

ЕКОНОМІКА, ОРГАНІЗАЦІЯ І УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 005.31:658

Бондаренко Т.Ю., к.е.н., доц.,

Криворізький економічний інститут ДВНЗ "КНЕУ імені Вадима Гетьмана"

Волков Д.П., аспір.,

ДВНЗ "КНЕУ імені Вадима Гетьмана"

**ДІАГНОСТИКА ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ
МАШИНОБУДІВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Досліджено необхідність застосування діагностики в операційній діяльності машинобудівних підприємств. На основі аналізу наукових публікацій та навчальних посібників розглянуто сутність поняття "діагностика" та представлено власне тлумачення зазначеного терміну з визначенням основних завдань

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання, які характеризуються динамічністю та складністю кон'юнктури ринку, посиленням конкурентної боротьби, швидкими та непередбачуваними змінами законодавства, зумовили розвиток стратегічного підходу до процесу діагностування діяльності. Такий підхід дає змогу машинобудівним підприємствам своєчасно та адекватно реагувати на можливі зміни в середовищі їх функціонування та формувати конкурентні переваги, що в довгостроковій перспективі забезпечать зростання вартості господарюючих систем та досягнення ними корпоративних стратегічних цілей. Результатом стратегічного діагностування є розробка та реалізація стратегії операційної діяльності, яка, в свою чергу, є першим кроком на шляху до створення основи розвитку підприємства. Побудова стратегії операційної діяльності та впровадження її в господарську діяльність підприємства є заключними елементами в контурі стратегічного управління, яким передує стратегічна діагностика. Етап стратегічної діагностики дає змогу створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища; зменшити негативний вплив змін зовнішнього та внутрішнього середовища на результати операційної діяльності підприємства; швидко реагувати на зміни та вносити відповідні корективи до стратегії, яка реалізується на даному етапі діяльності організації; визначити необхідний рівень потенціалу підприємства та дію чинників зовнішнього середовища, які у поєднанні дають змогу досягнути його стратегічних цілей. В свою чергу, стратегічна діагностика вимагає значного обсягу даних, відсутність яких надзвичайно ускладнює його організацію. Переваги підприємства від використання якісної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень беззаперечні.

В умовах ринкових відносин ефективне стратегічне діагностування постає як одне з головних питань в операційній діяльності машинобудівного підприємства, що обумовлює актуальність представленого дослідження.

Стан вивчення проблеми. Теоретичні та методологічні основи стратегічної діагностики були започатковані в працях вітчизняних і зарубіжних економістів О. Дмитрієвої, Є. Короткова, А. Муравйова, В. Рапопорта. Питанням вдосконалення методів аналізу та діагностики в процесі управління машинобудівними підприємствами присвячено увагу в працях таких вітчизняних та іноземних вчених, як: І. Бланк, Т. Берднікова, А. Вартанов, В. Герасимчук, А. Градов, П. Єгоров, В. Забродський, М. Кізім, В. Ковальов, Е. Коротков, Ю. Лисенко, Б. Літвак, О. Муравйов, О. Олексюк, О. Орлов, В. Рапопорт, В. Русак, Н. Русак, Г. Савицька, В. Савчук, З. Соколовська, О. Стоянова, І. Фаріон, М. Чумаченко, Г. Швиданенко, А. Шеремет та ін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідженні діагностики як інструменту управління діяльністю суб'єктів господарювання та її ключових елементів здійснили вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти, але при цьому поза увагою залишається трактування основних функціональних компонентів та їх важливості в структурі інструментарію діагностування.

Мета дослідження. Полягає у конкретизації і з'ясуванні змісту поняття "діагностика", а також структурування методики проведення діагностики операційної діяльності машинобудівних підприємств за умов використання матричних моделей аналізу.

Викладення основного матеріалу дослідження. Формування механізму діагностики операційної діяльності є однією зі складових стратегії функціонування машинобудівних підприємств в конкурентному середовищі.

Доцільність використання діагностики операційної діяльності на машинобудівних підприємства викликана тим, що фокусування основних пріоритетів розвитку відповідно до статичних методів прогнозування засноване на застосуванні інструментарію стратегічної діагностики.

Особливістю діагностики є те, що вона виступає основою для розробки та коригування ключових планових параметричних показників операційної діяльності в умовах мінливого зовнішнього середовища, застосовується управлінським персоналом як інструмент в коригуванні поточних та стратегічних корпоративних бюджетів.

