

Гжегож Павловські,
аспірант кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій,
Львівський університет бізнесу та права (Україна)

УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА В СИСТЕМІ ЦІЛЕЙ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Grzegorz Pawlowski,
Postgraduate Student, Department of Business Economy and Information Technology,
Lviv University of Business and Law (Ukraine)

MANAGEMENT DIAGNOSTICS IN THE SYSTEM OF PURPOSES OF ECONOMIC DIAGNOSTICS OF THE ENTERPRISE

Метою статті є поглиблення теоретичних положень з управлінської діагностики в системі цілей економічної діагностики підприємства. Визначено, що система цілей діагностики діяльності підприємства (установи, організації), виходячи із виокремлення та систематизації діагностичних цілей (елементних, часткових, комплексних) системи цілей економічної діагностики підприємства, містить таку структурну складову групи часткових діагностичних цілей (або часткову діагностичну ціль), як управлінська діагностика підприємства. Встановлено, що під управлінською діагностикою підприємства (як частковою діагностичною ціллю системи цілей економічної діагностики підприємства) слід розуміти логічно-структурований процес комплексного аналізу внутрішніх змінних факторів (технології та ресурсів, структури, працівників) та можливостей підприємства, який спрямований на оцінку їх наявності та відповідності цілям і завданням, на оцінку поточного стану, ефективності, тенденцій та перспектив розвитку підприємства на основі дослідження (постійного моніторингу, аналізу, оцінки) його сильних і слабких сторін (позицій) за відповідними бізнес-індикаторами (залежно від діагностичних цілей управлінської діагностики) з метою виявлення (встановлення) і усунення проблем (наявних, можливих) та недоліків системи менеджменту підприємства.

The article is devoted to deepening of theoretical aspects of management diagnostics in the system of purposes of economic diagnostics of the enterprise. It was determined, that system of purposes of enterprise's (institution's, organization's) activity diagnostics, based on the separation and systematization of diagnostic purposes (elemental, partial, complex) of the system of purposes of economic diagnostics of the enterprise, contains the following structural component of groups of partial diagnostic purposes (partial diagnostic purpose) as management diagnostics of the enterprise. It was established, that under the management diagnostic of the enterprise (as partial purpose of the system of purposes of economic activity of the enterprise) should be understood a logically structured process of complex analysis of internal variable factors (technology and resources, structure, employees) and business opportunities, which aims to assess their availability and the appropriate goals and objectives, to evaluate the current status, performance, trends and prospects on the basis of research (continuous monitoring, analysis, evaluation) of its strengths and weaknesses (positions) for the relevant business indicators (depending on the diagnostic purposes of management diagnostics) to detect (setting) and correct problems (current and possible) and weaknesses of management system of the enterprise.

Ключові слова: підприємство, економічна діагностика, система менеджменту, управлінська діагностика, система цілей діагностики діяльності, діагностична ціль.

Key words: enterprise, economic diagnostics, management system, management diagnostics, system of purposes of activity diagnostics, diagnostic purpose.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Результативний розвиток та формування перспективи будь-якого підприємства забезпечується завдяки взаємозв'язку ефективної системи менеджменту, високого рівня конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства. Сучасна теорія та практика ведення бізнесу доводить, що одним із основних результативних способів ефективного пошуку напрямів (шляхів) розвитку системи менеджменту підприємства є застосування (або використання) управлінської діагностики в системі цілей економічної діагностики (або діагностики діяльності) підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у вивчення, дослідження та розвиток економічної діагностики (або діагностики діяльності) підприємства (його певних елементів, систем (підсистем), сфер, видів діяльності тощо) зробили такі вчені, як Б.М. Андрушків, А.Я. Аксентійчук, А.Ш. Абдуллаєва, Д.М. Біда, М.В. Височіна, Л.Д. Воробйова, А.Е. Воронкова, В.Г. Герасимчук, О.О. Гетьман, А.О. Глебова, А.П. Гречан, О.А. Даниленко, С.Б. Довбня, О.Я. Іванків, Р.С. Каплан, Л.А. Квятковська, О.В. Коваленко, Ю.О. Коростинська, І.В. Кривов'язюк, О.Є. Кузьмін,

З.Б. Литвин, Л.Г. Ліпич, В.В. Лук'янова, Р.Л. Лупак, Л.М. Малярець, О.Г. Мельник, Л.О. Норік, Д.П. Нортон, Н.Я. Петришин, А.І. Піхурко, А.В. Роговий, Н.Й. Радіонова, Н.О. Сагалакова, І.Б. Садовська, Р.М. Скриньковський, І.М. Станьковська, Ю.О. Терлецька, О.М. Тищенко, Л.М. Христенко, В.Я. Чевганова, В.М. Шаповал, А.В. Штереверя, Л.А. Янковська та ін. [1—30].

ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

У наукових працях вищезгаданих [1—30] та інших вчених-економістів існує цілий ряд розбіжностей у поглядах щодо формування та використання управлінської діагностики підприємства. Визнаючи вагомий науково-практичний внесок у дослідження та розвиток окремих аспектів за проблемою, слід зазначити, що недостатньо уваги приділено управлінській діагностиці в системі цілей економічної діагностики підприємства. Це обумовило актуальність статті, визначило її тему і цільове спрямування (мету та завдання).

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є поглиблення теоретичних положень з управлінської діагностики в системі цілей економічної діагностики підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз інформаційної бази дослідження за проблемою [1—30] засвідчує, що не до кінця розкрито сутність категорій (понять) "діагностика діяльності (економічна діагностика) підприємства (установи, організації)" та "управлінська діагностика підприємства". Поряд з тим, виникає гостра потреба у визначенні ключової ролі та місця управлінської діагностики в системі цілей діагностики діяльності підприємства.

