

## Посилання на статтю

Кудріна О.Ю. Експертна діагностика стану менеджменту підприємства / О.Ю. Кудріна // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. – № 2(38). – С. 46-49. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/38/11koysmp.pdf>

УДК 658.5:659.23

О.Ю. Кудріна

### ЕКСПЕРТНА ДІАГНОСТИКА СТАНУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто загальні і локальні цілі організаційно-управлінського аналізу в контексті проведення діагностичної експертизи підприємства. Виділено недоліки існуючих підходів до проведення цього аналізу. Запропоновано спосіб підвищення ефективності організаційно-управлінського аналізу, заснований на побудові ланцюжка створення вартості "постачальник-споживач". Табл. 1, дж. 6.

Ключові слова: менеджмент, діагностика, експертиза, ланцюжок вартості.

О.Ю. Кудрина

### ЭКСПЕРТНАЯ ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассмотрены общие и локальные цели организационно-управленческого анализа в контексте проведения диагностической экспертизы предприятия. Выделены недостатки существующих подходов к проведению этого анализа. Предложен способ повышения эффективности организационно-управленческого анализа, основанный на построении цепочки создания стоимости "поставщик-потребитель". Табл. 1, ист. 6.

O.Y. Kudrina

### EXPERT DIAGNOSTIC OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT STATE

General and local aims of organization-administrative analysis are considered in the context of implementing diagnostic examination of the enterprise. Lacks of existing approaches to implementing such diagnostic are revealed. Way to increase efficiency of organization-administrative analysis based on the construction of cost creation chain "supplier-consumer" is offered.

**Постановка проблеми.** Експертна діагностика стану менеджменту підприємства сьогодні здійснюється ситуативно, як правило, із залученням консалтингових фірм, послуги яких недешеві. Більшість існуючих нині підприємств не має строго регламентованих процедур проведення діагностичної експертизи стану підприємства. До основних причин, що гальмують становлення діагностичних процедур на підприємствах, можна віднести складність аналітичних методик і незатребуваність результатів діагностики керівництвом, що зумовлено, зрештою, складністю висновків. Крім цього, неповна відповідність інформаційної системи підприємства вимогам діагностичної експертизи значно збільшує час проведення діагностики і ставить під сумнів її періодичність. Однак,

сьогоднішня економічна ситуація змушує освоювати цей важливий елемент системи менеджменту підприємства шляхом усунення зазначених недоліків.

**Аналіз останніх досягнень і публікацій.** В економічній літературі організаційно-управлінський аналіз визначається як дослідницька діяльність, спрямована на вивчення системи цілей та стратегії їхнього досягнення, організаційної структури управління, управлінських процесів і організаційної культури. Вивченню методичних і практичних проблем, пов'язаних із застосуванням різних способів проведення цього аналізу, присвячено наукові М.П. Бабічева [1], В.Р. Весніна [2], Л.І. Лукичевої [3], П.В. Журавльова [5], Е.Г. Молла [4], Р.Х. Холла [6] та ін. Однак, діагностичні технології розвиваються дуже інтенсивно, тому теорія і практика аналізу управлінських процедур у нашій країні потребує постійного розширення аналітичного інструментарію.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування застосування побудови ланцюжка створення вартості «постачальник-споживач» як способу організаційно-управлінського аналізу в комплексі експертної діагностики стану підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** У класичному сенсі під діагностикою організації розуміється сукупність досліджень для визначення й уточнення цілей функціонування господарського об'єкта (підприємства, фірми, компанії), способів їхнього досягнення, виявлення проблем і варіантів їхнього рішення. Діагностика діяльності підприємства заснована на комплексному вивченні процесів і результатів економічного розвитку підприємства і виявлення основних причинно-наслідкових зв'язків. Однією з основних задач діагностики діяльності організації вважається виявлення змін у стані об'єкта в просторово-часовому аспекті. Існуючі підходи до організації проведення діагностичної експертизи промислових підприємств дають підстави сумніватися в можливості якісного виконання дослідження в просторово-часовому аспекті, здебільшого процеси досліджуються стохастично. Однозначно існують такі сторони діяльності підприємства, що потребують стохастичного підходу в силу ретроспективної спрямованості аналітичних процедур і висновків, що впливають з них, але такий важливий етап діагностики як організаційно-управлінський аналіз повинен бути побудований на перспективних підходах і враховувати просторово-часові взаємозв'язки.

Аналіз управлінських процесів, як правило, є найскладнішим елементом для дослідження, як в організаційно-управлінському аналізі, так і в діагностиці підприємства в цілому. Значною мірою це зумовлено застосуванням математичних методів дослідження, що є достатньо складними та потребують специфічних знань і навичок. Далеко не завжди співробітники економічних служб чи відділів промислових підприємств цими навичками володіють. Це стосується і структурного методу аналізу управлінських процесів, заснованого на декомпозиції впливу мегапроцесів на складові частини. Крім цього, існуючі підходи не повною мірою враховують вартість окремих бізнесів-процесів, їх просторово-часові переміщення та зміни. У світовій практиці дістав широке поширення більш простий спосіб управлінського аналізу під назвою «аналіз ланцюжка створення вартості». Розглянемо його більш докладно.

Ланцюжок складається з п'яти членів:

постачальники → виробник → збут → реалізація → споживач.

