

Семененко Інна Максимівна,
канд. екон. наук, доцент кафедри економіки підприємства
Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля (м. Луганськ)

ВИКОРИСТАННЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ ДО ДІАГНОСТИКИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Виявлені проблеми, що виникають під час проведення діагностики стану підприємства та результатів його діяльності. Визначено невиправданість використання проблемного підходу до діагностики в управлінні підприємством у сучасних умовах господарювання. Визначено значення та сутність цільового підходу до діагностики в управлінні підприємством. Встановлено, що управлінські рішення, розроблені з використанням цільового підходу до діагностики, є більш результативними.

Ключові слова: діагностика, управління, цільовий підхід, проблемний підхід, управлінське рішення.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Сучасні умови господарювання підприємства вимагають від нього постійного аналізу своєї діяльності, що передбачає визначення перешкод, які заважають досягненню його цілей, виявлення його поточних можливостей і перспектив розвитку, вчасного розроблення управлінських рішень щодо забезпечення свого функціонування й розвитку. Важлива роль у такому аналізі належить саме діагностиці як складової процесу управління підприємством й основи виявлення порушень перебігу процесів підприємства та причин відхилення показників-критеріїв результативності його діяльності. Від якості діагностичних процедур залежать подальше функціонування й розвиток підприємства, оскільки саме за результатами діагностування розробляються управлінські рішення і заходи щодо досягнення його стратегічних та поточних цілей.

Незважаючи на визнану необхідність здійснення діагностики та значущість її результатів для управління підприємством, існує проблема визначення та використання результативних діагностичних методів та технологій. Підходи, що переважають сьогодні в практиці діагностування, не відповідають повністю потребам підприємства, оскільки спрямовані, як правило, на пошук лише проблем функціонування і не враховують цілі діагностування й цілі суб'єктів, які зацікавлені в діяльності підприємства. Ця проблема може бути вирішена за рахунок використання інших підходів до діагностики в управлінні підприємством, серед яких потрібно звернути увагу саме на цільовий підхід, який передбачає встановлення цілей діагностики, виявлення та вирішення проблем підприємства, саме виходячи з цих цілей. Очевидно, що такий підхід дозволить дотримуватися вимоги врахування й цілей самого підприємства, що сприятиме подальшому розробленню й ухваленню результативних управлінських рішень, які узгоджуватимуть стратегічні та оперативні рівні управління підприємством. Отже, дослідження цільового підходу до діагностики як складової процесу управління є актуальним і потребує уваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи діагностики досить широко представлені в роботах вітчизняних і зарубіжних економістів, таких, як Е.М. Коротков [1], К.В. Барішніков [2], А.Г. Беляєв [3], М.М. Глазов [4],

А.Е. Воронкова [5], О.Г. Дмитрієва [6], Т.Д. Костенко, Е.А. Подгора, В.С. Рижиков, В.А. Панків, А.А. Герасимов, В.В. Ровенська [7], В.П. Савчук [9], Г.О. Швиданенко, О.І. Олексюк [11] та ін. Кожний дослідник розглядає різні аспекти діагностики й пропонує відповідні удосконалення стосовно як самого процесу діагностики, так і рішень, що ухвалюються на її основі. Зокрема, діагностиці стану й діяльності підприємства присвячені праці А.Г. Беляєва [3], М.М. Глазова [4], А.Е. Воронкової [5], Г.О. Швиданенка та О.І. Олексюка [11]; проблеми діагностики та реструктуризації розглядаються В.П. Савчуком [9]. Основні поняття діагностики визначені Б.А. Райзбергом, Л.Ш. Лозовським, О.Б. Стародубцевою [8], регіональна економічна діагностика є предметом дослідження О.Г. Дмитрієвої [6]. Зіставлення інструментів діагностики та інструментів економічного й статистичного аналізу досліджуються такими вченими, як Т.Д. Костенко, Е.А. Подгора, В.С. Рижиков, В.А. Панків, А.А. Герасимов, В.В. Ровенська [7]. Діагностиці підприємства при антикризовому управлінні присвячені праці Е.М. Короткова [1], К.В. Баришнікова [2] та ін. Необхідно зазначити, що, незважаючи на значну кількість праць щодо цільового підходу в управлінні [10], питання використання цільового підходу до діагностики в управлінні підприємством є мало дослідженими.

