

## ДІАГНОСТИКА У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ: СУЧАСНІ НАПРЯМКИ ТА ПІДХОДИ

© 2016 РЕТА М. В.

УДК 657.338.2

Рета М. В.

### Діагностика у системі стратегічного управлінського обліку: сучасні напрямки та підходи

Метою статті є обґрунтування методів, прийомів та основних показників для діагностики ефективності реалізації стратегічного розвитку підприємства, висвітлення концептуальних підходів проведення діагностики ефективності реалізації стратегії. Проаналізовано сучасні підходи до поняття «діагностика» та запропоновано власне бачення діагностики ефективності реалізації стратегії у контексті стратегічного управлінського обліку. Обґрунтовано місце та роль діагностики у системі стратегічного менеджменту підприємства. Проаналізовано наявні підходи до діагностики стратегії та процесу реалізації стратегічного розвитку. Запропоновано методичний підхід до визначення ефективності реалізації стратегії підприємства, який містить чотири етапи. В рамках підходу передбачено формування низки цільових показників, що характеризують певний перелік стратегій підприємства, що дозволяє отримати інтегральну оцінку кожної зі стратегій та на основі цих показників отримати сукупний інтегральний показник рівня реалізації стратегії. Проте, на відміну від наявних методик, запропоновано порівнювати не тільки фактичні та заплановані рівні показників, але й встановлювати, який рівень реалізації стратегії відповідає кожній грошовій одиниці, витраченій на реалізацію стратегії.

**Ключові слова:** діагностика, стратегічний облік, інтегральний показник, витрати на реалізацію стратегії.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Формул.:** 3. **Бібл.:** 16.

**Рета Марина Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічного аналізу та обліку, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Багалия, 21, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** gimala@yandex.ru

УДК 657.338.2

UDC 657.338.2

### Рета М. В. Диагностика в системе стратегического управленческого учета: современные направления и подходы

Целью статьи является обоснование методов, приемов и основных показателей для диагностики эффективности реализации стратегического развития предприятия, освещение концептуальных подходов проведения диагностики эффективности реализации стратегии. Проанализированы современные подходы к понятию «диагностика» и предложено собственное видение диагностики эффективности реализации стратегии в контексте стратегического управленческого учета. Обоснованы место и роль диагностики в системе стратегического менеджмента предприятия. Проанализированы существующие подходы к диагностике стратегии и процесса реализации стратегического развития. Предложен методический подход к определению эффективности реализации стратегии предприятия, содержащий четыре этапа. В рамках подхода предполагается формирование ряда целевых показателей, характеризующих определенный перечень стратегий предприятия, позволяющий получить интегральную оценку каждой из стратегий и на основе этих показателей получить совокупный интегральный показатель уровня реализации стратегии. Однако, в отличие от существующих методик, предложено сравнивать не только фактические и запланированные уровни показателей, но и устанавливать какой, уровень реализации стратегии соответствует каждой денежной единице, затраченной на реализацию стратегии.

**Ключевые слова:** диагностика, стратегический учет, интегральный показатель, расходы на реализацию стратегии.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Формул.:** 3. **Библ.:** 16.

**Рета Марина Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономического анализа и учета, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт» (ул. Багалея, 21, Харьков, 61002, Украина)

**E-mail:** gimala@yandex.ru

### Reta M. V. Diagnosis in the Strategic Management Accounting System: Modern Trends and Approaches

The aim of the article is to justify methods, techniques and key indicators for diagnosing the effectiveness of the implementation of the enterprise strategic development, to highlight the conceptual approaches to conducting diagnosis of the effectiveness of the strategy implementation. Modern approaches to the concept of "diagnosis" have been analyzed and the author's vision of diagnosing the effectiveness of the strategy implementation in the context of the strategic management accounting has been suggested. The place and role of diagnosis in the system of enterprise strategic management have been substantiated. The methodical approach to determining the effectiveness of the implementation of the enterprise strategy comprising four stages has been proposed. As part of the approach there suggested formation of a number of targets characterizing a certain list of enterprise strategies allowing to conduct integral evaluation of each of the strategies and on the basis of these indicators to obtain the aggregate integral index of the level of the strategy implementation. However, unlike the existing methods, it is proposed to compare not only actual and planned levels of the indicators, but also determine what level of the strategy implementation corresponds to each monetary unit spent on the implementation of the strategy.