Управління ланцюжком «постачальник-споживач» передбачає управління потоками продукції, послуг і пов'язаної з ними інформації в межах усієї системи залучених підприємств з метою максимізації користі для кінцевого споживача при мінімізації загальних витрат всіх організацій – членів ланцюжка. Метою ланцюжка «постачальник-споживач» є задоволення споживчого попиту за умови ефективного використання виробничої бази, підтримки високого рівня

обслуговування й оптимального рівня запасів. Метою оптимізації ланцюжка «постачальник – споживач» є перебування оптимального балансу між рівнем витрат і якістю обслуговування споживачів.

Управління ланцюжком «постачальник – споживач» ґрунтується на оптимізації в цілому й охоплює всіх учасників. Це вимагає інтеграції всіх елементів ланцюжка, у тому числі фізичної інфраструктури, процесів, інформаційних систем, перегляду організаційної структури і реалізації проектів по впровадженню.

Діагностика управлінських процесів за допомогою структуризації й аналізу елементів інтегрованого ланцюжка створення вартості дозволяє виносити судження про стан і просторово-часовий взаємозв'язок цих елементів. Найбільш пильної уваги зі складу елементів ланцюжка вартості потребують виробнича інфраструктура і реальні процеси; бізнеси-процеси та інформаційні технології.

Набір показників та чинників впливу на результат управлінської діяльності у розрізі вказаних елементів ланцюжка подано в табл. 1.

При проведенні діагностичної експертизи промислового підприємства на організаційно-управлінський аналіз, як правило, виділяється небагато часу і зусиль експертів, тому при його проведенні часто виникає компромісний варіант: жертвувати точністю в угоду простоті застосування. У такому випадку структурна декомпозиція мегапроцесів взагалі втрачає свій зміст, тому що не може проводитися приблизно чи наполовину.

Таблиця 1

**Набір показників, що характеризують процеси ланцюжка створення вартості**

<p><b>ЧАС</b></p> <p>Своєчасність доставки Тривалість циклу замовлення Мінливість тривалості циклу замовлення Час реакції Тривалість циклу прогнозування/планування Мінливість тривалості циклу планування</p>	<p><b>ВИТРАТИ</b></p> <p>Обіговість запасів готової продукції Період погашення дебіторської заборгованості Витрати на обслуговування Тривалість циклу руху грошових коштів Сумарні витрати Собівартість продукції Транспортні витрати Витрати на зберігання запасів Витрати на транспортування матеріалів Всі інші витрати Інформаційні витрати Адміністративні витрати Витрати через надлишок виробничих потужностей</p>
<p><b>ЯКІСТЬ</b></p> <p>Загальна задоволеність клієнтів Точність обробки Якість виконання замовлення Своєчасна доставка Повне замовлення Точний вибір продукту Відсутність пошкоджень Точний рахунок Точність прогнозування Точність планування Дотримання графіка</p>	<p><b>ІНШЕ ДОПОМІЖНІ ПРОЦЕСИ</b></p> <p>Затверджені виключення Мінімальний об'єм замовлення Зміна часу виконання замовлення Наявність інформації</p>

Аналіз ланцюжка створення вартості виграє в цьому сенсі за рахунок відносної простоти. Природно, що глибина аналізу в такому випадку менше, але співвідношення витрат на дослідження з корисністю результатів дослідження більш прийнятне, ніж в інших випадках. З іншого боку, користувачі результатів діагностичної експертизи - керівники вищої і середньої ланки - не мають потреби в зайво складних і зарозумілих висновках, їх цікавлять очевидні проблеми і способи їхнього вирішення. Це робить використання підходу побудови ланцюжка

створення вартості найвиправданішим при проведенні експрес-діагностики стану підприємства, наприклад, з метою визначення інвестиційної привабливості підприємства при вході в нову галузь, при намірі реформувати систему менеджменту підприємства та ін. У будь-якому випадку побудова ланцюжка створення вартості дає швидкі і недорогі відповіді на питання про стан підприємства в організаційно-управлінському аспекті. І на підставі цієї інформації можна ухвалювати рішення про доцільність застосування більш складних методів аналізу.

**Висновки.** Побудова ланцюжка створення вартості «постачальник-споживач» як способу організаційно-управлінського аналізу може вважатися доцільною як для проведення разової діагностичної експертизи, так і постійного моніторингу ефективності управлінських процедур. Цей спосіб відрізняється простотою застосування, наочністю результатів і достатньою адекватністю рекомендацій і тому дістав широкого поширення в розвинених країнах і рекомендується для застосування в нашій країні.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Організація управління промисловим підприємством: [навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни] / Бабічев М. П., Карпенко С. В., Шевчук Є. В. та ін.; [під ред. М.П. Бабічева]. – К.: КНЕУ, 2004. – 290 с.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента: [учебник] / В.Р. Веснин. – М.: Триада, Лтд, 1996. – 384 с.
3. Лукичева Л.И. Управление организацией: [учебн. пособ.] / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2004. – 360 с.
4. Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение: [учебн. пособ.] / Е.Г. Молл. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 160 с.
5. Теория системного менеджмента: [учебник] / П.В. Журавлев, Р.С. Седегов, В.Г. Янчевский и др.; [под ред. П. В.Журавлева]. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – 512 с.
6. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Роберт Х. Холл. – СПб: Питер, 2001. – 512 с.

Рецензент статті  
Д.е.н., проф. Козаченко Г.В.

Стаття надійшла до редакції  
15.05.2011 р.