Метою статті є використання цільового підходу до діагностики в управлінні підприємством як складової процесу управління.

Матеріали та результати дослідження. Під діагностикою часто розуміють складову процесу управління, яка містить аналіз та оцінку економічних показників роботи підприємства на основі вивчення окремих результатів його діяльності, неповної інформації з метою виявлення можливих перспектив його розвитку й наслідків поточних управлінських рішень [8]. Результати діагностики використовуються для прийняття рішень щодо подальшої діяльності підприємства [8, 9], що є важливим під час планування його розвитку й визначенні шляхів підвищення ефективності його роботи.

Аналіз наукових праць, присвячених діагностиці в управлінні підприємством, свідчить, що в діагностиці переважає проблемний підхід до її реалізації, який характеризується акцентуванням уваги на визначенні проблем у функціонуванні підприємства [3, 7]. Деякі дослідники вважають, що проблеми підприємства доцільніше виявляти шляхом спеціалізованих комплексних методик діагностики. В основу таких методик покладено економічний і статистичний аналіз та відповідні інструменти, які можуть не лише виявити функціональні проблеми окремих аспектів діяльності підприємства, а й визначити вплив цих проблем на всю діяльність підприємства [4-7]. Дійсно, деякі підприємства періодично діагностують свою діяльність: визначають основні показники результативності діяльності, роблять висновки про перешкоди в подальшому розвитку, виявляють заходи щодо подолання цих перешкод. Проте згідно з таким розумінням, якщо підприємство стабільно працює і не має проблем у своїй діяльності, діагностика є необов'язковою при управлінні підприємством.

Можна погодитися з [1, 2], які визначають, що якщо діагностування спрямоване на виявлення лише проблем, то залишаються без уваги такі важливі параметри цілей у діяльності будь-якого підприємства, як чинники, що сприяють їхньому досягненню. Очевидно, що без виявлення цих чинників опис стану підприємства є неповним і, отже, не до кінця об'єктивним [1, 2]. Тобто виявлення лише проблем функціонування підприємства в процесі діагностики є недостатнім для розроблення управлінських рішень щодо розвитку підприємства, оскільки вирішення визначених проблем не

завжди сприятиме безпосередньому досягненню цілей підприємства. Якщо здійснювати діагностику з урахуванням саме цілей підприємства, то виявлені перешкоди в такому разі та розроблення й ухвалення управлінських рішень щодо їхнього усунення сприятимуть досягненню цілей, що розглядаються.

За думкою [8], цілі управління – це уявні (ідеальні) моделі тих майбутніх результатів, які пізніше матеріалізуються за допомогою практичних дій. У [10] визначено, що категорія ціль – фундаментальне поняття теорії управління. Це початковий імпульс для будь-якого виду управління, сигнал на початок господарської діяльності, це те, заради чого все організовується. Ціль – бажаний, досяжний стан об'єкта управління і його окремих складових. Зміст цілей містить об'єктивну та суб'єктивну основи. З одного боку, у своїй основі цілі є об'єктивними, оскільки відображають вимоги законів економічного й соціального розвитку, особливості конкретного об'єкта господарювання. З іншого боку, – цілі є суб'єктивними, оскільки заломлюються через свідомість людей, залежать від компетентності і кваліфікації кадрів управління [10].