**Keywords:** diagnosis, strategic accounting, integral index, expenditures on strategy implementation.

**Fig.:** 2. **Tabl.:** 1. **Formulae:** 3. **Bibl.:** 16.

**Reta Maryna V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Economic Analysis and Accounting, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (21 Bahaliia Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** gimala@yandex.ru

**Вступ.** Сучасні світові тенденції свідчать про те, що отримання прибутку – це одна з цілей підприємства, проте вже не головна. Головною ціллю діяльності підприємства у сучасному бізнес-середовищі стає формування економічно обґрунтованої вартості підприємства, її підвищення або підтримання на певному рівні. Внаслідок цього виникають нові задачі для менеджменту підприємства, які потребують використання розширених підходів до формування інформаційного поля усього процесу прийняття рішень за різними сферами діяльності. Багатомірність, багатовекторність і швидкозмінність зовнішнього та внутрішнього середовища призводить до того, що для оцінки ефективності діяльності вже не достатньо простих, однокомпонентних та однокритеріальних показників, які, безумовно, можливо використовувати для поточних аналітичних звітів, але для вибору (або корегування) стратегії розвитку підприємства інформативність цих показників викликає сумніви. Одним із ефективних інструментів, який може забезпечити постійне, комплексне й оперативне визначення напрямків розвитку підприємства, є стратегічний управлінський облік, який спрямований на формування інформації для прийняття та підтримки реалізації стратегічних рішень. Одним із важливих компонентів стратегічного управлінського обліку є діагностика, яка дає можливість зібрати повний перелік інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства і співставити рівень досягнення його цілей і задач.

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідженню проблемних теоретико-методологічних та методичних аспектів діагностики і прогнозування присвячені роботи зарубіжних і вітчизняних учених, таких як Ю. Вебер, Дж. Джуран, П. Друкер, Р. Каплан, Д. Нортон, У. Шифер, О. Амоша, М. Кизим, В. Герасимчук, Р. Костирко, М. Чумаченко, Ю. Яковлев, В. Дикань та ін. Проте, незважаючи на певну увагу в останні десятиліття, наявні концептуальні та прикладні підходи напрацьовані у сфері діагностики стратегічного розвитку підприємства, характеризуються недостатньою систематизацією та неврахуванням істотних складових під час цільової діагностики ефективності стратегічних напрямків розвитку.

**Метою статті** є обґрунтування методів, прийомів та основних показників для діагностики ефективності реалізації стратегічного розвитку підприємства, висвітлення концептуальних підходів проведення діагностики ефективності реалізації стратегії.

**Результати досліджень.** Розробка окремих підходів, методів та інструментів визначається насамперед специфікою діяльності підприємства, його місією, цілями та задачами, але інформаційна складова стає найважливішим елементом управління підприємствами, і нині жодне підприємство не бачить свого розвитку без постановки тактичних, стратегічних цілей, формулювання яких спирається на належне інформаційне забезпечення. Стратегія відбиває місію підприємства, яка поступово, для простоти та зручності реалізації, трансформується у цілі та декомонується у задачі. Формулювання місії у цілі та задачі, підходи, рівні деталізації та ін. неодноразово розглядалося у роботах науковців. Але сам процес реалізації стратегії підприємства, зазвичай, займає досить істотний проміжок часу, впродовж якого відбуваються постійні коливання зовнішнього

та внутрішнього середовища, що змушує доопрацьовувати, корегувати, а іноді і змінювати стратегію розвитку та діяльності підприємства. Взагалі процес реалізації стратегії не дискретний, він не має чітко окреслених стадій, а являє собою поступовий розвиток підприємства, перехід від одного стану до іншого. Тому для утримання процесу розвитку підприємства під контролем необхідне постійне відстеження та моніторинг основних факторів, що впливають на діяльність підприємства. Але, незважаючи на довгострокові терміни реалізації, на кожному з етапів необхідним є проведення діагностики ефективності реалізації стратегії підприємства та прогнозування його розвитку за умови впливу мінливих факторів функціонування. Проте ці питання не отримали належного висвітлення у науковій літературі. Отже, необхідним стає упорядкування наявних розробок і формування єдиних принципів до діагностики ефективності реалізації стратегії підприємства.

