаційну структуру, розподіл функцій і повноважень між різними рівнями управління, організацію документообігу;

- ✓ аналіз кадрового потенціалу і системи мотивацій дозволяє визначити пріоритетні напрями кадрової політики, необхідні для досягнення запланованих перетворень;

- ✓ аналіз інвестиційної стратегії і політики у сфері основних фондів, включаючи аналіз стану устаткування, організації інвестиційного процесу, системи управління майном;

- ✓ аналіз інформаційних систем, що забезпечують процес управління, у тому числі аналіз інформаційних потоків, які підтримують процес прийняття рішень, технічних і методологічних аспектів існуючих систем планування й обліку результатів діяльності підприємства.

Діагностуючи проблему, важливо усвідомлювати, що саме можна з нею зробити. Для оперативного управління кризами необхідно володіти їх чіткою класифікацією, виходячи з різних критеріїв дослідження. До них можна віднести такі: тип або вид кризи; сфера впливу або виникнення кризи; метод визначення кризи; ступінь розвитку кризи; розподіл кризи в часі; характер обліку кризи та можливість її регулювання.

Проблема специфічних властивостей економічної діагностики в нинішніх умовах є вкрай актуальною. Вона включає:

- ✓ вивчення нових якостей об'єкта управління в результаті розвитку соціально-економічної системи;

- ✓ виявлення причинно-наслідкових зв'язків у розвитку об'єкта і суб'єкта управління;

- ✓ визначення меж експертних знань менеджера і використаних експертних систем у діагностиці;

✓ моніторинг за зміною станів ситуації в умовах високої ентропії ринкового макросередовища підприємств, що істотно знижує керованість і ступінь інформаційного контролю та імовірність прогнозування;

✓ необхідність підвищення ефективності антикризових і прогностичних функцій діагностики.

Залежно від масштабів, цілей і напрямів здійснюваних перетворень, а також доступної інформації про проблемні сфери діяльності, зазвичай, проводять експрес-діагностику або детальну («повноцінну») діагностику. У процесі дослідження, як правило, поєднуються відомі види діагностичного аналізу з точки зору мети його проведення і масштабів робіт у такі групи: комплексна діагностика економічного стану; експрес-діагностика; діагностика банкрутства.

Експрес-діагностика – це стисле 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 стану. Одним із ефективних способів аналізу його є експрес-діагностика, що відображає миттєвий погляд на господарську ситуацію на підприємстві. Її мета полягає в тому, щоб знайти і виділити найбільш складні проблеми в управлінні підприємством загалом і його фінансових ресурсах зокрема. Це необхідно для звуження сфери пошуку причин існуючих проблем і шляхів їх можливого розв'язання. Експрес-діагностика передбачає незначні витрати часу для отримання попередньої оцінки. Для більш детального аналізу проводяться додаткові аналітичні дослідження. Зміст цього процесу полягає в дослідженні поточних аспектів діяльності підприємства. Він доволі простий, якщо є всі необхідні вихідні дані. Однак, 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 витрат 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.

Провівши аналіз існуючих методик проведення експрес-діагностики підприємства, на якому відсутня система управлінського обліку, виділимо низку найбільш узагальнених етапів:

✓ збір інформації на підставі аналізу облікової політики підприємства, використовуючи дані статистичної звітності (бухгалтерський баланс (форма №1), звіт про фінансові результати (форма №2));

- ✓ переведення типових форм бухгалтерської звітності в аналітичну форму;
- ✓ аналіз структури звітів та динаміки показників;
- ✓ розрахунки і групування показників за основними напрямками аналізу;
- ✓ аналіз і зміна груп показників за досліджуваний період;
- ✓ виявлення взаємозв'язків між основними досліджуваними показниками та інтерпретація результатів;
- ✓ підготовка висновку про фінансовий стан підприємства, що передбачає визначення «вузьких місць» і пошук резервів;
- ✓ вироблення рекомендацій з поліпшення фінансового стану підприємства.

