

5. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: полное руководство по работе с критическими числами, управляющими вашим бизнесом Пер. с англ. 2-е изд., Изд-во: Максимум, 2010. 400 с.

6. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.

**Світлана ЖУКЕВИЧ**

к.е.н., доцент кафедри обліку та оподаткування ТНЕУ

**Олександр БОЛЮХ**

здобувач професійно-освітньої програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я» ТНЕУ

Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ТНЕУ Алла МЕЛЬНИК

## **ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ЯК ОСНОВА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СФЕРІ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

За умов ринкової економіки, суттєвого розширення прав суб'єктів господарювання (в тому числі й закладів охорони здоров'я) у галузі фінансово-економічної діяльності значно зростає роль своєчасної та якісної діагностики фінансово-економічного стану підприємств, оцінки їх потенціалу, ресурсів, фінансової стійкості як основи прийняття управлінських рішень щодо пошуку шляхів підвищення і зміцнення фінансово-економічної стабільності та виходу їх з кризового стану.

Суттєва роль у вирішенні цих питань належить економічній діагностиці, яка є одним із основних елементів фінансово-економічної політики підприємства.

Питання здійснення економічної діагностики розглядаються науковцями Аунапу Ф., Бакановим М., Бланком І., Бочаровим В., Вартановим А., Євдокімовою Н. та Кірієнко В., Кірейцевим Г., Кизимом М., Забродським В., Ковальовим А., Пастуховою В., Шереметом А.

В економіці діагностичні методи почали застосовувати в практиці управлінського консультування підприємств, організація якого висвітлена у роботах авторів М. Курба (США), В. Раппопорта (Росія), Р. Юкєв'ярава, М. Хабакуса, Я. Леймана (Естонія). Характерними особливостями й одночасно недоліками використання цього напрямку діагностичних методів було: відсутність системного підходу, пріоритетність якісних оцінок над кількісними методами, суб'єктивність висновків внаслідок використання великої кількості експертних методів.

В управлінській діяльності діагностика як одна з його функцій набула

практичної кількісної та якісної оцінки в роботах закордонних і вітчизняних вчених.

Так І. Бланк використовував діагностичні методи при оцінці параметрів кризового розвитку підприємства, що генерують загрозу його банкрутства в майбутньому періоді [1]. При цьому він запропонував дві системи діагностики: систему експрес-діагностики та систему фундаментальної діагностики. Н. Данилочкіна використала метод діагностики за «слабкими сигналами» [2]. Автор запропонувала за допомогою системи моніторингу відловлювати сильні й слабкі сигнали, що надходять із зовнішнього і внутрішнього середовищ.

У ряді країн (США, Великобританії, Франції, Росії) шороко застосовують наступні методи економічної діагностики фінансової ситуації на підприємстві – статистичний метод під загальною назвою «скоринг» та метод А-рахунку, (в основі – бальна експертна оцінка), який запропонував Дж. Аргенті [3]. Також за кордоном одним із нових напрямків діагностики стало використання систем-експертів, у тому числі тієї, яку запропонував Б. Колас [4].

Однак, треба відмітити, про недостатність обґрунтування та висвітлення питань практичного здійснення економічної діагностики суб'єктів господарювання загалом і закладів охорони здоров'я зокрема. Проблема полягає у дослідженні сутності і визначенні характеру функцій, що реалізуються системою економічної діагностики, в пошуку взаємоперехрещення і взаємозв'язку аналітичної функції з іншими функціями управління: плануванням, контролем, організацією, а також в обґрунтуванні місця, ролі і можливостей реалізації економічної діагностики як основи прийняття управлінських рішень.

Первинне походження та розуміння терміну «діагностика» трактується у – перекладі з грецької – як розпізнавання стану об'єкта за прямими та непрямими ознаками. Діагностика передбачає визначення суті та особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу, застосовуючи певний набір засад та методів його проведення. Раппопорт В. відзначає: «Діагностика – управлінська робота з виявлення проблем і вузьких місць системи управління підприємством» [5]. На думку Короткова Е., діагностика – прийом встановлення, визначення ознак, причин деформацій і відхилень об'єкта від норми, тенденцій, задуму, цілі [6]. Ряд авторів відмічають: «Діагностика – метод аналізу стану виробничої системи для виявлення й усунення в ній диспропорцій, що сприяють появі «вузьких місць», тобто «хвороб» виробничого організму» [7]. Бланк І. розділяє діагностику на два етапи – експрес і фундаментальну – і дає їм таке визначення: Система експрес-діагностики банкрутства забезпечує раннє виявлення ознак кризового розвитку підприємства і дозволяє прийняти оперативні заходи для їх нейтралізації...» [8], а «...фундаментальна діагностика банкрутства дозволяє

одержати найбільш розгорнуту картину кризового фінансового стану підприємства і конкретизувати форми і методи майбутнього його оздоровлення» [9].

Ключовим питанням для розуміння сутності та результативності економічної діагностики є концепція господарської діяльності як потоку управлінських рішень для вкладення ресурсів із метою отримання прибутку. Саме отримання прибутку необхідне для збереження економічної життєздатності підприємства, можливості подальших вкладень капіталу. При цьому всю сукупність рішень щодо досягнення цієї мети може бути зведено до трьох основних напрямів — рішення щодо вкладення ресурсів; операції, що здійснюються за допомогою цих ресурсів; визначення структури фінансової діяльності. Вчасне та якісне забезпечення цих напрямів рішень визначає сутність фінансово-економічної діагностики [10].