Так, з огляду на зазначене, В.В. Лук'янова [1] вважає, що діагностика — це засіб, метод та інструмент всебічного дослідження (аналізу, оцінювання) діяльності підприємства [1, с. 52]. Водночас З.Б. Литвин [2] дотримується думки, що під діагностикою слід розуміти комплексний (цілісний) аналіз поточного стану підприємства (установи, організації) і перспектив його розвитку з метою всебічного вирішення проблемних питань (аспектів) і використання переваг підприємства, що виникають (або створюються) у процесі його функціонування (діяльності) [2, с. 154]. В контексті цього, А.П. Гречан та Н.Й. Радіонова [3] стверджують, що діагностика — це процес (постійна систематична діяльність) розпізнавання та визначення як позитивних, так і негативних тенденцій у діяльності (роботі) підприємства на засадах виявлення локальних змін, встановлених особливостей, залежностей та бізнес-індикаторів (показників), що мають значний вплив на ефективність функціонування підприємства [3].

Тут доцільно також відмітити наукову працю [4] (А.О. Глебова, А.Ш. Абдуллаєва), у якій зазначено, що діагностика являє собою дослідницький процес, результати дослідження якого мають бути: 1) аутентичними; 2) точними; 3) об'єктивними. Крім цього, з'ясовано, що метою діагностики, як процесу, є визначення стану об'єкта управління в середовищі функціонування (невизна-

ченому, складному, динамічному, багатогранному) і розроблення комплексу системи заходів, націлених на його покращення. Поряд з тим, предметом діагностики є кількісне оцінювання та якісне ідентифікування стану об'єкта управління. Водночас об'єктом діагностики є об'єкт управління (система менеджменту) як комплексна (цілісна) високоорганізована система з усіма її структурними функціональними підсистемами [4, с. 56].

Варто також звернути увагу на те, що із наведеної інформації у науковій праці З.Б. Литвин [2] з'ясовано, що діагностика підприємства — це спеціальний метод аналізу стану внутрішнього середовища підприємства, що передбачає визначення проблем і вузьких місць, які спричиняють певні (конкретні) відхилення і/або деформації цього стану, з огляду на забезпечення відповідності системи управління цілям і завданням підприємства, а також його конкурентної стратегії стану зовнішнього середовища функціонування прямої дії [2, с. 154].

У свою чергу у літературному джерелі [5] зазначено, що економічна діагностика підприємства — це системна діяльність, яка спрямована на: 1) виявлення та нейтралізацію негативних факторів впливу (дестимуляторів) на процес функціонування підприємства; 2) визначення та формування напрямів подальшого розвитку суб'єкта господарювання [5, с. 458]. Водночас Н.О. Сагалакова [6; 7] дотримується думки, що економічна діагностика підприємства дає можливість: 1) отримати аналітичну інформацію про його поточний стан функціонування; 2) вдосконалити процес управління підприємством за рахунок координування та коректуючих дій в сучасних ринкових умовах [6]. Крім цього, науковець [7] стверджує, що економічна діагностика (діагностика діяльності) підприємства (установи, організації) в системі управління, як підфункція функції контролювання процесу з метою досягнення результатів (загальної функції менеджменту), є інформаційно-аналітичною базою економічного обґрунтування процесу прийняття управлінських рішень для: 1) виявлення проблем (проблемних аспектів) у діяльності підприємства; 2) підвищення ефективності управління діяльністю суб'єкта господарювання [6; 7, с. 40].

Водночас заслуговує на увагу наукова праця [8], у якій зазначено, що економічна діагностика є сполучною ланкою між управлінським рішенням та обліковою інформацією. Тут варто відмітити, що менеджерам (керівникам) для прийняття ефективних управлінських рішень (поточних, перспективних) не достатньо лише обліково-інформаційного забезпечення у визначеній (конкретній) сфері, оскільки кожне діяння (дія, бездіяльність) працівників підприємства має свої причини і наслідки, які потребують ретельного дослідження з метою виявлення факторів впливу [8, с. 168].

Поряд з тим, І.В. Кривов'язюк дотримується точки зору, що досягнення мети економічної діагностики підприємства передбачає розроблення методології її здійснення (проведення). З'ясовано, що до комплексу системи елементів поданої методології доцільно віднести принципи побудови діагностики, цілі, завдання та методи і прийоми їх вирішення, інформаційні технології і відповідні конкретні (загальні внутрішньорегламентовані і/або зовнішньорегламентовані, спеціальні уніфіковані [30, с. 24—41]) методики, реалізація яких передбачає прийняття управлінських рішень (функціонуван-

ня, розвитку) у загальній системі управління діяльністю підприємства [9, с. 75].

Із наведеної інформації у науковій праці [5] з'ясовано, що економічна діагностика підприємства має спиратись на комплексну систему принципів, серед яких слід виділити такі загальні принципи: 1) системного оцінювання; 2) причинно-наслідкового зв'язку; 3) достовірності інформаційного забезпечення; 4) наукового обґрунтування; 5) безперервної реалізації; 6) результативності; 7) цільового спрямування; 8) галузевої приналежності [5, с. 458—459] (А.В. Роговий).

Беручи до уваги наведене вище, доцільно також відмітити, що А.О. Глєбова та А.Ш. Абдуллаєва [4] стверджують, що проведення економічної діагностики підприємства має також додатково опиратись на такі принципи (спеціальні), як: 1) комплексності (охоплення усіх елементів, сфер, операцій та видів діяльності підприємства); 2) своєчасності (своєчасне проведення); 3) постійності (постійне формулювання висновків-діагнозу щодо розвитку підприємства); 4) системності (вивчення причинно-наслідкових зв'язків між процесами на підприємстві та у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем) [4, с. 156—157].

