

**Вікторія Григорівна КРАЛЯ**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту, Харківський національний технічний університет сільського

господарства імені Петра Василенка

ORCID ID: 0000-0003-0990-0788

E-mail: VKralya2905@gmail.com

**ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІАГНОСТИКИ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Краля, В. Г. Використання інструментарію управлінської діагностики для прийняття ефективних управлінських рішень / Вікторія Григорівна Краля // Український журнал прикладної економіки. – 2021. – Том 6. – № 1. – С. 85 – 92. – ISSN 2415 – 8453.

**Анотація**

*Для прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень з кожним роком все більш затребуваним стає всебічне дослідження операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємств. Діагностика стану управління є аналітичною процедурою, що має на меті встановлення «слабких сторін» механізму управління підприємства. Розрізняють декілька методичних підходів до проведення діагностики діяльності підприємства, що відрізняються інструментарієм і заснованих на структуруванні, виявленні головної ланки, встановлення причинно-наслідкових зв'язків і взаємозалежностей, узагальненні (синтезі) отриманих результатів. На практиці зазвичай використовується не один, а сукупність методів аналізу. Ефективність функціонування кожного підприємства залежить насамперед від того, відповідають чи не відповідають управлінські рішення реальному стану ринкового середовища господарювання. Базою для обґрунтування і прийняття оптимальних управлінських рішень має бути діагностика ефективності діяльності підприємства. Головною метою управлінської діагностики є встановлення діагнозу досліджуваного об'єкта та виявлення змін його стану з метою формування майбутніх перспектив розвитку. За допомогою діагностичних процедур можна всебічно проаналізувати економічну діяльність підприємств, а також виявити перспективи його розвитку. Разом із цим, діагностика повинна постійно розвиватись, тому на підприємстві доцільно застосовувати заходи, що будуть направлені на її вдосконалення. За результатами діагностики формується системне бачення керівництвом підприємства проблемних областей, що дозволяє оцінити поточний стан і тенденції розвитку комерційної, виробничої, фінансової складових діяльності підприємства, визначити слабкі місця в управлінні, розставити «по місцях» проблеми, з'ясувати причини і джерела їх виникнення, встановити пріоритети в роботі з проблемами підприємства, оцінити можливі варіанти розв'язання цих проблем з прогнозом можливих результатів, виробити попередні рекомендації з розробки стратегії розвитку підприємства на середньострокову або довгострокову перспективу. Крім цього, керівництвом приймаються обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок використання виявлених резервів із прогнозованим економічним ефектом.*

**Ключові слова:** інструментарій, управлінська діагностика, методи діагностики, ефективність рішень.

**USE OF MANAGEMENT DIAGNOSTIC TOOLS FOR EFFECTIVE MANAGEMENT DECISIONS**

**Abstract**

*In order to make economically justified management decisions, a comprehensive study of operating, investment and financial activities of enterprises is becoming more and more popular every year. Diagnosis of the state of management is an analytical procedure aimed at identifying the "weaknesses" of the management mechanism of the enterprise. There are several methodological approaches to diagnosing the activities of the enterprise, which differ in tools and are based on structuring, identifying the main link, establishing causal relationships and interdependencies, generalization (synthesis) of the results. In practice, not one, but a set of methods of analysis is usually used. The efficiency of each enterprise depends primarily on whether or not management decisions correspond to the real state of the market environment. The basis for substantiation and adoption of optimal management decisions should be the diagnosis of the effectiveness of the enterprise. The main purpose of management diagnostics is to diagnose the object under study and identify changes in its condition in order to form future prospects for development. With the help of diagnostic procedures, it is possible to comprehensively analyze the economic activity of enterprises, as well as to identify prospects for its development. At the same time, diagnostics must be constantly evolving, so it is advisable to take measures at the enterprise that will be aimed at its improvement. Based on the results of diagnostics, a systematic vision is formed by the company's management of problem areas, which allows to assess the current state and trends of commercial, production, financial components of the enterprise, identify weaknesses in management, place "problems" problems, find out the causes and sources, to establish priorities in work with problems of the enterprise, to estimate possible variants of the decision of these problems with the forecast of possible results, to develop preliminary recommendations on working of development strategy of the enterprise for medium or long-term prospect. In addition, management makes justified management decisions to improve the efficiency of the enterprise through the use of identified reserves with the projected economic effect.*