Поняття «діагностика» має різне трактування з погляду окремих учених-економістів. Так, наприклад, Л. А. Костирко на підставі аналізу значного спектра літературних джерел стверджує, що на сучасному етапі сформовано чотири концепції діагностики: аналітична, інформаційна, антикризова та консультативно-дорадча. В межах першої концепції діагностику розглядають як аналітичну функцію, котра реалізується при дослідженні стану та поведінки об'єкта управління. Згідно з другою концепцією діагностику пов'язують з ідентифікуванням проблемних ситуацій і вузьких місць у системі управління підприємством з метою прийняття рішень. Антикризова концепція пов'язана з виявленням кризових аспектів функціонування підприємства. За консультативно-дорадчою концепцією діагностика прирівнюється до відповідних інформаційних систем економічної орієнтації, які передбачають інформаційний супровід прийняття управлінських рішень [1]. Проте діагностику розглядають і як спосіб встановлення порушення у розвитку економічних процесів, і як комплекс дослідницьких процедур, а також як набір методів та інструментів оцінювання і прогнозування розвитку (табл. 1).

Як видно з наведеної таблиці, більшість науковців підходять до розуміння поняття «діагностика» як інструменту, як методу, як процесу та як функції управлінської діяльності.

Розвиток стратегічного менеджменту призвів до появи таких понять, як «стратегічна діагностика», діагностика «стратегічних можливостей», «стратегічного потенціалу», «потенціалу розвитку» тощо. Діагностика у стратегічному контексті подібна до поняття «економічна діагностика потенціалу розвитку підприємства», але цей термін характеризує визначення перспективних напрямків розвитку підприємства, виявлення слабких і сильних сторін, конкурентних переваг, потенційних зон зростання та формування відповідної стратегії (або набору стратегій розвитку). На відміну від нього, стратегічна діагностика спрямована на оцінку явищ і факторів з точки зору стратегічного розвитку. На це також вказує ряд науковців, зокрема О. Гребешкова та І. Федорцова зазначають: «якщо діагностика надає уявлення лише про наявний стан справ за допомогою зібраних фактів та даних, то стратегічна діагностика призвана надавати зібраним фактам та даним змісту, ваги. В результаті розставляються пріоритети і виявляються

## Трактування поняття «діагностика» в науковій літературі

Джерело	Трактування поняття
Г. Савицька	розглядає діагностику як «спосіб встановлення характеру порушення нормального ходу економічних процесів на основі типових ознак, характерних тільки для цього порушення» [2]
О. Кузьмин, О. Мельник, О. Романко	діагностика діяльності підприємства передбачає оцінювання та ідентифікування стану, тенденцій і перспектив розвитку на базі системи індикаторів з метою формування структурованої інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на усунення проблемних моментів і слабких сторін організації чи використання шансів умов функціонування й сильних позицій підприємства [5]
О. Вартанов	впровадження терміна «діагностика» здійснено не з метою позначення нового виду аналізу, а для того, щоб підкреслити, що основна увага повинна приділятися інтерпретації тих чи інших економічних результатів діяльності підприємства». Тобто економічна діагностика визначається як «розпізнання стану досліджуваного об'єкта, в тому числі економічного». Вона «спрямована, перш за все, на оцінку стану економічних об'єктів в умовах неповної інформації з метою виявлення проблем розвитку і перспективних шляхів їх вирішення, а також на вивчення режимів функціонування самих систем [3]
Г. Тейл	діагностика – це спосіб виявлення порушень в економіці підприємства на основі економічних ознак [4]
І. Сіменко	розглядає діагностику як узагальнену оцінку якості систем управління на основі моделі досконалості EFQM з виокремленням в її складі головних елементів системи управління (апарат управління, організаційна структура управління, організаційна культура, процес управління, організаційні комунікації) [6]
А. Воронкова та ін.	вказується, що управлінським інструментом, який здатен забезпечити зворотний зв'язок в управлінні, є діагностика діяльності. Саме тому спостерігається значне зростання ролі діагностики, основною метою якої є виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства, пошук і залучення у виробничо-господарську діяльність резервів [7]. Водночас у науковому виданні діагностику характеризують як різновид управлінської діяльності, спрямованої на встановлення й вивчення ознак, оцінку внутрішнього стану управління підприємством і виявлення проблем ефективного функціонування й розвитку системи управління, а також формування шляхів їх вирішення [7]
Ш. Омаров	метою комплексної економічної діагностики діяльності підприємства є підвищення ефективності стратегічного управління на засадах формування та реалізації спеціальних методів і моделей оцінювання і розпізнавання його станів на момент визначення діагнозу, а також виявлення альтернатив і прогнозування параметрів динаміки та факторів прискорення соціально-економічного розвитку підприємства за окремими складовими [8]
В. Лук'янова	діагностику розглядає як процес розпізнавання та виявлення на основі визначених ознак (ключових оціночних показників, вивчення окремих результатів, неповної інформації) проблем у функціонуванні об'єкта з метою оцінювання наявних тенденцій і виявлення можливих перспектив його розвитку та аналіз варіантів найкращого вирішення наявних проблем [9]. Автор робить акцент на процесній природі діагностики
О. Гетьман, В. Шаповал	діагностика як спосіб розпізнавання соціально-економічної системи за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур і виявлення в них слабких ланок і «вузьких місць» відноситься до методів непрямих досліджень [10]
І. Фаріон, Л. Савчук, С. Жукевич	діагностика – це метод аналізу стану внутрішнього середовища організації, встановлення проблем і вузьких місць, які спричиняють відхилення та деформації об'єкта від норми чи цілі, виявлення потенційно сильних і слабких сторін, що впливають на формування та реалізацію ефективної стратегії організації [11]
Я. Кость	розвиток дослідження сутності поняття «фінансова діагностика» та виділення її принципів, функцій і методичного інструментарію свідчить про те, що на зміну тлумаченню діагностики як процедури аналізу та встановлення поточного стану приходиться ширше її розуміння, а саме як складової системи стратегічного управління, дієвого інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі. Також автором виокремлюються окремі складові економічної діагностики [12]: консалтингова, аналітична, інформаційна, антикризова

