

Мельник О.Г.  
д.е.н., професор  
Адамів М.Є.  
асистент

Національний університет «Львівська політехніка»

## **РОЗВИТОК СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА: ДІАГНОСТИЧНИЙ ТА АНТИСИПАТИВНИЙ ПІДХОДИ**

На сучасному етапі функціонування вітчизняних підприємств відбувається у надзвичайно складних умовах економічної та соціально-політичної нестабільності в державі, загострення конкурентної боротьби на внутрішніх і зовнішніх ринках, високого рівня невизначеності та малопрогнозованості змін зовнішнього середовища. Щодо внутрішнього середовища суб'єктів господарювання, то в сучасних умовах саме ресурсне забезпечення діяльності вітчизняних підприємств визначає стабільність їхнього функціонування та подальшого розвитку. На сьогодні очевидним є той факт, що значна частина підприємницьких структур функціонує в умовах ресурсних обмежень: доступ до сировинних ресурсів вкрай ускладнюється з огляду на ціновий фактор, фінансові ресурси поступово вичерпуються в умовах їх незбалансованого використання, технологічно-майнова база не відповідає сучасним вимогам та характеризується моральною і фізичною застарілістю тощо. За таких обставин власники та керівники підприємницьких структур повинні переглянути їхні системи менеджменту з метою якісного удосконалення та розвитку управлінських функцій, інструментів, процесів. Адже, сьогодні перед менеджерами вітчизняних підприємств постають різнопланові завдання, що стосуються виходу з кризового стану та відновлення діяльності, підвищення рівня конкурентоспроможності та завоювання нових ринків збуту, формування інвестиційної привабливості та забезпечення прогресивного розвитку тощо. Вирішення цих завдань відбувається на основі ретельно продуманого та обґрунтованого формування й ухвалення оптимальних управлінських рішень у різноманітних сферах функціонування підприємства.

Для розроблення якісних управлінських рішень керівники усіх рівнів управління повинні володіти повною, реалістичною та адекватною інформацією, що одержується у процесі цільового здійснення різноманітних діагностичних процедур. Діагностика є невід'ємною складовою системи менеджменту підприємства, що спрямована на формування обґрунтованої та достовірної інформаційної бази про минулий, поточний та майбутній стан підприємства з метою формування заходів превентивного, санаційного та реактивного спрямування. На вітчизняних підприємствах діагностика не є нововведенням та використовується керівниками і фахівцями у певних цілях, але, при цьому, як правило, спостерігаються істотні проблеми та недоліки у цій сфері.

Насамперед, варто зазначити про те, що діагностика на вітчизняних підприємствах зазвичай здійснюється частково або елементарно, тобто, передбачає дослідження та оцінювання лише певних показників, підрозділів, видів діяльності, сфер функціонування. В сучасних реаліях вирішення таких завдань є недостатнім для забезпечення ефективного функціонування підприємства. Керівники повинні ставити перед собою та досягати комплексних діагностичних цілей, що пов'язані із визначенням загрози банкрутства, рівня конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, перспектив розвитку тощо. Нераціональним також видається переважання фінансових індикаторів у діагностичних системах підприємств, адже в умовах сьогодення виникає необхідність у дослідженні різних сфер внутрішнього та зовнішнього середовища з метою прийняття різноаспектних управлінських рішень. Слід також наголосити, що в сучасному нестабільному та гіпердинамічному середовищі функціонування діагностика діяльності підприємства повинна

здійснюватись на перманентній основі з метою оперативного відстежування будь-яких потенційних змін, а не лише в кризових умовах або під час перебування підприємства у несприятливому стані, про останнє доволі часто свідчить практика функціонування вітчизняних підприємств. Адже діагностика спрямована не лише на виявлення існуючих проблем, але й потенційних загроз з метою розроблення дієвих превентивних заходів уникнення кризових явищ у діяльності підприємства.

Підсумовуючи усе вищевикладене, слід зазначити, що незважаючи на усвідомлення керівниками важливості діагностики у системах менеджменту їхніх підприємств, жодних активних дій щодо розвитку та удосконалення діагностичних систем і їх ресурсного забезпечення фактично не проводиться. Мова йде про те, що на вітчизняних підприємствах, як правило, застосовуються елементарні аналітичні та документальні методи діагностики, не повною мірою використовується наявне програмне і технічне забезпечення у цілях діагностики, не організуються навчання працівників для підвищення кваліфікації у сфері діагностики, відсутнє належне документальне забезпечення, не застосовуються сучасні діагностичні методики тощо. Перманентне удосконалення та розвиток діагностичних систем загалом чи їх окремих елементів сприятиме підвищенню ефективності результатів діагностики та формуванню більш обґрунтованих, дієвих та адекватних сучасним умовам функціонування управлінських рішень.

Крім вищезазначеного, слід констатувати, що в сучасних вкрай невизначених умовах діяльності, що характеризуються неповнотою, неоднозначністю, неточністю та низьким рівнем вірогідності інформації, особливе зацікавлення викликає діагностика антисипативного характеру, що передбачає ідентифікацію можливостей та загроз умов функціонування на основі комплексного дослідження слабких сигналів у середовищі функціонування. Слабкі сигнали середовища функціонування – це початкові ознаки майбутніх змін, які на ймовірнісних засадах повідомляють лише про джерела та можливість виникнення потенційних явищ. Насправді, менеджери, фахівці, спеціалісти підприємств доволі часто у процесі своєї роботи зустрічаються із неповними, інформаційно незавершеними, недостатньо точними та достовірними даними, які дуже складно сприймаються, ідентифікуються та піддаються подальшому обробленню. Поряд з цим, деякі слабкі сигнали є реальними ранніми провісниками про потенційне виникнення змін у середовищі функціонування підприємства, що матимуть вагомий вплив на його діяльність. Тому, виникає необхідність у якісному розпізнаванні таких слабких сигналів та відборі найбільш пріоритетних сигналів з метою визначення на цій основі потенційних явищ позитивного чи негативного характеру. З огляду на ймовірнісний, змістово-незавершений характер слабких сигналів діагностика слабких сигналів середовища функціонування набуває імовірнісного характеру і передбачає цільове ідентифікування слабких сигналів у внутрішньому та зовнішньому середовищі, їх ймовірнісне оброблення та рейтингове впорядкування, відбір найбільш вагомих слабких сигналів, інтерпретування їхнього подальшого розвитку до певних станів, можливостей або загроз умов діяльності та оцінювання впливу останніх на результативність діяльності підприємства. Таким чином, в результаті діагностики слабких сигналів потенційних явищ формується обґрунтована кількісно-якісна інформаційна база для розроблення та прийняття управлінських рішень випереджувального спрямування на визначені можливості й загрози умов функціонування. Слід також зауважити, що на сучасному етапі у керівників вітчизняних підприємств немає чіткого усвідомлення актуальності та важливості здійснення діагностики слабких сигналів середовища функціонування їхніх підприємств, рівень кваліфікації та досвіду фахівців у цій сфері є недостатнім, що значною мірою перешкоджає ефективному впровадженню і здійсненню цього виду діагностики та якісному розвитку систем менеджменту на підприємствах.