

Механізм діагностики діяльності підприємств в конкурентному середовищі

A Mechanism for Diagnosing the Activities of Enterprises in a Competitive Environment

Богдан Чорній¹, Юрій Гонсьор¹

Bogdan Chorniі, Yuriy Honsor

⁴ *Lviv University of Business and Law*

99 Kulparkivska Street, Lviv, 79021, Ukraine

DOI: [10.22178/pos.100-8](https://doi.org/10.22178/pos.100-8)

JEL Classification:
D83, L20, M00

Received 27.08.2023
Accepted 25.09.2023
Published online 31.01.2024

Corresponding Author:
Yuriy Honsor
honsor.yuriy1@ukr.net

© 2024 The Authors. This article
is licensed under a Creative
Commons Attribution 4.0
License 

Анотація. У статті досліджуються особливості механізму діагностики діяльності підприємства в конкурентному середовищі. Визначено, що предметом діагностики може бути будь-яка сфера діяльності або напрямок діяльності. Зауважено, що діагностика діяльності підприємства спрямована на вирішення трьох груп завдань: безпосередніх завдань, в яких оцінка діяльності базується на відомостях; у визначенні допустимих меж діяльнісних показників; для дослідження чутливості результатів прямої та оберненої задачі до зміни початкових параметрів. Встановлено, що на практиці діагностика функціонування підприємства має включати виявлення стану об'єкта дослідження та визначення тенденцій його розвитку шляхом комплексної оцінки чинників, що призвели до цього стану. Розкрито принципи діагностики підприємницької діяльності. Визначено систему показників ефективності діагностики діяльності підприємства. Визначено, що діагностику доцільно використовувати в процесі безперервного управління господарською діяльністю, оскільки вона дає змогу виявити нові тенденції в роботі підприємств, які потребують змін в оперативному управлінні фінансово-господарською діяльністю. Виявлено, що процес діагностики дозволяє всебічно проаналізувати господарську діяльність підприємства та визначити перспективи його розвитку. Виділено основні види ризиків, які виникають при діагностиці підприємства. Зазначено, що розроблення концепції діагностики конкурентоспроможності підприємств базується на необхідності не лише оцінки сильних і слабких сторін діяльності підприємства, а й виявлення різноманітних видів діяльності підприємства, здатних створювати синергію. Встановлено, що від правильності обраної стратегії та ефективності її реалізації багато в чому залежить досягнення цілей розвитку підприємства в період дії стратегії.

Ключові слова: підприємство; економічна діагностика підприємства; бізнес-середовище; інформація; ризики; управлінські рішення; бізнес-цілі розвитку підприємства.

Abstract. The article studies the peculiarities of the mechanism of diagnostics of the activity of an enterprise in a competitive environment. It has been determined that the subject of diagnostics can be any sphere of activity or direction of activity. It is noted that the diagnostics of enterprise activity is aimed at solving three groups of tasks: direct tasks, in which the assessment of activity is based on information; determining the permissible limits of performance indicators; studying the sensitivity of the results of the direct and inverse tasks to changes in the initial parameters. It is established that in practice, diagnostics of enterprise functioning should include identification of the status of the object of research and determination of trends in its development through a comprehensive assessment of the factors that led to this status. The principles of diagnostics of entrepreneurial activity are disclosed. The system of indicators of efficiency of diagnostics of enterprise activity is defined. It has been determined that

diagnostics should be used in the continuous management of economic activity, as it allows the identification of new trends in the work of enterprises that require changes in the operational management of financial and economic activity. It is found that the diagnostic process allows for a comprehensive analysis of the enterprise's economic activity and determines the prospects for its development. The main types of risks that arise during enterprise diagnosis have been allocated. It is noted that the development of the concept of diagnostics of competitiveness of enterprises is based on the need not only to assess the strengths and weaknesses of the enterprise but also to identify various types of activities that can create synergy. It has been determined that the achievement of the enterprise's development goals during the strategy period largely depends on the correctness of the chosen strategy and the effectiveness of its implementation.

