

УДК [007:15]:577.4

Лисенко О. І., д.т.н., професор,
НТУУ «КПІ»;

Семенченко А. І., д-р наук з держ. упр., професор,
НАДУ при президентові України;

Чеканова І. В., к.т.н., с.н.с.,
ЦВСД НУОУ імені Івана Черняхівського

ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ ОБОРОННОГО ПРИЗНАЧЕННЯ

Розглядається сутність економічної діагностики та її використання у стратегічному управлінні підприємствами оборонного призначення.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічно-орієнтовані підприємства, економічна діагностика, підприємства оборонного призначення.

Рассматривается сущность экономической диагностики и ее использования в стратегическом управлении предприятиями оборонного назначения.

Essence of economic diagnostics and its use is examined in a strategic management the enterprises of the defensive setting.

Вступ. В Україні питанням теорії та практики стратегічного управління приділяється недостатньо уваги. Вітчизняним підприємствам, у тому числі, підприємствам оборонного призначення важко застосовувати стратегічне управління через складні умови господарювання. Першим кроком на шляху осмислення необхідності стратегічного управління була проведена конференція у Пітсбурзі (США, травень 1971 р.), на якій узагальнено результати розвитку стратегічного підходу в управлінні західними і східними компаніями, а також визначено основні напрями подальшого розвитку стратегічного управління. З 1973 р. принципи стратегічного управління поступово завоюють визнання у розвинених країнах з ринковим типом економіки, а з кінця 80-х – початку 90-х років домінують у більшості транснаціональних компаній [1]. Досвід іноземних аудиторських та консалтингових фірм свідчить про великий попит на такий вид послуг як здійснення економічної діагностики (бізнес-діагностики) підприємства. В Україні діагностику підприємств найчастіше пов'язують з антикризовими процесами та банкрутством, санацією, з встановленням причин передкризових та кризових ситуацій та заходів, які

слід здійснити задля стабілізації ситуації. Насправді, сфера застосування економічної діагностики у стратегічному управлінні підприємством є набагато ширшою, актуальною та заслуговує на застосування особливо для підприємств оборонного призначення. На сьогодні для України проблеми та процеси розвитку оборонно-промислового комплексу (ОПК) є не лише актуальними, а й системоутворюючими факторами, від рівня розвитку ОПК значною мірою залежить обороноздатність країни, реальні можливості національних Збройних Сил, а також наукомісткий сектор економіки держави розвиток якого визначає лідерство національних технологій на світовому ринку.

Аналіз досліджень і публікацій. Питання можливості та необхідності застосування економічної діагностики підприємства досліджене у книзі Малярець Л. М., Норік Л. О. “Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства”, де автори розглядають комплекс методів і моделей для вирішення завдань, що постають у процесі діагностики конкурентоспроможності підприємства та пропонують методичний підхід, який дозволяє ідентифікувати стан функціонування підприємств на ринку за критерієм розвитку складових їх конкурентоспроможності, виявити ознаки і причини виявлених відхилень, визначити пропозиції щодо структури управлінських заходів, які у найближчій перспективі забезпечать підприємствам умови стійкості та дієвості на ринку [2]. Це питання досліджується в книзі В.Г. Герасимчука “Діагностика системи управління підприємством” [3] та в науковій доповіді А.Ф. Павленка та М.Г. Чумаченка “Трансформація курсу “Економічний аналіз діяльності підприємства” [4], але в цих виданнях сутність економічної діагностики підприємства розкрита не повно. Слід зазначити, що питання самого механізму виявлення проблем, як і особливості формування проблемного мислення, відносяться до мало досліджуваних у вітчизняній та закордонній економічній і управлінській науці.

Постановка завдання. Таким чином *метою* даної статті є забезпечення необхідного потенціалу для виживання та розвитку підприємств оборонного призначення за допомогою проведення економічної діагностики у стратегічному управлінні підприємствами оборонного призначення (надалі, підприємствами).

Стратегічне управління – це управління сукупністю якісних характеристик підприємства, що стосуються його теперішньої та майбутньої позиції в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання та розвитку.

