

¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

МЕТОДИ БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено особливості здійснення бізнес-діагностики підприємства. Визначено етапи діагностики при поетапному дослідженні. Розглянуто особливості методичного забезпечення бізнес-діагностики потенціалу підприємства. Встановлено методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу та окремих його складових. Визначено найбільш оптимальний процес здійснення бізнес-діагностики потенціалу підприємства.

Ключові слова: потенціал підприємства; діагностика потенціалу; методи діагностики; етапи бізнес-діагностики; процес діагностики.

Актуальність теми. Сьогодні ведення бізнесу з вітчизняними компаніями в умовах війни, після вторгнення Російської Федерації на територію України, є надзвичайно складним завданням. В умовах війни бізнес зосереджується на створенні робочих місць та допомозі Збройним силам України. Враховуючи ситуацію, що склалася, менеджерам надзвичайно важливо бачити загрози та можливості ведення бізнесу, реально оцінювати потенціал компанії, розробляти та впроваджувати заходи щодо збереження бізнесу. Таким чином, необхідно проводити періодичну діагностику потенціалу підприємства з метою отримання достовірної інформації про стан власного бізнесу та загрози, оскільки використання актуального інформаційного забезпечення моделювання розвитку у подальшому дозволяє досягти стійкості підприємницької діяльності.

Аналіз останніх досліджень. Питання управління підприємницьким потенціалом висвітлюється в працях вітчизняних вчених. Зокрема, сутність потенціалу та значення його діагностики досліджували такі вчені, як К. О. Бояринова, А. О. Дідківський, І. О. Жуагіна, О. О. Охріменко, В. В. Солдатов та ін. економістів, О. Ю. Біленький, Г. Б. Веретеннікова, В. У. Витвицька, В. В. Дідух, К. А. Карасарова, Т. Ф. Ларченко.



Однак, незважаючи на вагомість зазначених напрацювань, недостатньо розробленими залишаються питання, які потребують додаткових теоретичних досліджень щодо систематизації методів бізнес-діагностики потенціалу підприємства. Необхідність вирішення зазначених проблем зумовила вибір теми та визначення мети дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження сучасних підходів до формування системи методів бізнес-діагностики потенціалу підприємства.

Виклад основного матеріалу. Грамотне управління потенціалом бізнесу є запорукою його високої конкурентоспроможності, фінансової стабільності та передумовою досягнення стратегічних цілей. Аналіз фахової літератури дав змогу встановити, що більшість сучасних науковців ототожнюють поняття «бізнес-потенціал підприємства» і «потенціал підприємства», оскільки підприємницька діяльність, підприємництво та бізнес мають багато спільного, а саме: самостійність діяльності; наявність ризику; метою діяльності є отримання прибутку; здійснення виробничої, комерційної, фінансової діяльності та діяльності у сфері комерційного посередництва; суб'єктами діяльності можуть бути: громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які провадять незалежну підприємницьку діяльність і зареєстровані відповідно до законодавства; юридичні особи незалежно від форми власності, які займаються виробництвом, реалізацією, купівлею товарів, орендою, лізингом, страхуванням тощо; група юридичних або фізичних осіб, які діють разом для досягнення спільної мети; наявність найманих працівників (фізичні особи не можуть мати найманих працівників для платників єдиного податку першої групи згідно з Податковим кодексом України); здійснення видів господарської діяльності згідно з КВЕД ДК 009:2010 [1, С. 13]. Основна відмінність бізнесу, підприємства від підприємництва полягає в тому, що бізнес може здійснюватися одноразово і систематично, а діяльність бізнесу, підприємництва, має системний характер.

Слід зазначити, що діагностику потенціалу підприємства можна проводити комплексно і поетапно, досліджуючи потенціал підприємства за конкретними його складовими елементами. Якщо метою бізнес-діагностики є аналіз системи компанії, то вчені радять обирати проведення поглибленого дослідження [2, С. 37–38] (рис. 1).