Keywords: enterprise; economic diagnostics of an enterprise; business environment; information; risks; management decisions; business goals of enterprise development.

ВСТУП

Рушієм ринкової економіки є конкуренція між підприємствами. Конкуренція є економічним процесом взаємодії та боротьби між підприємствами, що діють на ринку, за створення кращих можливостей збуту продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і досягнення максимального прибутку. Конкуренція – це об'єктивний економічний закон розвинутого товарного виробництва, дія якого є зовнішньою силою, що змушує товаровиробників підвищувати продуктивність праці підприємств, збільшувати масштаби виробництва, збільшувати норму науково-технічного прогресу, запроваджувати нові форми організації виробництва тощо.

Ефективність корпоративного управління в умовах мінливості внутрішнього та зовнішнього середовища залежить від забезпечення керівництва підприємства повною, об'єктивною, оперативною інформацією про його стан і діяльність, наявні та потенційні проблеми, а також альтернативні сценарії розвитку. Ключову роль у вирішенні цих проблем відіграє діагностика на основі всебічного та систематичного вивчення різних сфер діяльності підприємства. Об'єктивний характер діагностики дозволяє сформулювати інформаційну систему, яка підтримує прийняття управлінських рішень щодо управління підприємством і визначає шляхи впливу на різні параметри його діяльності. Іншими словами, діагностика виступає як інструмент управління, який створює умови для своєчасного реагування на проблеми, що виникають у процесі функціонування та розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

Окремі питання діагностики діяльності підприємства лежать в основі досліджень багатьох вчених, зокрема таких як Н. Бобко [1], Н. Волощук [2], А. Воронкова [3], Т. Косянчук [4, 5], З. Литвин [6], В. Лук'янова [7], Т. Мулик [8], І. Олександренко [9], А. Роговий [10], В. Сисоєв [11], Л. Черчик [12] та інші. Однак, слід зауважити, що ґрунтовного вивчення потребують проблеми механізму діагностики діяльності підприємства в конкурентному середовищі.

З огляду на викладене вище, *метою статті* є дослідити особливості механізму діагностики діяльності підприємства в конкурентному середовищі.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У ситуаціях, коли чинники зовнішнього середовища швидко змінюються, створюється принципово нова за структурою і складом система управління, здатна швидко реагувати на зовнішні загрози і труднощі, в якій суттєву роль відіграє діагностика. Предметом діагностики може бути будь-яка сфера діяльності або напрямок діяльності. Одним із таких напрямів може бути конкурентний потенціал підприємства. Діагностика потенціалу підприємства полягає в першу чергу в оцінці підприємства та вивченні рівня її використання з метою пошуку шляхів розширення її потенціалу та забезпечення кращого використання. Виходячи з цього, першим кроком у дослідженні є оцінка конкурентоспроможності.

Комплексна оцінка господарської діяльності підприємства – це характеристика, отримана в результаті комплексного дослідження. Тобто це одночасне та узгоджене дослідження

комплексу показників, які відображають усі сторони господарського процесу та містять загальні висновки про результати роботи виробничих об'єктів шляхом виявлення якісних та кількісних відмінностей від порівняльних нормативів (планів, нормативів) в попередні періоди [2].

Механізми спочатку включають цільову систему підприємства та її розподіл між різними функціональними підрозділами, а також організацію підрозділів у певних контекстах і відносинах, а також розподіл завдань та функцій між усіма відділеннями, розподіл відповідальності, повноважень і прав всередині підприємства для забезпечення конкурентоспроможності. Важливим елементом механізмів управління є комунікація, процес обміну інформацією. Особливо важливим є визнання того, що механізми управління – це завжди групи людей, які беруть участь у формальній і неформальній взаємодії. Ці взаємодії можуть бути спрямовані на досягнення цілей підприємства або на протистояння різноманітним змінам, які завжди супроводжують інновації, необхідні для розвитку та підтримки конкурентоспроможності підприємства. Формування механізмів управління сприяє реалізації конкурентної стратегії підприємства, спрямованої на зміцнення його позицій на ринку [3].