**Keywords:** tools, managerial diagnostics, diagnostic methods, efficiency of decisions.

**JEL classification:** G34

---

**Вступ**

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин, яке супроводжується процесами посилення конкуренції та постійною мінливістю бізнес-середовища аналіз та оцінка стану підприємства мають обмежений характер. Для прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень з кожним роком все більш затребуваним стає всебічне дослідження операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємств. Діагностика стану управління є аналітичною процедурою, що має на меті встановлення «слабких сторін» механізму управління підприємства. За допомогою діагностики можна спрогнозувати подальший розвиток подій на основі спостережуваних тенденцій.

Сутністю проведення діагностики стану управління підприємства є встановлення та вивчення ознак, визначення основних характеристик, які повністю відображають стан організації, з метою передбачення ймовірних відхилень від нормативних значень, щоб уникнути порушення повноцінного функціонування господарюючого суб'єкта [1].

Питання поліпшення ефективності управління підприємствами хвилює вчених та практиків протягом багатьох десятиліть. Ускладнення характеру діяльності підприємств в сучасних умовах висуває нові вимоги до інструментів управління і, зокрема, до

---

методів дослідження й оцінки їх діяльності. У даний час склалися об'єктивні передумови для застосування в системі управління підприємствами інструмента, який дозволяв би проводити детальне дослідження, одержувати достовірну та повну інформацію про діяльність підприємства, що служила би базою для розробки та прийняття ефективних управлінських рішень [2].

Наукові дослідження з формування та розвитку діагностики, її процесів, проводили закордонні та вітчизняні вчені. Серед них вагомий внесок здійснили: В. Рапопорт, Дж. Лафта, Н. Шпанковська, Г. Король, І. Ізвекова, О. Коновалов, О. Куріненко, О. Шляга, Н. Сарай, О. Коваленко, Н. Заярна, А. Гречан та інші. Науковці визначили форми діагностики, її місце в економічному аналізі, дослідили процедури, методи та моделі проведення діагностики, розробили прийоми практичного застосування діагностики на підприємстві тощо. У більшості робіт розглядаються різні аспекти та методи діагностики, тому виникає неоднозначність у думках дослідників, окремі питання носять дискусійний характер та потребують додаткового дослідження [5].

### **Мета дослідження**

**Метою статті** визначити роль інструментарію управлінської діагностики в ефективності процесів на підприємстві.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Розрізняють декілька методичних підходів до проведення діагностики діяльності підприємства, що відрізняються інструментарієм і заснованих на структуруванні, виявленні головної ланки, встановлення причинно-наслідкових зв'язків і взаємозалежностей, узагальненні (синтезі) отриманих результатів. Методика проведення діагностики діяльності підприємства включає сукупність конкретних методів (приймів), способів виконання техніко-економічного аналізу. Розглянемо окремі методи аналізу і діагностики діяльності підприємства докладніше.

*Морфологічний метод* відноситься до перспективних методів, широко використовується на практиці. Він дозволяє систематизувати отриманий набір альтернативних рішень по всіх можливих поєднань варіантів і вибирати з них спочатку прийнятні, а потім найбільш ефективні за економічними критеріями. Послідовність пошуку найкращого рішення полягає в наступному: задається точне формулювання завдання; визначаються окремі стадії (етапи) роботи; складається перелік можливих методів і засобів виконання кожного етапу; робляться записи етапів і можливих шляхів їх реалізації у вигляді матричної моделі так званого "морфологічного ящика"; послідовної ланцюжком поєднуються елементи "морфологічного ящика" і аналізуються отримані варіанти досягнення кінцевої мети з точки зору можливості і економічної доцільності.