Разом з тим, у науковій праці [5] представлено алгоритм здійснення економічної діагностики підприємства (установи, організації), який містить (включає у собі) послідовну реалізацію виконання таких дій: 1) обґрунтування мети і завдань здійснення економічної діагностики; 2) визначення оцінки фінансово-майнового стану підприємства (зокрема ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості, ділової активності та інвестиційної привабливості); 3) оцінювання конкурентного середовища функціонування підприємства; 4) оцінювання впливу регуляторного середовища на діяльність (роботу) підприємства; 5) визначення факторів впливу (позитивних, негативних) на результативність функціонування підприємства; 6) розроблення комплексної програми проведення економічної діагностики; 7) формування інформаційно-аналітичної бази дослідження; 8) виділення (виокремлення) методологічних підходів до проведення економічної діагностики підприємства та її реалізації; 9) узагальнення (систематизація) результатів проведення економічної діагностики підприємства; 10) розроблення заходів щодо реалізації поточних і стратегічних завдань щодо результативного функціонування підприємства та ефективного його розвитку; 11) визначення оцінки фінансово-майнового стану підприємства (установи, організації) за результатами проведення економічної діагностики [5, с. 458] (А.В. Роговий).

З огляду на зазначене О.Г. Мельник [10] стверджує, що діагностика діяльності підприємства — це цільове оцінювання ретроспективного, поточного та перспективного станів діяльності (роботи) підприємства з метою встановлення можливостей та загроз середовища функціонування, а також розроблення певних (конкретних реактивних) заходів, які передбачають прийняття адекватних управлінських рішень [10, с. 143]. Водночас А.Е. Воронкова [11] дотримується думки, що діагностика діяльності підприємства — це творчий процес, що урізноманітнений за змістом (з урахуванням специфіки організації праці та виробництва), проведення якого відбувається із застосуванням аналітичних прийомів, що реалізуються на певному підприємстві [11, с. 135].

В контексті цього, актуально залишається думка В.В. Лук'янової [12], що механізм діагностики підприємства являє собою комплекс системи елементів, роль яких полягає у перетворенні наявної (вихідної) інформації про стан об'єкта управління на заходи (можливі рекомендації) щодо усунення ризиків діяльності та покращення стану об'єкта управління за рахунок (або на основі) здійснення відповідних діагностичних процедур [12, с. 240]. Крім цього, з результатів досліджень [12] видно, що механізм діагностики діяльності підприємства з урахуванням фактора ризику передбачає такі 4-ри блоки її послідовної реалізації: 1 блок — визначення оцінки якості вихідної інформації (управління інформацією за рахунок збору і реєстрації, передачі і обробки, оцінки та аналізу); 2 блок — визначення оцінки ризику (управління факторами ризику за рахунок його розпізнання, виборів параметрів (критеріальних значень) оцінки); 3 блок — ранжування об'єктів діагностики (перевірка об'єктів рівня ризику на допустимість); 4 блок — пристосування (адаптація) об'єктів до ризику (діагностування проблемних факторів (аспектів) впливу і проблемних підсистем та загальне діагностування ризику підприємства) [12, с. 241].

Поряд з тим, у літературі [1] (В.В. Лук'янова) визначено, що основними завданнями діагностики діяльності (або економічної діагностики) підприємства, є: 1) визначення оцінки особливостей функціонування (діяльності) підприємства в умовах невизначеності середовища, встановлення основних факторів (чинників) впливу, виявлення можливостей та загроз (проблемних сфер) діяльності суб'єкта господарювання; 2) дослідження передумов та факторів впливу на внутрішній економічний механізм (бізнес-процес) діяльності (функціонування, розвитку) підприємства; 3) узагальнення та систематизація знань в сфері проведення економічної діагностики за визначеними (конкретними) діагностичними цілями; 4) формування та обґрунтування відповідних заходів щодо вирішення проблем (наявних, можливих) у діяльності та подальшого розвитку підприємства з урахуванням відповідності його конкурентної стратегії стану зовнішнього середовища функціонування [1, с. 57].

На основі аналізу літературного джерела [11] встановлено, що ключовими сферами діагностики стану підприємства (підприємницької структури) є: 1) оцінювання конкурентоспроможного потенціалу; 2) оцінювання виробничого потенціалу; 3) оцінювання управління знаннями; 4) оцінювання економічного потенціалу; 5) оцінювання витрат; 6) оцінювання корпоративної культури; 7) оцінювання організації корпоративного управління; 8) оцінювання ризику інноваційної діяльності; 9) оцінювання екологічного менеджменту [11, с. 135].

Тут варто також зауважити, що у монографії "Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід" [9] представлено та охарактеризовано такі ключові моделі діагностування економічного стану підприємства, як базова модель, стандартна модель та концептуальна модель. Зазначено, що основними показниками, які характеризують рівень (високий, середній, низький, частковий, комплексний) застосування (використання) поданих моделей, є: 1) швидкість прийняття та реалізації управлінських рішень; 2) витрати (постійні, змінні) на використання моделі; 3) характер діагностики; 4) рівень застосування стан-

дартної системи показників (бізнес-індикаторів) аналізу і визначення оцінки; 5) простота застосування моделі; 6) інтегральний рівень вирішення стратегічних завдань; 7) загальний рівень ефективності та перспективності застосування [9, с. 83] (І.В. Кривов'язюк).

Поряд з тим у літературі [13] зазначено, що під час проведення діагностики підприємства здійснюється: 1) аналіз бізнес-індикаторів (показників, результатів) діяльності підприємства; 2) внутрішній аналіз діяльності підприємства (динаміка результатів, порівняння з нормативно-критеріальними значеннями); 3) зовнішній аналіз (порівняння із даними (функціонування, розвитку) інших підприємств, середньорегіональними показниками, середньогалузевими показниками тощо) [13, с. 186—187].

Доцільно також звернути увагу на те, що залежно від особливостей дослідження, доцільним є виділення таких 2-х видів діагностики підприємства, як: 1) етіологічна діагностика (визначення причинно-наслідкових зв'язків між зовнішнім (прямої та непрямої дії) і внутрішнім середовищем функціонування підприємства); 2) симптоматична діагностика (встановлення позитивного і/або негативного прояву впливу факторів на підприємство і визначення взаємозв'язків між ними) [3].