Стратегічне управління включає визначення цілей та завдань, напрямів діяльності, створює орієнтир для розміщення ресурсів та реалізації заходів для досягнення поставлених цілей. Воно спрямовано на створення конкурентних переваг підприємства і отримання певної

ринкової позиції, які забезпечать майбутню життєдіяльність та розвиток підприємства.

Стратегічно-орієнтовані підприємства – це підприємства здатні розробляти і виконувати інтегровану систему стратегічних цілей і завдань. Успіх підприємства забезпечується вдало розробленою (обґрунтованою) стратегією, яка передбачає ефективне досягнення мети економічними методами і засобами. Класифікація стратегій допомагає їй розробникам оцінити варіанти можливого розвитку підприємства та обрати найбільш прийнятний та оптимальний. У науковій літературі існує багато класифікацій видів стратегій. У таблиці 1 наведені основні ознаки класифікації стратегій. Стратегічне управління вимагає створення основи для активного і ефективного застосування різних методів, які повинні забезпечити об'єктивність оцінки діяльності підприємства та визначити перспективи його подальшого розвитку. Особливо необхідним стає виявлення проблем та їх комплексне дослідження, що дозволяє досягти адаптації цілей, стратегії підприємства, його організаційних характеристик, до змін в ринковому середовищі на основі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища суб'єкта господарювання.

Таблиця 1.

Класифікація стратегій підприємства

№ з/с	Ознаки класифікації	Види стратегій
1	2	3
1.	За ієрархією в системі управління	Генеральні, функціональні, операційні
2.	За функціональним критерієм	Маркетингові, інвестиційні, виробничі, організаційні, фінансові, соціальні
3.	За стадією життєвого циклу	Входження на ринок, стабілізації, скорочення, зростання
4.	За конкурентною позицією на ринку	Лідера, переможеного, послідовника, новачка
5.	За способом досягнення конкурентних переваг	Мінімальних витрат, диференціації, концентрації
6.	За рівнем глобалізації бізнесу	Вузької спеціалізації, диверсифікації
7.	За широтою вирішуваних питань	Загальна, спеціальна
8.	За походженням і логікою розвитку підприємства та його стратегії	Планова, інтуїтивна, заснована на попередньому досвіді, підприємницька
9.	За розміром підприємства	Малих підприємств, великих підприємств, середніх підприємств

Економічна діагностика дозволяє виявити економічні проблеми підприємства та встановити їх причини.

Основні види економічної діагностики підприємства представлені в таблиці 2.

Таблиця 2.

Види економічної діагностики підприємства

№ з/с	Класифікаційна ознака	Вид діагностичного аналізу
1	2	3
1.	За рівнем складності соціально-економічної системи	Глобальний, національний, регіональний та локальний
2.	За терміном проведення	Одночасний, періодичний, постійний
1	2	3
3.	За масштабом проведення	Комплексний, тематичний, або функціональний, експрес-діагностика
4.	За цільовим спрямуванням	Діагностика кризи розвитку підприємства Діагностика банкрутства Діагностика проблеми Діагностика системи управління Діагностика діяльності підприємства
5.	За обсягами фінансових витрат на проведення	За високим рівнем капіталомісткості За середнім рівнем капіталомісткості За низьким рівнем капіталомісткості
6.	За охопленням об'єктів	Суцільний та вибірковий
7.	За напрямом здійснення	Оперативний і стратегічний
8.	За складом виконавців робіт	З залученням виключно внутрішніх аналітиків, З залученням виключно зовнішніх аналітиків, Комбінований склад аналітичної групи

Економічна діагностика підприємства дозволяє відстежити процес господарської діяльності в динаміці, з огляду на проблеми, що виникають, й можливість переходу на новий прийнятний етап розвитку.

Економічна діагностика, як правило, здійснюється консалтинговими фірмами, що пов'язано з неможливістю її проведення працівниками підприємства. Застосування економічної діагностики пов'язане з тим, що сучасний процес стратегічного управління підприємством вимагає

аналітичної бази, яка охоплює весь обсяг фінансових і не фінансових показників, які знаходяться у взаємозалежності.