взаємовідносини між фактами. За допомогою стратегічної діагностики можливо визначити стратегічні напрями діяльності, цілі, а також виявляти стратегічні активи, що формують конкурентні переваги для компанії» [13].

Різноманітність навних понять свідчить про те, що питанням діагностики у сучасному стратегічному менеджменті присвячено досить значну увагу. Проте окремого визначення, що повністю окреслює це питання, ще не запропоновано. На нашу думку, діагностика ефективності реалі-

зації стратегії у системі стратегічного управління підприємством являє собою безперервний процес комплексного виявлення проблем (відхилень за певними критеріями) у стратегічному плані розвитку підприємства, спрямований на оптимізацію і корегування стратегічного розвитку підприємства. Тобто діагностика ефективності стратегії підприємства концептуально має включати у себе дві складові: встановлення сфери оцінки та формування переліку критеріальних показників (індикаторів) та побудова на



**Рис. 1. Діагностика ефективності реалізації стратегії як елемент стратегічного управління підприємством**

Джерело: сформовано автором на основі [1; 14; 16]

їх основі показників для оцінки ефективності прийнятих стратегічних рішень.

Відповідно до сформованого визначення визначається мета, об'єкти, методи та принципи здійснення діагностики у системі стратегічного управління підприємством (рис. 1).

У той же час стрімка мінливість середовища, в якому функціонують підприємства, підвищує актуальність питання щодо визначення ефективності обраної стратегії під час її реалізації, тобто виникає необхідність формування підходів діагностики ефективності стратегії. Стратегічна діагностика виконує ряд функцій, таких як: аналітична, інформаційна, попереджувальна, стримувальна, консультативно-дорадча, дослідницька, симптоматична [14].

Стратегічна діагностика у системі стратегічного управління підприємством складається з трьох напрямків: перспективної діагностики, ситуативної (антикризової) та діагностики ефективності поточної реалізації. У той же час підхід до формування інструментарію має відповідати системі стратегічного менеджменту та задовольняти її інформаційні вимоги.

Діагностика ефективності реалізації стратегії, як і будь-який інший елемент системи управління, спирається на ряд принципів і методів для відповідної її реалізації. На сьогодні розроблено низку методів, що дозволяють проводити діагностику за різними спрямуваннями. Наприклад, у роботі Р. М. Стрільчука [15] виокремлено кілька методичних підходів для здійснення діагностики стратегічних можливостей підприємства, які сформовано за трьома

напрямками: за методом, що покладено в основу; за полікритеріальністю показника; за обов'язковістю використання. Більш детальні системи методів діагностики наведено в роботі [14], де запропоновано вісім класифікаційних ознак методів: за вираженням, за формою відображення, за обґрунтуванням, за прямуванням та ін. Вибір методів діагностики залежить від значного переліку чинників, до яких доцільно віднести: цілі і завдання, об'єкти діагностики, рівень деталізації, горизонт діагностики тощо.