Практика сучасного менеджменту свідчить про те, що максимальної ефективності можна досягти лише в умовах організації цільового підходу до управління. Його суть полягає в органічному поєднанні постановки цілей, або цілепокладання, і дій із їхньої реалізації; засобами досягнення цілей виступають елементи організації системи управління [10]. Будь-яке управління без орієнтації на кінцеву ціль позбавлене сенсу і є безцільним. Для ефективного управління, крім висококваліфікованих робітників, новітніх інформаційних технологій, результативних управлінських заходів, необхідний стрижень, який дозволить би об'єднати всі ці елементи системи управління в цілеспрямовано функціонуючий організм. Основою системи управління є саме цілі. Саме вони, для досягнення яких створюється система управління підприємством, і визначають зміст останньої.

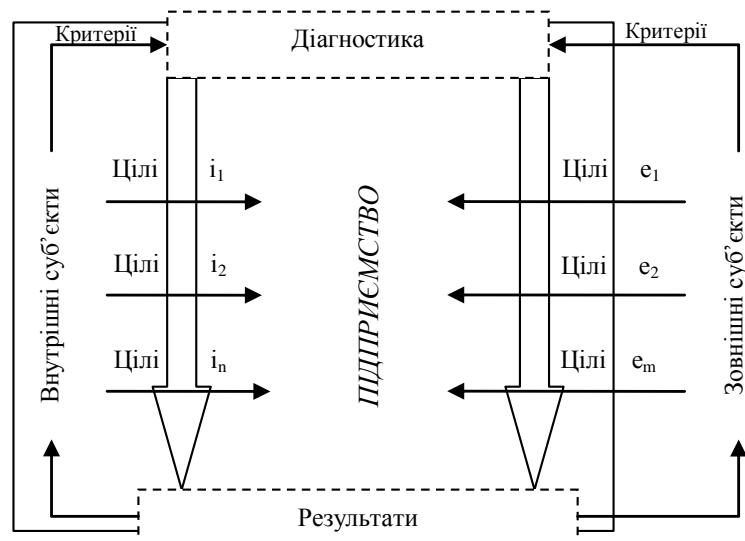
Отже, цільовий підхід в управлінні підприємством передбачає чітке встановлення цілей та постійну орієнтацію управлінських рішень на досягнення цих цілей. Цільовий підхід дозволяє не лише враховувати можливі зміни в цілях підприємства та його потенціалі, а насамперед установити конкретні орієнтири діяльності підприємства, зменшити кількість непотрібних заходів, реалізація яких не сприяє досягненню цілей, установити діючі механізми та строки досягнення цілей.

Як справедливо зазначає К.В. Баришніков, проблемний підхід не відповідає повною мірою потребам підприємства в діагностиці, оскільки не використовує як основний критерій оцінки діагностичних даних систему управлінських цілей підприємства [2]. Зокрема, дослідник стверджує, що наслідки проблемного підходу в діагностиці можуть виражатись у втраті орієнтирів при ухваленні рішень за підсумками діагностики, які в цьому разі приймаються, як правило, тільки під впливом авторитету експертів та інтуїції керівників підприємства [2]. Дійсно, при діагностуванні свого стану та результатів діяльності підприємство повинне враховувати цілі, які воно ставить, і визначати проблеми та шляхи їх рішення з урахуванням цих цілей.

Діагностика є засобом досягнення мети управління і припускає організацію оцінювання, вибору та ухвалення управлінських рішень, що передбачають досягнення мети управління. Під час проведення діагностики необхідно обирати відповідні критерії. Критерії, що використовуються в діагностиці стану підприємства та результатів його діяльності, характеризують рівень досягнення цілей тієї чи іншої групи інтересів, зацікавлених у діяльності підприємства. Використання критеріїв у процесі

проведення діагностики дозволяє вирішити багато проблем, пов'язаних із синтезом і взаємоузгодженням різноспрямованих цілей підприємства.

