

# КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ МЕХАНІЗМУ ДІАГНОСТИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

©2018 СИСОВ В. В.

УДК 338.001.36:658

## Сисов В. В. Концептуальна модель механізму діагностики діяльності підприємства

У статті обґрунтовано, що діагностика діяльності підприємства є необхідною умовою реалізації ефективного менеджменту підприємства, яка забезпечує інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень та визначає способи впливу на різноманітні параметри його діяльності. Наведено загальну характеристику основних складових діагностики діяльності підприємства, визначено принципи та завдання діагностики. Представлено механізм діагностики діяльності підприємства як сукупність методів, показників оцінювання та методику діагностичного дослідження, що визначаються цілями, завданнями, об'єктом і предметом діагностики. Виділено групи методів діагностики та показано здійснювані ними діагностичні операції. Визначено основні етапи загальної методики проведення діагностики діяльності підприємства та процедури, що виконуються в рамках кожного етапу діагностичного дослідження. Розроблена концептуальна модель механізму діагностики діяльності підприємства об'єднує в єдиний комплекс теоретичні, методологічні та організаційні складові його реалізації в їх послідовності та взаємозв'язку.

**Ключові слова:** діяльність підприємства, механізм діагностики, концептуальна модель, показники оцінювання, методи діагностики, діагностичне дослідження.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 22.

**Сисов Володимир Вікторович** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри організації виробництва та управління персоналом, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** sysoevvv@ukr.net

УДК 338.001.36:658

## Сисов В. В. Концептуальная модель механизма диагностики деятельности предприятия

В статье обосновано, что диагностика деятельности предприятия является необходимым условием реализации эффективного менеджмента предприятия, обеспечивая информационную поддержку принятия управленческих решений и определяет способы воздействия на различные параметры его деятельности. Приведена общая характеристика основных составляющих диагностики деятельности предприятия, определены принципы и задачи диагностики. Представлен механизм диагностики деятельности предприятия как совокупность методов, показателей оценки и методики диагностического исследования, которые определяются целями, задачами, объектом и предметом диагностики. Выделены группы методов диагностики и показаны осуществляемые ими диагностические операции. Определены основные этапы общей методики проведения диагностики деятельности предприятия и процедуры, выполняемые в рамках каждого этапа диагностического исследования. Разработанная концептуальная модель механизма диагностики деятельности предприятия объединяет в единый комплекс теоретические, методологические и организационные составляющие его реализации в их последовательности и взаимосвязи.

**Ключевые слова:** деятельность предприятия, механизм диагностики, концептуальная модель, показатели оценки, методы диагностики, диагностическое исследование.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 22.

**Сисов Владимир Викторович** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры организации производства и управления персоналом, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт» (ул. Кирпичева, 2, Харьков, 61002, Украина)

**E-mail:** sysoevvv@ukr.net

UDC 338.001.36:658

## Sysoiev V. V. The Conceptual Model of the Mechanism for Diagnostic of Enterprise's Activity

The article substantiates that diagnostics of activity of enterprise is a necessary condition for implementing of an efficient management of the enterprise, providing the informational support of administrative decision-making and determining ways of influence on different parameters of its activity. The general characterization of the basic components of diagnostics of activity of enterprise is provided, the principles and tasks of diagnostics are defined. The mechanism for diagnostics of activity of enterprise is presented as a set of methods, indicators of estimation, and the methods of diagnostic research, which are determined by goals, tasks, object and subject of diagnostics. Groups of diagnostic methods are allocated and the diagnostic operations performed by them are demonstrated. The basic stages of the general methodology of activity of enterprise and of the procedures executed within each stage of diagnostic research are defined. The developed conceptual model of the mechanism for diagnostics of activity of enterprise unites in one single complex the theoretical, methodological and organizational components of its implementation in their sequence and interconnection.

**Keywords:** activity of enterprise, mechanism for diagnostic, conceptual model, indicators of estimation, methods of diagnostics, diagnostic research.

**Fig.:** 2. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 22.

**Sysoiev Volodymyr V.** – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Organization of Production and Personnel Management, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** sysoevvv@ukr.net

Ефективність управління підприємством в умовах мінливості внутрішнього та зовнішнього середовища залежить від забезпечення менеджменту підприємства повною, об'єктивною й оперативною інформацією про його стан і діяльність, існуючі й потенційні проблеми, альтернативні сценарії розвитку.

Ключову роль у вирішенні даної проблеми займає діагностика, яка ґрунтується на комплексному та систематичному дослідженні різних сфер діяль-

ності підприємства. Цільовий характер діагностики дозволяє сформувати інформаційну систему підтримки прийняття управлінських рішень для менеджменту підприємства та визначити способи впливу на різноманітні параметри його діяльності. Тобто діагностика виступає як інструмент менеджменту, що забезпечує вчасне реагування на виникнення проблем у процесі функціонування й розвитку підпри-

емства та створення передумов підвищення ефективності його діяльності.