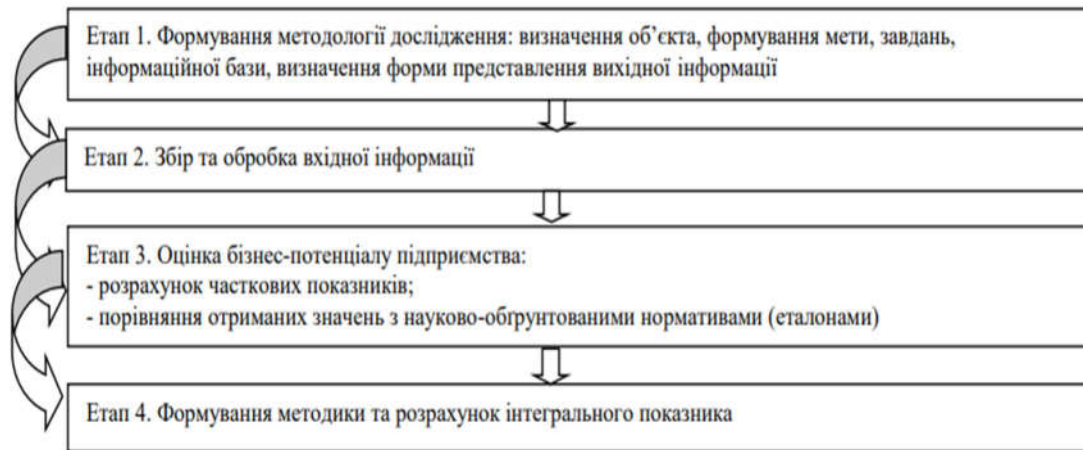


Рис. 1. Основні етапи комплексного дослідження потенціалу підприємства [2]

Враховуючи те, що підприємницький потенціал має системний характер, вважаємо, що його діагностика передбачає поглиблене дослідження господарської діяльності підприємства з метою формування інформаційної бази, відповідних висновків, прогнозів для обґрунтування управлінських рішень щодо пріоритету та перспектив дій з розвиток бізнесу, а також виявлення проблем у потенційній структурі бізнесу та визначення шляхів їх подолання.

Успіх діагностичного процесу залежить від правильно підбраного методичного забезпечення. Вивчення літературних джерел дозволило зробити висновок, що для вирішення завдань діагностики комерційного потенціалу підприємства, пов'язаних із визначенням та забезпеченням стратегічної перспективи розвитку, найбільше підходить застосування таких методів, як [1]:

- SWOT-аналіз – передбачає визначення сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз. Використання методу дозволяє в умовах обмеженої інформації визначити стратегічний потенціал, можливості підприємства, шляхи реалізації потенціалу з урахуванням умов ведення бізнесу;

- порівняльний аналіз – складається з порівняння параметрів ефективності компаній на основі визначеного еталонного значення. За допомогою методу бенчмаркінгу відшукуються компанії, які найкраще здійснюють подібну діяльність. За еталонні беруться значення показників ефективності найбільш розвинених компаній, що гарантує покращення власних бізнес-стандартів;

- аналіз зацікавлених сторін – метод передбачає встановлення взаємовідносин із зацікавленими сторонами підприємства (власники, інвестори, постачальники, дистриб'ютори, державні та муніципальні адміністративні установи, кредитори, аудитори).



Формування таких зв'язків дає змогу досягти значних конкурентних переваг;

- аналіз ланцюжка вартості – суть методу полягає у визначенні процесів, які мають найбільший вплив на створення споживчої вартості та цінності продукту для споживача. Основна ідея полягає в тому, що оцінка клієнтами корисності продуктів або послуг визначається тим, як здійснюються дії щодо їх розробки, виробництва, виведення на ринок, швидкості поставок і підтримки споживачів;

- аналіз компетенцій – метод передбачає дослідження компетенцій персоналу, які характеризують якість людських ресурсів організації. Аналіз компетенції можна охарактеризувати за низкою аспектів, враховуючи склад і навички управлінської команди (тип характеру, управлінські навички, здатність вирішувати екстраординарні проблеми, співвідношення сил у команді); рівень кваліфікації виконавців, що визначає, зокрема, гнучкість їхніх навичок і здатність до навчання іншим професіям;