Отже, експрес-діагностика проводиться з метою отримання невеликої кількості ключових, найбільш інформативних показників, що дають точну й об'єктивну картину поточного стану підприємства. Вона дозволяє виявити назріваючі проблеми і запропонувати можливі варіанти виходу з критичних ситуацій.

Детальна («комплексна») діагностика – це докладне аналітичне дослідження, що дає глибоке розуміння поточної ситуації і є основою для визначення як стратегії перетворень в досліджуваних сферах діяльності, так і переліку конкретних заходів для досягнення запланованих результатів. Така діагностика може проводитись за усіма з перерахованих вище напрямів або фокусується на якому-небудь одному чи декількох напрямках. Структура і глибина досліджень, які необхідно провести в процесі діагностики, порядок її проведення, терміни, склад виконавців визначаються за підсумками; загалом вона містить у собі організаційну, кадрову, функціональну та стратегічну діагностику. Комплексна діагностика стану суб'єкта господарювання дозволяє визначити поточний стан справ та оцінити його інноваційний потенціал, детально вивчити проблеми, окреслені на етапі експрес-діагностики і виявити причини їхнього виникнення. Діагностика може проводитись за такими напрямками досліджень, систематизованими за результатами вивчення існуючих методик: розширений аналіз галузі; фінанси; маркетинг; виробнича діяльність; дослідження і розробки; кадри; система управління; загальна ефективність компанії.

Комплексна діагностика стану підприємства дозволяє оцінити всі або багато аспектів господарських процесів, але це є досить трудомістким процесом, який проводиться, як правило, сторонніми консультантами. У зв'язку з цим потенційна періодичність проведення комплексної діагностики дуже низька – менше одного разу на рік. Практика показує, що її виконує обмежена кількість підприємств, які знаходяться в кризовому стані або планують якісь великі проекти, наприклад, впровадження інформаційних систем управління. Застосування комплексної діагностики для оцінки надійності, мабуть, буде суперечити важливному економічному принципу – принципу рентабельності,

який означає, що витрати на управління надійністю не повинні перевищувати отриманий від цього фінансовий результат.

Однак, навіть якщо сфера запланованих перетворень очевидна й чітко окреслена і, таким чином, визначена необхідність проведення «комплексної» діагностики, бажано, щоб за іншими (суміжними) напрямками була проведена хоча б експрес-діагностика. Це забезпечить сумісність перетворень, проведених в одній сфері, з практикою господарювання в інших сферах.

Третя група діагностичних досліджень – діагностика банкрутства – докладно описана у фаховій літературі, що пояснюється складністю входження України в ринкову економіку та наявністю величезної кількості підприємств, які опинилися на межі банкрутства. Це потребувало прийняття закону про банкрутство та створення методичної бази для визначення потенційних і реальних банкрутів. Слід зазначити, що метою діагностики, поряд з констатацією факту банкрутства, є прогнозування кризових ситуацій. Прогнозування банкрутства, як показує світовий досвід, можливе за 1,5-2 роки до появи його очевидних ознак. Для цього використовується кілька підходів, заснованих на застосуванні:

- а) трендового аналізу системи критеріїв і ознак;
- б) обмеженого кола показників;
- в) інтегральних показників;
- г) рейтингових оцінок на базі ринкових критеріїв фінансової стійкості підприємств та ін.;
- д) факторних регресивних та дискримінантних моделей.

Роботи, які виконуються в процесі діагностики, можна згрупувати таким чином:

- ✓ аналіз показників (результатів) діяльності підприємства, у т.ч.:
 - внутрішній аналіз (динаміка, порівняння з нормативами);
 - зовнішній аналіз (порівняння з даними інших підприємств, середньогалузевими показниками тощо).
- ✓ аналіз організації бізнес-процесів.

Аналітична оцінка динаміки зазначених показників базується на даних як внутрішньої звітності (інформація планово-економічних служб, бухгалтерії, технологічних відділів), так і зовнішніх джерел (звітність інших підприємств, аналітичні матеріали).

