

УДК: 005.52:005.334

МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ДВОРІВНЕВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

*С. Б. Довбня, д. е. н., професор, Національна металургійна академія України,
k-econom@metal.dmeti.dp.ua*

Розроблено концепцію дворівневої системи управлінської діагностики підприємства. Запропоновано критерій узагальнюючої оцінки ефективності системи управління. Обґрунтовано основні напрями управлінської діагностики підприємства та визначено методичні засади здійснення аналізу по кожному з них.

Ключові слова: управлінська діагностика, узагальнюючий критерій, додана вартість, цілі, стратегії, організаційна структура управління, управління персоналом, бізнес-процес, інформаційне забезпечення, корпоративна культура.

Постановка проблеми. В сучасних високо динамічних конкурентних умовах особливого значення набуває необхідність актуалізації систем управління, якісної реалізації функцій управління, в тому числі – управлінської діагностики. Управлінська діагностика є невід'ємною і дуже важливою складовою оцінки конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, економічної безпеки підприємства і т. і. Необхідність такого діагностичного напрямку, як правило, декларується у відповідних методичних підходах. Але оскільки така оцінка є доволі складною та неоднозначною, то здійснюється вона найчастіше експертним шляхом. Слід зазначити, що управлінська діагностика має дуже важливе самостійне значення, як основний елемент наукової системи менеджменту підприємства, що забезпечує обґрунтованість прийняття управлінських рішень, дієвість та ефективність такої системи. Але і тут рівень методичного забезпечення та практичного використання є вкрай низьким.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на широкі можливості застосування управлінської діагностики та велику практичну потребу в її здійсненні в науковій літературі їй приділено недостатньо уваги. Досліджуючи цю проблему автори або висвітлюють суто теоретичні основи [1, 2], або розглядають окремі напрямки такої діагностики, не формуючи струнку та повну її систему [3, 4].

Такий стан речей, на наш погляд, по-

в'язаний з наступними обставинами. По-перше, складністю управлінської діагностики як з точки зору її багатогранності, так і з точки зору можливості формування індикаторів, що характеризують той чи інший аспект системи управління. Так, наприклад, одним з найбільш розповсюджених та зрозумілих напрямків управлінської діагностики є аналіз організаційної структури управління. Але визначення сталої системи показників, які б в кількісному вимірі характеризували ОСУ та дозволяли оцінювати її якість дуже складно (майже неможливо), оскільки дієва ОСУ для кожного підприємства своя, суцільно індивідуальна. З цього прикладу витікає друга обставина – різноманітність систем, технологій та методів управління підприємствами та різна доцільність їх використання в умовах конкретних підприємств. Ще однією – третьою обставиною є, на наш погляд, розрив у часі між управлінськими змінами і отриманими від їх впровадження результатами. Так актуалізація ОСУ ніколи не може привести до миттєвих покращень. І, навіть, по проходженні певного терміну, коли вже мають місце зміни (позитивні або негативні) дуже важко визначити, що саме їх обумовило, оскільки вони можуть бути пов'язані зі зміною ринкового середовища, податкової системи і т. ін., а не з актуалізацією ОСУ. Ця неоднозначність і неможливість визначення ступені впливу саме управлінських перетворень на результати діяльності підприємства є четвертою обставиною складності і недостат-

ності опрацювання методології управлінської діагностики. І врешті решт, п'ята обставина полягає у відсутності необхідної інформації для виконання управлінської діагностики. На жаль, на більшості підприємств не сформовані системи управлінського обліку, які повинні були б стати інформаційною базою такої діагностики.