- аналіз гнучкості – метод передбачає виявлення здатності організації реагувати на зовнішні зміни. Під гнучкістю розуміють здатність організації, опинившись у новій і непередбачуваній ситуації, за короткий час змінити тактику поведінки у своєму внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Забезпечення виконання завдання діагностики конкурентоспроможності потенціалу підприємства можливе шляхом використання наступних методів:

- методи різниць – передбачає визначення переваг і недоліків підприємства за окремими показниками, які порівнюються (об'єктами оцінки). При застосуванні цього методу оцінювана компанія порівнюється з одним конкурентом. Якщо для порівняння обраний один із найкращих у цій галузі чи сфері діяльності, то порівняння фактичних показників аналізованої компанії з найкращими може дати оцінку використання конкурентного потенціалу;

- метод ранжування – заснований на визначенні місця компаній-конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування значень окремих показників. Проведення такої роботи дає змогу визначити, за якими критеріями оцінки підприємство є найбільш конкурентоспроможним;

- бальний метод – дає змогу визначити узагальнену кількісну оцінку позиції підприємства в конкурентній боротьбі за наявності певної кількості конкурентів. Застосування цього методу дає змогу не тільки визначити основних конкурентів, місце в конкурентній боротьбі та рівень використання конкурентного потенціалу, а й оцінити ступінь зближення з найбільш конкурентоспроможним підприємством;

- метод еталону – графічний метод, який використовується для візуалізації конкурентних переваг і недоліків компанії. Цей метод можна використовувати не тільки для оцінки конкурентоспроможності підприємства, а й для порівняння його з еталонним станом (ідеальною моделлю) функціонування підприємства. Недоліком цього методу є те, що він не дозволяє кількісно оцінити як рівень конкурентного потенціалу, так і ступінь його використання [1, С. 54].

Для діагностики складових потенціалу підприємства найчастіше використовуються такі методи:

- аналітичний метод – дозволяє визначити рівень використання потенціалу підприємства як в цілому, так і за окремими складовими. За допомогою економічного аналізу можна виявити «вузькі місця», наявні резерви зростання потенціалу підприємства, вплив тих чи інших факторів;

- експертний метод – використовується для оцінки складових потенціалу (або потенціалу в цілому), про які відсутня статистична інформація. В умовах комерційної таємниці дає можливість здійснити порівняльний аналіз потенціалу компаній-конкурентів;

- бальний метод – використовується переважно для оцінки компонентів, які не відповідають загальноприйнятим кількісним критеріям вимірювання [2, С. 37];

- порівняльний рейтинговий аналіз – найбільш ефективний у разі поглибленого вивчення потенціалу підприємства. Підсумкова рейтингова оцінка враховує всі найважливіші параметри потенціалу компанії. Рейтингова оцінка характеризується значенням конкретного показника, який узагальнює окремі аспекти діяльності об'єкта дослідження, отриманого на основі математичної обробки системи окремих показників [2, С. 73; 3, С. 324];

- економіко-математичне моделювання – метод передбачає вираження математичною мовою основних властивостей потенціалу підприємства та бізнес-процесів у їх взаємозв'язку та



функціональній залежності. Застосування методу в діагностиці потенціалу також дає можливість проектувати поведінку окремих компонентів [2, С. 37];

- імітаційне моделювання є методом, який може стати ефективним інструментом у руках висококваліфікованого менеджера. У сучасних складних умовах ведення бізнесу, що характеризується дефіцитом інформації, наявність комп'ютерної моделі, що імітує ту чи іншу економічну систему, дозволяє розробляти ефективні рішення проблем, які дозволять зберегти не тільки фінанси, але й організацію в цілому [1, С. 151];

- графоаналітичний метод – забезпечує графічне зображення потенціалу підприємства за допомогою радіальної діаграми. Таке графічне зображення дозволяє наочно побачити ступінь потенційного використання та «вузьких місць» [2, С. 37].