Від визначення та оцінки функціонального стану підприємства залежить розробка комплексу превентивних заходів, рекомендацій і процедур щодо покращення цього стану або запобігання несприятливим ситуаціям і подіям у невизначеному ринковому середовищі. Іншими словами, діагностика повинна служити надійною процедурою, яка спрямовує майбутній курс дій підприємства. Невірний діагностичний висновок може зруйнувати всі зусилля підприємства на ринку знайти стабільність або кращі перспективи розвитку.

Діагностика діяльності підприємства спрямована на вирішення трьох груп завдань: 1) безпосередніх завдань, в яких оцінка діяльності базується на відомостях; 2) у протилежному випадку визначаються допустимі межі діяльнісних показників і визначаються значення (діапазон значень) вихідних параметрів з урахуванням меж, встановлених для одного або кількох змінних вихідних параметрів; 3) дослідження чутливості – враховується чутливість результатів прямої та оберненої задачі до зміни початкових параметрів (розподілу

ймовірностей, діапазону змін конкретних значень тощо) [7].

Під бізнес-діагностикою розуміється процес розпізнавання та виявлення проблем із конкретними ознаками функціонування підприємства (ключові показники оцінки, вивчення окремих результатів, неповнота інформації) з метою оцінки існуючих тенденцій та визначення можливих перспектив. Тому на практиці діагностика функціонування підприємства має включати виявлення стану об'єкта дослідження та визначення тенденцій його розвитку шляхом комплексної оцінки чинників, що призвели до цього стану. З іншого боку, діагностика виконує роль проміжного посередника між зовнішнім середовищем і системою управління досліджуваного підприємства. Для оптимізації управлінських рішень вся інформація із зовнішнього середовища та керованих об'єктів повинна пройти етап діагностики, що підвищує якість і надійність інформаційної бази управління [7].

Діагностичний процес передбачає розрахунок і оцінку показників, які можуть надати інформацію, що цікавить особу, яка його проводить. Діагностика може проводитися в різних напрямках залежно від мети. Тому одним із важливих напрямків є діагностика ефективності діяльності. В економічній теорії існує таке поняття, як ефективність і результативність. Ці поняття взаємопов'язані, оскільки результативність відображає ефективність позитивних або негативних фінансових результатів, тобто прибуток або збиток і відношення ефективності до витрат на досягнення ефекту. Однак такі поняття, як результативність і ефективність, зустрічаються дуже рідко, і в основному використовуються визначення результативності та дієвості [9].

Діагностика виконує такі функції, як визначення поточного стану підприємства та виявлення відхилень від цільового стану. Вибір оптимального інструментарію для використання, вибір індикаторів та груп індикаторів стану стратегічного середовища, моделювання бажаного стану, шляхів його досягнення, впровадження заходів та моніторинг коригувальних заходів для забезпечення ефективності заходів. Для виконання функцій, зазначених у діагностиці, рекомендовано наступний підхід: інтеграційний, який має забезпечити інтеграцію діагностичних компонентів та формування інтегральних показників, що

комплексно описують стан та середовище діяльності підприємства; розробка нормативів (стандартів), що відповідають стратегічним цілям розвитку підприємства на системній (суб'єктно-об'єктний підхід) стратегічній перспективі, яка враховує взаємовплив усіх складових стратегічного середовища підприємства та можливостей менеджменту адекватно реагувати на нього, а також має на меті формування основи внутрішньої координації та своєчасного здійснення організаційних змін у системі управління підприємством. Це, зі свого боку, забезпечує ієрархічний розподіл основних видів діяльності, завдань, бізнес-процесів, повноважень і відповідальності, діагностику яких можна вважати одним із суттєвих кроків стратегічного управління [12].