У контексті цього заслуговують на увагу наукові матеріали [14] (Г.О. Швиданенко), у яких зазначено, що існує 2-ві моделі діагностики діяльності підприємства — традиційна та інноваційна. Так, згідно з традиційною моделлю діагностика діяльності підприємства проводиться на інформації, одержаній із бухгалтерської звітності, яка відображає фактично здійснені господарські операції (бізнес-процеси) підприємства. Водночас інноваційна модель економічної діагностики (або діагностики діяльності) підприємства: 1) характеризується відповідністю принципам корпоративних фінансів; 2) враховує ризик та умови невизначеності середовища функціонування, зокрема корупційні ризики в діяльності державного підприємства; 3) дозволяє співставити варіанти нарощення доданої вартості та рівня інвестиційного ризику; 4) формує альтернативні варіанти з позиції величини економічного прибутку [14, с. 97].

Беручи до уваги наведене вище, варто відмітити, що у науковій праці [15] (О.М. Тищенко, Л.О. Норік) представлено використання теорії нечітких множин у процесі проведення діагностики стану підприємства, згідно з якою основним критерієм результативного функціонування підприємства є рівень досягнення максимальної ефективності від прийняття управлінських рішень в системі менеджменту [15, с. 610]. Окрім того, у науковій праці [15, с. 613] зазначено, що реальний стан підприємства характеризують: 1) рівень адаптації підприємства; 2) рівень інноваційності управління; 3) рівень конкурентоспроможності продукції; 4) фінансове становище; 5) рівень ефективності маркетингової діяльності; 6) техніко-технологічний стан виробництва; 7) рівень кадрового забезпечення; 8) імідж підприємства; 9) рівень якості впровадження технічних інновацій; 10) рівень якості соціальних інновацій.

Водночас результати виконаних досліджень [16] дають змогу стверджувати, що основними методами діагностики економічного стану підприємства є: 1) експертні; 2) економіко-статистичні; 3) розрахунково-

інформаційно-аналітичні; 4) аналогові методи; 5) методи моделювання, оптимізації та статистичного аналізу тощо [16] (В.Я. Чевганова).

У контексті цього варто відмітити, що у науковій праці О.Г. Мельник [10] представлено систематизований (комплексний) перелік існуючих методів діагностики діяльності підприємства за відповідними функціональними ознаками та ідентифікації. Так, у відповідності до відображення методи економічної діагностики поділяються на кількісні та якісні; за рівнем формалізації — формалізовані, неформалізовані; за рівнем обґрунтованості — обґрунтовані, необґрунтовані, частково обґрунтовані; за змістом — технологічні, економічні, кадрові, виробничі тощо; за формою представлення — абсолютні, відносні; за рівнем узаконення — обов'язкові, рекомендаційні, інформаційні; за рівнем спеціалізації — універсальні (загальні), спеціалізовані, спеціальні; за рівнем встановлення — глобальні, макроекономічні, мезоекономічні, мікроекономічні; за характером встановлення — дискретні, інтервальні; за середовищем формування — зовнішні, внутрішні [10, с. 147; 30, с. 36—37]. Автор [10] також зазначає, що основними функціями економічної діагностики на підприємстві є інформаційна, аналітична, спрямовувальна, ідентифікаційна, дослідницька, попереджувальна, антикризова, регульовальна, симптоматична та консультативно-дорадча функції [10, с. 149; 30, с. 40—41] (О.Г. Мельник).

Поряд з тим, науковці [17; 30] поділяють соціально-економічну діагностику підприємства на різноманітні види на основі сукупності таких істотних та незалежних класифікаційних ознак (діагностичних критеріїв), а саме: 1) за комплексністю виділяють експрес-діагностику і фундаментальну діагностику підприємства; 2) за спрямуванням діагностика поділяється на попередню і кінцеву; 3) за рівнем охоплення об'єктів — на поелементну, часткову і комплексну; 4) за вихідним призначенням — на діагностику відхилень, діагностику чинників та діагностику причин; 5) за інформаційно-аналітичним забезпеченням — на діагностику, яка базується на обліковій інформації, і діагностику, яка базується на інформації, отриманій за спеціальними дослідженнями; 6) за часовим спрямуванням — на ретроспективну діагностику і перспективну діагностику; 7) за формою проведення — на якісну діагностику і кількісну діагностику; 8) за періодом (часом) проведення (здійснення) — на перманентну діагностику та періодичну діагностику; 9) за взаємопов'язаністю (взаємозалежністю) причин та наслідків — на симптоматичну діагностику та етіологічну діагностику; 10) за середовищем функціонування (діяльності) — на діагностику зовнішнього середовища функціонування підприємства та діагностику внутрішнього середовища функціонування підприємства [17, с. 624—625; 30, с. 54].

Отже, проведені дослідження щодо понятійно-категорійного апарату за проблемою [1—17; 30] виявили неоднозначність та розбіжність у поглядах науковців. З огляду на це, діагностику діяльності (економічну діагностику) підприємства (установи, організації) доцільно розглядати як процес ідентифікації, аналізу й оцінювання стану підприємства і тенденцій його зміни (тобто зміни стану) на основі відповідних бізнес-індикаторів з метою розроблення рекомендацій щодо усунення проблемних моментів (загроз) і слабких сторін суб'єкта гос-

подарування та/або використання шансів (можливостей) умов діяльності підприємства для забезпечення якісно нового рівня його ефективності, розвитку і формування перспективи з урахуванням: 1) впливу взаємозалежних факторів впливу зовнішнього середовища (непрямої та прямої дії) і внутрішніх змінних (факторів внутрішнього середовища) підприємства (працівники, цілі і завдання, структура, технологія та ресурси); 2) юридичної та соціальної відповідальності підприємства у сфері економіки й управління підприємствами.