*Фактографічний метод* заснований на вивченні всіх опублікованих, зафіксованих фактів, що характеризують фінансово-господарський стан підприємства.

*Моніторинг* є постійним, систематизованим, детальним поточним наглядом за фінансово-господарським станом підприємства. Алгоритм організації моніторингу наступний:

- ✓ експертне початкове структурування;
- ✓ визначення мети моніторингу;
- ✓ вибір постійних показників (індикаторів);
- ✓ збір інформації;
- ✓ попередня формалізація аналітичних матеріалів;
- ✓ ієрархічне впорядкування, фільтрація та обробка інформації, графічна візуалізація даних;
- ✓ виявлення закономірностей і стійких тенденцій.

*Логічне моделювання* використовується, як правило, для якісного опису фінансово-господарського розвитку підприємства. Воно засноване на використанні таких

---

способів, як аналогія, індукція, дедукція, екстраполяція, експертна оцінка можливого чи бажаного стану об'єкта моделювання. Основою логічного моделювання є модернізація або підтримання на необхідному рівні техніко-економічного стану підприємства. Різновидом логічного моделювання є імітаційне моделювання, яке використовується головним чином для пошуку рішень в діалоговому режимі на ЕОМ. При цьому на базі економіко-математичних моделей задаються різні початкові і граничні умови і програються відповідні варіанти з метою отримання бажаного результату.

*Технічний аналіз* має на меті виконання детального, всебічного аналізу динаміки окремих параметрів, показників фінансово-господарської діяльності підприємства. Його часто називають чартизмом (від англ. Chart – графік), оскільки він заснований на побудові діаграм і графіків, вивченні показників і чинників, їх що визначають.

Аналіз заснований на багатовимірному статистичному дослідженні ряду факторів, що мають як негативне, так і позитивний вплив на результати діяльності підприємства. Мета цього методу полягає у виявленні генеральних, головних чинників, що визначають основні результати діяльності аналізованого підприємства.

Розрізняють постійні і змінні фактори. До постійних факторам відносяться, наприклад, необхідні за технологією витрати сировини, матеріалів, електроенергії на випуск певного виду продукції (виконання робіт, надання послуг). Змінними факторами можуть бути витрати на заробітну плату, оплату допоміжних витрат на виробництво.

*Кон'юнктурний аналіз* передбачає дослідження кон'юнктури ринку тобто поточного стану попиту і пропозиції продукції (робіт, послуг) підприємства, що аналізується. Він відображає економічну і виробничу спроможність даного підприємства, ефективність його фінансово-господарської діяльності.

*Математичний аналіз* передбачає використання математичних прийомів і способів діагностики діяльності підприємства. Найбільш часто при цьому використовуються обчислення арифметичної різниці (відхилень) і процентних чисел (простих і складних відсотків); застосовуються ланцюгові підстановки. В рамках математичного аналізу використовуються:

- ✓ диференційний аналіз (заснований на пошуку функціональної залежності в рівняннях, похідних різних порядків від функцій і незалежних змінних);

- ✓ логарифмічний аналіз (його мета – знаходження статичної залежності різних показників);

- ✓ інтегральний аналіз (з урахуванням зворотних зв'язків, що дозволяють циклічно проводити перерахунок окремих показників (параметрів), а інші параметри переводити в збалансований стан після вибору відповідного варіанту розрахунку);

- ✓ кластерний аналіз (заснований на таксономії, т. Е. Класифікації залежностей і визначенні зв'язків сукупностей соціально-економічних показників (параметрів) по заданій матриці коефіцієнтів кореляції між ними; автоматичної класифікації процесів, описаних за багатьма апріорно рівним ознаками).

Особливе значення в даний час має повсюдно застосовується дисконтування (операція, що має на меті врахувати нерівноцінність витрат і результатів, що відносяться до різних періодів часу).

