

Економічна діагностика підприємства

21.1. Сутність економічної діагностики та її використання у стратегічному управлінні підприємством

21.2. Організація діагностичного аналізу на підприємстві

Питання для самоконтролю

21.1. Сутність економічної діагностики та її використання у стратегічному управлінні підприємством

Стратегічне управління вимагає створення основи для активного і ефективного застосування різних методів, які повинні забезпечити об'єктивність оцінки діяльності підприємства та визначити перспективи його подальшого розвитку. Особливо необхідним стає своєчасне виявлення проблем та їх комплексне дослідження. Це дозволяє досягти адаптації цілей, стратегії підприємства, його організаційних характеристик, до змін в ринковому середовищі на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта господарювання. Комплексне виявлення економічних проблем підприємства з встановленням їх причин здійснюється за допомогою діагностичного аналізу, або економічної діагностики¹.

Саме поняття економічної діагностики походить від грецького “diagnoskikos” і означає розпізнавання, вивчення сфери. Сучасне застосування поняття “діагностика” розповсюджується на медичну, технічну, технологічну, політичну, соціальну та економічну сфери. Питання можливості та необхідності застосування терміну діагностика підприємства досліджене в роботі К. Наварра “До питання про теорію діагностики підприємства”, де автор вказує на ідентичність біологічного світу та соціально-економічних процесів, досліджує зв'язок між моделями “лікар-пацієнт” та “аналітик-підприємство”.

Отже, під поняттям “економічна діагностика” або “діагностичний аналіз” розуміємо вид економічного аналізу, який цілісно досліджує внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування підприємства у їх взаємозв'язку з метою виявлення основних проблем, тобто встановлення діагнозу підприємства для прийняття оптимальних оперативних та стратегічних рішень на момент завершення цього дослідження і на перспективу з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз. Слід зазначити, що питання самого механізму виявлення проблем, як і особливості

¹ Ці поняття будемо використовувати як синоніми

формування проблемного мислення, відносяться до малодосліджуваних у вітчизняній та закордонній економічній і управлінській науці².

Розглянемо основні види діагностичного аналізу (табл. 21.1).

Таблиця 21.1. Види діагностичного аналізу

<i>Класифікаційна ознака</i>	<i>Вид діагностичного аналізу</i>
За рівнем складності соціально-економічної системи	Глобальний, національний, регіональний та локальний
За терміном проведення	Одноразовий, періодичний, постійний
За масштабами проведення	Комплексний, тематичний, або функціональний, експрес-діагностика
За цільовим спрямуванням	Діагностика кризи розвитку підприємства Діагностика банкрутства Діагностика проблеми Діагностика системи управління Діагностика діяльності підприємства
За обсягами фінансових витрат на проведення	З високим рівнем капіталомісткості З середнім рівнем капіталомісткості З низьким рівнем капіталомісткості
За охопленням об'єктів	Суцільний та вибірковий
За напрямом здійснення	Оперативний і стратегічний
За складом виконавців робіт	З залученням виключно внутрішніх аналітиків, з залученням виключно зовнішніх аналітиків, комбінований склад аналітичної групи

Діагностичний аналіз, як правило, здійснюється консалтинговими фірмами. Це пов'язано з неможливістю його проведення працівниками підприємства, або з бажанням власника отримати неупереджений погляд на існуючі проблеми підприємства. Досвід іноземних аудиторських та консалтингових фірм свідчить про великий попит на такий вид послуг як здійснення бізнес-діагностики. В Україні діагностику підприємств найчастіше пов'язують з антикризовими процесами та банкрутством, санацією, з встановленням причин передкризових та кризових ситуацій та заходів, які слід здійснити задля стабілізації ситуації. Але сфера застосування діагностичного аналізу є набагато ширшою (табл 21.2).

Таблиця 21.2. Сфера застосування діагностичного аналізу

<i>№ з/п</i>	<i>Сфера застосування</i>	<i>Функціональний напрям</i>
1	Діяльність аудиторських фірм	Окремі види супутніх аудиту послуг
2	Антикризове управління підприємствами	Специфічна стадія антикризового управління, в тому числі реструктуризація підприємств
3	Розробка стратегії розвитку підприємства	Основа для прогнозу альтернативного розвитку підприємства та формування стратегії
4	Мотиваційна діяльність керівництва та/або власників	Основа для формування мотиваційної системи
5	Інвестиційна діяльність	Основа для прийняття інвестиційних рішень

² Деякі дослідники, виділяючи такі види діагностичного аналізу як бізнес-діагностика та комплексна діагностика, не враховують їх ідентичність за змістом.