Крім цього, на основі результатів аналізу літературних джерел [1—17; 30] та практичних матеріалів за проблемою визначено, що система цілей діагностики діяльності підприємства (установи, організації), виходячи із виокремлення та систематизації діагностичних цілей (елементних, часткових, комплексних) системи цілей економічної діагностики підприємства, містить таку структурну складову групи часткових діагностичних цілей (або часткову діагностичну ціль), як управлінська діагностика підприємства.

Так, С.Б. Довбня [19] дотримується думки, що управлінська діагностика може бути визначена як цілеспрямована аналітична діяльність, яка ґрунтується на: 1) оцінці стану реалізації основних (загальних, конкретних) функцій менеджменту; 2) виявленні ключових проблем (наявних, можливих) підвищення (або зниження) ефективності функціонування і розвитку системи управління підприємством та пошуку шляхів їх подолання. З огляду на це, науковець [19] зазначає, що управлінська діагностика передбачає оцінку рівня якості системи управління підприємством та її результатів з урахуванням пошуку методів удосконалення цієї системи у визначеному часі [19, с. 119].

Водночас О.В. Коваленко та Д.М. Біда [24] стверджують, що управлінська діагностика — це процес комплексного аналізу стану внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства з метою їх оцінювання на наявність та відповідність цілям і меті підприємства (установи, організації) [24, с. 7]. Натомість І.М. Станьковська [21] дотримується думки, що: 1) під управлінською діагностикою слід розуміти процес динамічного дослідження (моніторингу, аналізу, оцінки) діяльності системи (підприємства, організації) та її підсистем (внутрішнє середовище, зовнішнє середовище) для виявлення (встановлення) конкретних першопричин (проблем, дестабілізуючих факторів) щодо неефективності функціонування та розвитку цієї системи і її складових [21, с. 84]; 2) мета управлінської діагностики полягає у визначенні ключових конкретних проблем і дестабілізуючих факторів (чинників) у роботі системи (підприємства) за рахунок постійного моніторингу цієї системи та її складових (управління фінансами, постачанням, виробництвом, збутом, підрозділами тощо) [21, с. 85].

У контексті цього, Б.М. Андрушків та А.І. Піхурко [18] акцентують увагу на тому, що управлінську діагностику можна проводити за такими напрямками: 1) процесна діагностика управління (аналіз ефективності та результативності діючої системи менеджменту з урахуванням факторів зростання прибутку та рівня ефективності інноваційних витрат підприємства); 2) функціональна діагностика управління (аналіз і визначення рівня ефективності та результативності функціонування окремих підсистем

управління і відповідних (конкретних) функціональних підрозділів підприємства); 3) ситуаційна діагностика управління (аналіз на відповідність взаємозв'язків наявної (існуючої) системи управління із факторами й елементами (компонентами) системи зовнішнього середовища функціонування підприємства); 3) внутрішня діагностика (аналіз відповідності взаємозв'язків у рамках комплексної системи управління, зокрема аналіз ефективності використання інформаційних технологій в управлінні підприємством) [18, с. 168]. Разом з тим, І.В. Кононова [20] пропонує такі підходи до управління: процесний (управління як процес); системний (управління як система); ситуаційний (управління як явище); функціональний (управління як функція) [20, с. 149—150].

Доцільно також звернути увагу на те, що у монографії "Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства" [22] (Л.М. Малярець, А.В. Штеревеєра) зазначено, що оцінка діяльності підприємства може проводитись у фокусі таких наявних підходів до управління, як системний підхід, ситуаційний підхід, ресурсний підхід, процесний підхід та підхід відповідно до концептуальних положень стратегічного управління [22, с. 26].

Відповідно до цього, Л.Г. Ліпич та О.Я. Іванків [23] стверджують, що в основі системного підходу до управління лежить ідентифікація і управління взаємопов'язаними процесами як цілісною системою, що сприяє підвищенню загального рівня продуктивності й ефективності діяльності підприємства та досягненню його цілей. Що стосується процесного підходу, то згідно поданого підходу керівникам підприємства (з метою досягнення поставлених (визначених) цілей та конкретних завдань) потрібно розглядати його діяльність як єдиний процес, в якому використовуються всі наявні ресурси [23, с. 43].

У контексті цього заслуговує на увагу наукова праця [24], у якій зазначено, що основними напрямками діагностування у сфері управлінської діагностики є: 1) оцінювання структури управління підприємством; 2) оцінювання системи якості управління персоналом; 3) аналіз та оцінювання результатів діяльності (роботи) підприємства; 4) комплексне дослідження взаємовідносин підприємства із зовнішнім середовищем [24, с. 7] (О.В. Коваленко, Д.М. Біда).

Поряд з тим, В.Г. Герасимчук та Ю.О. Коростинська [25] стверджують, що в основі діагностики системи управління підприємством лежить визначення рівня централізації та децентралізації організаційної структури [25, с. 397]. З огляду на це, авторами [25] виділено ключові фактори (чинники), які суттєво впливають на загальний (інтегральний) рівень централізації (децентралізації) системи управління підприємством. Так, визначальними зовнішніми факторами впливу є: 1) стан і перспективи розвитку економічного середовища функціонування; 2) стабільність законодавства; 3) політична стабільність; 4) темпи розвитку науково-технічного прогресу; 5) господарські взаємовідносини підприємства із іншими суб'єктами його зовнішнього середовища функціонування прямої дії; 6) рівень конкуренції у середовищі функціонування (галузі, регіоні); 7) рівень попиту на продукцію підприємства [25, с. 401]. Водночас ключовими факторами внутрішнього середовища є: 1) організаційно-правова форма господарювання; 2) загальна стратегія розвитку підприємства, зокрема з врахуван-

ням відповідності його конкурентної стратегії стану зовнішнього середовища функціонування (діяльності) прямої дії; 3) інформаційне забезпечення; 4) величина (розмір) підприємства, галузь та сфера його діяльності; 5) технологія виробничо-господарського процесу; 6) рівень ризику у сфері ведення бізнесу [25, с. 400—401].