Слід зауважити, що діагностика як структурна складова стратегічного аналізу діяльності, актуальності та розвитку набула лише останнім часом. Також, в процесі проведення досліджень в таких галузях як теорія штучного інтелекту й інформації, експертних систем, теорія ймовірностей, математична статистика та ряд інших галузей науки прикладного характеру, діагностика виокремилась в самостійний напрям, метод дослідження процесів суспільно-економічного життя.

Діагностика надає можливість виявляти негативні явища та ключові аспекти в тривалому генезисі підприємства, а також розробити основні компоненти стратегії розвитку, що в майбутньому створює ефективне підґрунтя для продовження діяльності з уникненням диспропорцій в фінансово-господарській діяльності.

Існує пряма залежність між правильністю та вірністю оцінки поточного стану господарюючого суб'єкта та сипучістю процедур, які будуть спрямовані на поліпшення ситуації в подальшому та усунення впливу негативних тенденцій на розвиток підприємства. Саме тому вважається необхідним формування інструментарію діагностики операційної діяльності машинобудівних підприємств, який відповідатиме вищевказаним вимогам та забезпечуватиме практичну цінність в управлінні великими промисловими підприємствами.

Але перед тим як приступити до формування інструментарію комплексної діагностики операційної діяльності машинобудівних підприємств, необхідно визначитися з трактуванням таких понять як "діагностика" та "діагностика операційної діяльності", що буде слугувати надійним теоретичним базисом в подальшому.

Неоднозначність у трактуванні поняття "діагностика" зумовлюють дослідження основних визначальних підходів науковців у розробці теоретичного апарату. Термін "діагностика" має свої витoki з медицини, де він означає, в перекладі з грецької, розпізнавання, визначення. При вживанні поняття "діагноз" мається на увазі опис результатів дослідження процесу або явища, або ж висновок за підсумками порівняння з певними встановленими індикаторами [2]. Але розвиток наукових досліджень в різних галузях суспільного життя сприяв поглибленню та диференціації поглядів щодо поняття "діагностика".

Зокрема, В. Герасимчук вважає, що діагностика має на меті визначення суті та ключових відмінностей негативних тенденцій на основі комплексного аналізу, за умов застосування визначеного комплексу принципів та методів його проведення. В свою чергу В. Рапопорт пропонує таке

визначення: “Діагностика – управлінська робота з виявлення проблем і вузьких місць системи управління підприємством”. На думку Е. Короткова, діагностика – визначення стану об’єкта, предмета, явища чи процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур, виявлення в них слабких ланок та “вузьких місць” [8]. Схожою є позиція І. Фаріона, який вказує: “Діагностика – це метод аналізу стану внутрішнього середовища організації, встановлення проблем та вузьких місць, які спричиняють відхилення та деформації об’єкта від норми чи цілі, виявлення потенційно сильних та слабких сторін, що впливають на формування та реалізацію ефективної стратегії організації” [14]. Отже, дана група вчених є схильною вважати діагностику орієнтованою на дослідження внутрішніх аспектів діяльності суб’єкта господарювання.

Для комплексного дослідження різних підходів, слід зупинитися на наукових доробках тих вчених, що ототожнюють діагностику з економічним аналізом. Так, А. Градов, В. Кузін, Н. Даниловичіна виокремлюють діагностику як напрямок економічного аналізу, що дає можливість пошуку та характеристики порушення нормальних умов функціонування фінансово-господарських процесів на підприємстві [5]. Також Г. Швиданенко та О. Олексик, позиціонують діагностику з фінансово-економічним аналізом підприємства. Автори вважають, що система діагностики базується на використанні алгоритмів, технологій, методів і показників економічного аналізу, тобто “економічна діагностика” та “економічний аналіз” є тотожними поняттями [16].

В свою чергу, А. Муравйов стверджує що “діагностика являє собою спосіб визначення характеру порушень і області господарської діяльності, у якій відбуваються відхилення від нормальної відносної динаміки різних процесів, що виражаються через темпи зміни відповідних показників” [11]. Така позиція вказує динамічну складову процесу діагностики. Тобто автор зосереджує увагу лише на аналізі і контролі відхилень від нормальної діяльності підприємства. Проте такий підхід не в повній мірі розкриває зміст діагностики, а також її потенційні можливості як сучасного управлінського інструменту.