Діагностика підприємницької діяльності базується на таких принципах:

- 1) цільова орієнтація – орієнтація на виявлення проблем у бізнес-операціях та управлінні;
- 2) достатність – поєднання цілей, можливостей організації та наявності ресурсів, необхідних для досягнення цілей;
- 3) адаптивність – здатність пристосовуватися та адаптуватися до змін у навколишньому середовищі для підвищення конкурентоспроможності та операційної ефективності;
- 4) багатоваріантність – використання різних підходів, методів і систем індикаторів для максимізації надійності результатів;
- 5) мінімізація ризику – вивчення причин деструктивних явищ і проблемних ситуацій, що визначає профілактичний характер діагностики;
- 6) послідовність – використання загальної методології формулювання діагностичних досліджень та оцінок, включаючи алгоритмізацію діагностичного процесу, чітке визначення оцінки та порядку проведення;
- 7) готовність до безперервного реагування, оскільки баланс підприємства є змінним, постійна реакція на зовнішні та внутрішні чинники впливу, як очікується, зміцнить позиції підприємства;
- 8) адекватність реакції системи управління підприємством на величину реальних загроз балансу, використання механізмів нейтралізації загроз на основі визначення фактичної величини [11].

Ці принципи використовуються для діагностики корпоративних подій на всіх рівнях прийняття рішень і розробки стратегії: загальному, конкурентному, функціональному та операційному.

Система показників ефективності, побудована з урахуванням визначених принципів, повинна включати декілька груп: 1) загальні показники ефективності виробництва (діяльності підприємства); 2) показники ефективності використання праці (робочої сили); 3) показники ефективності використання основних і оборотних коштів у виробництві; 4) показники ефективності використання фінансових ресурсів (оборотних коштів). Кожна перелічена група містить певну кількість конкретних абсолютних або відносних показників, що характеризують загальну ефективність виробництва (діяльності підприємства) або ефективність використання окремих видів ресурсів. Для комплексної діагностики абсолютної економічної ефективності виробництва, результатів виробництва підприємств, рівня і динаміки господарської та комерційної діяльності, крім основних показників, слід використовувати питомі показники, що відображають рівень використання, трудовий потенціал, виробничі потужності, обладнання тощо [5].

Конкурентоспроможність підприємства може бути підтверджена лише в групі підприємств, які належать до однієї сфери або виробляють товари-субститути. Іншими словами, конкурентоспроможність – поняття відносне.

Як відомо, конкурентоспроможність підприємства забезпечується досягненням і розвитком конкурентних переваг, які виникають в економічній, технологічній, організаційній та маркетинговій сферах діяльності підприємства. Ефект конкурентної переваги виникає за певних умов і має різні причини свого виникнення чи зникнення. У кращому випадку одні й ті ж переваги можуть бути посилені або ослаблені впливом одних і тих же чинників. Тому при вивченні конкурентних переваг необхідно застосовувати системний підхід [4].

Діагностичне дослідження діяльності підприємства має циклічний характер з коригуванням діагностичної роботи у випадках, коли результати реалізації управлінських рішень за результатами не задовольняють керівництво підприємства. В результаті уточнення діагностичних завдань зміняться види і методи

діагностики, а також оціночні показники, що впливають на процес діагностичного дослідження, спрямовуючи його на вирішення найважливіших завдань контролю діяльності підприємства в певних умовах функціонування.

Діагностику доцільно використовувати в процесі безперервного управління господарською діяльністю, оскільки вона дає змогу виявити нові тенденції в роботі підприємств, які потребують змін в оперативному управлінні фінансово-господарською діяльністю. Вона призначена для внутрішніх користувачів підприємства, оскільки основна інформація, що використовується, має бути детальною і, отже, конфіденційною [1].

Основною метою діагностики є встановлення діагнозу, виявлення змін у стані та формування перспектив його подальшого розвитку. Лише при досягненні цілей, визначених на основі формування бази даних діагностичного аналізу, можна говорити про перехід до вибору економічної політики та стратегії шляхом розробки та прийняття управлінських рішень. Детальне планування, моделювання та постійний контроль знижують ризик недостовірних результатів діагностики. Процес діагностики дозволяє всебічно проаналізувати господарську діяльність підприємства та визначити перспективи його розвитку. При цьому діагностика повинна продовжувати розвиватися, тому підприємства закликають вживати заходів щодо вдосконалення діагностики [8].