Тут варто також зауважити, що: 1) ключовими (загальними) критеріями оцінювання системи управління підприємством є: швидкість прийняття управлінських рішень; швидкість передачі управлінських рішень по рівнях управління; рівень ефективності організаційної системи підприємства; система моніторингу та оцінювання діяльності підприємства; особливості взаємовідносин із зовнішнім середовищем функціонування прямої дії [26, с. 74]; 2) ключовими методами оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства за критеріями вибору є: метод порівняння; метод угруповань; метод факторного аналізу; рейтинговий метод; матричний метод; метод системи нейромережових обчислень; метод нечіткої логіки; метод експертних оцінок [27, с. 89].

Поряд з тим, критеріями вибору методу оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства є [27]: 1) інтерпретація результатів; 2) виявлення слабких сторін; 3) різноманітність бізнес-індикаторів оцінювання; 4) кількість аналітиків (експертів); 5) витрати часу; 6) фінансові витрати; 7) рівень об'єктивності; 8) рівень доступності використання; 9) рівень оперативності застосування; 10) рівень поширеності застосування; 11) доступність програмного продукту; 12) достовірність (об'єктивність) результатів; 13) кількість збігів тощо [27, с. 89].

На основі аналізу праць [11; 30] встановлено, що в основі визначення рівня ефективності управління підприємством (як структурної складової формування конкурентоспроможності суб'єкта господарювання [30, с. 233]) лежить відповідна інформація для розроблення напрямків її підвищення [28, с. 213]. В цьому контексті виокремлюють зовнішню та внутрішню економічну ефективність управління підприємством. Тут критеріями оцінювання зовнішньої ефективності управління підприємством є [28, с. 213]: 1) загальний рівень реалізації зовнішніх можливостей (потенціалу) підприємства; 2) баланс інтересів підприємства та споживачів; 3) пристосованість (адаптація) підприємства до умов зовнішнього середовища тощо.

Поряд з тим, у літературі [29] (Р.Л. Лупак) визначено, що головною метою досягнення конкурентних переваг є отримання фінансових результатів, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства [29, с. 323].

Таким чином, на основі аналізу наукових джерел [18—30] встановлено, що управлінська діагностика підприємства (як часткова діагностична ціль системи цілей економічної діагностики підприємства) — це логічно-структурований процес комплексного аналізу внутрішніх змінних-факторів (технології та ресурсів, структури, працівників) та можливостей підприємства, який спрямований на оцінку їх наявності та відповідності цілям і завданням, на оцінку поточного стану, ефективності, тенденцій та перспектив розвитку підприємства на основі дослідження (постійного моніторингу, аналізу, оцінки) його сильних і слабких сторін (позицій) за відповідними бізнес-індикаторами (залежно від діагно-

стичних цілей управлінської діагностики) з метою виявлення (встановлення) і усунення проблем (наявних, можливих) та недоліків системи менеджменту підприємства.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Виходячи із результатів аналізу інформаційної бази дослідження (теорії та існуючої практики) [1—30], можна сформулювати такі висновки та пропозиції, а саме:

1. Система цілей діагностики діяльності підприємства (установи, організації), виходячи із виокремлення та систематизації діагностичних цілей (елементних, часткових, комплексних) системи цілей економічної діагностики підприємства, містить таку структурну складову групи часткових діагностичних цілей (або часткову діагностичну ціль), як управлінська діагностика підприємства, під якою слід розуміти логічно-структурований процес комплексного аналізу внутрішніх змінних-факторів (технології та ресурсів, структури, працівників) та можливостей підприємства, який спрямований на оцінку їх наявності та відповідності цілям і завданням, на оцінку поточного стану, ефективності, тенденцій та перспектив розвитку підприємства на основі дослідження (постійного моніторингу, аналізу, оцінки) його сильних і слабких сторін (позицій) за відповідними бізнес-індикаторами (залежно від діагностичних цілей управлінської діагностики) з метою виявлення (встановлення) і усунення проблем (наявних, можливих) та недоліків системи менеджменту підприємства.

2. Перспективою подальших розвідок у цьому науковому напрямі є розроблення вихідних положень (концептуальних засад) побудови системи управлінської діагностики підприємства та формування рекомендацій з удосконалення діагностичних цілей (загальних, спеціальної) системи управлінської діагностики на засадах бізнес-індикаторів (параметрів, показників).

Література:

1. Лук'янова В.В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства / В.В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. — 2009. — № 3, Т. 1. — С. 52—58.
2. Литвин З.Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства / З.Б. Литвин // Економічний аналіз: зб. наук. праць. — Тернопіль: ТНЕУ, 2015. — Т. 21, № 2. — С. 152—156.
3. Гречан А.П. Діагностика ефективності діяльності підприємств / А.П. Гречан, Н.Й. Радіонова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — 2011. — № 10. — С. 56—61.
4. Глебова А.О. Економічна діагностика як основа визначення передумов розвитку підприємства в умовах кризи / А.О. Глебова, А.Ш. Абдуллаєва // Молодий вчений. — 2015. — № 12 (27), Ч. 1. — С. 154—158.
5. Роговий А.В. Економічна діагностика підприємства: теоретичні та практичні аспекти дослідження / А.В. Роговий // Глобальні та національні проблеми економіки. — 2015. — Вип. 6. — С. 457—459.
6. Сагалакова Н.О. Еволюція сутності поняття "діагностика" в економіці / Н.О. Сагалакова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. — Вип. 265, Т. 1. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. — С. 175—184.