Формулювання мети статті. Все вищезазначене дозволяє визначити необхідність формування методологічних засад управлінської діагностики як актуальне, важливе та складне наукове завдання. Ціллю статті є обґрунтування концепції та структури системи управлінської діагностики, а також розробка методичних засад її здійснення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінська діагностика, на наш погляд, може бути визначена як цілеспрямована аналітична діяльність, що передбачає оцінку стану реалізації основних функцій менеджменту, виявлення проблем підвищення ефективності і розвитку системи управління підприємством та окремих її складових, а також обґрунтування головних напрямків їх розв'язань. Таким чином, управлінська діагностика полягає в оцінці якості (дієвості) системи та результатів управління підприємством, а також визначенні методів їх удосконалення.

З нашої точки зору доцільним є виділення двох рівнів управлінської діагностики. На першому рівні якість системи управління оцінюється узагальнюючим критерієм, що характеризує зростання (або приріст) ефективності діяльності підприємства в порівнянні зі середньогалузевим зростанням цього показника або якимось іншим, прийнятим за базу, що відноситься до групи близьких підприємств. Такий підхід забезпечить елімінацію впливу зовнішнього середовища, оскільки з високою вірогідністю буде справедливим припущення про аналогічність його впливу на всі підприємства, що функціонують в однакових умовах і виробляють продукцію, що має однакове або близьке призначення.

Що до вибору конкретного показника, який покладено в основу формування узагальнюючого критерію, існують наступні міркування. Найбільш прийнятним, на наш

погляд, є показник доданої вартості, оскільки він характеризує всі результати діяльності підприємства в тому числі, ті, що використовуються у вигляді поточних витрат підприємства, включаючи заробітну плату, фінансові витрати, а також не залежить від зміни умов оподаткування.

Додана вартість розраховується одним з двох наступних способів:

$$ДВ = В - (МВ + А + I_{\text{в}}) \quad (1)$$

де ДВ – додана вартість;

МВ – матеріальні витрати (витрати на сировину, матеріали, енергію, паливо і т. ін.);

А – амортизаційні відрахування;

I_в – інші витрати (оплата виробничих послуг).

$$ДВ = ЧП + ПП + ПДВ + ФОП + ВСЗ + ВК \quad (2)$$

де ЧП – чистий прибуток;

ПП – податок на прибуток;

ПДВ – податок на додану вартість;

ФОП – фонд оплати праці;

ВСЗ – відрахування на соціальні заходи;

ВК – витрати на оплату процентів по кредитах (фінансові витрати).

Якщо розрахунок доданої вартості для сукупності інших підприємств є неможливим або складним, в якості узагальнюючого критерію може використовуватись фінансовий результат до оподаткування оскільки він фіксується в «Звітах про фінансові результати» підприємств і є доступним завдяки розміщенню на офіційному сайті smida.gov.ua.

Таким чином узагальнюючий критерій оцінки якості управління буде мати вигляд:

$$КЕП = \frac{T_{\text{п}}}{T_{\text{с}}} \quad (3)$$

де КЕП – узагальнюючий критерій ефективності управління підприємством;

T_п – темп зростання доданої вартості підприємства;

T_с – середній темп зростання доданої вартості по галузі або сукупності підприємств.

$$T_{\text{п}} = \frac{ДВ_{\text{з}}}{ДВ_{\text{п}}} \quad (4)$$

де ДВ_з, ДВ_п – відповідно, додана вартість підприємства в звітному та попередньому періодах.

Очевидно, що перебільшення цим по-

казником «1» свідчить про ефективність системи управління в цілому, оскільки узагальнюючий результат діяльності підприємства вище ніж середній по вибраній їх сукупності. І, навпаки, якщо узагальнюючий критерій менше ніж «1», то система управління підприємством потребує удосконалення. Природно, що при досягненні показником одиниці можна констатувати середній рівень функціонування системи управління на досліджуваному підприємстві.

На другому рівні необхідною є діагностика по окремих напрямках. Цей рівень характеризує наявність та якість окремих складових системи управління. Діагностика стану окремих управлінських підсистем безумовно потрібна в будь-якому випадку, але при

значенні узагальнюючого показника менше одиниці, вона є особливо важливою.