Широке застосування діагностичного аналізу пов'язане з тим, що сучасний процес управління вимагає аналітичної бази, яка охоплює весь обсяг фінансових і нефінансових показників, які знаходяться у взаємозалежності. В умовах запровадження стратегічного управління діагностичний аналіз підприємства набуває особливої актуальності, адже дає можливість власникам та керівникам всіх рівнів управління вирішувати виявлені проблеми та долати їх першопричини, – і відповідно, ефективно управляти діяльністю підприємства, оцінювати перспективи його розвитку та зміцнювати його конкурентоспроможність.

Основними завданнями діагностичного аналізу є:

⇒ об'єктивна всебічна оцінка роботи підприємства і його підрозділів за певні проміжки часу з визначення основних проблем у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування підприємства;

⇒ визначення основних загроз для життєдіяльності та розвитку підприємства;

⇒ вивчення можливостей покращення стану суб'єкта господарювання шляхом використання сприятливих ринкових умов;

⇒ визначення пріоритетів у подоланні виявлених проблем підприємства тощо.

Існує певна взаємозалежність цілей власника, які він ставить перед підприємством та цілей, яких власник очікує досягти, отримавши висновок-діагноз щодо діяльності підприємства. Навіть сама можливість реалізації проекту діагностики залежить від того, чи зможе фірма-виконавець переконати власника підприємства в тому, що висновок-діагноз стане наступним кроком до досягнення його власних цілей (рис. 21.1).



Рис. 21.1. Взаємозалежність цілей власника та проекту діагностичного аналізу

Економічна діагностика підприємства дозволяє відстежити процес господарської діяльності у динаміці, з огляду на проблеми, що виникають, й можливість переходу на новий прийнятний етап розвитку. Діагностичне дослідження відображає основні бізнес-процеси підприємства та господарські явища, які підтримують його життєдіяльність. Вибір напрямів діагностичного аналізу здійснюється замовником цієї послуги. Наприклад, власника

підприємства можуть цікавити проблеми, які вплинули на зменшення обсягів продажу та втрату ринкової частки. Але фірма, яка здійснює діагностичне дослідження, може вносити свої пропозиції і разом з власником визначати додаткові напрями діагностичного аналізу. Після цього формується система показників за обраним напрямом. Кожен напрям діагностики – це визначений перелік показників, який інтегрується в систему показників, що використовується для визначення проблем підприємства. Система показників за напрямом діагностики є синергетичною системою індикаторів як фінансових, так і нефінансових, без яких неможливо уявити визначення вартості підприємства, його стратегічний розвиток – наприклад, його ринкову частку. Врахування фінансових і нефінансових показників нівелює можливість дезорієнтації в ринковому середовищі через прийняття помилкових управлінських рішень.

Окреме місце в економічній діагностиці підприємства займає процес виявлення проблем, які перешкоджають досягненню стратегічних цілей власника. Власник підприємства, який ініціює залучення фірми-виконавця для здійснення проекту діагностичного аналізу, найчастіше відчуває наявність певних проблемних ситуацій і висловлює своє бачення щодо них, тобто мова йде про наявність так званих “слабких сигналів”. Наявність суб’єктивного проблемного бачення є “основним пусковим механізмом” для здійснення діагностичного аналізу. Саме тут у експертів виникає потреба у формуванні чіткого напрямку руху від суб’єктивного проблемного бачення власника до висновку-діагнозу ситуації, що склалася на підприємстві. Для забезпечення цієї потреби використовують схему виявлення проблем, які перешкоджають досягненню стратегічних цілей власника (див. рис. 21.2).

