

УДК 65.011.47: 65.014.1

Томчук О.Ф., к.е.н., доцент[©]

Вінницький національний аграрний університет

**РОЛЬ ДІАГНОСТИЧНОГО АНАЛІЗУ У СТРАТЕГІЧНОМУ
УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

У статті розглянуто методіку діагностичного аналізу у стратегічному управлінні підприємством.

Ключові слова: стратегія, діагностика, аналіз, управління, проект, економіка.

Постановка проблеми. 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 своєчасне виявлення проблем та їх комплексне дослідження. Це дозволяє досягти адаптації цілей, стратегії підприємства, його організаційних характеристик, до змін в ринковому середовищі на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта господарювання. Комплексне виявлення економічних проблем підприємства з встановленням їх причин здійснюється за допомогою діагностичного аналізу або економічної діагностики.

Завданнями діагностичного аналізу є об'єктивна всебічна оцінка роботи підприємства і його підрозділів за певні проміжки часу з визначення основних проблем у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування підприємства; визначення основних загроз для життєдіяльності та розвитку підприємства; вивчення можливостей покращення стану суб'єкта господарювання шляхом використання сприятливих ринкових умов; визначення пріоритетів у подоланні виявлених проблем підприємства тощо.

Аналіз останніх досліджень. Діагностичний аналіз підприємства є складним процесом і є видом економічного аналізу, який цілісно досліджує внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування підприємства у їх взаємозв'язку з метою виявлення основних проблем, тобто встановлення діагнозу підприємства для прийняття оптимальних оперативних та стратегічних рішень на момент завершення цього дослідження і на перспективу з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз. Слід зазначити, що питання самого механізму виявлення проблем, як і особливості формування проблемного мислення, належать до малодосліджуваних у вітчизняній та закордонній економічній і управлінській науці. Над цими питаннями працювали як закордонні вчені-економісти — Каплан Роберт С., Нортон Дейвид, Нильс-Горан Олве, Карл-Йохан Петри, Жан Рой, так і вітчизняні

дослідники — Головка Т.В., Герасимчук В.Г., Довгань Л.Є., Немцов В.Д., Осовська Г.В., Сагова С.В., Фіщук О.Л. та ін. Однак, незважаючи на інтерес до цієї проблеми з боку науковців, цілий ряд питань залишається невіршеним і дискусійним.

Мета роботи. Розкрити організацію діагностичного аналізу на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Ринкова економіка вимагає нестандартних підходів до управління підприємствами. На передній план виходить уміле використання сполучення стратегічних і оперативних критеріїв економічної оцінки прийнятих управлінських рішень. Особлива увага приділяється діагностичному аналізу, який дає змогу встановити характер порушень нормального ходу економічного процесу.

Розглянемо основні види діагностичного аналізу [3,с.656;4, с.247], які наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Види діагностичного аналізу

Класифікаційна ознака	Вид діагностичного аналізу
За рівнем складності соціально-економічної системи	Глобальний, національний, регіональний та локальний
За терміном проведення	Одночасний, періодичний, постійний
За масштабами проведення	Комплексний, тематичний, або функціональний, експрес-діагностика
За цільовим спрямуванням	Діагностика кризи розвитку підприємства Діагностика банкрутства Діагностика проблеми Діагностика системи управління Діагностика діяльності підприємства
За обсягами фінансових витрат на проведення	З високим рівнем капіталомісткості З середнім рівнем капіталомісткості З низьким рівнем капіталомісткості
За охопленням об'єктів	Суцільний та вибірковий
За напрямом здійснення	Оперативний і стратегічний
За складом виконавців робіт	З залученням виключно внутрішніх аналітиків, з залученням виключно зовнішніх аналітиків, комбінований склад аналітичної групи

Діагностичний аналіз, як правило, здійснюється консалтинговими фірмами. Це пов'язано з неможливістю його проведення працівниками підприємства або з бажанням власника отримати неупереджений погляд на існуючі проблеми підприємства. Досвід іноземних аудиторських та

консалтингових фірм свідчить про великий попит на такий вид послуг як здійснення бізнес-діагностики. 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. Але, на нашу думку, сфера застосування діагностичного аналізу є набагато ширшою (табл. 2).