Існує кілька принципових підходів до проведення діагностики ефективності стратегії підприємства. Перший підхід пропонує оцінити ефективність реалізації стратегії за показниками фінансової стійкості та фінансово-господарського стану підприємства, чому і присвячено більшість наукових робіт. Проте показники фінансово-господарського стану носять ретроспективний характер та здебільшого враховують виключно фінансові показники. В рамках другого підходу пропонується використати для діагностики інтегральний показник, який включає фінансові та нефінансові показники і дозволяє отримати комплексне уявлення про стратегічний розвиток підприємства. Інша група авторів стверджує про необхідність побудови інтегрального узагальнюючого показника, який дозволяє комплексно оцінити реалізацію окремої стратегії підприємства [16]. В роботі О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельник розглянуто підхід до полікритеріальної діагностики діяльності машинобудівних підприємств як одного з інструментів, що формує інформаційну систему для прийняття інформаційних рішень, що дає можливість оцінити стан підприємства [14].



Але оцінка виключно стратегії або комплексна діагностика діяльності підприємства, його фінансового стану не надають можливість оцінити вплив сьогоденної ситуації та рішень на розвиток підприємства в майбутньому і не дає уявлення про досягнутий рівень реалізації стратегії. Третій підхід пропонує оцінити ефективність стратегії як сукупності ефективності реалізації окремих його стратегій, що дає змогу визначити, за рахунок чого відбуваються відхилення. Тому, враховуючи, що стратегічний розвиток підприємства відбувається за рахунок гармонійного розвитку його стратегій, найбільш доречним є використання третього підходу, завдяки якому стає можливим оцінити та визначити ефективність кожного окремого елементу стратегії.

Використовуючи наявні підходи стратегічного управління у системі стратегічної діагностики, можна застосувати збалансовану систему показників, завдяки якій є можливість згрупувати фінансові та нефінансові показники у взаємопов'язану систему.

Звичайно, що показники діагностики ефективності реалізації стратегії матимуть свою особливість для кожного підприємства і, крім того, матимуть різну значущість для кінцевого. По-перше, мають бути встановлені причинно-наслідкові зв'язки між стратегією підприємства та показниками, на які вона впливає; по друге, необхідне встановлення переліку критеріїв, за допомогою яких може бути виміряно ефективність реалізації стратегії.

Запропонована методика діагностики ефективності реалізації стратегії підприємства передбачає формування результуючих (індикативних) показників за кожною із стратегій підприємства, на основі чого формується загальна оцінка стратегічного розвитку підприємства. Крім того, передбачається порівняння фактичних і запланованих цільових показників та визначення суми витрат на досягнення певного рівня стратегії.

Складність і багатогранність реалізації стратегічного розвитку підприємства не дозволяють вибрати один показник результативності з кількості узагальнюючих результативних показників. Вибір критерію ефективності залежить від особливостей ситуації на ринку, цілей підприємства, наявності інформації про внутрішню та зовнішню середовища. Тому виникає потреба в комплексній оцінці, яку пропонується проводити за декількома напрямками.

Стратегічну діагностику пропонується провести за чотири етапами (рис. 2). На першому етапі формується концепція діагностики, встановлюються цілі та визначаються суттєві фактори, які впливають на реалізацію стратегії підприємства. Як результат – саме істотні фактори дозволять конкретизувати сфери й об'єкти діагностики з подальшим визначенням системи показників та обґрунтуванням їх стандартних (еталонних) значень. Для визначення ефективності реалізації стратегії необхідно визначити обсяг витрат, які заплановано використати на реалізацію стратегії (досягнення еталонних значень показників). Результатом першого етапу має стати формування повного переліку показників для діагностики та формування масиву інформації про стандартні (заплановані) їх значення.

На другому етапі має бути сформовано масив даних по фактичних значеннях показників. А також сформована експертна група фахівців, які визначають вагомість кожного з показників для реалізації стратегії. За результатами

цього етапу визначаються інтегральні показники за кожною стратегією підприємства, яка підлягає діагностиці. Такий розрахунок відбувається за кожною окремою стратегією, в результаті отримуємо значення інтегрального показника за стратегією:

$$P = \frac{1}{n} \sum \alpha_j \frac{P_j^o}{P_j^*}, \quad (1)$$

де  $n$  – кількість показників;  
 $\alpha_j$  – коефіцієнт вагомості  $j$ -го показника;  
 $P_j^o$  – фактичний рівень  $j$ -го показника;  
 $P_j^*$  – еталонна оцінка  $j$ -го показника.