Без діагностики неможливі планування, прогнозування, розподіл бюджету та ефективний розподіл фінансових ресурсів. Діагностика фінансового стану підприємства включає наступні ключові напрями: оцінка фінансових потреб підприємства; визначення залучення фінансових ресурсів і додаткових джерел кредитування; пошук внутрішніх резервів; додатковий випуск акцій, облігацій; визначення резервів поліпшення матеріального становища; своєчасне застосування заходів щодо підвищення платоспроможності підприємства; забезпечення відповідного плану фінансового оздоровлення підприємства [6].

Серед основних видів ризиків, які виникають при діагностиці підприємства, слід виділити наступні:

1) об'єктивність – результати, отримані в рамках процесу діагностики, мають бути

підкріплені об'єктивними висновками та рекомендаціями. Для зниження цього виду ризику рекомендується залучати зовнішніх професійних аналітиків, які особисто не зацікавлені в результатах діагностики (вони не мають корпоративних прав на майно та не беруть прямо чи опосередковано участі в розподілі майна, чи прибутку підприємства);

2) доступність і достовірність інформації – економічна діагностика підприємства повинна базуватися на реальній інформаційній базі як на рівні підприємства, так і на галузевому та регіональному рівнях. Якщо інформаційна база недостовірною або відсутня, процес діагностики стає частково або повністю неможливим, а результати дослідження спотворюються;

3) економічна доцільність – проведення діагностики має охоплювати всі аспекти функціонування підприємства з метою виявлення існуючих і прихованих чинників, а також позитивних і негативних впливів. За цих умов результати діагностики сприяють посиленню економічного потенціалу підприємства і тим самим компенсують витрати, пов'язані з його впровадженням;

4) конфіденційність використання результатів – висновки та рекомендації за результатами діагностики підприємства повинні бути доступні лише обмеженому колу осіб з метою збереження інформації про сильні та слабкі сторони підприємства [10].

Важливо постійно контролювати сильні та слабкі сторони діяльності, що формує конкурентні переваги в умовах тимчасових економічних змін, активних дій конкурентів, змін у внутрішньому середовищі підприємства тощо. Виявлення проблем і стану підприємства потребує комплексної оцінки діяльності підприємства, що призводить до формування та підвищення конкурентоспроможності.

При діагностиці зовнішнього середовища підприємства слід використовувати однойменний аналітичний метод, оскільки в центрі уваги досліджувана сфера і конкурентне середовище. Для цього визначається стратегічне значення специфічних економічних особливостей сфери, у яких працює підприємство, і відповідно визначається необхідність проникнення в цю економічну зону.

Розроблення концепції діагностики конкурентоспроможності підприємств базується на

необхідності не лише оцінки сильних і слабких сторін діяльності підприємства, а й виявлення різноманітних видів діяльності підприємства, здатних створювати синергію. Важливість концепції синергії у дослідженні процесів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, що вона допомагає досліджувати міцність взаємозв'язків між елементами та на цій основі приймати ефективні управлінські рішення щодо розроблення стратегії розвитку [3].

Від правильності обраної стратегії та ефективності її реалізації багато в чому залежить досягнення цілей розвитку підприємства в період дії стратегії. На етапі демонстрації стратегії важливо, з одного боку, вибрати правильний підхід, джерела інформації, методи обробки та правильну ідентифікацію стану підприємства, а з іншого боку, визначити її реальний потенціал розвитку. На етапі реалізації стратегії важливо вчасно виявити загрози із зовнішнього середовища підприємства (небажані зміни) і проблеми з внутрішнього середовища (відхилення від плану). Це забезпечується використанням діагностики для раннього попередження та реагування шляхом розробки коригувальних заходів щодо запобігання виникненню негативних змін. При цьому доцільно

звернути увагу на виявлення зовнішніх і внутрішніх загроз та їх масштаби.