В умовах запровадження стратегічного управління економічна діагностика підприємства набуває особливої актуальності, адже дає можливість керівникам всіх рівнів управління вирішувати виявлені проблеми та долати їх первопричини, – і відповідно, ефективно управляти діяльністю підприємства, оцінювати перспективи його розвитку та зміцнювати його конкурентоспроможність.

Основні завдання економічної діагностики у стратегічному управлінні підприємством представлені на рис. 1.

Діагностичне дослідження відображає основні процеси діяльності підприємства та господарські явища, які підтримують його життєдіяльність. Після проведення економічної діагностики формується система показників за обраним напрямом (завданням) у стратегічному управлінні. Кожен напрям економічної діагностики – це визначений перелік показників, який інтегрується в систему показників, що використовується для визначення проблем підприємства.

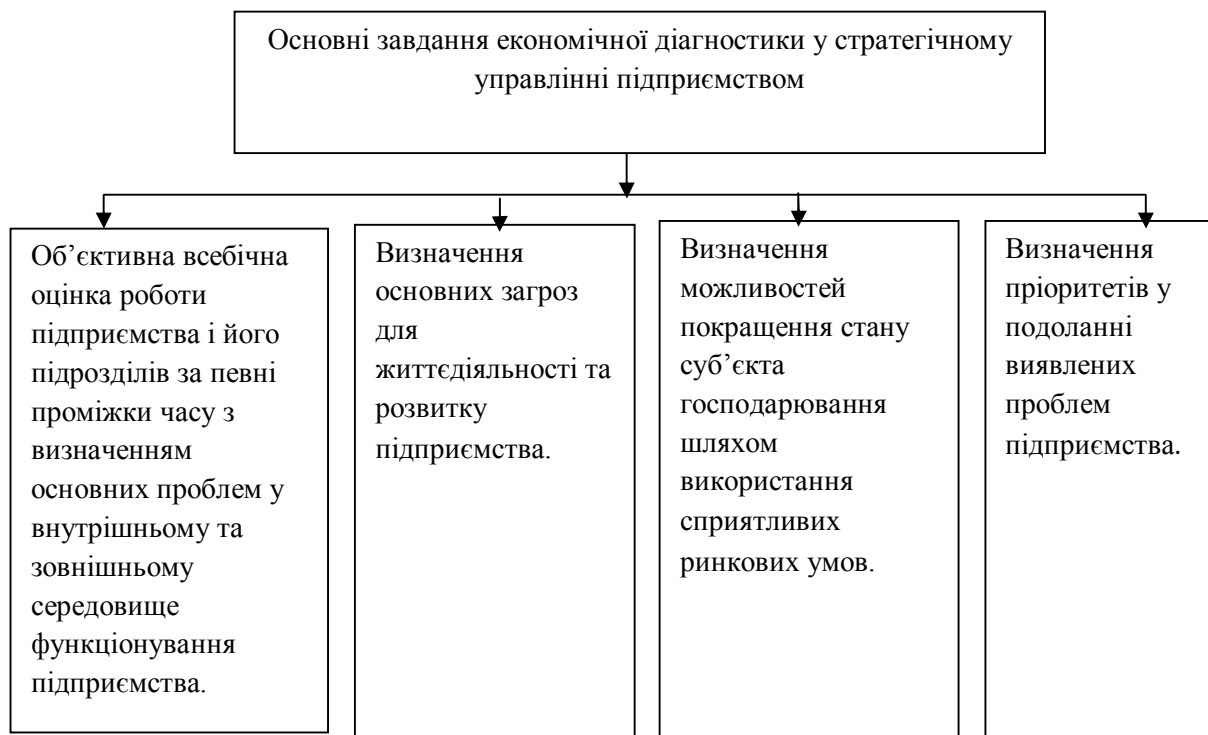


Рис. 1. Основні завдання економічної діагностики у стратегічному управлінні підприємством

Система показників за напрямками діагностики є синергетичною системою індикаторів як фінансових, так і не фінансових, без яких неможливо уявити визначення вартості підприємства, його стратегічний розвиток.