На третьому етапі проводимо розрахунок та інтерпретацію узагальнюючого показника, який характеризує ступінь реалізації загальної стратегії розвитку підприємства:

$$I = \prod_{r=1}^m P_r, \quad (2)$$

де  $I$  – інтегральний узагальнюючий показник, що характеризує реалізацію сукупності стратегій підприємства;  
 $P_r$  – інтегральний показник за кожною стратегією, що розраховані на другому етапі;

$m$  – кількість стратегій підприємства.

Так, якщо показник  $I = 1$ , то стратегія підприємства виконується згідно з планом; якщо  $I > 1$ , то стратегічний розвиток підприємства відбувається стрімко і необхідна додаткова оцінка витрат на реалізацію стратегії, а якщо  $I < 1$ , то відбувається відхилення у реалізації стратегії підприємства.

Одним із головних критеріїв якості обраної стратегії є економічний результат діяльності. Тому методика дослідження та оцінювання стратегії передбачає формування системи показників, які будуть характеризувати економічні наслідки реалізації кожної із стратегій відповідно до конкретних умов і стану підприємства та встановлення еталонних значень цих показників. Тому на четвертому етапі відбувається аналіз отриманих показників із подальшим виявленням слабких і сильних сторін у реалізації стратегії та визначення необхідності подальшого корегування стратегії.

Для визначення ефективності реалізації стратегії проводиться розрахунок ефективності стратегії:

$$\text{Ефективність стратегії} = \frac{\Delta I}{\text{Витрати на впровадження стратегії}} \times 100\%, \quad (3)$$

де  $\Delta I$  – різниця між плановим і фактичним інтегральним узагальнюючим показником.

Таким чином, буде можливо встановити, який рівень реалізації стратегії відповідає кожній грошовій одиниці, витраченій на реалізацію стратегії.

**Висновки.** Кожне підприємство, яке функціонує у конкурентному ринковому середовищі, має володіти інформацією про стан і перспективи стратегічного розвитку, про фактори та процеси, що впливають на його розвиток для своєчасного розроблення обґрунтованих управлінських рішень, які дозволять підвищити ефективність його діяльності. Запропонована методика діагностики й оцінки

