

УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА: ЗАГАЛЬНА КОНЦЕПЦІЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
76019, вул. Карпатська, 15,
кафедра менеджменту і адміністрування,
тел.: 507623

Анотація. Уточнено й обґрунтовано поняття управлінської діагностики, розглянуто напрями проведення досліджень управлінської діагностики в системі управління конкурентоспроможністю підприємства, наведено показники оцінки управлінського ресурсу системи.

Ключові слова: управлінська діагностика, система управління конкурентоспроможністю, управлінський ресурс, показники оцінки управлінського ресурсу, самодіагностика, експертна діагностика.

Annotation. The concept of managerial diagnostics is clarified and substantiated, directions for research management diagnostics in the management of the competitiveness of enterprises are discussed, indicators for assessing the resource management system are defined.

Key words: managerial diagnostics, system management competitiveness, managerial resources, performance evaluation of resource management, self, expert diagnosis.

Вступ. Управління конкурентоспроможністю підприємств вимагає застосування сучасних концепцій управління, які ґрунтуються на використанні взаємодії системного, процесного, ситуаційного, структурного та інших підходів до процесу управління, що зумовлюється характером взаємозв'язків окремого підприємства із зовнішнім середовищем, тенденціями ринкових змін, необхідністю виявлення та швидкої адаптації до них підприємством. Проблему вчасного виявлення відхилень у виконанні поставлених завдань і цілей, розпізнавання загроз та виявлення причин невідповідностей у системі управління конкурентоспроможністю підприємства можна вирішити, застосовуючи управлінське діагностування.

Питання економічної діагностики підприємства досліджуються в роботах О.О.Гетьмана, В.М.Шаповала, Н.С.Краснокутської, Т.О.Загорної, О.Г.Мельник, Л.А.Костирко та інших. Категорія “управлінська діагностика” зустрічається значно рідше й потребує додаткових досліджень.

Постановка завдання. Метою дослідження є уточнення трактування категорії “управлінська діагностика” і її змістовної характеристики, функціонального призначення та взаємозв'язків з іншими управлінськими й економічними характеристиками та функціями в системі управління конкурентоспроможністю.

Результати досліджень. Проведемо аналіз визначень понять діагностики й управлінської діагностики.

Автори в [1, с.8] вважають, що економічна діагностика підприємства – це оцінка економічних показників роботи підприємства на основі вивчення окремих результатів, неповної інформації з метою виявлення можливих перспектив його розвитку й наслідків ухвалення поточних управлінських рішень. У роботі [2, с.44–49] діагностику розглядають як процес визначення стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. У [3, с.95–96] діагностика трактується як процес, що передбачає проходження трьох стадій: збору інформації про теперішній стан організації, аналізу та оцінки зібраної інформації та прогнозування майбутнього стану організації.

О.Г.Мельник зазначає, що “діагностика діяльності підприємства передбачає оцінювання та ідентифікування стану, тенденцій і перспектив розвитку на базі системи індикаторів з метою формування структурованої інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на усунення проблемних моментів і слабких сторін організації чи використання шансів умов функціонування й сильних позицій підприємства” [4, с.90]. Дослідження присвячені детальній розробці бізнес-індикаторів діагностики діяльності підприємства за певними функціональними напрямками, методично-критеріальному забезпеченню визначення індикаторів діагностики ефективності діяльності підприємства, розробці технології діагностики та моделі полікритеріальної діагностики конкурентоспроможності машинобудівного підприємства.

Визначення діагностики конкурентоспроможності підприємства подано нами в [5, с.232] як процес збору, аналізу, оцінки даних про стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, формування показників-індикаторів, що забезпечують його пріоритетне становище на ринку відносно підприємств-конкурентів і прогноз майбутніх змін з метою ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Однак такі тлумачення діагностики не акцентують увагу на виявленні причин відхилень у діяльності організації та системі управління конкурентоспроможністю зокрема.

Професор В.П.Петренко на підставі аналізу наукових доробок [6; 7] західноєвропейської та північноамериканської школи менеджменту наводить переклад трактування поняття діагностики організації ((англ. – organizational diagnosis) – аналіз та оцінка стану справ в організації з виявленням причин [6, с.616] і діагностики конкретної проблеми (англ. – diagnosing problem) – діагностування правдивих причин проблеми, симптоми якої проявилися [7, с.73], і зазначає, що “в процесах і процедурах управління організаційними утвореннями ... діагностичні навички вважаються необхідним інструментарієм будь-якого кваліфікованого управлінця, який повинен володіти діагностичними здібностями (аналіз симптомів, виявлення причин, пошук рішень) незалежно від сфери його діяльності” [8, с.202]. Автор [8, с.203] зазначає, що цілями управлінської діагностики може стати виявлення причин: отримання незадовільних результатів функціонування, неефективне використання тих чи інших видів ресурсів, падіння якості людських ресурсів, пониження якості продукції та ін.