*Статистичний аналіз*, який є основою діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства, включає:

- ✓ аналіз середніх і відносних величин, який використовується для визначення середніх значень показників, що характеризують діяльність підприємства, і розрахунку відносних величин – коефіцієнтів, що відображають співвідношення між різними показниками;

- ✓ угруповання, тобто об'єднання в групи окремих показників, що характеризують діяльність підприємства. Об'єднання в групи здійснюється за ознаками, які можуть бути факторними і результативними;

---

✓ графічний аналіз, який дозволяє графічно відобразити зміни результатів діяльності підприємства в часі;

✓ індексний метод обробки рядів динаміки, який використовується для визначення зміни у часі співвідношень різних показників, що характеризують рівень діяльності підприємства;

✓ кореляційний аналіз, який дозволяє через кількісну оцінку зв'язку між двома або кількома взаємодіючими явищами визначити вид і тісноту залежності;

✓ регресійний аналіз, який встановлює зміна результативності ознаки (показників результатів діяльності підприємства) під впливом одного або декількох факторів. Функції, що відображають зв'язок між ознаками, називаються рівняннями парної або множинної регресії (в залежності від числа аналізованих ознак);

✓ дисперсійний аналіз, який відрізняється від кореляційного і регресійного тим, що вивчення впливу чинників на результативний ознака здійснюється за значеннями дисперсійних факторів, що характеризують їх абсолютні зміни (варіацію);

✓ екстраполяційний аналіз, який заснований на характеристиці зміни стану системи в минулому і екстраполяції (продовження) отриманого результату на майбутнє. Він включає наступні етапи: первинну обробку і перетворення вихідного ряду; вибір типу емпіричних функцій; визначення параметрів емпіричних функцій; екстраполяцію; оцінку точності аналізу;

✓ метод головних компонент, який використовується для порівняльного аналізу складових частин (параметрів) діагностики діяльності підприємства. Головні компоненти є основними характеристиками лінійних комбінацій складових частин (параметрів) з найбільшими значеннями дисперсії, тобто з найбільшими абсолютними відхиленнями від середніх величин.

*Методи дослідження операцій і прийняття рішень* включають:

1) теорію графів, яка використовується в діагностиці діяльності підприємства як основа графічного моделювання. Схеми, діаграми, структури є графами;

2) теорію ігор, яка є одним з підходів до оптимізації варіантів діяльності підприємства і заснована на виборі оптимальних рішень в умовах ринкової конкуренції та невизначеності. Як правило, програючи різні ситуації, вибирають стратегію дії, яка забезпечує найкращі результати;

3) теорію масового обслуговування, відповідно до якої діяльність підприємства розглядається як процес обслуговування окремими підрозділами підприємства різних технологічних процесів. Виробництво (виконання робіт, надання послуг) визначається як система виконання певних вимог на обслуговування. Реалізацію вимог здійснюють різні канали обслуговування.

4) мережеве планування. Це широко поширений метод, заснований на використанні мережевих графіків. Мережевий графік являє собою ланцюг робіт і подій, відображаючи їх технологічну послідовність і зв'язок.

Роботою в мережевому плануванні називають процес, що передують здійсненню якої-небудь події. Поняття "робота" охоплює в мережевому графіку не тільки певні процеси, але і очікування, пов'язані з технологічними перервами. Залежність між двома подіями, коли подальше не може наступити без закінчення попереднього, називається "фіктивної роботою" і позначається пунктирною стрілкою. Подія в мережевому графіку означає проміжний або остаточний результат однієї або декількох робіт, необхідних для того, щоб можна було почати одну або кілька інших робіт. Подія відбувається після виконання всіх вхідних в нього робіт, причому момент звершення події є моментом закінчення останньої з них. У мережевому графіку події позначаються кружками, всередині яких ставиться номер. Стрілки між гуртками означають здійснення послідовності робіт. Цифри над стрілками показують орієнтовну тривалість робіт (тимчасові оцінки). Розрізняють початкова подія (що не має ніяких попередніх робіт), кінцева (що не має

ніяких подальших робіт) і критичний (лежить на критичному шляху). В цілому мережеві графіки можуть бути орієнтовані або на критерій часу, або на скорочення вартості робіт.