На основі реалізації цільового підходу при діагностиці можна досягти узгодженості різних аспектів діяльності підприємства й відповісти на актуальні питання, що стоять практично перед будь-яким підприємством. Серед таких питань може бути узгодження цілей розвитку підприємства, пов'язаного з упровадженням змін у процесі діяльності підприємства й потребуючого витрачання коштів, та цілей збереження його стійкого стану, показників ліквідності та фінансової стійкості, значення яких може погіршитися внаслідок здійснення інноваційної діяльності. Проблемний підхід до діагностики в управлінні підприємством не дозволяє вирішити проблему узгодження цілей, оскільки спрямований на вирішення лише окреслених проблем. Цільовий підхід до діагностики в управлінні підприємством, навпаки, сприятиме узгодженню цілей стратегічного й оперативного планування та доцільному розподілу коштів на інноваційну та звичайну діяльність. Узагальнену схему цільового підходу до діагностики в управлінні підприємством наведено на рис. 1.



Рисунк 1 – Цільовий підхід до діагностики в управлінні підприємством

По відношенню до підприємства можна розглядати внутрішніх і зовнішніх суб'єктів, які є зацікавленими в діяльності підприємства і є, по суті, групи інтересів. Вони ставлять свої цілі в процесі діяльності підприємства (цілі i_1, i_2, \dots, i_n – цілі внутрішніх суб'єктів; цілі e_1, e_2, \dots, e_m – цілі зовнішніх суб'єктів) і обирають критерії під час проведення діагностики. Результати діагностики залежать від суб'єктів і, отже, цілей її проведення і використовуються відповідно внутрішніми або зовнішніми по відношенню до підприємства суб'єктами для розроблення подальших управлінських заходів щодо досягнення своїх цілей та окреслення можливих перспектив розвитку підприємства.

При здійсненні діагностики в управлінні підприємством часто стикаються з такими проблемами, як відсутність чітко окреслених цілей діагностування, відсутність

відповідальності за реалізацію діагностики, затягування процесу діагностування, відстрочення або відсутність розроблення заходів щодо вирішення виявлених проблем, використання неефективних інструментів діагностики, невиконання запланованих діагностичних процедур, низька ініціатива та зацікавленість управлінців, що здійснюють діагностику. Унаслідок цього є доцільним установлювати чіткі цілі діагностики в управлінні підприємством, розробляти послідовність проведення діагностики в рамках цільового підходу, визначати показники, які вимірюють результативність діагностичних процедур, використовувати цілі діагностики в управлінні підприємством як критерії подальшого розроблення управлінських рішень для вирішення існуючих проблем і досягнення поставлених цілей підприємства.

Діагностику можуть здійснювати як внутрішні учасники, так і зовнішні, по відношенню до підприємства, особи. Управлінці на підприємствах часто розглядають діагностику як процес, що здійснюється лише сторонніми особами – консультантами, завдання яких полягає в дослідженні стану та проблем функціонування підприємства та підготовці обґрунтування можливого управлінського рішення щодо вирішення цих проблем. Аналіз процесів управління показує, що основну участь у діагностуванні повинні брати внутрішні суб'єкти цілепокладання, які й визначають цілі, що мають бути досягнуті. Тому на підприємстві повинна бути розроблена чітка система управлінських цілей, на підставі якої пропонуються діагностичні інструменти й оцінюватимуться діагностичні дані. Зовнішні учасники діагностики використовують результати вже проведеної діагностики або проводять нову діагностику з урахуванням зміни цілей, що використовувалися при діагностуванні. Отже, для того щоб бути результативною, діагностика повинна здійснюватися в рамках цільового підходу будь-якими по відношенню до підприємства суб'єктами й фокусувати увагу на виявленні проблем досягнення цілей та розробленні управлінських рішень, не заперечуючи й не упускаючи при цьому діагностику інших елементів.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розробок. Таким чином, діагностика є важливою складовою процесу управління підприємством, що допомагає виявити проблеми, які заважають досягненню цілей підприємства, розробити та обґрунтувати управлінські рішення із розв'язання цих проблем і досягнення цілей підприємства. Використання проблемного підходу до діагностики не є виправданим у сучасних умовах господарювання, оскільки в такому разі залишаються без уваги реальні цілі будь-якого підприємства. Встановлення цілей діагностики та урахування при цьому цілей підприємства дозволить не лише виявити перешкоди, що заважають досягти поставлених цілей, а розробити та ухвалити ефективні управлінські рішення щодо усунення цих перешкод. Такий підхід до діагностики в управлінні підприємством є цільовим, має багатоплановий характер і дозволяє узгодити не лише стратегічні й оперативні цілі підприємства, а й внутрішні та зовнішні аспекти діяльності підприємства, минулі та майбутні результати, проблеми забезпечення стратегічного розвитку та поточної стійкості підприємства. Використання цільового підходу до діагностики в управлінні підприємством є більш результативним із точки зору розроблення та ухвалення управлінських рішень, спрямованих на поліпшення діяльності підприємства.