Але, на нашу думку, слід зупинитись на дослідженнях, що розкривають комплексно сутність “діагностики”. Зокрема, в роботах А. Вартанова, І. Сокиринської та З. Соколовської, висвітлюється зазначений підхід, що дає можливість всебічної оцінки стану об’єкта в умовах дефіциту інформації, і виявлення “вузьких місць” його існування. На думку А. Вартанова, існують суттєві відмінності діагностики від аналізу, що їх не враховують багато авторів: “на відміну від економічного аналізу, який направлений на вивчення динаміки економічних показників, діагностика дає змогу ще й виявляти структуру зв’язків між цими показниками, щільність та динаміку цих зв’язків” [1].

Розширення контурів діагностики та зміщення акцентів на взаємозв’язок з ключовими проблемами підприємства роблять В. Верба та Т. Решетняк. Науковці визначають діагностику як “процес детального та поглибленого аналізу проблем, виявлення факторів, що впливають на них, підготовки всієї необхідної інформації для прийняття рішення, а також виявлення головних аспектів взаємозв’язку між проблемами, загальними цілями та результатами діяльності підприємства” [3].

Розглянувши основні підходи до визначення діагностики, можна охарактеризувати основні її риси:

- якісна критерізація усіх об’єктів діагностики;
- визначення діагностики як сукупності конкретних цілеспрямованих дій;
- динамізм, що притаманний усім господарським процесам та їх оцінці;
- проведення діагностики спрямоване на вироблення механізму превентивних дій по усуненню впливу негативних чинників;
- комплексність, що передбачає використання в процесі діагностики інструментарію маркетингу, менеджменту, економічного аналізу та інших наук.

Таким чином, вивчивши усі найбільш характерні погляди на сутність “діагностики” як однієї зі складових стратегічного аналізу діяльності, ми прийшли до висновку, що односторонність у визначенні відсутня. Вважаємо за доцільне визначити діагностику як процес дослідження діяльності суб’єкта господарювання з метою виявлення зовнішніх і внутрішніх факторів, для мінімізації їх негативного впливу в майбутньому, та вироблення стратегії розвитку.

Фактично при діагностуванні операційної діяльності необхідно зосередити увагу на таких напрямках:

- загальне дослідження організації операційної діяльності машинобудівного підприємства, розміщення основних центрів відповідальності і схем основних потоків матеріалів і продукції, аналіз зв’язків між системою збуту та продукцією, постачанням і виробництвом, а також зв’язків між дослідними роботами, експериментальними розробками та виробництвом;

- аналіз основних індикаторів, що характеризують якісно та кількісно процеси постачання, виробництва та реалізації в розрізі окремих структурних підрозділів або ж видів продукції [6].

Отже, при проведенні діагностики операційної діяльності машинобудівного підприємства доцільно провести оцінку конкурентних позицій галузі, характеристику його потенціалу, оцінку вартості підприємства як цілісного майнового комплексу, управлінську та фінансову діагностику, діагностику економічної безпеки та економічної культури [4]. Такий комплекс заходів надає можливість оцінити операційну діяльність підприємства, надати точну та достовірну узагальнену оцінку його поточного стану, а також можливість прийняття визначальних управлінських рішень щодо подальшого його функціонування.

Таким чином, базова діагностика, що є основою розробки портфелю стратегій перспективного розвитку машинобудівного підприємства, формує його фінансову стабільність, підвищує конкурентоспроможність й адаптивність, робить більш гнучкою виробничо-господарську систему, формує умови для підвищення його результативності та ефективності [9].

Запропонований перелік робіт по проведенню діагностики вписується в структуру матриць аналізу діяльності SWOT, PEST та BCG з подальшою розробкою стратегічної карти діяльності машинобудівних підприємств.

Усі запропоновані матриці комплексно доповнюють одна одну інформацією щодо операційної діяльності, її результатів та необхідних умов для подальшого розвитку машинобудівного підприємства з укріпленням конкурентних позицій. Результати проведеного аналізу із застосуванням конкретних матриць виступають надійним підґрунтям для формулювання основних положень стратегічного розвитку операційної діяльності в стратегічній карті організації.