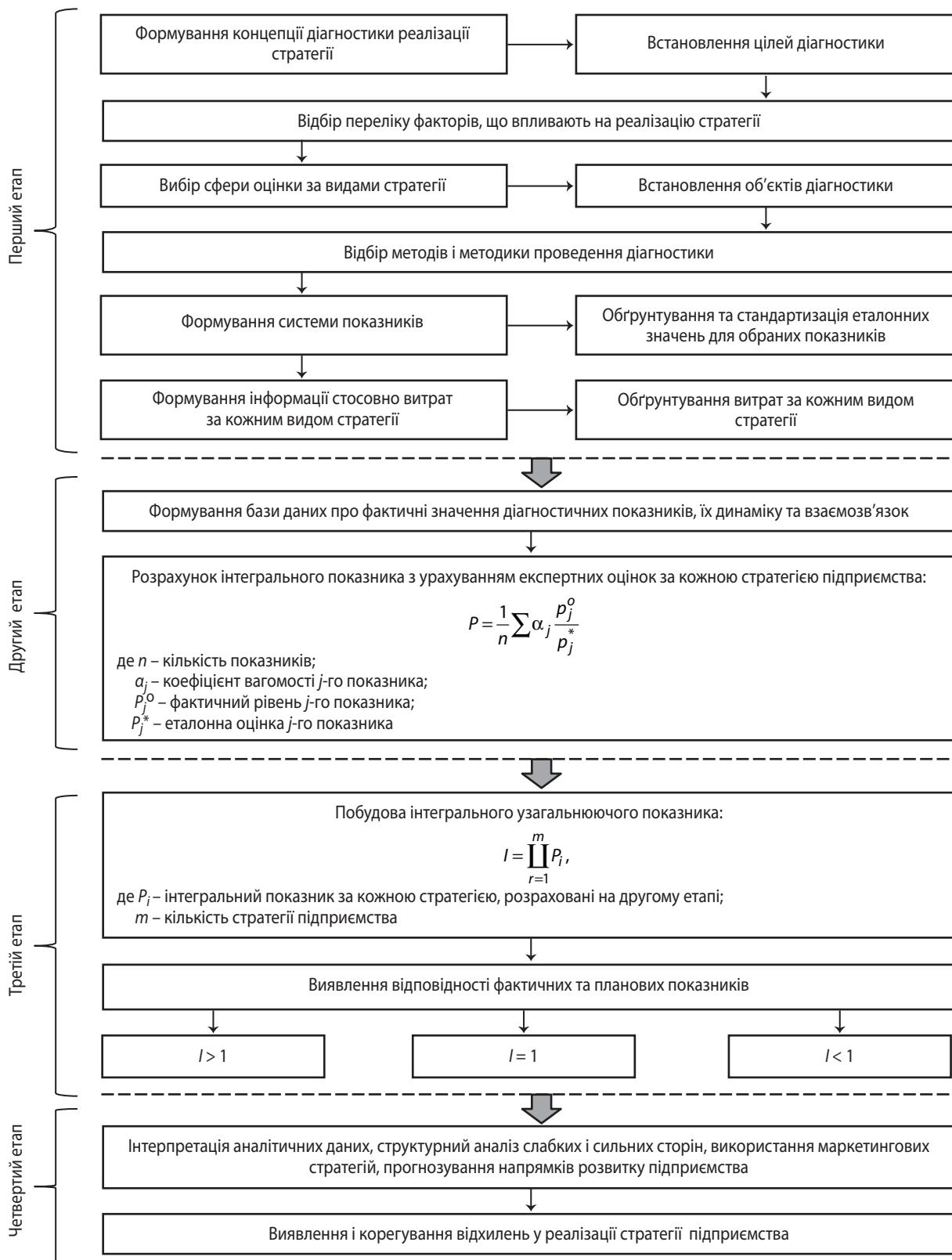


Рис. 2. Послідовність діагностики ефективності стратегії підприємства в процесі її реалізації

Джерело: сформовано автором

ефективності реалізації стратегії з точки зору співвідношення досягнутого рівня її реалізації та витрат на її реалізацію дає можливість глибше:

- зрозуміти фактори, що впливають на реалізацію кожної окремої стратегії підприємства;

- вибрати та проаналізувати стратегії, завдяки яким відбувається розвиток підприємства, та виокремити ті, які «гальмують» певні напрямки розвитку підприємства;
- проаналізувати витрати як на реалізацію стратегічного розвитку підприємства, так і на реалізацію кожної із стратегій підприємства, а також зрозуміти вартість кожного з можливих відхилень у їх реалізації.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Костирко Л. А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: [монографія] / Л. А. Костирко. – [2-ге вид., перероб. і допов.]. – Харків: Фактор, 2008. – 336 с.
2. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 400 с.
3. Вартанов А. С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология / А. С. Вартанов. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 79 с.
4. Тейл Г. Экономический прогноз и принятие решений / Г. Тейл. – М.: Статистика, 1971. – 241 с.
5. Кузьмін О. Є. Конкуреноспроможність підприємства: планування та діагностика: [монографія] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; [за заг. ред. О. Є. Кузьміна]. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 198 с.
6. Сіменко І. В. Діагностика якості систем управління підприємством: автореф. дис. ... д-ра екон. наук / Сіменко Інна Віталіївна. – Донецьк, 2010. – 30 с.
7. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: [монографія] / [За заг. ред. проф. А. Е. Воронкової]. – Харків: ВД «НЖЕК», 2006. – 448 с.
8. Омаров Ш. А. Діагностика результатів діяльності коксохімічних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Омаров Шахін Анвер огли. – Харків, 2008. – 20 с.
9. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства: [монографія] / В. В. Лук'янова. – Хмельницький: ПП Ковальський В. В., 2007. – 312 с.
10. Гетьман О. О. Економічна діагностика: навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – Київ: Центр навч. літ., 2007. – 307 с.
11. Фаріон І. Д. Діагностика і економічний аналіз у сфері послуг: курс лекцій / І. Д. Фаріон, Л. І. Савчук, С. М. Жукевич; за ред. І. Д. Фаріона. – Тернопіль: Екон. думка, 2005. – 260 с.
12. Кость Я. О. Місце фінансової діагностики в системі фінансового менеджменту підприємства / Я. О. Кость // Наука й економіка. – 2010. – № 2. – С. 55–63.
13. Гребешкова О. Стратегічна діагностика активів підприємства: постановка проблеми [Електронний ресурс] / О. Гребешкова, І. Федорцова. – Режим доступу: <http://dspace.nbu.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/48585/24-Grebeshkova.pdf?sequence=1>
14. Кузьміна О. Є. Концептуальні засади формування та використання полікретиріальних діагностичних систем на підприємствах машинобудування / О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельник // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1. – С. 56–60.
15. Стрільчук Р. М. Науково-методичні підходи та методи здійснення діагностики стратегічних можливостей підприємства / Р. М. Стрільчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2669>
16. Кочкіна Н. Оцінка ефективності стратегії блакитного океану для виноробної галузі України / Н. Кочкіна, І. Медведєва // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. – 2015. – № 8 (173). – С. 25–31.