Таблиця 2

Сфера застосування діагностичного аналізу

№ п/п	Сфера застосування	Функціональний напрям
1	Діяльність аудиторських фірм	Окремі види супутніх аудиту послуг
2	Антикризове управління підприємствами	Специфічна стадія антикризового управління, в тому числі реструктуризація підприємств
3	Розробка стратегії розвитку підприємства	Основа для прогнозу альтернативного розвитку підприємства та формування стратегії
4	Мотиваційна діяльність керівництва та/або власників	Основа для формування мотиваційної системи
5	Інвестиційна діяльність	Основа для прийняття інвестиційних рішень

Широке застосування діагностичного аналізу пов'язане з тим, що сучасний процес управління вимагає аналітичної бази, яка охоплює весь обсяг фінансових і нефінансових показників, які перебувають у взаємозалежності. В умовах запровадження стратегічного управління діагностичний аналіз підприємства набуває особливої актуальності, адже дає можливість власникам та керівникам всіх рівнів управління вирішувати виявлені проблеми та долати їх першопричини і, відповідно, ефективно управляти діяльністю підприємства, оцінювати перспективи його розвитку та зміцнювати його конкурентоспроможність.

Існує певна взаємозалежність цілей власника, які він ставить перед підприємством, та цілей, яких власник очікує досягти, отримавши висновок-діагноз щодо діяльності підприємства. Навіть сама можливість реалізації проекту діагностики залежить від того, чи зможе фірма-виконавець переконати власника підприємства в тому, що висновок-діагноз стане наступним кроком до досягнення його власних цілей (рис. 1).

Економічна діагностика підприємства дозволяє відстежити процес господарської діяльності у динаміці, з огляду на проблеми, що виникають, й можливість переходу на новий прийнятний етап розвитку. Діагностичне дослідження відображає основні бізнес-процеси підприємства та господарські явища, які підтримують його життєдіяльність. Вибір напрямів діагностичного аналізу здійснюється замовником цієї послуги. Наприклад, власника підприємства можуть цікавити проблеми, які вплинули на зменшення обсягів продажу та втрату ринкової частки. Але фірма, яка

здійснює діагностичне дослідження, може вносити свої пропозиції і разом з власником визначати додаткові напрями діагностичного аналізу. Після цього формується система показників за обраним напрямом. Кожен напрям діагностики - це визначений перелік показників, який інтегрується в систему показників, що використовується для визначення проблем підприємства [1, с.89].



Рис. 1. Взаємозалежність цілей власника та проекту діагностичного аналізу

У загальному виді показники, які використовуються в діагностичному аналізі, підрозділяють залежно від:

1) особливостей оцінюваних явищ, операцій, процесів:

- якісні;
- кількісні.

2) широти використання:

- узагальнюючі;
- спеціальні (часткові).

3) технології освіти:

- первинні;
- похідні;
- аналітичні;
- синтетичні.

4) способу розрахунку:

- абсолютні;
- відносні.

Характерним для діагностики підприємства за економічними показниками є те, що вони інформують про:

- джерела формування капіталу;
- розміри й структуру основного й оборотного капіталу;
- ефективність використання коштів підприємства;
- фінансову стійкість й фактори її зміни;
- симптоми нестабільності фінансового стану підприємства й ключових індикаторів кризових явищ в економіці підприємства.

Причинно-наслідкові зв'язки, на яких заснована економічна діагностика, вивчаються на базі результативних (узагальнюючих) і факторних (часткових) показників.

Результативним або узагальнюючим вважається показник, якщо він є об'єктом аналізу й побудови факторної діагностичної моделі. Відповідно, показники, що характеризують і формують показник, називаються факторними показниками або факторами-аргументами.

Таким чином, система показників за напрямками діагностики є синергетичною системою індикаторів як фінансових, так і нефінансових, без яких неможливо уявити визначення вартості підприємства, його стратегічний розвиток - наприклад, його ринкову частку. Врахування фінансових і нефінансових показників нівелює можливість дезорієнтації в ринковому середовищі через прийняття помилкових управлінських рішень.

В економічній діагностиці широко використовуються такі методи й прийоми роботи з економічними показниками, як:

- економіко-логічні (порівняння, деталізація, групування, метод середніх і відносних величин балансовий метод, елімінування й т.д.);
- економіко-математичні (інтегральний, кореляційно-регресійний, аналітико-графічний і т.п.);
- евристичні й спеціальні.