Різні види та багатоплановість діяльності підприємств, динамізм їх зовнішнього та внутрішнього середовищ, вплив багатьох факторів та використання різноманітних показників оцінювання діяльності зумовлюють складність та важливість діагностики для успішного функціонування підприємств, що потребує систематизації та подальшого розвитку її теоретико-методологічних засад.

Дослідженню проблеми діагностики діяльності підприємств присвячені наукові праці багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема Вартанова А. С., Гетьмана О. О., Глазова М. М., Загорної Т. О., Кузьміна О. Є., Мельник О. Г., Раппопорта В. Ш., Соколовської З. М., Шаповала В. М. та ін. Однак єдиної точки зору на розуміння її сутності серед науковців немає. Одні ототожнюють поняття «діагностика» і «економічний аналіз» або розглядають діагностику як метод, спосіб чи процес аналізу діяльності підприємства для визначення проблем і «вузьких» місць, які спричиняють її відхилення від допустимих значень, норм чи цілей [1–4]. Інші вказують на суттєві відмінності між ними, акцентуючи увагу на управлінському аспекті діагностики, що проявляється у виявленні причинно-наслідкових зв'язків у дисфункціях менеджменту та побудові пояснювальної чи прогнозовної моделей функціонування й розвитку підприємства [5–8].

Різнорманітність цілей, об'єктів, предметів та методичного апарату діагностики зумовило наявність багатьох підходів до визначення її змісту, видів, функцій, системи показників та розробки методики діагностичного дослідження [9; 10]. На сьогодні головна увага вчених прикута до питань діагностування фінансового стану [4; 11; 12], конкурентоспроможності [13; 14], різних видів потенціалу [15; 16] та банкрутства (кризи) підприємств [17–19].

Але попри ґрунтовність проведених досліджень у цій сфері, сучасна наукова думка досі не пропонує єдиного підходу до розуміння методології діагностичного дослідження і, відповідно, механізму його реалізації, який може стати важливим засобом підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємств.

*Метою* статті є розкриття основних положень формування механізму діагностики діяльності підприємства через побудову концептуальної моделі його реалізації.

Діагностика діяльності підприємства передбачає цільове оцінювання всіх сфер його діяльності, процесів функціонування та напрямків розвитку на основі системи показників з метою інформаційного забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень менеджментом підприємства, спрямованих на усунення проблемних ситуацій та його слабких сторін чи використання сформованих умов

функціонування та сильних позицій підприємства із урахуванням динаміки змін факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

**В**ирішення завдань діагностики в системі управління підприємством вимагає розробки відповідного механізму, що дозволяє чітко регламентувати процес діагностичного дослідження [20]. Механізм діагностики діяльності підприємства є складною системною категорією, яка в широкому сенсі представляє собою систему взаємопов'язаних і взаємозалежних організаційних, економічних, технологічних і методологічних елементів (принципів, підходів, норм, методик, методів, інструментів, показників), які забезпечують виконання цільових діагностичних функцій. У вузькому розумінні механізм діагностики – це сукупність правил, спеціальних заходів і процедур проведення діагностичного дослідження підприємства для виявлення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на його діяльність, з метою надання рекомендацій щодо зменшення негативних впливів і поліпшення (відновлення) стану підприємства та моніторингу їх ефективності.

Основними аргументами щодо використання механізму діагностики діяльності підприємства є [21]:

- ✦ невизначеність, динамічність зовнішнього середовища вимагає прогнозування можливих змін його факторів;
- ✦ різна інтенсивність впливу загроз зовнішнього оточення та наявність можливостей, втрата яких може негативно позначитися на результатах діяльності підприємства, зумовлює необхідність їх ідентифікації та оцінки;
- ✦ протиріччя та антагонізм поточних і перспективних інтересів розвитку підприємства потребують виважених управлінських рішень і визначення пріоритетів;
- ✦ результати діяльності підприємства в умовах циклічності його функціонування залежать від вчасності розпізнавання та реагування, оскільки упущення часу може призвести до некерованості процесів і недовісті коригувальних заходів;
- ✦ збій будь-якої ланки підприємства як складної системи, в умовах ланцюгового характеру його діяльності, може поширитись на інші або охопити всю систему;
- ✦ латентна залежність системи менеджменту підприємства від змін стратегічного середовища вимагає забезпечення її гнучкості, мобільності, адаптування до змін.

Для розкриття сутності механізму діагностики діяльності підприємства розглянемо концептуальну модель, що об'єднує в єдиний комплекс теоретичні, методологічні та організаційні складові його реалізації в їх послідовності та взаємозв'язку (рис. 1).