## REFERENCES

- Diahnastyka stanu pidpryemstva: teoriia i praktyka* [Diagnostics of enterprise: theory and practice]. Kharkiv: INZhEK, 2006.
- Farion, I. D., Savchuk, L. I., and Zhukevych, S. M. *Diahnastyka i ekonomichniy analiz u sferi posluh* [Diagnosis and economic analysis in the service sector]. Ternopil: Ekonomichna dumka, 2005.
- Hetman, O. O., and Shapoval, V. M. *Ekonomichna diahnostyka* [Economic diagnostics]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2007.
- Hrebeshkova, O., and Fedortsova, I. "Stratehichna diahnostyka aktyviv pidpryemstva: postanovka problemy" [Strategic diagnostics assets of the enterprise: statement of the problem]. <http://dspace.nbu.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/48585/24-Grebeshkova.pdf?sequence=1>
- Kuzmin, O. Ye., Melnyk, O. H., and Romanko, O. P. *Konkurentospromozhnist pidpryemstva: planuvannia ta diahnostyka* [The competitiveness of the enterprise: planning and diagnostics]. Ivano-Frankivsk: IFNTUNH, 2011.
- Kostyrko, L. A. *Diahnastyka potentsialu finansovo-ekonomichnoi stikosti pidpryemstva* [Diagnosis of potential financial and economic sustainability of the enterprise]. Kharkiv: Faktor, 2008.
- Kost, Ya. O. "Mistse finansovoi diahnostyky v systemi finansovoho menedzhmentu pidpryemstva" [The role of financial diagnosis in the system of financial management of enterprise]. *Nauka i ekonomika*, no. 2 (2010): 55-63.
- Kuzmina, O. Ye., and Melnyk, O. H. "Kontseptualni zasady formuvannia ta vykorystannia polikretyrialnykh diahnostychnykh system na pidpryemstvakh mashynobuduvannia" [Conceptual bases of formation and use palmreading diagnostic systems at enterprises of mechanical engineering]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 1 (2010): 56-60.
- Kochkina, N., and Medvedieva, I. "Otsinka efektyvnosti stratehii blakytneho okeanu dlia vynorobnoi haluzi Ukrainy" [Evaluation of the effectiveness of blue ocean strategy for the wine industry of Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. T. Shevchenka*, no. 8 (173) (2015): 25-31.
- Lukianova, V. V. *Diahnastyka ryzyku diialnosti pidpryemstva* [Diagnosis the risk of enterprise activity]. Khmelnytskyi: PP Kovalskiy V. V., 2007.
- Omarov, Sh. A. "Diahnastyka rezultativ diialnosti koksokhimichnykh pidpryemstv" [Diagnosis of the results of operations of coke-chemical enterprises]. *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2008.
- Simenko, I. V. "Diahnastyka yakosti system upravlinnia pidpryemstvom" [Quality diagnostics systems of enterprise management]. *avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk*, 2010.
- Savitskaya, G. V. *Analiz khozyaystvennoy deyatelnosti predpriyatiya* [Analysis of economic activity of the enterprise]. Moscow: INFRA-M, 2003.
- Strilchuk, R. M. "Naukovo-metodychni pidkhody ta metody zdiisnennia diahnostyky stratehichnykh mozhlyvostei pidpryemstva" [Scientific and methodological approaches and methods of diagnostics of the strategic opportunities of the enterprise]. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2669>
- Teyl, G. *Ekonomicheskyy prognos i prinyatiye resheniy* [Economic forecast and decision-making]. Moscow: Statistika, 1971.
- Vartanov, A. S. *Ekonomicheskaya diagnostika deyatelnosti predpriyatiya: organizatsiya i metodologiya* [Economic diagnostics of activity of the enterprise: organization and methodology]. Moscow: Finansy i statistika, 1991.