Окреме місце в економічній діагностиці підприємства займає процес виявлення проблем, які перешкоджають досягненню стратегічних цілей власника. Власник підприємства, який ініціює залучення фірми-виконавця для здійснення проекту діагностичного аналізу, найчастіше відчуває наявність певних проблемних ситуацій і висловлює своє бачення щодо них, тобто мова йде про наявність так званих «слабких сигналів». Наявність суб'єктивного проблемного бачення є «основним пусковим механізмом» для здійснення діагностичного аналізу. Саме тут у експертів виникає потреба у формуванні чіткого напрямку руху від суб'єктивного проблемного бачення власника до висновку-діагнозу ситуації, що склалася на підприємстві. Для забезпечення цієї потреби використовують схему виявлення проблем, які перешкоджають досягненню стратегічних цілей власника [2, с. 305] (рис. 2).

Слід пам'ятати, що будь-яка проблема може стати результатом декількох причин, які в свою чергу також можуть бути проблемами. 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 [5, с. 102].

На нашу думку, окрему увагу слід приділити факторам, які впливають на ефективність діагностики для їх обов'язкового врахування в процесі організації та проведенні діагностичного аналізу (табл. 3).



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

Таблиця 3

Фактори, що впливають на ефективність діагностичного аналізу

№ з/п	Сфера застосування	Функціональний напрям
1	2	3
1	Фактор своєчасних дій	Оперативність проведенн комплексного діагностичного аналізу та своєчасність прийняття управлінських рішень на основі результатів діагностики
2	Фактор належної організації діагностичних	Наявність конкретної мети та завдання, належна організація та контроль

Продовження табл. 3

1	2	3
	досліджень та контролю за їх здійсненням	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 перебуває 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
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	Фактор 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

Продовження табл. 3

1	2	3
		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	Несвоєчасне 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, оскільки вона вже змінилась і вказані заходи не будуть ефективними і можуть призвести до подальшого погіршення ситуації

Розуміння наведених факторів та їх проявів сприяє оптимальній організації і методиці економічної діагностики.

Висновки. Таким чином, діагностичний аналіз передбачає більш детальне і комплексне дослідження об'єкта з метою отримання максимально достовірної інформації про поточний стан і перспективи розвитку підприємства. Економічна діагностика повинна застосовуватися в процесі управління підприємством безперервно, тому що вона дозволяє виявляти нові тенденції в його роботі, що потребують внесення змін в оперативне управління його фінансовою і господарською діяльністю.

На нашу думку, діагностичний аналіз більшою мірою повинен бути націлений на внутрішніх користувачів підприємства, оскільки використовувана первинна інформація повинна мати детальний, а отже, конфіденційний характер.

У цілому, своєчасне виявлення проблем та причин їх виникнення дозволить власнику, та керівникам підприємства:

- оперативно відреагувати на «проблемні місця» та створити умови для їх подолання;
- сформулювати комплексне бачення ситуації, в якій знаходиться підприємство;
- внести корективи в обрану стратегію підприємства;
- здійснити, при потребі, реконструкцію підприємства;
- підвищити адаптаційні можливості підприємства до умов ринкового середовища;
- передбачити ризики та вчасно використати можливості для формування конкурентних переваг на ринку;
- зміцнити конкурентоздатність підприємства.

Отже, діагностичний аналіз - це основа для впровадження змін, які ліквідують виявлені проблеми з їх першопричинами для уникнення повторення в

процесі господарювання. Він є додатковим інструментом підвищення адаптивності та ефективності управління підприємством, життєздатності та конкурентоздатності не тільки на внутрішньому ринку, але й на ринках близького та далекого зарубіжжя.

Література

1. Измерение результативности компании./ Пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2006 .- 220 с.
2. Костенко Т.Д., Підгора Є.О., Рижиков В.С., Панков В.А., Герасимов А.А., Ровенська В.В. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: Навчальний посібник / За ред. Т.Д.Костенко.-К.: ЦНЛ, 2005.- 400с.
3. Мошенський С.З., Олійник О.В. Економічний аналіз: Підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів/ За ред. Ф.Ф. Бутинця. - Житомир: ПП «Рута», 2007 .- 704 с.
4. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник / А.П. Міщенко.- К.: ЦНЛ, 2004 .-336 с.
5. Швиданенко Г.О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: Навч. посібник / Г.О.Швиданенко, О.І.Олексюк. - К.:КНЕУ, 2002 . - 192 с.

Summary

Tomchuk O.F.

Vinnitsia National Agrarian University

THE ROLE OF DIAGNOSTIC ANALYSIS IN STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

The procedure of diagnostic analysis in strategic management of the enterprise is considered in the article "The Role of Diagnostic Analysis in Strategic Management of the Enterprise" by of the Vinnitsia National Agrarian University.

Стаття надійшла до редакції 14.04.2011 р.