Основні напрямки такої діагностики (управлінські підсистеми) та завдання аналізу полягають в наступному:

- аналіз системи цілей підприємства та стратегій їх досягнення;
- аналіз організаційної структури управління підприємством;
- оцінка якості управління персоналом;
- аналіз системи процесів управління та інформаційного забезпечення;
- діагностика корпоративної культури.
- оцінка загальних результатів діяльності підприємства (рис. 1).



Рис. 1 Елементи управлінської діагностики підприємства

У процесі аналізу системи цілей підприємства та стратегій їх досягнення, в першу чергу, оцінюється наявність всіх необхідних цільових установок підприємства: місії, генеральної цілі, стратегічних цілей підприємства (ринкових та фінансових), корпоративної стратегії, конкурентної (кон-

курентних) та функціональних стратегій. Наступним кроком є аналіз відповідності системи сформованих цілей і кожної з них основним вимогам до їх якості: конкретності, вимірюваності, обґрунтованості (досяжності), гнучкості, а також взаємопов'язаності та несуперечності.

Результати аналізу дозволять:

- виявити суперечливі («конфліктні») цілі. Про суперечливість доцільно говорити коли максимізація досягнення одних цілей приводить до мінімізації інших. Як правило на підприємствах має місце протиріччя між фінансовими та ринковими цілями, цілями інвестиційними та соціальними, цілями підприємства та окремих центрів фінансової відповідальності (ЦФВ), а також між окремими ЦФВ;
- визначити, які цілі не можуть бути досягнуті одночасно. Як правило, такі, цілі не є суперечливими, навпаки, вони тісно пов'язані між собою, і існує необхідність у певній послідовності їх виконання з огляду на технології, бізнес-процеси, обмеженість ресурсів і т. ін.;
- виявити цілі, які не мають забезпечення, тобто цілі, для реалізації яких не розроблено конкретні заходи та відсутні необхідні ресурси;
- визначити цілі, які не конкретно сформульовані, по яких не визначені кількісні показники та планові терміни, що не дає можливості оцінити ступінь їх досягнення;
- виявити цілі, які не розуміють і не розділяють виконавці, по яких відсутні стимули їх досягнення;
- виявити цілі, які організаційно не забезпечені, тобто відсутні відповідальні (підрозділи, особи) за їх виконання.

Аналіз організаційної структури управління (ОСУ) підприємством проводиться на основі вивчення як формальної структури, так і неформальних зв'язків у ній. Для оцінки формальної структури у статистиці встановлюється її тип, кількість ієрархічних рівнів, кількість підрозділів на кожному з рівнів, існуючий розподіл прав і обов'язків.

Первинні кількісні показники організаційної структури управління, які визначаються в процесі управлінської діагностики, зводяться до наступних:

1. Загальна кількість рівнів управління.
2. Кількість рівнів управління в різних підрозділах підприємства, різниця між максимальною та мінімальною кількістю рівнів управління, середня по підрозділах кількість рівнів управління.
3. Середня кількість підлеглих у од-

ного керівника, максимальна та мінімальна їх кількість.

4. Кількість підрозділів з визначенням їх територіального розташування.

5. Чисельність робітників управління: абсолютна, частка в загальній чисельності персоналу і т. ін.

Важливою складовою аналізу ОСУ є встановлення відповідності організаційної структури цілям підприємства.

В процесі такого аналізу встановлюються:

- цілі, які не мають організаційного забезпечення (немає виконавців) або мають недостатнє організаційне забезпечення (недостатньо виконавців);
- цілі, які мають нечітку систему відповідальності, – виконавець, який несе повну відповідальність за реалізацію цілі, повинен бути тільки один;
- цілі, які не мають системи контролю за їх виконанням або нечітку систему контролю: суб'єкт контролю повинен бути вище по рівням управління, ніж об'єкт контролю, і знаходитись у тій же гілці управління;
- цілі, які закріплені за невідповідними по спеціалізації структурними підрозділами. Наприклад, фінансові цілі закріплені за керівниками виробничих підрозділів.