Перспективами подальших досліджень можна вважати розроблення підприємством заходів щодо нівелювання негативних наслідків поточних управлінських рішень стосовно досягнення цілей підприємства та окреслення можливих перспектив розвитку підприємства, виявлених за результатами діагностики на основі цільового підходу.

1. Антикризисное управление : учеб. / [под. ред. Э.М. Короткова]. – М : ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
2. Барышников К.В. Целевой подход к диагностике в управлении предприятием : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / К.В. Барышников. – М., 2001. – 21 с.
3. Беляев А.Г. Экспресс-диагностика проблем предприятия [Электронный ресурс] / А.Г. Беляев // Эль-консульт. – Режим доступа: http://1-konsul.biz/index.php?option=com_content&task=view&id=89&Itemid=.
4. Глазов М.М. Диагностика предприятий: новые решения / М.М. Глазов. – СПб : Аудит. 1998. – 99 с.
5. Диагностика stanu підприємства; теорія і практика : монографія / [за заг. ред. проф. А.Е. Воронкової]. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 448 с.
6. Дмитриева О.Г. Региональная экономическая диагностика / О.Г. Дмитриева. – СПб. : Санкт-Петербургский университет экономики и финансов, 1992. – 273 с.
7. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства : навч. посіб. / [Т.Д. Костенко, Е.А. Подгора, В.С.Рижиков та ін.]. – Краматорськ : ДГМА, 2005. – 292 с.
8. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – [5-е изд.]. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
9. Савчук В.П. Диагностика предприятий: поддержка управленческих решений / В.П. Савчук. – М. : Бином. Лаборатория знаний, 2004. – 175 с.
10. Целеполагание и элементы организации системы управления [Электронный ресурс] / Marshal group. – Режим доступа: <http://www.marshal-group.com/celepolaganie-i-elementi.html>.
11. Швиданенко Г.О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства : монографія / Г.О. Швиданенко, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2002. – 192 с.

И.М. Семененко

Целевой подход к диагностике в управлении предприятия

Выявлены проблемы, которые возникают при проведении диагностики состояния предприятия и результатов его деятельности. Определена неоправданность использования проблемного подхода к диагностике в управлении предприятием в современных условиях хозяйствования. Определены значение и сущность целевого подхода к диагностике в управлении предприятием. Установлено, что управленческие решения, разработанные с использованием целевого подхода к диагностике, являются более результативными.

Ключевые слова: диагностика, управление, целевой подход, проблемный подход, управленческое решение.

I.M. Semenenko

Goal-oriented approach to diagnostics in management of an enterprise

Problems which occur while performing diagnostics of the state of an enterprise and the results of its activity have been revealed. The inexpediency of using problem approach to diagnostics in management of an enterprise in modern conditions of economic management has been defined. The significance and essence of goal-oriented approach to diagnostics in management of an enterprise have been revealed. It has been set that the management decisions, developed using the goal-oriented approach to diagnostics, are more efficient.

Keywords: diagnostics, management, goal-oriented approach, problem approach, management decision.

Отримано 15.01.2012 р.