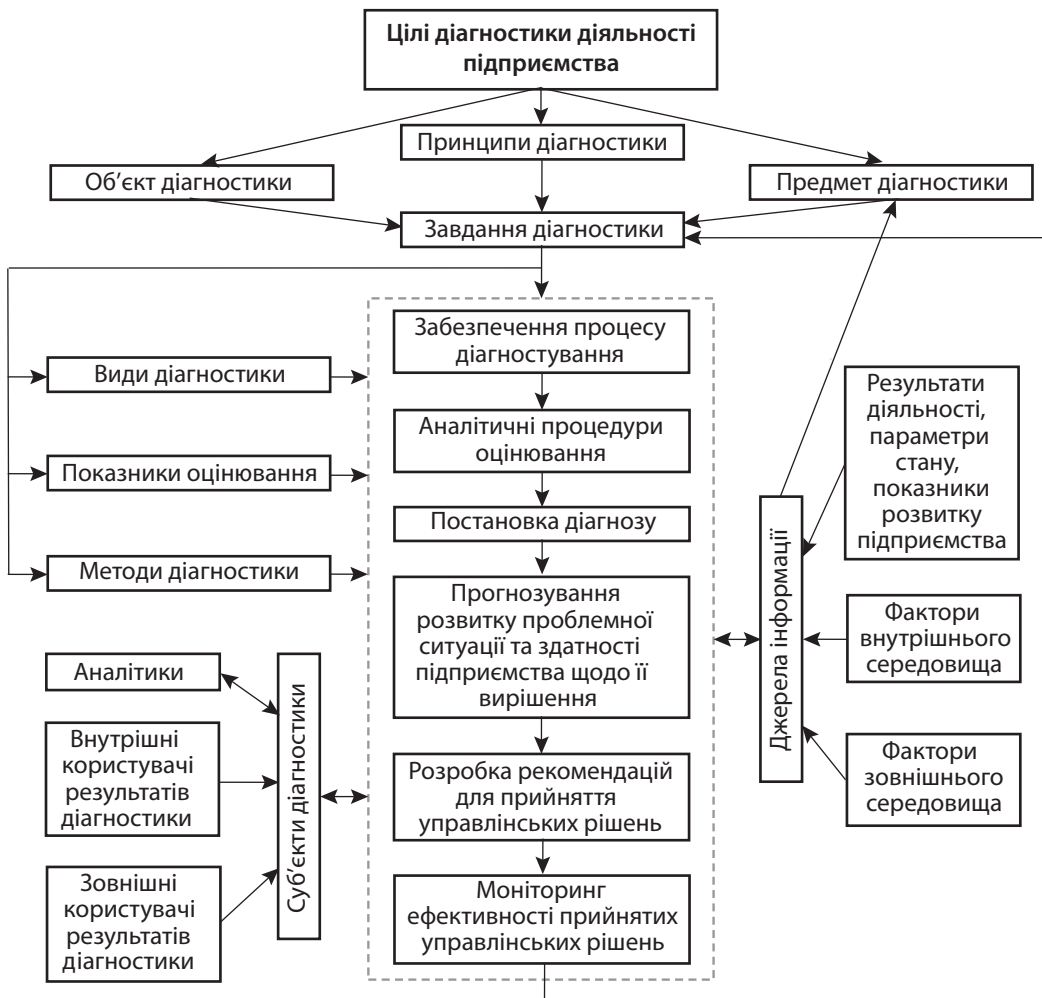


Рис. 1. Концептуальна модель механізму діагностики діяльності підприємства

Цілями діагностики діяльності підприємства є ідентифікація реального стану та особливостей процесів його функціонування, інтерпретація результатів оцінки та розробка комплексу заходів для підвищення ефективності діяльності підприємства в конкурентних умовах через покращення (відновлення) стану процесів функціонування, спрямованого на його стабільний розвиток.

Діагностика діяльності підприємств ґрунтується на таких принципах:

- ✦ *цілеспрямованості* – орієнтація на визначення проблем у діяльності підприємства та управлінні ним;
- ✦ *достатності* – поєднання цілей з можливостями підприємства, наявністю чи доступністю необхідних для їх досягнення ресурсів;
- ✦ *адаптивності* – здатність враховувати зміни середовища та пристосуватись до них задля підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування;
- ✦ *багатоваріантності* – використання різних підходів, методів, систем показників для забезпечення максимальної достовірності результатів;

- ✦ *мінімізації ризику* – визначає превентивний характер діагностики за рахунок дослідження причин деструктивних явищ і проблемних ситуацій;
- ✦ *впорядкованості* – використання загальної методології діагностичного дослідження та формалізації оцінок, що передбачає алгоритмізацію процесу діагностики, чітку визначеність оцінок, послідовність їх проведення;
- ✦ *постійної готовності до реагування* – передбачає, що рівновага підприємства є мінливою, тому постійне реагування на зовнішні та внутрішні фактори впливу дозволить зміцнити позицію підприємства;
- ✦ *адекватності реагування системи управління підприємством на міру реальної загрози його рівноваги, застосування механізмів нейтралізації загроз на основі визначення їх реального рівня.*

Відповідно до зазначених принципів діагностика діяльності підприємства здійснюється на всіх рівнях прийняття рішень та розробки стратегій: корпоративному, конкурентному, функціональному й оперативному.