Рис. 2. Порядок виявлення проблем, які перешкоджають дослідженню стратегічних цілей

Процес виявлення проблем, які перешкоджають досягненню стратегічних цілей займає окреме місце в економічній діагностиці. На цьому етапі експерти формують чіткий напрям руху від суб'єктивного проблемного бачення до висновку-діагнозу ситуації, що склалася на підприємстві. Для покращення ситуації експерти використовують схему виявлення проблем, які перешкоджають досягненню стратегічних цілей (рис.2.). Будь-яка проблема може стати результатом декількох причин, які в свою чергу також можуть бути проблемними. Наприклад, зменшення обсягів реалізації товарів може бути спричинене змінами в ринковому середовищі, неактуальним асортиментом, погіршенням якості, тощо. Зменшення показника обсягів реалізації є симптомом певної проблемної ситуації. Завданням аналітиків є своєчасно виявити причини зменшення обсягів реалізації товарів для формування заходів з їх подолання. Чим

швидше та точніше будуть встановлені причини проблеми, тим швидше спеціалісти підприємства зможуть приступити до їх подолання.

В таблиці 3 представлені фактори, які впливають на ефективність економічної діагностики у стратегічному управлінні підприємством оборонного призначення і які слід враховувати при проведенні діагностичного аналізу.

Таблиця 3.

Фактори, які впливають на ефективність діагностичного аналізу

№ з/с	Фактор	Обґрунтування
1	2	3
1.	Фактор своєчасних дій.	Оперативність проведення комплексного діагностичного аналізу та своєчасність прийняття управлінських рішень на основі результатів діагностики.
2.	Фактор належної організації діагностичних досліджень та контролю за їх виконанням.	Наявність конкретної мети та завдання, належна організація та контроль протягом всього діагностичного дослідження дає можливість скоротити час на його здійснення, а також належним чином спрямувати діяльність спеціалістів, які приймають в ньому участь. Крім того, якісна організація діагностичного дослідження дає змогу збільшити його масштаб при залученні мінімальної кількості аналітиків та поставити точний діагноз ситуації, в якій знаходиться підприємство.
3.	Фактор зацікавленості співробітників підприємства.	Налагодженість співробітництва, можливість подальшого використання методик діагностичного аналізу на постійній основі, покращення мотивації після аналізу результатів діагностичного аналізу.
4.	Фактор достовірності інформації для здійснення діагностичного аналізу.	Наявність достовірної інформації скорочує час проведення діагностичного дослідження і одночасно впливає на формування адекватних рекомендацій на основі результатів вказаного дослідження.

1	2	3
5.	Фактор наявності власних аналітиків підприємства, здатних прийняти участь в здійсненні діагностичного аналізу разом із залученими аудиторами-консультантами.	Наявність власних фахівців, які здатні прийняти активну участь в здійсненні комплексного діагностичного дослідження сприятиме інформаційному забезпеченню дослідження і налагодженню співпраці аудиторів з спеціалістами підприємства.
6.	Фактори співробітництва залучених консультантів зі спеціалістами підприємства та власниками.	Відсутність конфліктів зі спеціалістами підприємства та співпраця з залученими аудиторами-консультантами дозволить скоротити витрати на таке дослідження, детальніше ознайомитись з підприємством, та звичайно фахівці підприємства можуть отримати додаткові знання, якими вони зможуть скористатись надалі у своїй практичній діяльності.
7.	Фактор забезпеченості діагностичного аналізу.	Наявність необхідних аудиторів-консультантів, доступу до необхідної інформації, програмного забезпечення впливає як на час, необхідний для проведення діагностичного дослідження так і точність.
8.	Фактор своєчасності прийняття управлінських рішень, прийнятих на основі результатів комплексного діагностичного аналізу.	Несвоєчасність прийняття управлінських рішень та відстрочення активних заходів, спланованих на основі діагностики зменшують їх дієвість та ведуть до погіршення ситуації, що склалася. Крім того заходи, які проводяться з запізненням, можуть вже не відповідати поточній ситуації, так як вона вже змінилась і вказані заходи не будуть ефективними і можуть призвести до подальшого погіршення ситуації.