SWOT-аналіз представляє собою узагальнену оцінку для розуміння та управління навколишнім середовищем, в якому функціонує машинобудівне підприємство. Ця модель матричного аналізу допомагає управлінцям виділяти ключові перешкоди, що постають перед суб’єктом господарювання, в процесі ретельного дослідження чотирьох окремих елементів SWOT. На основі таких досліджень формулюється стратегія, в якій особливий акцент робиться на визначальні проблеми.

Достатньо важливим питанням при визначенні проблемних ділянок в операційній діяльності, якому необхідно приділити увагу, є визначення пріоритетності тих або інших проблем. Вагомість або потенційна значимість кожної проблеми можуть змінюватися в залежності від того, на якому рівні формулюється стратегія: корпоративному, операційному або функціональному. Застосування матриці SWOT-аналізу вимагає від управлінців чіткого розуміння основних технологічних та економічних чинників негативного впливу на результативність функціонування, що підвищує цінність проведеного дослідження, з точки зору достовірності експертної оцінки окремої ділянки операційної діяльності машинобудівного підприємства.

Також, на нашу думку, доцільним вважається в результаті проведеного SWOT-аналізу проводити оцінку виявлених недоліків, переваг, можливостей та загроз з урахуванням їх значущості для конкретного машинобудівного підприємства. Така оцінка вкаже на співвідношення елементів матриці SWOT в числовому вимірі, що в подальшому створить основу для прийняття відповідних управлінських рішень.

PEST-аналіз – це інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, що можуть вплинути на стратегію розвитку операційної діяльності машинобудівного підприємства [13].

Політику вивчають тому, що вона регулює владу, яка визначає ділове середовище суб’єкта машинобудівної галузі та одержання визначальних ресурсів для його діяльності.

Головною метою вивчення економіки є створення макету розподілу ресурсів на рівні держави, що є найважливішою умовою діяльності машинобудівного підприємства. Науковий і виробничий потенціал суб'єкта господарювання та громадський інтерес до нього визначається соціальною компонентою. Четвертим фактором є технологічна складова, що виявляє основні тенденції у технологічному розвитку, які найчастіше є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів [13].

Відзначаючи актуальність проведення дослідження зовнішнього середовища в системі діагностування, слід сказати, що його динамічні процеси впливають на весь процес стратегічного управління машинобудівним підприємством. Основним інструментом ефективного стратегічного управління є прийняття управлінських рішень, що формують вектор діяльності суб'єкта господарювання і які впливатимуть на середовище, в якому приймаються такі рішення [15]. Таку позицію формують внутрішні і зовнішні чинники, при чому ступінь впливу останніх багато в чому є визначальним. Саме тому основною метою аналізу зовнішнього середовища діяльності машинобудівного підприємства є надання управлінському персоналу точних та об'єктивних прогнозів відносно ключових тенденцій формування та впливу чинників стратегічного характеру. Для визначення основних перспективних шляхів розвитку підприємства та діагностики бізнес-процесів керівництво має опосередковано стимулювати зовнішнє середовище з метою більш вигідного становища в рамках конкретної ринкової ситуації.

В ході матричного аналізу зовнішніх чинників особлива увага приділяється важливості систематичної оцінки впливів змін зовнішнього середовища на масштаби ділової активності машинобудівного підприємства та стратегічні орієнтири діяльності, які були обрані для виконання місії організації.

Іншим визначальним і супутнім завданням аналізу зовнішнього середовища є побудова базису для розробки стратегії організації або формування комплексу діагностування. Проведення достовірного аналізу зовнішнього середовища концептуально і практично пов'язані з поточними операціями діагностування. У випадку, коли відсутній зв'язок між аналізом зовнішнього середовища з діагностуванням, результати аналізу не становлять вагомий цінності у визначенні стратегічного напрямку, який суб'єкт господарювання візьме на довгострокову перспективу [15].

Матриця BCG характеризує поєднання кривої досвіду та теорії життєвого циклу товару. Виходячи з позицій у матриці відображається конкурентне становище окремого виду продукції та безпосередньо стан динаміки ринку обраного продукту машинобудівного підприємства. Ринкова привабливість визначається на основі рівня зростання машинобудівної галузі, в той час як становище конкретного виду продукції визначається відносно найбільшого конкурента на ринку. Кожен квадрант в матриці передбачає узагальнені стратегії для досягнення максимальної ефективності за умов обмеженості ресурсів [15].