Слід пам’ятати, що будь-яка проблема може стати результатом декількох причин, які в свою чергу також можуть бути проблемами. Наприклад, зменшення обсягів реалізації товарів може бути спричинене змінами в ринковому середовищі, неактуальним асортиментом, погіршенням якості, тощо. Зменшення показника обсягів реалізації є симптомом певної проблемної ситуації. Завданням аналітиків є своєчасно виявити причини зменшення обсягів реалізації товарів для формування заходів з їх подолання. Чим швидше та точніше будуть встановлені причини проблеми, тим швидше спеціалісти підприємства зможуть приступити до їх подолання.

Окрему увагу слід приділити факторам, які впливають на ефективність діагностики для їх обов’язкового врахування в процесі організації та проведенні діагностичного аналізу (див. табл. 21.3).



Рис. 21.2. Порядок виявлення проблем, які перешкоджають дослідженню стратегічних цілей

Таблиця 21.3. Фактори, які впливають на ефективність діагностичного аналізу

№ з/п	Фактор	Обґрунтування
1	2	3
1	Фактор своєчасних дій	Оперативність проведення комплексного діагностичного аналізу та своєчасність прийняття управлінських рішень на основі результатів діагностики
2	Фактор належної організації діагностичних досліджень та контролю за їх здійсненням	Наявність конкретної мети та завдання, належна організація та контроль протягом всього діагностичного дослідження дає можливість скоротити час на його здійснення, а також належним чином спрямувати діяльність спеціалістів, які приймають в ньому участь. Крім того, якісна організація діагностичного дослідження дає змогу збільшити його масштаб при залученні мінімальної кількості аналітиків та поставити точний діагноз ситуації, в якій знаходиться підприємство

Частина 2. Економічний аналіз

1	2	3
3	Фактор зацікавленості співробітників підприємства	Налагодженість співробітництва, можливість подальшого використання методик діагностичного аналізу на постійній основі, покращення мотивації після аналізу результатів діагностичного аналізу
4	Фактор достовірності інформації для здійснення діагностичного аналізу	Наявність достовірної інформації скорочує час проведення діагностичного дослідження і одночасно впливає на формування адекватних рекомендацій на основі результатів вказаного дослідження
5	Фактор наявності власних аналітиків підприємства, здатних прийняти участь в здійсненні діагностичного аналізу разом із залученими аудиторями-консультантами	Наявність власних фахівців, які здатні прийняти активну участь в здійсненні комплексного діагностичного дослідження сприятиме інформаційному забезпеченню дослідження і налагодженню співпраці аудиторів з спеціалістами підприємства
6	Фактор співробітництва залучених консультантів зі спеціалістами підприємства та власниками	Відсутність конфліктів зі спеціалістами підприємства та співпраця з залученими аудиторями-консультантами дозволить скоротити витрати на таке дослідження, детальніше ознайомитись з підприємством, та звичайно фахівці підприємства можуть отримати додаткові знання, якими вони зможуть скористатись надалі у своїй практичній діяльності
7	Фактор забезпеченості діагностичного аналізу	Наявність необхідних аудиторів-консультантів, доступу до необхідної інформації, програмного забезпечення впливає як на час, необхідний для проведення діагностичного дослідження так і точність
8	Фактор своєчасності прийняття управлінських рішень, прийнятих на основі результатів комплексного діагностичного аналізу	Несвоєчасне прийняття управлінських рішень та відстрочення активних заходів, спланованих на основі діагностики зменшують їх дієвість та ведуть до погіршення ситуації, що склалася. Крім того заходи, які проводяться з запізненням, можуть вже не відповідати поточній ситуації, так як вона вже змінилась і вказані заходи не будуть ефективними і можуть призвести до подальшого погіршення ситуації

Розуміння наведених факторів та їх проявів сприяє оптимальній організації і методиці економічної діагностики.

21.2. Організація діагностичного аналізу на підприємстві

Діагностичний аналіз підприємства є складним процесом. Оптимальним є здійснення економічної діагностики окремим проектом. Це пов'язано, головним чином з тим, що, діагностичне дослідження є обмеженою в часі дією, з визначеним колом виконавців. Діагностичне дослідження, як правило носить періодичний характер. Отже, під проектом діагностичного аналізу підприємства розуміємо тимчасовий захід, призначений для формування висновку-діагнозу.