Об'єктами діагностики діяльності підприємства виступають підприємство в цілому як виробничо-економічна система та її функціональні підсистеми, бізнес-процеси, виробничі функції, процеси функціонування окремих підрозділів тощо.

Предметом діагностики діяльності підприємства є аналіз результатів його фінансової, виробничої, господарської, організаційної та інших видів діяльності, отриманих під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, що знаходяться в єдності та взаємозв'язку.

До основних завдань механізму діагностики діяльності підприємства, які визначають його зв'язок з функціями управління, слід віднести:

- ✦ об'єктивне та всебічне дослідження діяльності підприємства в просторово-часовому розрізі;
- ✦ визначення відхилень від нормального або оптимального стану підприємства;
- ✦ виявлення ключових факторів впливу, що викликали зміни в стані та діяльності підприємства;
- ✦ встановлення причинно-наслідкових зв'язків між аналізованими показниками;
- ✦ вибір оптимальних управлінських рішень щодо усунення дії факторів, що дестабілізують впливають на діяльність підприємства, і стимулювання факторів, які покращують її ефективність;
- ✦ прогнозування змін в діяльності підприємства, зумовлених прийнятими управлінськими рішеннями.

Глибина і результативність діагностики діяльності підприємства залежать від обсягу, своєчасності та якості інформації, яка характеризує фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, параметри стану, результати діяльності підприємства в різних функціональних сферах і показники його розвитку. При проведенні діагностування фахівцям доводиться мати справу як із досить великими за обсягом інформаційними масивами, так, у деяких випадках, і з обмеженою, неповною інформацією. Джерелами інформації для проведення діагностики діяльності підприємства є дані його фінансової та податкової звітності; нормативна, планова, статистична та експертна інформація; інформація управлінського, технічного, технологічного, виробничого й комерційного характеру досліджуваного підприємства, а також інформація офіційних джерел, засобів масової інформації та аналітичних організацій.

На формування механізму діагностики діяльності підприємства впливає реалізований вид діагностики, який визначається об'єктом, спрямованістю, вихідним призначенням, часовим діапазоном, формою здійснення, середовищем функціонування, а також доступною для аналізу інформацією [22].

Повномасштабна діагностика діяльності підприємства охоплює такі напрямки аналізу:

- ✦ положення підприємства на ринку та його здатності адаптуватися до умов економічної кон'юнктури;
- ✦ фінансового стану підприємства;
- ✦ внутрішньої виробничої ефективності (використання ресурсів, динаміки величини і структури витрат);
- ✦ інвестиційної політики та ефективності залучення коштів на потреби фінансування капітальних вкладень;
- ✦ організаційної структури та системи управління підприємством, документообігу та розподілу повноважень між керівництвом і підрозділами підприємства;
- ✦ податкової політики підприємства та розробки заходів щодо оптимізації платежів до бюджету;
- ✦ інформаційних систем, що забезпечують процес управління підприємством.

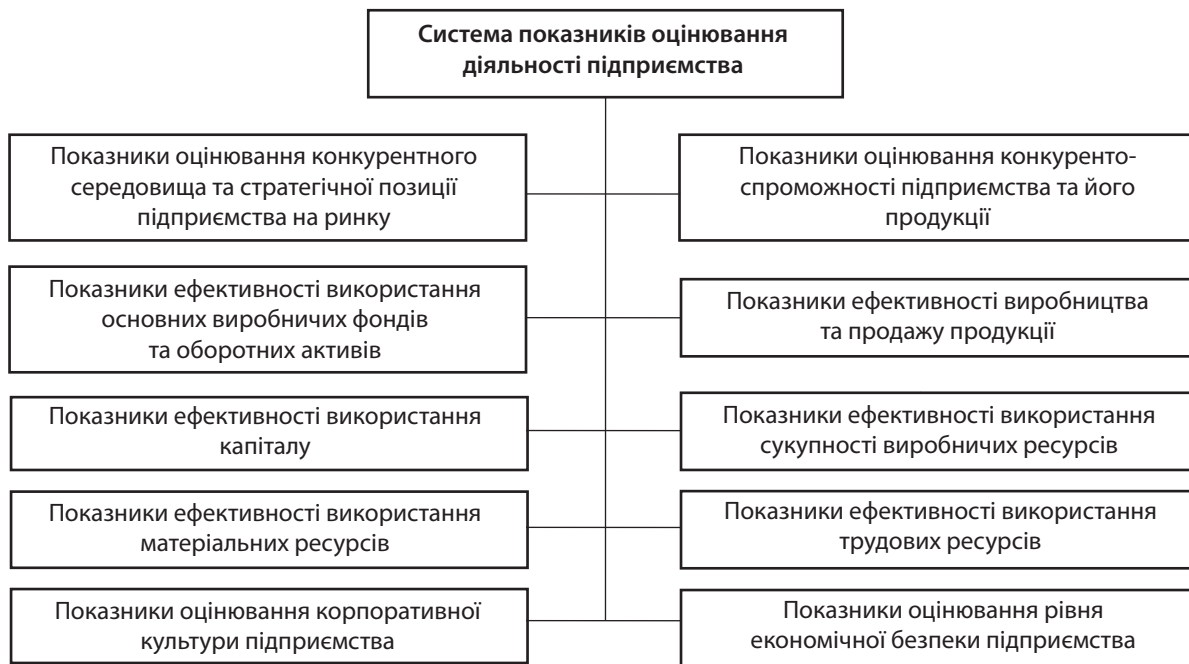
Комплексність діагностичних досліджень вимагає використання великої кількості показників оцінювання, здатних адекватно відобразити і характеризувати особливості та результати діяльності підприємств з урахуванням впливу на них у той чи інший період часу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Різноманіття кількісних та якісних економічних і неекономічних показників оцінювання різних сфер діяльності та процесів функціонування підприємств зумовлює їх відповідне групування та систематизацію (рис. 2).