Для більш детальної характеристики ОСУ та аналізу її параметрів як в цілому, так і по окремих підрозділах, використовується система показників, зокрема таких як: коефіцієнт централізації ОСУ, коефіцієнт централізації функцій, коефіцієнт спеціалізації, коефіцієнт дотримання керованості, коефіцієнт ефективності і т. ін. [5].

Велику роль в оцінці оргструктури відіграє вивчення формальних та неформальних каналів комунікацій. Неформальні зв'язки встановлюються в результаті проведення спостережень за груповими міжособистими відносинами, анкетування та вивчення морально-психологічного клімату.

Таким чином, в процесі оцінки організаційної структури управління підприємством передбачається встановлення наступних характеристик:

- тип ОСУ – лінійна, функціональна, комбінована, матрична, проектна і т. ін.;
- відповідність ОСУ цілям підприємства;

- раціональність ОСУ;
- стиль і методи управління;
- гнучкість та адаптаційні можливості ОСУ і підприємств в цілому.

Ключовою задачею оцінки якості управління персоналом є визначення ступеня відповідності кадрової стратегії і практики поточного управління персоналом сьогоднішнім і перспективним цілям підприємства. Передбачається проводити оцінку в таких напрямках:

- стратегія управління персоналом – наявність та якість стратегічних цілей управління персоналом, підходи до формування трудового колективу, методи розвитку персоналу, інвестиції в персонал (людський капітал);
- кадрова політика – методи комплектування штатів, навчання та розвитку персоналу, система стимулювання роботи персоналу і контроль за реалізацією планів;
- регламентація процесу управління персоналом – нормативне забезпечення виконання посадових обов'язків, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення щодо стимулювання праці, положення про діяльність окремих підрозділів підприємства;
- процедури (бізнес-процеси) управління персоналом – набір персоналу, атестація, підвищення кваліфікації, звільнення працівників, соціальна і виробнича адаптація, соціальний захист, система підтримки трудової дисципліни.

Аналіз системи процесів управління (управлінських бізнес-процесів) повинен включати:

- а) визначення наявності у формалізованому вигляді всіх необхідних управлінських бізнес-процесів;
- б) аналіз їх значущості, трудомісткості, тривалості, вартості;
- в) аналіз достатності та коректності інформаційного забезпечення;
- г) оцінку якості кінцевих результатів управлінських бізнес-процесів.

Діагностика **корпоративної культури** передбачає дослідження традицій у сфері неформального спілкування співробітників, правил і процедур взаємовідносин персоналу і адміністрації, символів, цінностей та традицій, ритуалів, переважного стилю ке-

рівництва, ступеня участі працівників в управлінні і т. ін.

Окремою складовою управлінської діагностики можна вважати оцінку загальних результатів діяльності підприємства. Безумовно, загальні результати (обсяги реалізації продукції, прибуток, рентабельність, продуктивність праці і т.ін.) визначаються ефективністю всіх внутрішніх бізнес-процесів та впливом зовнішнього середовища. Але раціональне використання можливостей зовнішнього середовища та ефективне використання внутрішніх ресурсів і реалізації бізнес-процесів суттєво залежать від ефективності управління. Тому саме оцінка загальних результатів діяльності підприємства є завершальним напрямком управлінської діагностики. З нашої точки зору для здійснення такої оцінки доцільним є формування специфічної системи ключових показників ефективності, по кожній зі складових якої до уваги беруться 3–5 найбільш суттєвих індикаторів.

Враховуючи те, що система управління підприємством є складною системою і включає ряд окремих підсистем, в процесі управлінської діагностики необхідно аналізувати якість управління в кожній з них, зокрема, в підсистемах:

- управління виробництвом;
- управління маркетингом;
- управління фінансами;
- управління інноваційною діяльністю;
- управління персоналом;
- управління інвестиціями;
- управління зовнішньоекономічною діяльністю.