7. Сагалакова Н.А. Экономическая диагностика в системе управления деятельностью торгового предприятия / Н.А. Сагалакова // Вектор науки ТГУ. Серия "Экономика и управление". — 2011. — № 3 (6). — С. 39—43.
8. Садовська І.Б. Розвиток діагностичної функції управлінського обліку / І.Б. Садовська // Вісник НТУ "ХПІ". — 2009. — № 36: Технічний прогрес та ефективність виробництва. — С. 163—171.
9. Кривов'язюк І.В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід: [монографія] / І.В. Кривов'язюк. — Луцьк: ЛНТУ, 2012. — 392 с.
10. Мельник О.Г. Системно-орієнтована діагностика діяльності підприємства / О.Г. Мельник // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — № 1 (103). — С. 143—150.
11. Воронкова А.Е. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика / А.Е. Воронкова // Економіка промисловості. — 2009. — № 3. — С. 133—137.
12. Лук'янова В.В. Діагностика функціонування економічних систем з урахуванням фактору ризику / В.В. Лук'янова // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2012. — Вип. 1 (44). — С. 239—245.
13. Терлецька Ю.О. Діагностика підприємства як нова управлінська технологія / Ю.О. Терлецька, А.Я. Аксентійчук // Вісник Чернівецького торговельно-економічного ін-ту. Економічні науки. — 2012. — Вип. 1. — С. 182—188.
14. Швиданенко Г.О. Діагностика діяльності підприємства: сутність та моделі / Г.О. Швиданенко // Матеріали II Міжн. наук.-практ. конф. "Економіка підприємства: теорія та практика", (13—14.03.2008 р.). — К.: КНЕУ, 2008. — С. 96—98.
15. Тищенко О.М. Використання теорії нечітких множин в процесі діагностики стану підприємства / О.М. Тищенко, Л.О. Норік // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка". — Львів, 2009. — № 647. — С. 610—618.
16. Чевганова В.Я. Методика діагностування економічного стану підприємства / В.Я. Чевганова // Ефективна економіка. — 2014. — № 3 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
17. Кузьмін О.Є. Соціально-економічна діагностика діяльності підприємства в умовах глобалізації: сутність, види, принципи здійснення / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин // Логістика. Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка". — 2010. — № 690. — С. 623—628.
18. Андрушків Б.М. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві / Б.М. Андрушків, А.І. Піхурко // Збірник тез доп. IV Міжн. наук.-техн. конф. молодих уч. та студентів "Актуальні задачі сучасних технологій", (25—26 листопада 2015 р.). — Т.: ТНТУ, 2015. — Т. 2. — С. 168—169 — (Економічні та соціальні аспекти нових технологій).
19. Довбня С.Б. Методологія формування дворівневої системи управлінської діагностики / С.Б. Довбня // Економічний вісник Національного гірничого університету. — 2015. — № 1. — С. 118—123.
20. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І.В. Кононова // Прометей. — 2013. — № 1 (40). — С. 146—151.
21. Станьковська І.М. Управлінська діагностика: загальна концепція та застосування в системі управління конкурентоспроможністю / І.М. Станьковська // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. — 2013. — Вип. 9 (2). — С. 83—88.
22. Малярець Л.М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства: [монографія] / Л.М. Малярець, А.В. Штеревея. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. — 188 с.
23. Ліпич Л.Г. Формування системи управління якістю послуг підприємств житлово-комунального господарства на засадах гармонізації інтересів зацікавлених сторін: [монографія] / Л.Г. Ліпич, О.Я. Іванків; Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. — Луцьк: Захарчук В.М., 2013. — 187 с.
24. Коваленко О.В. Роль економічної діагностики у процесі прийняття рішень / О.В. Коваленко, Д.М. Біда // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. — 2014. — Вип. 7. — С. 5—11.
25. Герасимчук В.Г. Діагностика системи управління підприємством: аспекти централізації та децентралізації / В.Г. Герасимчук, Ю.О. Коростинська / Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка". — 2007. — № 576. — С. 397—402.
26. Квятковська Л.А. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством / Л.А. Квятковська, Л.Д. Воробйова // Вісник НТУ "ХПІ". Сер.: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. — 2013. — № 50 (1023). — С. 67—75.
27. Височина М.В. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства / М.В. Височина // Проблеми матеріальної культури. Економічні науки. — С. 86—89.
28. Христенко Л.М. Критерії оцінювання ефективності управління підприємством / Л.М. Христенко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — 2013. — № 1 (190), Ч. 1. — С. 212—215.
29. Лупак Р.Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства / Р.Л. Лупак // Бізнес Інформ. — 2013. — № 4. — С. 320—325.
30. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: [монографія] / О.Г. Мельник. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. — 344 с.

References:

1. Luk'ianova, V.V. (2009), "The current state of the theoretical foundations of diagnosis of the company", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 3, no. 1, pp. 52—58.
2. Lytvyn, Z.B. (2015), "The need for diagnostics in conditions of crisis management operations of the company", *Ekonomichnyj analiz: zb. nauk. prats' TNEU*, vol. 21, no. 2, pp. 152—156.