Важливо усвідомлювати, що економічна діагностика є методом пізнання фінансово-економічного механізму підприємства, процесів формування та використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів та його операційної та інвестиційної діяльності. Відтак, результатом економічної діагностики — оцінка фінансового благополуччя підприємства, стану його майна, швидкості обертання всього капіталу та його окремих частин, дохідності використаних коштів. А підсумком діагностування є підготовка висновків про нинішній стан об'єкта і прогноз його зміни у майбутньому.

Економічна діагностика є основою для управління суб'єктами господарювання і охоплює такі головні елементи:

- оцінка ресурсних потреб підприємства;
- розподіл потоків грошових коштів залежно від конкретних планів підприємства, визначення додаткових обсягів залучення ресурсного потенціалу та каналів їх одержання — кредити, пошук внутрішніх резервів, додатковий випуск акцій, облігацій;
- забезпечення системи внутрішньої та зовнішньої звітності, яка б об'єктивно відображала процеси та забезпечувала контроль за економічною й фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання.

Крім того, економічна діагностика є суттєвим елементом менеджменту й прийняття управлінських рішень. Вона виступає прерогативою найвищої та середньої ланки управлінських структур, спроможних впливати на формування й використання всіх видів ресурсів і потоки грошових коштів, ефективності управлінських рішень, сприяє поточному та довгостроковому плануванню й забезпеченню стратегії підприємства.

В основі економічної діагностики суб'єктів господарювання лежать наступні загально-методологічні засади [11]. А саме:

- системний підхід – відповідно до якого підприємство розглядається як складна кібернетична система, що складається із ряду підсистем і знаходиться у постійному взаємозв'язку із зовнішнім середовищем;
- комплексний підхід – згідно якого діагностування повинно охоплювати всі підсистеми та складові елементи організації;
- сполучення статичних, динамічних і порівняльних оцінок, що передбачає необхідність діагностичної оцінки як на даний момент часу, так і характеристики динаміки в часі та порівняння із нормативними, галузевими чи показниками конкурентів;
- поєднання кількісних та якісних оцінок – суть якого полягає в сполученні кількісних та якісних методів аналізу;
- врахування галузевої і регіональної специфіки підприємств;
- від попередньої до остаточної оцінки. Суть його полягає в сполученні методу експрес-діагностики з остаточною фундаментальною діагностикою фінансового стану підприємства;
- формалізації оцінок, що передбачає агломерацію процесу діагностики фінансового стану підприємства, чітку визначеність оцінок, послідовність їх проведення.

Отже, економічна діагностика — це процес дослідження ресурсного потенціалу і основних результатів фінансово-господарської діяльності підприємства з метою виявлення резервів забезпечення та підвищення ефективного розвитку; це засіб накопичення, трансформації, аналіз, оцінка й використання інформації фінансово-економічного характеру з метою прийняття управлінських рішень.

#### Використані джерела

1. Бланк И. А. Словарь-справочник финансового менеджера. К.: Ника-центр, 1998. 480 с.
2. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н. Г. Данилочкиной. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. 279 с.
3. Скоун Т. Управленческий учет: Пер. с англ. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. 179 с.
4. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятий. Проблемы, концепции и методы: Пер. с франц. М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. 576 с.
5. Раппопорт В. Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. М.: Экономика, 1988. 127 с.
6. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. М.: Дека, 1997. 304 с.
7. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. – Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 450с.
8. Бланк И.А. Управление прибылью. К.: «НИКА-Центр», 2000. 544с.
9. Рожелюк В.М. Жук Н.Т. Експрес-діагностика фінансового стану в системі управління безпекою підприємства / Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. С. 232-234
10. Жукевич С.М. Діагностика фінансово-економічної стійкості суб'єкта господарювання:

концептуальний підхід. *Інноваційна економіка*. №5-6 [63], Тернопіль, 2016, С.206-211.

11. Жукевич С.М., Кудлаєва Н.В. Діагностика фінансового стану в системі управління підприємством. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. URL:<http://www.nbuiv.gov.ua>

## **Любов ЗАСТАВНЮК**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу THEU

### **ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Нинішній етап розвитку економіки України характеризується динамічними змінами зовнішнього середовища, що є основним викликом для сучасних підприємств, зокрема у контексті забезпечення ефективної системи планування для прийняття обґрунтованих, раціональних управлінських рішень. Саме система планування є основою ефективного функціонування та розвитку сучасних підприємств в умовах ринку, яка повинна базуватися на принципах гармонізації та збалансованості інтересів.

Формування ефективної системи планування у сучасних підприємствах потребує застосування комплексного підходу для забезпечення раціонального поєднання базових елементів, зокрема: персоналу, який власне займається плануванням та формує організаційну структуру; механізму планування; процесу прийняття та реалізації планових рішень; засобів, які забезпечують процес планування (інформаційні, технічні, організаційні і ін.).

Термін «планування» (від лат. *planus* – рівний, плоский) в управлінському контексті означає створення, розробку задуму діяльності та роботи на певний період, завдань із зазначенням мети, змісту, послідовності, обсягу та термінів, а також методів їх виконання [3]. Як розділ економіки планування становить систему упорядкованих знань про зміст, методологію та принципи розробки планів, організації планової роботи на підприємствах [2].

У загальному розумінні, в основі планування діяльності підприємства є сукупність взаємопов'язаних методів підвищення його прибутковості за рахунок збільшення ефективності використання усіх наявних ресурсів. У системі менеджменту сучасних підприємств для організації процесу планування використовуються такі структурні елементи та системи планування:

- персонал підприємства;
- механізм планування, а також принципи та методи;