Проектний метод позитивно впливає на організацію надання послуги та дозволяє власнику підприємства оцінити обсяг робіт, а фірмі-виконавцю обґрунтувати вартість даного проекту. Діагностичний аналіз розподілений на окремі етапи, які потребують участі фахівців різних спеціальностей у рамках єдиного проекту, скоординованого за видами робіт, виконавцям і термінами виконання.

Використання проектного методу при здійсненні діагностичного аналізу дозволяє вирішити наступні завдання:

- ⇒ визначити і обґрунтувати завдання діагностики як для виконавців, так і для замовників;
- ⇒ чітко визначити обсяг робіт та терміни виконання проекту, розробити план та програму діагностичного аналізу;
- ⇒ побудувати оптимальну організаційну структуру робочої групи та відібрати відповідних спеціалістів для здійснення діагностичного аналізу;
- ⇒ здійснити оцінку необхідних ресурсів;
- ⇒ організувати документування на всіх стадіях реалізації проекту;
- ⇒ здійснити калькулювання і аналіз витрат проекту;
- ⇒ забезпечити контроль за ходом виконання проекту.

При проектному підході до організації економічної діагностики керівник робочої групи має змогу відслідковувати реалізацію проекту крок за кроком, аналізувати його здійснення, і в разі неможливості якісного проведення діагностики – зупинити проект з найменшими втратами практично на будь-якій стадії, крім результативної. Унікальність діагностичного аналізу полягає в результаті, який отримується у вузьких часових рамках її здійснення – діагнозі проблем та причин їх виникнення, та подальших рекомендаціях консультантів, аудиторів та залучених експертів.

Розглянемо стадії та етапи діагностичного аналізу підприємства (див. табл. 21.4.).

Таблиця 21.4. Стадії та етапи діагностичного аналізу підприємства

№ з/п	Стадії	Етапи
1	Організаційна стадія	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ презентація проекту діагностичного аналізу підприємства ⇒ листування між фірмою-виконавцем та власником (власниками) підприємства ⇒ укладання договору про надання послуги
2	Підготовча стадія	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ формування робочої групи ⇒ складання загального плану та програми діагностичного аналізу підприємства ⇒ визначення джерел інформації
3	Технологічна стадія	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ збір інформації ⇒ систематизація накопичених матеріалів ⇒ статистична обробка та заповнення аналітичних таблиць ⇒ визначення проявів проблеми ⇒ виявлення основних проблем підприємства та причин їх виникнення ⇒ формування бази проблем ⇒ виявлення можливостей підприємства з урахуванням основних загроз його життєдіяльності та розвитку
4	Результативна стадія	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ підсумкова оцінка проблем підприємства, можливостей та загроз ⇒ узагальнення отриманих результатів і формування “дерева проблем” ⇒ документування результатів діагностики підприємства та рекомендацій учасників робочої групи та залучених спеціалістів ⇒ презентація результатів діагностики підприємства та рекомендацій учасників робочої групи та залучених спеціалістів

Розглянемо детальніше змістовне та процедурне наповнення наведених етапів.

На організаційній та підготовчій стадіях відбувається з’ясування усіх питань, необхідних для здійснення самого процесу діагностичного аналізу.

На технологічній стадії проводиться виявлення симптомів, що полягає у зборі інформації щодо симптоматики проблемних ситуацій на підприємстві і здійснюється за допомогою методів економічного аналізу. Симптоми є не причинами, а проявами проблем. Якщо ліквідувати тільки симптоми, то ситуація може погіршитись, так як проблему, яка спричинила їх виникнення, буде важче контролювати. Визначення симптомів починається зі застосування таких прийомів як анкетування, опитування, спостереження. Не слід ігнорувати або применшувати роль суб’єктивних даних, так як саме вони і дають можливість виявити симптоми та приховані проблеми. Тож окрема увага приділяється отриманню та вивченню суб’єктивних даних: анкетних даних, точок зору, переконань, думок, підходів, реакцій, які стосуються проблемних ситуацій.

Першу анкету заповнює власник, надалі така анкета заповнюється керівниками вищої та середньої ланки. Власник найчастіше вказує на

наявність проблем, пов'язаних з отриманням певних очікуваних ним результатів підприємницької діяльності, – саме вони були визначені як цілі для керівників. Що ж стосується керівників вищої та середньої ланки, то вони акцентують свою увагу на проблемах здійснення процесів, якими керують і які не дають можливості досягти поставлених цілей, тобто здійснюється проекція на основні функціональні служби і ключові бізнес-процеси. Окрему увагу слід приділити опитуванню та анкетуванню дистриб'юторів підприємства та кінцевих споживачів продукції.