За результатами діагностики ринкового середовища та продукції на ньому, керівництво машинобудівного підприємства має змогу порівняти стратегії, які націлені на підтримку або поновлення збалансованості портфеля, оцінити фінансові потреби та потенціал рентабельності [7]. Таким чином, застосування портфельного аналізу дає змогу оцінити різні види продукції суб'єкта господарювання, обрати інвестиційні стратегії, прийняти рішення про коригування виробничо-господарської структури. До основних переваг матриці BCG належать: використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності конкретного виду продукції, зменшення рівня суб'єктивізму; забезпечення поєднання видів діяльності; сприяння ухваленню об'єктивних рішень про вибір стратегічних позицій на ринку та розподіл інвестиційних коштів між окремими напрямками розширення операційної діяльності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, можливість використання вищевказаних інструментів стратегічного діагностування для стратегічного

управління операційною діяльністю машинобудівних підприємств характеризується значним рівнем придатності, оскільки запропоновані моделі відрізняються універсальністю щодо галузі функціонування об'єкта оцінки та високим ступенем корисності отримуваної інформації [12].

Список використаної літератури:

1. *Вартанов А.С.* Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология / А.С. Вартанов. – М.: Изд-во "Финансы и статистика", 1991. – 81 с.
2. *Василенко В.О.* Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 342 с.
3. *Верба В.А.* Організація консалтингової діяльності: навч. посібн. / В.А. Верба, Т.І. Решетняк. – К.: Вид-во КНЕУ, 2000. – 242 с.
4. *Гетьман О.О.* Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
5. *Контроллінг як інструмент управління підприємством* / под ред. Н.Г. Данилочкиної. – М.: Изд. об. "ЮНИТИ" 1999. – 278 с.
6. *Довгань Л.Є.* Стратегічне управління: Навчальний посібник / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
7. *Кіндрацька Г.І.* Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник. / Г.І. Кіндрацька. – Львів: Кінапрі ЛТД, 2000. – 366 с.
8. *Антикризисное управление: Учебник* / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 432 с.
9. *Крепкий Л.М.* Экономическая диагностика предприятия. Методология, методика, организация, диагнозы и пути совершенствования / Л.М. Крепкий. – М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2006. – 215 с.
10. *Куницька О.М.* Методи аналізу в стратегічному плануванні / О.М. Куницька, О.Л. Бойко. – Вісник Національного транспортного університету. – 2008. – № 17. – Ч. 2. – С. 217-224.
11. *Муравьев А.И.* Теория экономического анализа: проблемы и решения / А.И. Муравьев. – М.: Изд-во "Финансы и статистика", 1998. – 144 с.
12. *Петришин Н.Я.* Возможности использования існуючого інструментарію стратегічного планування на вітчизняних машинобудівних підприємствах / Н.Я. Петришин. – Економічний простір. – 2008. – № 15. – С. 216-222.
13. *Ситніченко В.М.* Стратегія розвитку машинобудування на основі системи збалансованих показників / В.М. Ситніченко // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2009. – № 1. – С. 39-44.
14. *Фаріон І.Д.* Діагностика і економічний аналіз у сфері послуг: Курс лекцій // І.Д. Фаріон, Л.І. Савчук, С.М. Жукевич / За редакцією д.е.н., професора Фаріона І.Д. – Т.: Економічна думка, 2005. – 260 с.
15. *Фляйшер К.* Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / Фляйшер К., Бенсуссан Б. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
16. *Швиданенко Г.О.* Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: монографія / Г.О. Швиданенко, О.І. Олексик. – К.: Вид-во КНЕУ, 2002. – 192 с.

БОНДАРЕНКО Т.Ю. – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та державного фінансового контролю Криворізького економічного інституту ДВНЗ "КНЕУ імені Вадима Гетьмана"

Наукові інтереси:

- управлінський облік;
- бюджетування;
- внутрішньогосподарський контроль;
- методи прийняття рішень

ВОЛКОВ Д.П. – аспірант кафедри обліку в кредитних і бюджетних установах та економічного аналізу ДВНЗ "КНЕУ імені Вадима Гетьмана"

Наукові інтереси:

- бюджетування;
- економічний аналіз;
- стратегічний аналіз