Побудова системи показників оцінювання передбачає їх диференціацію за способом відображення, ступенем агрегування й характером залежності, встановлення взаємозв'язків між ними, визначення їх підпорядкованості, виділення сукупного, результативного показника, встановлення нормативних (рекомендованих, базових, еталонних) значень показників і розробку шкал для виміру значень факторів впливу зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства та характеристик його діяльності. Для конкретних цілей діагностування підбираються конкретні показники оцінювання з урахуванням специфіки підприємства та сфер його діяльності.

Велика кількість та різноманіття методів діагностики діяльності підприємства ускладнює їх класифікацію, систематизацію та вибір. Визнаним підходом до структуризації методів діагностики є групування їх на кількісні (формалізовані) методи, в основі яких лежать чіткі аналітичні залежності, та якісні (неформалізовані) методи, що ґрунтуються на описуванні аналітичних процедур на логічному рівні (табл. 1).

Вибір методів діагностики діяльності підприємства зумовлений цілями, завданнями та об'єктом діагностичного дослідження; інформаційним, технічним





**Рис. 2. Система показників оцінювання діяльності підприємства, що застосовуються в процесі її діагностики**

**Таблиця 1**

**Методи діагностики діяльності підприємства**

<b>Група методів</b>	<b>Основні методи групи</b>	<b>Діагностичні операції</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Кількісні (формалізовані) методи діагностики</b>		
Методи економічної статистики	Методи визначення середніх і відносних величин, групування, графічний, індексний, елементарні методи обробки рядів динаміки	Обробка результатів, узагальнення сукупності однорідних явищ (процесів), порівняння, розподіл даних, вивчення динаміки показників
Класичні методи економічного аналізу	Методи ланцюгових підстановок, арифметичних різниць, балансовий, виділення ізольованого впливу факторів, диференціальний, логарифмічний, простих і складних відсотків	Аналітична обробка результатів, вивчення функціональних зв'язків, аналіз правильності розміщення та використання засобів і джерел їх формування, визначення факторів впливу
Математично-статистичні методи	Методи кореляційного, регресійного, коваріаційного, дисперсійного аналізу, головних компонентів, обробки просторово-часових сукупностей, кластерного аналізу	Установлення зв'язків, знаходження виду залежності між результатними показниками та незалежними факторами, класифікація та групування схожих об'єктів
Економетричні методи	Методи теорії виробничих функцій, теорії міжгалузевого балансу, гармонійного та спектрального аналізу	Визначення функціональної залежності між економічними параметрами, встановлення різних пропорцій та структури виробничих зв'язків, аналіз діяльності підприємства за функціями та сукупністю значень показників, що характеризують цю діяльність
Методи дослідження операцій і прийняття рішень	Методи теорій графів, ігор, масового обслуговування, сітьове планування, дерево цілей та ресурсів	Графічне моделювання, пошук оптимальних рішень, визначення систем обслуговування, аналіз бізнес-процесів та міжпроцесних зв'язків, формування системи цілей та визначення способів і ресурсів їх досягнення