3. Hrechan, A.P. (2011), "Diagnosis efficiency of enterprises", *Visnyk Skhidnoukrains'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, vol. 10, pp. 56—61.
4. Hliebova, A.O. and Abdullaieva, A.Sh. (2015), "Economic diagnosis as a basis for determining the prerequisites for the development of enterprise in crisis", *Molodyj vchenyj*, vol. 12 (27), no. 1, pp. 154—158.
5. Rohovyj, A.V. (2015), "Economic diagnostics company: theoretical and practical aspects of research", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 6, pp. 457—459.
6. Sahalakova, N.O. (2010), "Evolution of the essence of the concept of "diagnosis" in the economy", *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky: zb. nauk. pr.*, vol. 265, no. 1, pp. 175—184.
7. Sahalakova, N.A. (2011), "Economic diagnostics in the management system of the activities of a trading enterprise", *Vektor nauky THU. Seryia "Ekonomyka y upravlyenne"*, vol. 3 (6), pp. 39—43.
8. Sadovs'ka, I.B. (2009), "Development of diagnostic functions of management accounting", *Visnyk NTU KhPI Tekhnichnyj prohres ta efektyvnist' vyrobnytstva*, vol. 36, pp. 163—171.
9. Kryvov'iazuk, I.V. (2012), *Funktsionuvannia ta rozvytok pidpryemstv v umovakh kryzy: systemno-analitychnyj pidkhid* [Operation and development of enterprises in crisis: a systematic analytical approach], LNTU, Luts'k, Ukraine.
10. Mel'nyk, O.H. (2010), "System-oriented diagnosis of the company", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 1 (103), pp. 143—150.
11. Voronkova, A.E. (2009), "The competitiveness of enterprises, management mechanism and diagnosis", *Ekonomika promyslovosti*, vol. 3, pp. 133—137.
12. Luk'ianova, V.V. (2012), "Diagnosis functioning of economic systems based on risk factors", *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, vol. 1 (44), pp. 239—245.
13. Terlets'ka Yu.O. and Aksentijchuk, A.Ya. (2012), "Diagnosis of company as a new management technology", *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho in-tu. Ekonomichni nauky*, vol. 1, pp. 182—188.
14. Shvydanenko, H.O. (2008), "Diagnosis of the enterprise: the nature and patterns", *Materialy II Mizhn. nauk.-prakt. konf. "Ekonomika pidpryemstva: teoriia ta praktyka"* [Materials II International Scientific Conference "Economics of enterprises: Theory and Practice"], KNEU, Kyiv, Ukraine, 13—14. March, pp. 96—98.
15. Tyschenko, O.M. and Norik, L.O. (2009), "The use of fuzzy sets in the process of diagnosis of the company", *Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku. Visnyk Nats. un-tu "L'vivs'ka politekhnika"*, vol. 647, pp. 610—618.
16. Chevhanova, V.Ya. (2014), "The method of diagnosing economic performance", *Efektivna ekonomika*, vol. 3, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 05 Jan 2017).
17. Kuz'min, O.Ye. Mel'nyk, O.H. and Petryshyn, N.Ya. (2010), "Socio-economic diagnosis of the company in the context of globalization: the nature, types, principles of implementation", *Lohistyka. Visnyk Nats. un-tu "L'vivs'ka politekhnika"*, vol. 690, pp. 623—628.
18. Andrushkiv, B.M. and Pikhurko, A.I. (2015), "The management diagnostics as a way of finding directions to improve the enterprise management system", *Zbirnyk tez dop. IV Mizhn. nauk.-tekhn. konf. molodykh uch. ta studentiv "Aktual'ni zadachi suchasnykh tekhnolohij"* [Collection of Abstracts IV International scientific and technical conference of young scientists and students "Actual problems of modern technology"], TNTU, Ternopil, Ukraine, vol. 2, 25—26 Nov, pp. 168—169.
19. Dovbnia, S.B. (2015), "The methodology of forming a two-tier management system diagnostics", *Ekonomichnyj visnyk Natsional'noho hirnychoho universytetu*, vol. 1, pp. 118—123.
20. Kononova, I.V. (2013), "Approaches to managing enterprise today", *Prometej*, vol. 1 (40), pp. 146—151.
21. Stan'kovs'ka, I.M. (2013), "Management diagnostics: general concept and application management system competitiveness", *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 9 (2), pp. 83—88.
22. Maliarets', L.M. and Shtereveria, A.V. (2008), *Zbalansovana systema pokaznykiv v otsintsii diial'nosti pidpryemstva* [Balanced Scorecard in the evaluation of the company], Vyd. KhNEU, Kharkiv.
23. Lypych, L.H. and Ivankiv, O.Ya. (2013), *Formuvannia systemy upravlinnia iakistiu posluh pidpryemstv zhytlovo-komunal'noho hospodarstva na zasadakh harmonizatsii interesiv zatsikavlenykh storin* [Formation of quality control services companies Housing on the basis of harmonizing the interests of stakeholders], *Skhidnoievrop. nats. un-t im. Lesi Ukrainky*, Luts'k.
24. Kovalenko, O.V. and Bida, D.M. (2014), "The role of diagnosis in economic decision-making", *Ekonomichnyj visnyk Zaporiz'koi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, vol. 7, pp. 5—11.
25. Herasymchuk, V.H. and Korostyns'ka, Yu.O. (2007), "Diagnosis enterprise management system, aspects of centralization and decentralization", *Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku. Visnyk Nats. un-tu "L'vivs'ka politekhnika"*, vol. 576, pp. 397—402.
26. Kviatkovs'ka, L.A. and Vorobjova, L.D. (2013), "A comprehensive approach to evaluating the effectiveness of enterprise management", *Visnyk NTU "KhPI". Ser.: Aktual'ni problemy upravlinnia ta finansovo-hospodars'koi diial'nosti pidpryemstva*, vol. 50 (1023), pp. 67—75.
27. Vysochyna, M.V. (2009), "Analysis methods for evaluating the effectiveness of business management", *Problemy materyal'noj kul'tury. Ekonomicheskye nauky*, vol. 6, pp. 86—89.
28. Khrystenko, L.M. (2013), "Criteria for evaluating the efficiency of enterprise management", *Visnyk Skhidnoukrains'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, vol. 1 (190), no. 1, pp. 212—215.
29. Lupak, R.L. (2013), "The economic justification for the strategic management of enterprise competitiveness", *Biznes Inform*, vol. 4, pp. 320—325.
30. Mel'nyk, O.H. (2010), *Systemy diahnostyky diial'nosti mashynobudivnykh pidpryemstv: polikryterial'na kontseptsiiia ta instrumentarij* [Systems for diagnostics of the activities of machine-building enterprises: a multicriteria concept and tools], *Vydavnytstvo L'vivs'koi politekhniki, L'viv, Ukraine.*

Стаття надійшла до редакції 23.03.2017 р.