На цій стадії також необхідним є *групування виявлених симптомів* у вигляді матриці і визначення симптомокомплексу, тобто сукупності симптомів, об'єднаних загальним напрямом розвитку, характерних для проблемних ситуацій з різними причинами виникнення (табл. 21.5). За необхідності перелік індикаторів може бути розширений. Важливо, щоб симптомокомплекс не розглядався як випадкова сукупність симптомів.

Таблиця 21.5. Матриця симптомокомплексів

Симптомо- комплекс	ІНДИКАТОРИ																	
	Наявність	Тренд	Наявність	Тренд	Наявність	Тренд	Наявність	Тренд	Наявність	Тренд	Наявність	Тренд	Наявність	Тренд	Наявність	Тренд	Наявність	Тренд
1																		
2																		
3																		

Симптомокомплекс – це згруповані симптоми, які притаманні проблемній ситуації, яка склалась на підприємстві та в його зовнішньому середовищі. Він дає можливість обрати напрями діагностичного дослідження, в процесі здійснення якого будуть сформульовані проблеми. Вцілому, проаналізована анкетна інформація зі згрупованими симптомами допомагає розробити програму діагностичного дослідження та розставити акценти за напрямками діагностичного аналізу.

3 ПРАКТИКИ ДІАГНОСТИЧНОГО АНАЛІЗУ

При діагностичному дослідженні проблем маркетингово-збутової діяльності можуть бути виявлені декілька симптомокомплексів, які характеризують ситуацію, що склалась на підприємстві (див. табл. 22.6). За обраними індикаторами-показниками, як-то обсяги реалізації, невиконані замовлення здійснюється трендовий аналіз, результати якого дозволяють виявити тенденції змін в обраних показниках. Так, при розгляді показника-індикатора – обсяги реалізації готової продукції – експертів цікавить тенденція щодо зростання або зменшення за обраний період часу, паралельно досліджуються інші показники, які спричиняють проблеми з обсягами реалізації продукції.

Таблиця 21.6. Матриця симптомокомплексів проблем маркетингово-збутової діяльності

Симптомокомплекс	Обсяги реалізації		Прибуток від реалізації готової продукції		Невиконані замовлення		Неліквідний асортимент		Збіж у відвантажених		Необхідні запаси готової продукції		Рекламації		Дебіторська заборгованість	
	Наявність	Тренд	Наявність	Тренд	Наявність	Тренд	Наявність	Тренд	Наявність	Тренд	Наявність	Тренд	Наявність	Тренд	Наявність	Тренд
1	+	↑	+	↑	+	↑	-		-		-		+	↑	+	↓
2	+	↓	+	↓	+	↑	-		+	↑	-	↓	+	↑	+	↓
3	+	↓	+	↓	+	↑	-		+	↑	-	↓	+	↑	+	↓
4	+	↓	+	↓	+	↑	-		+	↑	+	↓	+	↑	+	↑
5	+	↓	+	↓	+	↑	+	↑	+	↑	+	↑	+	↑	+	↑
6	+	↑	+	↓	+	↓	-		+	↓	+	↑	+	↓	+	↑
7	+	↑	-	↑	+	↑	+	↑	+	↑	+	↑	+	↑	+	↑

У таблиці, представлений вище, знак + означає статику по певному показнику, який досліджується, знаками ↑↓ позначається наявність позитивної і негативної динаміки.

При формуванні симптомокомплексу експерти-консультанти обов'язково враховують зв'язок виявленого симптому з декількома бізнес-процесами, наприклад, процес управління збутом, з процесом управління маркетингом, з процесом управління трудовими ресурсами, з процесом управління виробництвом тощо. Крім того окрема увага приділяється ринковому середовищу, особливо конкуренції в галузі. Саме ринкове середовище з його високою ентропією вимагає постійних адаптаційних змін, а їх ігнорування, несвоєчасне виявлення та впровадження має негативний вплив на внутрішні процеси підприємства.