Основними підходами до аналізу організації бізнес-процесів є проведення інтерв'ю з їхніми учасниками, вивчення посадових інструкцій, проведення «фотографій робочого дня» з подальшою формалізацією бізнес-процесу на основі одного із стандартів їх опису. Проведення діагностики варто доручити робочій групі, відповідальній за проведення реформування, до складу якої бажано ввести співробітників компанії, а також сторонніх консультантів, якщо

це необхідно.

Основною перевагою проведення діагностики власними силами є скорочення витрат часу за рахунок використання інформації про ситуацію, що склалась, в компанії. Типовими недоліками є: невисокий рівень кваліфікації власних ресурсів, неможливість проведення незалежного аналізу ситуації, відволікання співробітників від поточної роботи, у тому числі – для здійснення подальших змін.

Об'єктами діагностики можуть бути різні напрями виробничо-господарської діяльності. В сучасних умовах найбільшої значущості набуває діагностика маркетингових ресурсів підприємства як ключових параметрів довгострокового його функціонування на ринку. До групи пріоритетних об'єктів за короткостроковими параметрами можна віднести фінансові ресурси.

За напрямками маркетингової діагностики виділяють:

1. Діагностику економіки бізнесу, яка передбачає аналіз наступної інформації: короткострокове (до одного року) прогнозування; довгострокове (понад один рік) прогнозування; напрями змін у бізнесі; ціноутворення; розміщення заводів і складів; експорт і міжнародний ринок; інформаційна система управління; дослідження поточної діяльності; оцінка діяльності співробітників компанії.

2. Діагностику корпоративної відповідальності, яка передбачає аналіз наступної інформації: права споживачів мати необхідну інформацію; екологічні впливи; правові обмеження на рекламу і просування продукту; соціальні цінності та політичні дослідження.

3. Діагностику і дослідження продукту, яка передбачає аналіз наступної інформації: реакція на новий продукт і його потенційні можливості; вивчення конкурентоспроможності продукту; тестування існуючих продуктів; дослідження упаковки: дизайн і фізичні характеристики.

4. Діагностику збуту і ринку, яка передбачає аналіз наступної інформації: вимірювання ринкового потенціалу; аналіз ринкової частки; визначення характеристик ринку; аналіз збуту; встановлення квот збуту; вивчення каналів просування товарів; аудиторський контроль, тестування ринків і складського господарства; створення споживчих панелей; вивчення стимулювання збуту; просування продукту (преміальні, купонні продажі, надання зразків).

5. Діагностику реклами і напрямів стимулювання збуту, яка передбачає аналіз наступної інформації: мотиваційні дослідження; дослідження реклами до її масового тиражування; дослідження комунікаційних каналів; вивчення ефективності реклами; вивчення реклами конкурентів.

Викладене вище дає підстави стверджувати, що, по-перше, не існує єдиної класифікації напрямів маркетингової діагностики, внаслідок чого в різних

дослідженнях використовуються різні види класифікації. По-друге, внаслідок використання різних підходів дослідники можуть отримати різні дані щодо частоти використання тих самих напрямів діагностики. По-третє, актуальність окремих напрямів досліджень може з часом змінюватися. З точки зору об'єкта вивчення, економічна діагностика є комплексним дослідженням. Так, наприклад, досить складно відокремити такі напрями досліджень, як ринок, споживач, конкурент. Ринок немислимий без конкурентної боротьби, а споживачі формують власну поведінку у певному ринковому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Андрушко О.Б. Теоретико-методологічний підхід до ідентифікації кризового стану підприємства / О.Б.Андрушко, М.С.Капустяк // Регіональна економіка. – 2005. – №4. – С.66-72.
2. Загорна Т.О. Економічна діагностика: [навч.посіб.] / Т.О.Загорна. – К.: ЦНЛ, 2007. – 400 с.
3. Савчук В.П. Діагностика підприємства: підтримка управленческих рішень. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 175 с.
4. Терлецька Ю.О. Антикризове управління підприємством: теорія та практика: [навч.посіб.] / І.Ф. Комарницький, Ю.О. Терлецька. – Чернівці: ЧНУ, 2010. – 248 с.
5. Швиданенко Г.О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: [монографія] / Г.О. Швиданенко, О.І. Олексюк. – К: КНЕУ, 2002. – 192 с.