ВИСНОВКИ

Отже, в результаті проведених досліджень визначено, що від визначення та оцінки функціонального стану підприємства залежить розробка комплексу превентивних заходів, рекомендацій і процедур щодо покращення цього стану або запобігання несприятливим ситуаціям і подіям у невизначеному ринковому середовищі. У ході дослідження наголошено на тому, що діагностика діяльності підприємства має циклічний характер з коригуванням діагностичної роботи у випадках, коли результати реалізації управлінських рішень за результатами не задовольняють керівництво підприємства. Проведений аналіз дозволяє зауважити, що виявлення проблем і стану підприємства потребує комплексної оцінки діяльності підприємства, що призводить до формування та підвищення конкурентоспроможності.

Перспективою подальших досліджень є удосконалення системи бізнес-діагностики діяльності підприємства в умовах впливу зовнішнього бізнес-середовища в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

1. Bobko, N., & Koval, Yu. (2013). Sutnist ekonomichnoi diahnostryky diialnosti pidpryiemstva [The essence of economic diagnostics of enterprise activity]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, 5(2), 83–89 (in Ukrainian).
2. Voloshchuk, N. (2017). [Formuvannia kompleksnoho finansovoho analizu ta diahnostryky diialnosti pidpryiemstva](#) [Formation of a comprehensive financial analysis and diagnostics of the company's activities]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, 1(2), 242–248 (in Ukrainian).
3. Voronkova, A. (2009). [Konkurentospromozhnist pidpryiemstva: mekhanizm upravlinnia ta diahnostryka](#) [Enterprise competitiveness: management mechanism and diagnostics]. *Ekonomika promyslovosti*, 3, 133–137 (in Ukrainian).
4. Kosianchuk, T. (2013). [Diahnostryka konkurentnoho potentsialu pidpryiemstva](#) [Diagnostics of the company's competitive potential]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia"*. *Ekonomika*, 23, 51–54 (in Ukrainian).
5. Kosianchuk, T., & Halkina, Yu. (2009). Rezultatyvnist diialnosti pidpryiemstva ta yii diahnostryka [Enterprise performance and its diagnostics]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 1(3), 121–124 (in Ukrainian).
6. Lytvyn, Z. (2015). [Neobkhidnist diahnostryky v umovakh antykryzovoho upravlinnia diialnistiu pidpryiemstva](#) [The need for diagnostics in the context of anti-crisis management of an enterprise]. *Ekonomichnyi analiz*, 21(2), 152–156 (in Ukrainian).

7. Luk'ianova, V. (2009). Suchasnyi stan teoretychnykh osnov diahnostryky diialnosti pidpryiemstva [The current state of theoretical foundations of diagnostics of enterprise activity]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 1(3), 52–58 (in Ukrainian).
8. Mulyk, T. (2019). Orhanizatsiia diahnostryky diialnosti pidpryiemstva ta yoho biznes-protsesiv: teoretyko-metodychni pidkhody [Organisation of diagnostics of an enterprise and its business processes: theoretical and methodological approaches]. *Modern Economics*, 17, 158–164. doi: 10.31521/modecon.V17(2019)-25 (in Ukrainian).
9. Oleksandrenko, I. (2013). *Metodychni pidkhody do diahnostryky efektyvnosti diialnosti* [Methodological approaches to diagnosing performance]. *Ekonomichnyi forum*, 4, 126–136 (in Ukrainian).
10. Rohovyi, A. (2015). *Ekonomichna diahnostryka pidpryiemstva: teoretychni ta praktychni aspekty doslidzhennia* [Economic diagnostics of an enterprise: theoretical and practical aspects of research]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 6, 457–459 (in Ukrainian).
11. Sysoiev, V. (2018). *Kontseptualna model mekhanizmu diahnostryky diialnosti pidpryiemstva* [Conceptual model of the mechanism of diagnostics of enterprise activity]. *Biznes Inform*, 4, 411–418 (in Ukrainian).
12. Cherchyk, L. (2017). *Diahnostryka v systemi stratehichnoho menedzhmentu pidpryiemstva* [Diagnostics in the strategic management system of an enterprise]. *Naukovyi visnyk Polissia*, 2(2), 150–155 (in Ukrainian).