Врахування наведених факторів та їх проявів сприяє оптимальній організації і методиці економічної діагностики у стратегічному управлінні підприємствами оборонного призначення.

Діагностичний аналіз підприємства оборонного призначення це складний процес. Оптимальним є здійснення економічної діагностики окремим проектом. Під проектом діагностичного аналізу підприємства

оборонного призначення мається на увазі тимчасовий захід, спрямований на формування висновку – діагнозу. Здійснення економічної діагностики окремим проектом дозволяє вирішити наступні завдання:

- визначити і обґрунтувати завдання діагностики як для виконавців, так і для замовників;
- визначити обсяг робіт та терміни виконання проекту, розробити план та програму діагностичного аналізу;
- побудувати оптимальну організаційну структуру робочої групи та відібрати відповідних спеціалістів для здійснення діагностичного аналізу;
- здійснити оцінку необхідних ресурсів;
- організувати документування на всіх стадіях реалізації проекту;
- здійснити калькулювання і аналіз витрат проекту;
- забезпечити контроль за ходом виконання проекту.

Проектний підхід до організації економічної діагностики дозволяє відслідковувати реалізацію проекту, аналізувати його здійснення, та в разі неможливості якісного проведення діагностики – зупинити проект з найменшими втратами на будь-якій стадії, крім результативної.

Унікальність проведення економічної діагностики у стратегічному управлінні підприємствами оборонного призначення полягає в результаті, який надається у короткий термін та діагнозі проблем та причин їх виникнення, та подальших рекомендаціях консультантів, аудиторів та залучених експертів.

Стадії та етапи проведення економічної діагностики у стратегічному управлінні підприємствами оборонного призначення показані на рис. 3.

На організаційній та підготовчій стадіях відбувається з'ясування усіх питань, необхідних для здійснення самого процесу економічної діагностики.

На технологічній стадії проводиться збір інформації щодо симптоматики проблемних ситуацій на підприємстві оборонного призначення та за допомогою методів економічного аналізу проводиться виявлення симптомів і причин проявів проблем (виявлення суб'єктивних даних, які стосуються проблемних ситуацій).

Особливо важливою є результативна стадія процесу економічної діагностики. Саме на цій стадії проходить підсумкова оцінка проблем підприємства і узагальнення отриманих результатів аналізу, формується “дерево проблем”, готується презентація результатів діагностики підприємства, складається висновок-діагноз на основі якого пропонуються рекомендації для перебудови стратегії підприємства в ринкових умовах.

