

**УДК 65.014.1**

**Б.М. Андрушків, докт. економ. наук, проф. А.І. Піхурко**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна

## **УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА ЯК СПОСІБ ПОШУКУ НАПРЯМІВ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**B.M. Andrushkiv, Dr., Prof., A.I. Pihurko**

### **MANAGEMENT DIAGNOSTICS AS METHOD OF SEARCHING THE DIRECTIONS OF MANAGEMENT SYSTEM IMPROVEMENT AT ENTERPRISES**

Управлінська діагностика – це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, спрямований на оцінку їх наявності та відповідності поставленим цілям і завданням (зокрема, стратегічним завданням забезпечення та підтримки конкурентних переваг підприємства), на оцінку поточного стану підприємства, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем та недоліків менеджменту.

Можна виокремити чотири напрямки, за якими може проводитися управлінська діагностика:

1. Процесна діагностика управління – аналіз ефективності й результативності діяльності менеджменту (процесів планування, організації, координації та контролю).

2. Функціональна діагностика управління – аналіз ефективності та результативності роботи окремих підсистем управління та відповідних функціональних підрозділів підприємства.

3. Ситуаційна діагностика або аналіз відповідності взаємозв'язків існуючої системи управління з різними факторами та компонентами зовнішнього середовища (SWOT-аналіз, аналіз стратегічної позиції, займаної підприємством, аналіз сегментів ринку, аналіз конкуренції і т.п.).

4. Внутрішня діагностика – аналіз відповідності взаємозв'язків у межах комплексної системи управління підприємством (комплексний аналіз ступеню інтеграції, автоматизації функціональних підсистем, аналіз інформаційних систем підтримки прийняття управлінських рішень).

Мета проведення управлінської діагностики дозволяє виявити: ключові проблеми; причини й джерела їхнього виникнення; варіанти вирішення цих проблем з прогнозом можливих результатів.

Основними методами одержання якісної інформації для діагностування є: кабінетні дослідження; самодіагностика; діагностичне інтерв'ю; діагностичне спостереження; «мозковий штурм», конференції та інші методи групової роботи.

За результатами діагностики формується системне бачення керівництвом меблевого підприємства проблемних областей, що дозволяє оцінити поточний стан і тенденції розвитку комерційної, виробничої, фінансової складової діяльності підприємства, визначити слабкі місця в управлінні, розставити «по місцях» проблеми, з'ясувати причини і джерела їх виникнення і встановити пріоритети в роботі з проблемами підприємства, оцінити можливі варіанти розв'язання цих проблем, прогнозувати можливі результати, виробити попередні рекомендації з розробки стратегії розвитку підприємства на середньострокову або довгострокову перспективу. Крім цього, керівництвом приймаються обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок використання виявлених резервів із прогнозованим економічним ефектом.

Можливі різні підходи до визначення структури проведення управлінського

аналізу. Часто такий аналіз проводять по сферах діяльності, або внутрішніх ресурсах підприємства, потенціал їх розвитку порівнюють з аналогічними характеристиками конкурентів.

Управлінську діагностику можна здійснити з застосуванням технології SCORE. Модель SCORE (рис. 1.) – модель, що дозволяє підприємству здійснити управлінську діагностику і виробити стратегії переходу від проблеми до її рішення. SCORE є аббревіатурою від англійських: Symptom (симптом), Cause (причина), Outcome (результат), Resource (ресурс), Effect (ефект).

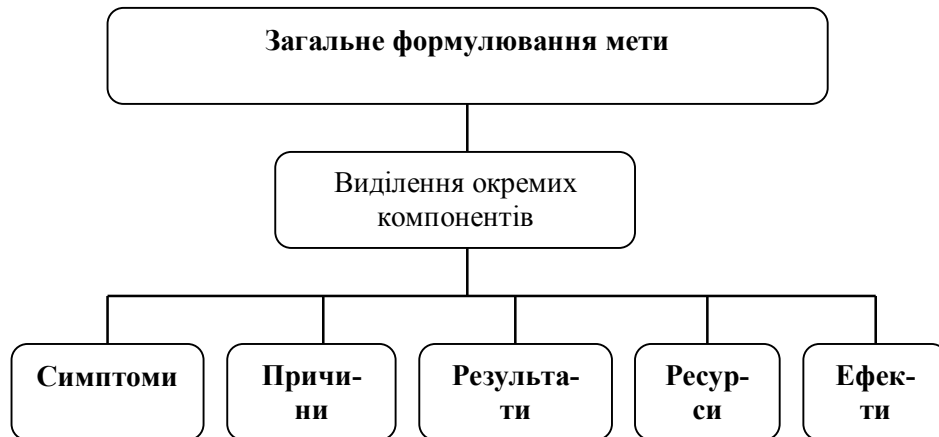


Рис. 1. Модель SCORE

Симптоми – найбільш помітні ознаки поточного проблемного стану.

Причини – фактори, що визначають появу симптомів.

Результати – мети, що описують бажаний стан, що повинне прийти на зміну проблемному стану.

Ефекти – довгострокові сліdstва досягнення результатів.

Ресурси – елементи, відповідальні за усунення симптомів і причин і досягнення результатів і ефектів, що переміщують у такий спосіб підприємство із проблемного стану у бажане шляхом зміни здатностей його співробітників.

Опис проблеми здійснюється у сучасний момент – це сьогодні. Керівництво (разом з командою менеджерів) повинне сформулювати що його не влаштовує або турбує на даний час. Описуються ознаки, що характеризують цей стан, тобто симптоми. Далі визначаються, які причини у минулому спровокували зазначені симптоми. Це ретроаналіз. Симптоми, і причини, їх що породили, разом утворюють поточний проблемний стан. Це початкова крапка відліку. Після цього здійснюється прогноз майбутнього, де й визначаються ті результати, які підприємство хотіло б досягти. Для досліджуваного підприємства «ТРЕНД» наприклад стати успішно діючим підприємством з розгалуженою мережею. Це буде бажаний стан, що повинний прийти на зміну проблемному стану.

Сформулювавши своє колективне подання про це, учасники команди визначають ефекти – довгострокові дослідження досягнення результатів – привабливий імідж, стабільність на ринку, ріст кількості постійних клієнтів. І це опис кінцевого бажаного стану.

Заключною дією у моделі SCORE є визначення тих ресурсів, які дозволять усунути симптоми й причини, і забезпечать досягнення результатів і ефектів. Ресурси – завжди мають ціну, це кошти за переміщення підприємства із проблемного стану у бажаний. Таким чином, здійснюється процес керування змінами в організації, в основі якого покладено детальний аналіз поточного стану підприємства з орієнтацією на його розвиток.