1	2	3
Методи економічної кібернетики та математичного програмування	Методи системного аналізу, імітаційного моделювання, лінійного, нелінійного та динамічного програмування	Пошук оптимальних рішень за різного характеру залежностей результатів діяльності від змінних параметрів в умовах обмежень, прогнозування зміни параметрів і показників
<b>Якісні (неформалізовані) методи діагностики</b>		
Методи експертних оцінок	Методи експертного опитування, інтерв'ю, аналітичних записок, Дельфі, мозкового штурму, ділова гра	Оцінювання та прогнозування якісних характеристик підприємства та ринку в умовах обмеженої інформації, невизначеності за наявності значної кількості можливих альтернатив
Група методів	Основні методи групи	Діагностичні операції
Матричні методи	Матриця Ансоффа, матриця «Бостонської консалтингової групи», матриця General Electric/McKinsey, матриця керованої політики, SWOT-аналіз, метод позиціонування	Стратегічний аналіз структури, динаміки та якості окремих видів бізнесу підприємства, діагностика його конкурентоспроможності з урахуванням продукту, життєвого циклу, ринків збуту, рівня конкуренції тощо
Методи логічного моделювання	Методи прогнозного сценарію, історичних аналогій, прогнозування за зразком, імітаційного моделювання, діаграма Ісікави	Якісний опис розвитку підприємства, передбачення варіантів рішень і очікуваних наслідків на основі встановлення причинно-наслідкових зв'язків, використання загальних прийомів логіки

і програмним забезпеченням; вимогами до достовірності й точності оброблення інформації; часовим горизонтом; рівнем деталізації діагностики; стабільністю зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного підприємства та кваліфікацією аналітиків.

Суб'єктами діагностики виступають внутрішні (керівники та працівники підприємства чи його підрозділів) і зовнішні (власники, інвестори, банківські та кредитні установи, постачальники, покупці, конкуренти, державні й місцеві регулюючі та контролюючі органи) користувачі результатів діагностики, а також аналітики, які безпосередньо проводять діагностичні дослідження.

Ключовою складовою механізму діагностики діяльності підприємства є загальна методика проведення діагностичного дослідження, яка містить такі основні етапи та процедури:

1) *Забезпечення процесу діагностування*: вибір технічних і програмних засобів, що будуть використовуватися в ході діагностування; визначення базових параметрів (норм, нормативів, еталонів тощо), що характеризують нормальний стан процесу функціонування об'єкта діагностики; опис можливих відхилень від базових параметрів, формулювання симптомів – ознак відхилення; збір матеріалів для діагностичного аналізу; формування бази даних; обробка результатів; їх систематизація за складовими; визначення системи показників.

2) *Аналітичне оцінювання показників*: проведення розрахунків та анкетування; обробка отри-

маних показників та результатів анкетування; порівняння та ідентифікація результатів; виявлення невідповідностей і причин, що їх викликають; вивчення чинників впливу та зв'язків між ними.

3) *Постановка діагнозу*: виявлення «вузьких місць» в діяльності підприємства та його підрозділів; визначення ваги та ступеня впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінювання змін, зумовлених їх дією; інтерпретація, пояснення, представлення та візуалізація результатів дослідження; визначення достовірності та точності поставленого діагнозу; ідентифікація стану об'єкта дослідження; формування проблемного поля підприємства.

4) *Прогнозування розвитку проблемної ситуації та здатності підприємства щодо її вирішення*: розгляд можливих станів підприємства та його зовнішнього середовища при різних сценаріях розвитку проблеми; визначення шляхів, необхідних ресурсів і строків вирішення проблеми або досягнення можливого стану підприємства з урахуванням впливу вирішальних факторів.

5) *Розробка рекомендацій для прийняття управлінських рішень*: формування рекомендацій стосовно впровадження коригувальних і/або запобіжних заходів щодо усунення виявлених «вузьких місць» з урахуванням їх пріоритетності та можливості виконання; розробка сценаріїв розвитку за існуючого стану діяльності підприємства та за умов прийняття управлінських рішень за результатами діагностики; вибір оптимальних варіантів розв'язання проблеми або розвитку підприємства.

6) *Моніторинг ефективності прийнятих управлінських рішень*: дослідження впливу прийнятих за результатами діагностики управлінських рішень на діяльність підприємства; оцінка досягнення поставленої мети управління; оцінювання економічних наслідків, пов'язаних з реалізацією управлінських рішень; порівняння результатів діяльності підприємства до та після впровадження заходів.

Чітке визначення завдань, заходів, методів та дій на кожному етапі діагностування діяльності підприємства дозволяє узгодити даний процес за строками виконання, складом виконавців і ресурсним забезпеченням.

Діагностичне дослідження діяльності підприємства має циклічний характер, що передбачає коригування завдань діагностики в разі отримання наслідків реалізації управлінських рішень, прийнятих за її результатами, які не задовольняють менеджмент підприємства. Уточнення завдань діагностики може зумовлювати зміни виду та методів діагностики, а також показників оцінювання, що впливає на процес діагностичного дослідження, спрямовуючи його на вирішення найбільш важливих завдань управління діяльністю підприємства в конкретних умовах функціонування.