Наприклад, виведення конкурентом на ринок асортиментних позицій, які є рекордними за обсягами продаж в галузі може стати проблемою зі збутом продукції інших виробників та негативним чином вплинути на всі бізнес-процеси підприємства, на лояльність дистриб'юторів – вони в своєму продуктовому портфелі проведуть перерозподіл для збільшення частки виробника-рекордсмена, що надалі вплине на перерозподіл ринкових часток виробників.

Розглянемо для прикладу Симптомокомплекс № 5 з таблиці, наведеної вище. Він вказує на зменшення обсягів реалізації, зменшення прибутку від реалізації готової продукції, за наявності необхідних запасів готової продукції на складах. Також ситуація характеризується наявністю невиконаних замовлень та збоями у відвантаженнях. Збільшується кількість рекламаций дистриб'юторів та дебіторська заборгованість, яка свідчить про неприйняття асортименту ринком, про перехід споживачів та дистриб'юторів до продукції інших виробників, яка, на їх погляд, має ряд конкурентних переваг.

Вищезгадані симптоми вказують на можливість наявності проблеми з управлінням асортиментом та розробкою нових видів продукції.

Особливо важливою є результативна стадія діагностичного аналізу. Саме на цій стадії проходить підсумкова оцінка проблем підприємства і узагальнення отриманих результатів аналізу та формується “дерево проблем”. Керівники за напрямками діагностики виносять на загальне обговорення визначені проблеми підприємства та причини їх появи, а також пропонують до загального обговорення рекомендації щодо шляхів ліквідації наявних проблем, зменшення впливу основних загроз життєдіяльності та розвитку підприємства. Так, наприклад, першопричиною проблем, які вплинули на зменшення обсягів продажу та втрату ринкової частки, може бути проблема з організацією збутової діяльності, виробничі проблеми, перехід дистрибуційних підприємств на інші асортиментні групи, відсутність розробок адекватних вимогам споживачів.

Під час такого обговорення доцільно застосувати евристичні прийоми для формування нестандартних рекомендацій для перебудови стратегії підприємства в ринкових умовах, що склались на основі висновку-діагнозу.

Якщо проблема правильно сформульована, то можна вважати її частково вирішеною. Не можна допускати узагальнюючих формулювань проблем. Наприклад, недоцільно формулювати проблеми наступним чином: “Організаційна структура управління підприємством не відповідає сучасним підходам до організації управління підприємством”. Таке формулювання проблеми, перекриваючи зміст всіх інших проблем, свідомо стає базовою проблемою. У той же час вона має занадто загальний характер. Отже, формування бази проблем є важливою і складною процедурою, так як передбачає редагування неупорядкованого переліку проблем. Дослідження вихідного переліку проблем припускає виключення зі списку однакових проблем за змістом, але різних за формулюванням. У результаті цього вихідний список перетворюється в базу проблем.

Формування тільки бази проблем є недоцільним, адже в такому випадку відсутній логічний і змістовний взаємозв’язок між вказаними проблемами. Перелік проблем слід трансформувати в “дерево проблем”, яке дозволить побачити їх у взаємозв’язку. На основі цього можна зробити основні висновки за найбільш важливими та критичними “проблемними точками”, які потребують негайного вирішення.

Перейдемо до розгляду схеми формування “дерева проблем”. “Дерево проблем” має вигляд деревовидної діаграми, де “крону” займають наслідки проблем, а причини знаходяться в його “корінні”. Така діаграма дає можливість сформулювати причинно-наслідкові цикли, в яких проблеми можуть виступати як причинами, так і наслідками. Основою такого судження є факт того, що в реальному житті підприємство стикається не з лінійними ланцюжками причин та наслідків, а з причинно-наслідковими циклами, де проблеми можуть виступати як проблемами, так і наслідками (див. рис. 21.3).