У публікації [9] управлінська діагностика розглядається як інструмент, який дозволяє визначити коло актуальних проблем і питань, допомагає виявити причини проблем, показати взаємозв'язки між існуючими проблемами в управлінській ситуації й бажаними цілями.

І.В.Сіменко розглядає діагностику як узагальнену оцінку якості систем управління на основі моделі досконалості EFQM з виокремленням в її складі головних елементів системи управління (апарат управління, організаційна структура управління, організаційна культура, процес управління, організаційні комунікації) [10, с.8].

Проаналізувавши подані вище підходи до розуміння економічної й управлінської діагностики, дамо наше бачення управлінської діагностики в системі управління конкурентоспроможністю.

Управлінська діагностика – це процес динамічного дослідження (моніторингу, аналізу, оцінки) діяльності системи з метою виявлення першопричин виникнення та розвитку дестабілізуючих факторів, що призводять до неефективного функціонування системи або підсистеми з урахуванням рівнів управління системою та належним розподілом діагностичної інформації між ними.

Об'єктом дослідження управлінської діагностики в системі конкурентоспроможності будуть виступати система (підприємство) і підсистеми, що забезпечують його ефективне функціонування як на внутрішньому (внутрішнє середовище), так і на зовнішньому (зовнішнє середовище) рівнях.

Метою управлінської діагностики є встановлення причин виникнення й розвитку проблем у діяльності системи за рахунок постійного моніторингу показників і визначень функціонування досліджуваної системи або її підсистем (управління, виробництва, фінансів, маркетингу, постачання, збуту, інформаційна, персоналу, проектування й розробки нової техніки та інших).

Важливою характеристикою управлінської діагностики є оптимальний розподіл інформації стосовно відхилень у функціонуванні системи за рівнями управління для прийняття вчасних управлінських рішень і внесення коректив у певні функціональні процеси або попередження ситуацій, що можуть виникнути. Завданням менеджера відповідного рівня управління є вміння розпізнавати слабкі сигнали потенційних збурень за відповідними індикаторами та ліквідувати причини невідповідностей без появи самих негативних наслідків.

Отже, постійний моніторинг, динамічне виявлення та розпізнавання причин, що можуть негативно вплинути на реалізацію поставлених менеджментом цілей, дадуть можливість системі управління конкурентоспроможністю працювати в активному та проактивному режимах управління, для яких властивою є ліквідація причин без появи самих наслідків проблеми. Нині менеджери багатьох підприємств звикли працювати в режимі реактивного управління, коли потрібно виправляти ситуацію після появи негативних наслідків.

Зобразимо напрями досліджень управлінської діагностики в системі управління конкурентоспроможністю на рис. 1.