## ВИСНОВКИ

Діагностика займає важливе місце в системі управління діяльністю підприємства, оскільки є не лише ефективним інструментом інформаційно-аналітичного забезпечення процесу управління, а й визначає шляхи вирішення проблем або вдосконалення діяльності підприємства, пропонує способи впливу на її параметри, оцінює ефективність управлінських рішень, прийнятих за результатами діагностики.

Механізм діагностики діяльності підприємства інтегрує в собі комплекс методів діагностики, систему показників оцінювання, методіку діагностичного дослідження, вибір та організація яких обумовлені цілями, завданнями, об'єктом і предметом діагностики.

Запропонована концептуальна модель механізму діагностики діяльності підприємства поєднує мету та завдання діагностики, які відображають об'єкт і предмет дослідження, з принципами, що виступають методологічною основою діагностики, визначає зміст етапів методіки діагностичного дослідження діяльності підприємства на основі використання різних джерел інформації про результати діяльності та вплив на них зовнішніх і внутрішніх факторів з урахуванням ролі різних суб'єктів процесу діагностування та можливостей вибору виду, методів діагностики і показників оцінювання, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень щодо подолання проблем та вибору стратегії діяльності підприємства.

Подальші дослідження повинні спрямовуватися на розробку математичної моделі діагностики діяльності підприємства та формування на її основі дієвої системи діагностики з урахуванням особливостей різних сфер діяльності підприємства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Глазов М. М.** Діагностика промислового підприємства: новые решения : монографія. СПб. : РГГМУ, 2006. 480 с.
2. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / заг. ред. А. Е. Воронкова. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 520 с.
3. **Крепкий Л. М.** Экономическая диагностика предприятия. Методология, методика, организация, диагнозы, пути совершенствования. М. : ЗАО Издательство «Экономика», 2006. 215 с.
4. **Швиданенко Г. О., Олексюк О. І.** Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства : монографія. Київ : Вид-во КНЕУ, 2002. 192 с.
5. **Кузьмина Н. В.** Сущность и место экономической диагностики в процессе управления предприятием. *Экономика и управление*. 2009. № 2-3. С. 58–61.
6. **Кривов'язюк І. В.** Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування : монографія. Луцьк : Надстир'я, 2007. 260 с.
7. Diagnostic de la performance de l'entreprise. Concepts et méthodes / A. Marion, A. Asquin, C. Everaere, Vinot D., Wissler M. Paris : Dunod, 2012. 320 p.
8. **Мельник О. Г., Олексів І. Б., Подольчак Н. Ю., Шуляр Р. В.** Інноваційні системи економічної діагностики підприємств на засадах індикаторів. Теоретико-методологічні та методичні засади : монографія. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. 212 с.
9. **Заярна Н. М., Онишкевич М. Ю.** Сутність діагностики стану господарської діяльності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.14. С. 142–147.
10. **Міценко Н. Г., Кулай С. М.** Діагностика стану господарської діяльності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.5. С. 223–227.
11. **Горбунова А. В.** Удосконалення механізму діагностики фінансового стану підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 2. С. 15–28.
12. **Егоров П. В., Андреева В. Г.** Діагностика управління фінансовою діяльністю підприємства : монографія. Донецьк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2005. 202 с.
13. **Малярець Л. М., Норік Л. О.** Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. 214 с.
14. **Скриньковський Р. М.** Інструментарій діагностики конкурентоспроможності підприємств. *Економіка і фінанси*. 2014. № 11. С. 39–44.
15. **Костирко Л. А.** Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства : монографія. Харків : Фактор, 2008. 336.
16. **Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.** Діагностика потенціалу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 155–166.
17. **Мороз О. В., Сметанюк О. А.** Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах : монографія. Вінниця : Універсум, 2006. 167 с.
18. **Білошкурський М. В.** Деякі особливості діагностики кризового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 3. С. 85–89.
19. **Кругляк А. М.** Суть банкрутства, проблеми його діагностики. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2007. № 3. С. 131–135.

**20. Григан А. М.** Управленческая диагностика: теория и практика : монография. Ростов н/Д : Изд-во РСЭИ, 2009. 316 с.

**21. Черчик Л. М.** Діагностика в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2, ч. 2. С. 150–155.

**22. Гевлич Л. Л.** Стратегічна діагностика підприємства : монографія. Донецьк : Юго-Восток, 2007. 199 с.

## REFERENCES

Biloshkurskiy, M. V. "Deiaki osoblyvosti diahnostryky kryzovoho stanu pidpriemstva" [Some features of the diagnostics of the crisis state of the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 3 (2005): 85-89.

Cherchyk, L. M. "Diahnostryka v systemi stratehichnoho menedzhmentu pidpriemstva" [Diagnostics in the system of strategic management of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Polissia*. Vol. 2, no. 2 (2017): 150-155.