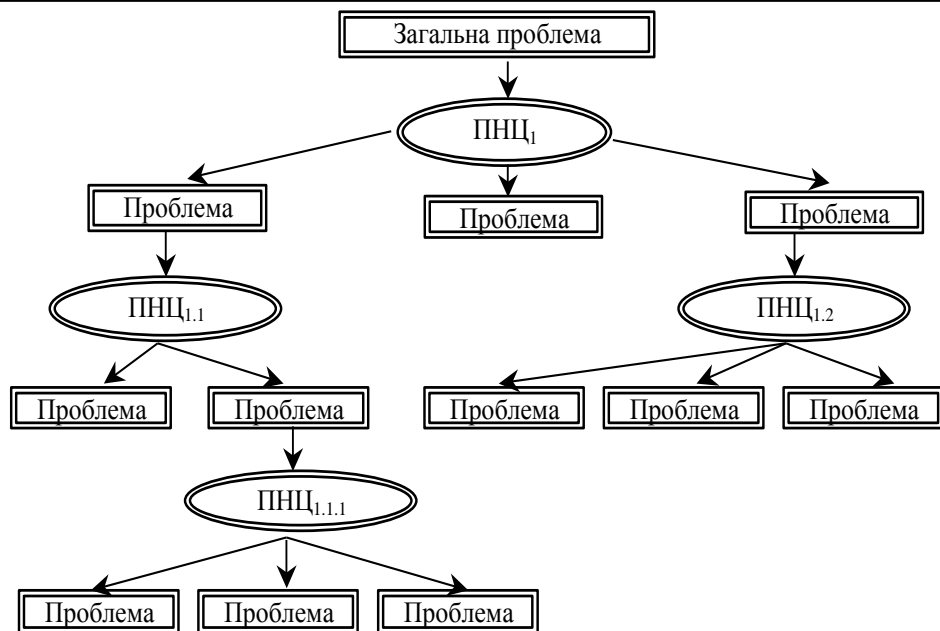


Рис. 21.3. Деревовидна діаграма “дерева проблем”

Головним завданням побудови “дерева проблем” є встановлення зв’язків між виявленими проблемами. Визначення таких зв’язків дозволяє виявити “ефект лавини”, що є нищівним для підприємства. Отже, при побудові “дерева проблем” використовується бінарне відношення, що є перетином причинності та наслідку. Бінарні відношення можна зафіксувати в каталозі наступним чином: номер проблеми-причини ставиться у відповідність до номеру проблеми-наслідку. Наявність елементів “циклічної” нелінійної причинності можна відобразити стрілками. Структуризацію проблем за допомогою “дерева проблем” слід розглядати як побудову послідовних ієрархічних рівнів, що наочно відображаються у деревовидній діаграмі і дозволяють сформулювати причинно-наслідкові цикли, без яких досить важко виявити взаємозв’язки між проблемами. Виділення рівнів ієрархії виконується шляхом операції транзитивного замикання бінарного відношення “причинність” і формулювання причинно-наслідкових циклів. Вони характеризуються тим, що всі проблеми конкретного циклу не мають причин у наступному, а порядок проблем усередині циклу довільний, оскільки між собою вони не порівнюються.

Слід зазначити, що при використанні способу фіксації взаємовідносин “причинна-наслідок”, на рівні “кореню” ієрархії “дерева проблем” будуть перебувати базові проблеми, а на верхньому – проблеми-наслідки. Проблеми кореневого рівня не мають причин, а проблеми останнього рівня – наслідків.

Отже, на діаграмі “дерева проблем” наслідки проблем будуть займати верхні позиції, а причини, відповідно, нижні позиції діаграми, відображаючи загальне філософське поняття причинності – взаємної зумовленості, детермінованості, послідовності подій. Вирішення проблем починається з кореневого рівня ієрархії

“дерева проблем”. Всі проблеми конкретного причинно-наслідкового циклу повинні бути вирішені і тільки після цього здійснюється перехід на інший рівень ієрархії “дерева проблем” (див. рис.21.3). Найвідповідальнішим етапом побудови дерева є визначення початкових або корінних проблем.

“Дерево проблем” можна будувати з різним рівнем деталізації. Для презентації дерева є обов’язковим його розміщення таким чином, щоб діаграма охоплювалася одним поглядом для комплексного розуміння ситуації, що склалася. Для побудови “дерева проблем” можна скористатися функціональними можливостями програми Excel або Word.

Процес побудови є кропіткою роботою і вимагає підготовки пояснювальної записки, яка міститиме детальний опис причинно-наслідкових зв’язків між проблемами. Пояснення повинні чітко відобразити загальну картину, що склалася на момент закінчення діагностичного дослідження. Структуризація виявлених проблем за допомогою “дерева проблем”, визначення їх взаємного впливу дозволяють створити необхідні передумови для розробки та аналізу шляхів (способів, засобів) подолання вказаних проблем.