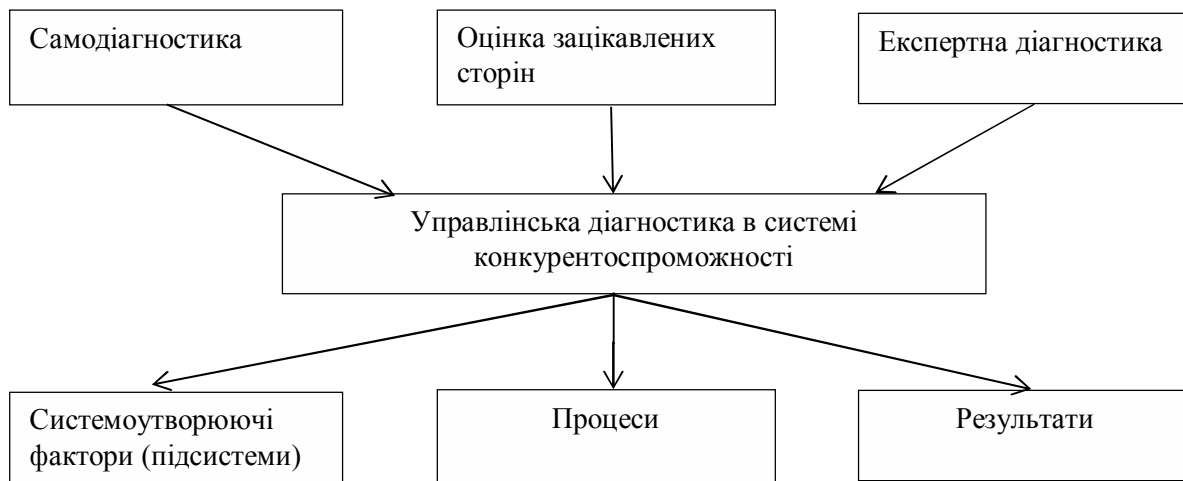


Рис. 1. Управлінська діагностика в системі конкурентоспроможності

Управлінська діагностика в системі конкурентоспроможності може проводитися на вимогу і/або із залученням зацікавлених сторін (споживачі продукції підприємства, інвестори, акціонери, партнери, суспільство), експертів, якщо це стосується окремих напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства (сертифікація, аудит системи та ін.), або як самодіагностика з метою забезпечення сталих позицій підприємства на конкретному ринку. Об'єктами дослідження будуть процеси (ланцюги нарощування цінностей), які забезпечують ефективне функціонування підприємства та системоутворюючі фактори, а саме – структурно-функціональні підсистеми підприємства (менеджменту, виробництва, фінансів, маркетингу, постачання, збуту, інформаційна, персоналу). Предметом досліджень повинні стати результати діяльності підприємства та його підсистем.

Оцінити результати управлінського ресурсу системи управління конкурентоспроможністю можна, використовуючи ряд послідовно-логічних напрямків проведення діа-

гностики, що можуть бути реалізовані через використання економічних показників оцінки сфери управління (рис. 2).

Під управлінським ресурсом слід розуміти керівний склад системи управління конкурентоспроможністю, що належить до різних рівнів (технічного, управлінського, інституційного) досліджуваної системи.



Рис. 2. Напрями діагностики управлінського ресурсу в системі управління конкурентоспроможністю

Якість роботи управлінського персоналу, що задіяний у системі управління конкурентоспроможністю, можна охарактеризувати через коефіцієнт якості виконання управлінських функцій K_y , пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності:

$$K_y = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n t_{\hat{a}i}}{\sum_{i=1}^m t_{\zeta i}}$$

де $\sum_{i=1}^n t_{\hat{a}i}$ – загальні втрати робочого часу через несвоєчасне або повне невиконання i -ї функції управлінським персоналом;

$\sum_{i=1}^m t_{\zeta i}$ – загальний фонд робочого часу конкретного підрозділу, що забезпечує конкурентоспроможність;

m – кількість підрозділів, що забезпечують виконання конкретної функції управління конкурентоспроможністю;

n – кількість функцій управління, що підлягають виконанню за визначений період часу.

Організаційну структуру системи управління конкурентоспроможністю можна оцінити через коефіцієнт управління, який відображає ступінь завантаження кожного керівника відповідного рівня кількістю підлеглих K_{yn} :

$$K_{yn} = \frac{1}{z} \sum_{i=1}^z \frac{P_{\hat{o}i}}{D_{\hat{o}i}}$$

де z – кількість i -х рівнів управління;

$P_{\hat{o}i}, D_{\hat{o}i}$ – відповідно фактична та нормативна кількість підлеглих, яка припадає на одного керівника.

Під час вибору нормативних значень кількості підлеглих, яка припадає на одного керівника, слід урахувати, що за даними різних досліджень оптимальною кількістю підлеглих є 4–5 осіб, а максимальною – 7–12 осіб [11, с.54].

Оцінку технології управління можна провести, ураховуючи розуміння поняття технології в широкому сенсі, що дозволяє використовувати цю категорію для характеристики функціонування будь-яких управлінських структур, систем, процесів.

Технологія – це процес перетворення того, що подається на входи організації (у формі людських, фінансових, фізичних, інформаційних ресурсів), у результати на виходах (продукція, послуги, прибутки, сегменти ринку, управлінські рішення).

Технологію управління можна оцінити через показники, що визначають рівень автоматизації управлінського процесу й інформатизації управління.

Для визначення індексу забезпеченості одного представника управлінського персоналу засобами автоматизації P_a можна скориставшись формулою:

$$P_a = \frac{\Phi_b}{P_y},$$

де Φ_b – балансова вартість засобів автоматизації (оргтехніки);

P_y – середньоспискова чисельність управлінського персоналу, задіяна в системі управління конкурентоспроможністю.

Коефіцієнт раціонального використання інформаційного фонду K_{in} системи можна розрахувати за формулою:

$$K_{in} = \frac{E_n}{E_z},$$

де E_n – об'єм використаної інформації;

E_z – загальний обсяг накопиченої інформації.