*Diahnostryka stanu pidpriemstva: teoriia i praktyka* [Diagnosis of the state of the enterprise: theory and practice]. Kharkiv: VD «INZHEK», 2008.

Glazov, M. M. *Diagnostika promyshlennogo predpriyatiya: novyye resheniya* [Diagnosis of an industrial enterprise: new solutions]. St. Petersburg: RGGMU, 2006.

Grigan, A. M. *Upravlencheskaya diagnostika: teoriya i praktika* [Managerial diagnostics: theory and practice]. Rostov n/D: Izd-vo RSEI, 2009.

Hevlych, L. L. *Stratehichna diahnostryka pidpriemstva* [Strategic diagnostics of the enterprise]. Donetsk: Yugo-Vostok, 2007.

Horbunova, A. V. "Udoskonalennia mekhanizmu diahnostryky finansovoho stanu pidpriemstva" [Improvement of the mechanism of diagnostics of the financial condition of the enterprise]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Seriya : Ekonomichni nauky*, no. 2 (2014): 15-28.

Kostyrko, L. A. *Diahnostryka potentsialu finansovo-ekonomichnoi stiiikosti pidpriemstva* [Diagnostics of the potential of financial and economic stability of the enterprise]. Kharkiv: Faktor, 2008.

Krepkiy, L. M. *Ekonomicheskaya diagnostika predpriyatiya. Metodologiya, metodika, organizatsiya, diagnozy, puti sovershenstvovaniya* [Economic diagnostics of the enterprise. Methodology, methodology, organization, diagnoses, ways of improvement]. Moscow: ZAO Izd-vo «Ekonomika», 2006.

Kruhliak, A. M. "Sut bankrutstva, problemy yoho diahnostryky" [The essence of bankruptcy, the problems of his diagnosis]. *Derzhava ta rehiony. Seriya : Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no. 3 (2007): 131-135.

Kryvoviazuk, I. V. *Ekonomichna diahnostryka pidpriemstva: teoriia, metodolohiia ta praktyka zastosuvannia* [Economic diagnostics of an enterprise: theory, methodology and practice of application]. Lutsk: Nadstyria, 2007.

Kuzmin, O. Ye., and Melnyk, O. H. "Diahnostryka potentsialu pidpriemstva" [Diagnostics of enterprise potential]. *Marketing i menedzhment innovatsii*, no. 1 (2011): 155-166.

Kuzmina, N. V. "Sushchnost i mesto ekonomicheskoy diagnostiki v protsesse upravleniya predpriyatiem" [The essence and place of economic diagnostics in the process of enterprise management]. *Ekonomika i upravleniye*, no. 2-3 (2009): 58-61.

Maliarets, L. M., and Norik, L. O. *Ekonomiko-matematychni aspekty diahnostryky konkurentospromozhnosti pidpriemstva* [Economic-mathematical aspects of diagnostics of enterprise competitiveness]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU, 2009.

Marion, A. et al. *Diagnostic de la performance de l'entreprise. Concepts et methodes*. Paris: Dunod, 2012.

Melnyk, O. H. et al. *Innovatsiini systemy ekonomichnoi diahnostryky pidpriemstv na zasadakh indyikatoriv. Teoretyko-metodolohichni ta metodychni zasady* [Innovative systems of economic diagnostics of enterprises on the basis of indicators. Theoretical-methodological and methodical principles]. Lviv: Vyd-vo NU «Lvivska politehnika», 2009.

Mitsenko, N. H., and Kulai, S. M. "Diahnostryka stanu hospodarskoi diialnosti pidpriemstva" [Diagnosis of the state of economic activity of the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 20. 5 (2010): 223-227.

Moroz, O. V., and Smetaniuk, O. A. *Finansova diahnostryka u systemi antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvakh* [Financial diagnostics in the system of crisis management at enterprises]. Vinnytsia: Universum, 2006.

Skrynkovskyi, R. M. "Instrumentarii diahnostryky konkurentospromozhnosti pidpriemstv" [Tools for Diagnosing Competitiveness of Enterprises]. *Ekonomika i finansy*, no. 11 (2014): 39-44.

Shvydanenko, H. O., and Oleksiuk, O. I. *Suchasna tekhnolohiia diahnostryky finansovo-ekonomichnoi diialnosti pidpriemstva* [Modern technology of diagnostics of financial and economic activity of the enterprise]. Kyiv: Vyd-vo KNEU, 2002.

Yegorov, P. V., and Andreyeva, V. G. *Diagnostika upravleniya finansovoy deyatelnostyu predpriyatiya* [Diagnostics of financial management of the enterprise]. Donetsk: OOO «Yugo-Vostok», 2005.

Zaiarna, N. M., and Onyshkevych, M. Yu. "Sutnist diahnostryky stanu hospodarskoi diialnosti pidpriemstva" [The essence of diagnostics of the state of economic activity of the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 20.14 (2010): 142-147.