Для виконання завдання діагностики потенціалу підприємства з метою виявлення загрози стабільності функціонування виробничої системи та можливості виникнення фінансової кризи застосовуються комплексні методи дослідження та інтегральні методи встановлення можливості банкрутства. Найбільш часто використовувані – п'ятифакторна модель Е. Альтмана, модель Р. Ліса, модель Р. Таффлера, модель Г. Спрінгейта, модель О. О. Терещенка та ін. [1].

Практика управління підприємством показує, що достовірність висновків за результатами діагностичної процедури забезпечується завдяки чіткості формування цілей, дотриманню певних правил (принципів) і використанню методів, здатних вирішити поставлені завдання (рис. 2).

Підсумовуючи вищесказане, можна сказати, що діагностика потенціалу є важливою частиною загального процесу управління підприємством.

ЦІЛІ	
Оцінка показників розвитку потенціалу та аналіз управлінських рішень щодо: прогнозування та планування поліпшення функціонування окремих елементів виробничої системи; формування моделі стратегічного розвитку; виведення нових продуктів на ринки; підвищення рівня конкурентоспроможності; покращення фінансового стану виробничої системи; контроль за показниками розвитку потенціалу	
ПРИНЦИПИ	
Системності, комплексності, об'єктивності, релевантності, оперативності, науковості, однозначності трактування розрахованих показників, ефективності, періодичності проведення, автоматизації діагностичного процесу	
МЕТОДИ	
1. Методи для діагностики та розробки стратегічних альтернатив розвитку потенціалу підприємства: SWOT-аналіз, бенчмаркінг, аналіз стейкхолдерів, аналіз ланцюга створення цінностей, аналіз навичок, аналіз гнучкості	2. Методи для діагностики конкурентоспроможності потенціалу підприємства: метод різниць, метод рангів, метод балів, метод еталону
3. Методи діагностики різних складових потенціалу підприємства: аналітичний, експертний, бальний, рейтинговий порівняльний аналіз, економіко-математичне моделювання, імітаційне моделювання, графоаналітичний метод	4. Методи для виявлення загрози стабільності функціонування виробничої системи та можливості настання кризи фінансового стану: методи комплексного дослідження та інтегральні методи встановлення можливості настання банкрутства (п'ятифакторна модель Е.Альтмана, модель Р.Ліса, модель Р.Таффлера, модель Г.Спрінгейта, модель О.О. Терещенка та ін.)

Рис. 2. Цілі, принципи і методи діагностики потенціалу підприємства [1]

Тому пропонуємо проводити діагностику потенціалу підприємства, дотримуючись послідовності, представленої на рис. 3.



Рис. 3. Процес здійснення діагностики потенціалу підприємства [4]

Очікується, що за результатами діагностики підприємницького потенціалу можна буде отримати висновки щодо стану,



оптимальності формування та використання складових потенціалу підприємства; зв'язок між наявним потенціалом і отриманими фінансовими результатами; резерви підвищення конкурентоспроможності.

Висновок. Таким чином, важливість діагностики потенціалу підприємства пов'язана з тим, що останній наділяється широким змістом, передбачає вивчення основних характеристик і показників розвитку підприємства як відкритої соціально-економічної системи, комплексну системну оцінку впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, розробку системи вимірювань, спрямованих на досягнення визначених цілей розвитку бізнесу.

1. Сотник А. А. Організаційно-методичне забезпечення бізнес-діагностики виробничо-комерційної діяльності промислового підприємства. *Економічний аналіз* : зб. наук. пр. 2021. № 4, Т. 31. С. 65–74. URL: <http://surl.li/ecoaz>. (дата звернення: 01.03.2024). 2. Веретенникова Г. Б., Омелаєнко Н. М. Методи діагностики та прогнозування розвитку підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 190 с. URL: <http://surl.li/dpcbp>. (дата звернення: 01.03.2024). 3. Корж М. В. Механізм управління інструментарієм міжнародного маркетингу: теорія і практика : монографія. Краматорськ : ДДМА, 2019. 336 с. 4. Потенціал і розвиток бізнесу : навч. посіб. / за ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 592 с. URL: <http://surl.li/aerev>. (дата звернення: 01.03.2024).