Висновки. За результатами оцінок окремих складових системи управління конкурентоспроможністю управлінська діагностика дає можливість вирішити питання, спрямовані на визначення причин незадовільних результатів у діяльності підприємства, ліквідацію причин, ліквідацію наслідків і розробку системи заходів з попередження прояву подібних причин у майбутньому.

1. Гетьман О. О. Економічна діагностика : [навчальний посібник] / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : Центр навч. л-ри, 2007. – 307 с.
2. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навчальний посібник] / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 352 с.
3. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : [навчальний посібник] / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
4. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : [монографія] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко ; [за заг. ред. Кузьміна О. Є.]. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. – 198 с.
5. Станьковська І. М. Діагностика конкурентоспроможності підприємства / І. М. Станьковська // Наукові вісті Галицької Академії. – Івано-Франківськ : Полум'я, 2007. – С. 231–234.
6. Don Hellriegel. Organizational Behavior / Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr., Richard W. Woodman, N. Sue Bruning // International Thomson Publishing. – Scarborough, 1998. – 727 p.
7. Thomas S. Management: Competing in the New Era / Thomas S. Bateman, Scott A Snell // Fifth Edition. McGraw-Hill. – New-Yourk, 2002. – 675 p.
8. Петренко В. П. Щодо потреб українського суспільства в розвитку методів та інструментів діагностики соціально-економічних систем: основні завдання і проблеми / В. П. Петренко // Наукові вісті Галицької Академії. – Івано-Франківськ : Полум'я, 2007. – С. 201–204.
9. Шершидский В. Управленческая диагностика – как выявить мешающие бизнесу проблемы [Електронний ресурс] / В. Шершидский. – 2012. – Режим доступу : <http://shershidsky.ru/praktichnyeveshhi/upravlencheskaya-diagnostika-kak-vyyavit-meshayushhie-biznesu-problemy>.
10. Сіменко І. В. Діагностика якості систем управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук / І. В. Сіменко. – Донецьк, 2010.

11. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент [Текст] : навчально-прикладний посібник / О. Є. Кузьмін. – Львів : Центр Європи, 1995. – 176 с.

Рецензенти:

Ткачук І.Г. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника;

Криховецька З.М. – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника.

УДК 334.732: 631.115.8

ББК 65.321

Сус Т.Й.

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КООПЕРАЦІЇ
В ЕКОЛОГІЧНОМУ СІЛЬГОСПВИРОБНИЦТВІ**

Прикарпатський національний
університет імені Василя Стефаника,
Міністерство освіти і науки,
молоді та спорту України,
кафедра фінансів,
76000, м. Івано-Франківськ, вул. Шевченка, 57,
тел.: 596176

Анотація. Розглянуто проблеми становлення сільськогосподарської кооперації в Україні. Проаналізовано заходи з державної підтримки сільськогосподарських кооперативів. Запропоновано організаційно-економічні заходи з підтримки кооперативів, які займаються вирощуванням, переробкою й реалізацією власної екологічно чистої продукції.

Ключові слова: сільськогосподарське виробництво, конкурентоспроможність, кооперація, екологічно чиста сільськогосподарська продукція, екологізація.

Annotation. The problems of becoming of agricultural co-operation are considered in Ukraine. Measures are analysed on state support of agricultural cooperative stores. Organizationally economic measures are offered on support of cooperative stores, which are engaged in growing, processing and realization of own environmentally clean products.

Key words: agricultural production, competitiveness, co-operation, ecologically net agricultural produce, ecologization.

Вступ. Сучасні умови розвитку сільськогосподарського виробництва, що супроводжуються процесом глобалізації та зростанням попиту, а відповідно й світових цін на продукти харчування, вимагають перегляду існуючих стратегій розвитку й організації аграрного бізнесу. Важливим напрямом розбудови сучасного конкурентоспроможного аграрного сектору економіки є розвиток, який базується на принципах сталого агрологічного сільгоспвиробництва та передбачає рівні умови для всіх господарюючих суб'єктів, зайнятих в аграрній сфері. В Україні набули розвитку дві суперечливі тенденції:

1) висока концентрація сільгоспвиробництва шляхом створення потужних агрохолдингів, які мають у своєму розпорядженні земельний банк у кількості тисяч гектарів сільгоспугідь і вертикально-інтегровані структури, включаючи виробничі підрозділи з вирощування високорентабельних сільськогосподарських культур, зберігання та переробки сільгосппродукції, її транспортування до споживача, лєвова частка якої експортується в інші країни;

2) велика кількість дрібних сільгоспвиробників в особі особистих селянських і фермерських господарств, які, користуючись послугами посередників, змушені йти на поступки переробним підприємствам при формуванні закупівельних цін на молоко,