До переваг структуризації виявлених проблем за допомогою “дерева проблем” в рамках здійснення діагностики підприємства можна віднести:

- 1) відносну простоту й швидкість здійснення;
- 2) виділення базових проблем, що дає можливість сконцентрувати зусилля та ресурси на своєчасному вирішенні проблем відповідно до ієрархії їх виникнення;
- 3) спрямування аналітичних здібностей членів робочої групи та залучених експертів на конкретне формулювання проблем, допомагає визначити їх зміст та встановити бінарний зв’язок “причина-наслідок”;
- 4) можливість побудови логічно обґрунтованої схеми послідовності вирішення всієї сукупності виявлених проблем. Вирішення проблем починається з кореневого рівня ієрархії “дерева проблем” з врахуванням того, що тільки після вирішення всіх проблем конкретного ПНЦ здійснюється перехід на інший рівень ієрархії “дерева проблем”.

До числа *основних недоліків* структуризації виявлених проблем за допомогою “дерева проблем” відноситься:

- 1) можливість неповноти та недостовірності інформації, представленої робочою групою;
- 2) відсутність абсолютної впевненості, що експерти виявили всі основні проблеми та правильно визначили взаємозв’язки між ними;
- 3) орієнтація експертів на традиційні підходи до бачення проблем підприємств.

Після формування “дерева проблем” спеціалістами робочої групи готується презентація результатів діагностики підприємства. З власником обговорюється перелік осіб, які прийматимуть участь в цій презентації. Для них готуються папки з висновком-діагнозом підприємства, з якими вони повинні ретельно ознайомитись до дня презентації. Для презентації розробляються слайди для кращої наочності. Після представлення загального

висновку-діагнозу проводиться дискусія, ведучим якої є керівник робочої групи. У процесі дискусії обговорюються питання, які виникли в ході ознайомлення з висновком-діагнозом.

Саме висновок-діагноз – є результатом здійснення проекту діагностичного аналізу підприємства, який представляє загальний опис проблем та причин їх виникнення.

У цілому, своєчасне виявлення проблем та причин їх виникнення дозволить власнику та керівникам підприємства:

⇒ оперативно відреагувати на “проблемні місця” та створити умови для їх подолання;

⇒ сформулювати комплексне бачення ситуації, в якій знаходиться підприємство;

⇒ внести корективи в обрану стратегію підприємства;

⇒ здійснити, при потребі, реконструкцію підприємства;

⇒ підвищити адаптаційні можливості підприємства до умов ринкового середовища;

⇒ передбачити ризики та вчасно використати можливості для формування конкурентних переваг на ринку;

⇒ зміцнити конкурентноздатність підприємства.

Отже, висновок-діагноз – це основа для впровадження змін, які ліквідують виявлені проблеми з їх першопричинами для уникнення повторення в процесі господарювання. Проводячи аналогію між підприємством та будь-яким живим організмом, які відчувають необхідність в посиленні імунітету для своєчасного пристосування до зовнішніх умов, для можливості подальшого існування і розвитку в зовнішньому середовищі, слід пам’ятати про актуальність своєчасного подолання проблем для реалізації внутрішнього потенціалу і використання ринкових можливостей. В сучасних ринкових умовах, коли Україна готується стати членом СОТ, та – в перспективі, членом Євросоюзу, діагностичний аналіз проблем підприємства для їх швидкого подолання стає ще більш актуальним. Він є додатковим інструментом підвищення адаптивності та ефективності управління підприємством, життєздатності та конкурентноздатності не тільки на внутрішньому ринку, але й на ринках близького та далекого зарубіжжя.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Пояснити сутність економічної діагностики підприємства.
2. Охарактеризувати види діагностичного аналізу.
3. Визначити основні завдання діагностичного аналізу.
4. Навести переваги проектного методу при здійсненні діагностичного аналізу.
5. Описати основні стадії здійснення діагностичного аналізу підприємства.
6. Розкрити переваги формування “дерева проблем” експертам, які здійснюють економічну діагностику.