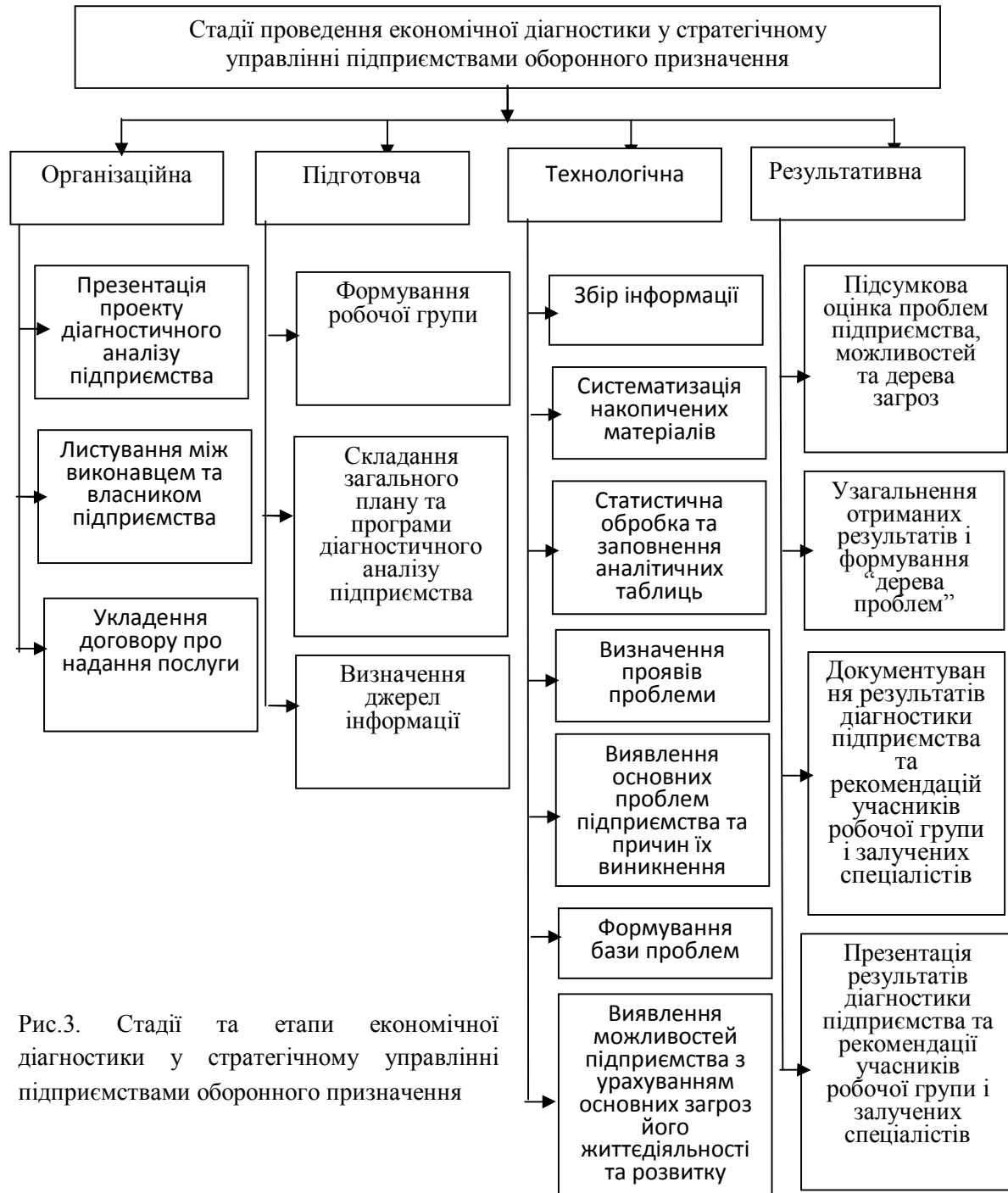


Рис.3. Стадії та етапи економічної діагностики у стратегічному управлінні підприємствами оборонного призначення

Висновки. Економічна діагностика у стратегічному управлінні підприємством оборонного призначення – це основа для впровадження змін, які ліквідують виявлені проблеми з їх першопричинами. Вона є додатковим інструментом подолання проблем для реалізації внутрішнього потенціалу, підвищення адаптації та ефективності управління підприємством, життєздатності та конкурентоздатності не тільки на внутрішньому ринку, але й на ринках близького та далекого зарубіжжя. В сучасних ринкових умовах, коли Україна готується стати членом

Євросоюзу, діагностичний аналіз проблем підприємства для їх швидкого подолання стає ще більш актуальним.

Використані джерела інформації:

1. Мошенський С.З. Економічний аналіз: Підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. / С.З. Мошенський, О.В. Олійник [за ред. д.е.н., проф., Ф.Ф. Бути ниця]. – 2-ге вид., доп. і перераб. – Житомир: ПП “Рута”, 2007. – 704 с.
2. Малярець Л. М. Економіко-математичні аспекти діагностики конкуренто-спроможності підприємства: Наукове видання. / Л. М. Малярець, Л.О. Норік.– Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 214 с.
3. Герасимчук В.Г. Діагностика системи управління підприємством: Навч. посібник. / В.Г. Герасимчук. – К.: ІСДО, 1995.
4. Павленко А.Ф. Трансформація курсу: Економічний аналіз діяльності підприємства: Наукова доповідь / А.Ф. Павленко, М.Г. Чумаченко. – К.: КНЕУ, 2001. – 88 с.