При управлінській діагностиці підприємства використовуються такі **методи**: спостереження, опитування виконавців, вивчення документів, анкетування, фотографії робочого дня, бенчмаркінгу, математичного моделювання.

Джерелами вихідних даних для управлінської діагностики підприємства є:

- паспорт підприємства;
- виробнича структура;
- штатний розклад;
- організаційна структура управління;
- стратегічні, тактичні, оперативні плани та звіти про виробничо-господарську діяльність підприємства та його структурних під-

розділів;

- накази, розпорядження, листи міністерств (відомств);
- нормативно-технічні, методичні документи та правові акти, що регламентують стосунки працівників апарату управління в процесі виконання функцій, положення про підрозділи, посадові інструкції спеціалістів та технічних виконавців, процедури управління, норми і нормативи, обіг документів, інформаційні потоки, карти організації праці службовців;
- матеріали документальних перевірок та опитування працівників як внутрішніми консультантами, так і зовнішніми аудиторськими, консалтинговими фірмами.

Висновки. Запропонована система управлінської діагностики забезпечує повноту та комплексність аналізу управління підприємством, виявлення проблемних зон та розробку обґрунтованих заходів щодо підвищення дієвості системи управління та ефективності функціонування підприємства. З метою подальшого теоретичного розвитку та забезпечення можливості практичного впровадження необхідним є розробка методичного інструментарію діагностики кожного

із основних напрямків: системи стратегій та цілей підприємства; організаційної структури управління підприємством; управління персоналом; процесів управління та інформаційного забезпечення; корпоративної культури; загальних результатів діяльності підприємства.

Література

1. Довбня С. Б. Економічна діагностика. Частина 2 / С. Б. Довбня, Т. Б. Ігнашкіна, О. В. Гончарук // Навч. пос. – Дніпропетровськ : НМетАУ, 2012. – 115 с.
2. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: Монографія / За загальною редакцією проф. А. Е. Воронкової. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 520 с.
3. Лепа Р. М. Оцінка доцільності реалізації управлінських рішень на підприємстві / Р. М. Лепа // Економічний вісник Національного гірничого університету, № 3. – 2005. – С. 100–106.
4. Скрипник О. А. Система показників інформаційного забезпечення процесів управління підприємством / О. А. Скрипник // Економічний вісник Національного гірничого університету, № 1, – 2012. – С. 105–109.
5. Мазур І. І. Реструктуризація підприємства і компаній: / І. І. Мазур, В. Д. Шапіро і др.; Справ. пос. / Под. ред. І. І. Мазура. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с.

МЕТОДОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ДВУХУРОВНЕВОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

С. Б. Довбня, д. э. н., профессор, Национальная металлургическая академия Украины

Разработана концепция двухуровневой системы управленческой диагностики предприятия. Предложен критерий обобщающей оценки эффективности системы управления. Обоснованы основные направления управленческой диагностики предприятия и определены методические основы осуществления анализа по каждому из них.

Ключевые слова: управленческая диагностика, обобщающий критерий, добавленная стоимость, цели, стратегии, организационная структура управления, управление персоналом, бизнес-процесс, информационное обеспечение, корпоративная культура.

METHODOLOGY OF FORMATION OF TWO-TIER SYSTEM OF MANAGEMENT DIAGNOSTICS

S. B. Dovbnya, D.E., Prof., National Metallurgical Academy of Ukraine

Concept of two-level managerial diagnostic system of enterprise is developed. Criteria of generalization estimation of effectiveness system of management are offered. Basic directions of managerial diagnostics of enterprise are validated and methodical principles of realization of analysis for each of them are identified.

Keywords: managerial diagnostics, generalization criterion, added value, goals, strategies, management organization structure, personnel management, business process, informational support, corporate culture.

Рекомендовано до друку д. е. н., проф. Вагоновою О. Г. Надійшла до редакції 9.01.2015 р.