REFERENCES:

1. Sotnyk A. A. Orhanizatsiino-metodychne zabezpechennia biznes-diahnostyky vyrobnycho-komertsiinoi diialnosti promyslovoho pidpriumstva. *Ekonomichnyi analiz* : zb. nauk. pr. 2021. № 4, T. 31. S. 65–74. URL: <http://surl.li/ecoaz>. (data zvernennia: 01.03.2024). 2. Veretennykova H. B., Omelaienko N. M. Metody diahnostyky ta prohnozuvannia rozvytku pidpriumstva : navch. posib. Kharkiv : KhNEU im. S. Kuznetsia, 2017. 190 s. URL: <http://surl.li/dpcbp>. (data zvernennia: 01.03.2024). 3. Korzh M. V. Mekhanizm upravlinnia instrumentariiem mizhnarodnoho marketynhu: teoriia i praktyka : monohrafiia. Kramatorsk : DDMA, 2019. 336 s. 4. Potentsial i rozvytok biznesu : navch. posib. / za red. O. M. Polinkevych, L. V. Shostak. Lutsk : Vezha-Druk, 2019. 592 s. URL: <http://surl.li/aerev>. (data zvernennia: 01.03.2024).

Kuznietsova T. V. [1; ORCID ID: 0000-0003-2261-2019],
Candidate of Economics (Ph.D.), Professor,
Adamchuk T. L. [1; ORCID ID: 0000-0001-7774-9018],
Senior Lecturer

¹National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

METHODS OF BUSINESS DIAGNOSTICS OF ENTERPRISE POTENTIAL

The article examines the peculiarities of carrying out business diagnostics of the enterprise, in modern conditions of war, after the invasion of the Russian Federation on the territory of Ukraine, which is an extremely difficult task.

Given the current situation, it is extremely important for managers to see business threats and opportunities, realistically assess the company's potential, develop and implement business preservation measures.

Thus, it is necessary to carry out periodic diagnostics of the company's potential in order to obtain reliable information about the state of one's own business and threats, since the use of actual information support for development modeling in the future allows to achieve the sustainability of entrepreneurial activity.

That is why it should be noted that the diagnosis of the company's potential can be carried out comprehensively and in stages, examining the company's potential according to its specific constituent elements.

Considering that the entrepreneurial potential has a systemic nature, we believe that its diagnosis involves an in-depth study of the economic activity of the enterprise with the aim of forming an information base, relevant conclusions, forecasts for substantiating management decisions regarding the priority and prospects of business development actions, as well as identifying problems in potential business structure and determination of ways to overcome them.

Since the success of the diagnostic process depends on correctly selected methodological support.

The study of literary sources made it possible to conclude that to solve the tasks of diagnosing the commercial potential of the enterprise and assessment methods related to the definition and provision of a strategic perspective of development.

In addition, it was determined which methods are the most appropriate for assessing the competitiveness of the potential and its individual components.

To perform the task of diagnosing the potential of the enterprise in order to identify the threat to the stability of the functioning of the production system and the possibility of a financial crisis, complex research methods and integral methods of establishing the possibility of bankruptcy are used. the most frequently used, namely: the five-factor model of E. Altman, the



model of R. Lees, the model of R. Tuffler, the model of H. Springate, the model of O. O. Tereshchenko and others.

The practice of enterprise management shows that the reliability of the conclusions based on the results of the diagnostic procedure is ensured thanks to the clarity of the formation of goals, compliance with certain rules (principles) and the use of methods capable of solving the tasks.

As a result, the most optimal process of conducting business diagnostics of the company's potential was determined as part of the general process of managing the company.

The importance of diagnosing the potential of an enterprise is related to the fact that the latter is endowed with a wide content, it involves the study of the main characteristics and indicators of the development of the enterprise as an open socio-economic system, a comprehensive systematic assessment of the influence of internal and external factors, the development of a system of measurements aimed at achieving the specified development goals business

Keywords: enterprise potential; potential diagnostics; diagnostic methods; stages of business diagnostics; diagnostic process.

Отримано: 04 березня 2024 року
Прорецензовано: 08 березня 2024 року
Прийнято до друку: 29 березня 2024 року