*Економіко-математичне моделювання* відображає переважно виробничий аспект прогнозу (моделі оптимального розвитку і розміщення виробництва окремих видів продукції і міжгалузевих комплексів), а також соціальні аспекти розвитку (моделі, пов'язані з прогнозуванням доходів і споживання населення, демографічних процесів, а також руху населення і трудових ресурсів в територіальному і галузевому розрізах).

*Економіко-математичні моделі*, які використовуються в діагностиці діяльності підприємства, поділяються:

- ✓ за рівнем – на макроекономічні та мікроекономічні, глобальні та локальні;
- ✓ складом – на багатопродуктові й однопродуктові;
- ✓ підходу – на оптимізаційні (конструктивні) і описові (дескриптивні);
- ✓ формі – на вартісні і натурально-вартісні;
- ✓ увазі залежності – на лінійні і нелінійні, багатофакторні та однофакторні;
- ✓ відображенню часу – на статичні і динамічні;
- ✓ об'єкту – на комплексні та локальні;
- ✓ способу відображення об'єкта – на структурні і функціональні, числові і матричні.

*Оптимальне програмування* має на меті знаходження оптимального (мінімального або максимального) значення цільової функції (екстремуму), змінні якої повинні належати деякій області допустимих значень (системі обмежень). Воно включає побудову дескриптивних, предикативних і нормативних моделей, машинну імітацію, лінійне, нелінійне, динамічне і опукле програмування.

*Дескриптивні моделі* мають описовий характер і включають схематичний опис певних залежностей. В діагностиці діяльності підприємства вони можуть використовуватися для опису технологічних схем виробництва товарів (робіт, послуг).

*Предикативні (прогностичні) моделі* є основою прогнозування. Вони можуть мати генетичний, пошуковий (виходять з наявних можливостей, ресурсів) або нормативний, цільовий характер (засновані на визначенні майбутніх цілей та орієнтирів, на варіантах руху до них).

Нормативні моделі засновані на пошуку найкращого, оптимального рівня фінансово-господарського стану підприємства. До цих моделей відносяться, наприклад, моделі оцінки ефективності матеріальних витрат, які побудовані на порівнянні результатів діяльності в залежності від варіантів вкладення коштів.

*Нелінійне програмування* передбачає нелінійний характер або цільової функції, або обмежень, або того й іншого разом. Форма цільової функції і нерівностей обмежень при цьому може мати різний характер. Типовим випадком використання нелінійного програмування в діагностиці діяльності підприємства є визначення залежності ефективності фінансово-господарської діяльності від масштабів виробництва або кон'юнктури ринку, структури витрат.

*Опукле (увігнуте) програмування* є видом нелінійного програмування і відображає нелінійний характер залежностей результатів діяльності підприємства і його витрат. Цей вид програмування розглядає опуклі цільові функції, які мінімізуються (увігнуті функції максимізуються), і опуклі системи обмежень (точки допустимих значень). Типовими випадками використання опуклого програмування в діагностиці діяльності підприємства є мінімізація витрат, а для увігнутого програмування – максимізація доходу при обмеженнях відповідно до різних факторів, які мають різноспрямований вплив.

*Лінійне програмування* є окремим випадком опуклого програмування і відображає лінійний, пропорційний характер зміни результатів по відношенню до витрат.

*Динамічне програмування* засноване на побудові дерева рішень, кожен ярус якого є послідовним кроком (етапом) для розкриття наслідків кожного попереднього рішення

---

і відсіювання неефективних варіантів. Багатокроковому динамічному програмуванню використовується в діагностиці діяльності підприємства для вироблення оптимальної стратегії як за варіантами розвитку в даний момент часу, так і на перспективу.

Слід зазначити, що на практиці зазвичай використовується не один, а сукупність методів аналізу. Всі вищезазначені методи, як правило, засновані на наступній методиці:

- ✓ встановлення меж і тимчасових інтервалів аналізу;
- ✓ визначення основних критеріїв;
- ✓ виявлення і оцінка динаміки основних показників;
- ✓ фіксація факторів і облік їх впливу на динаміку основних показників;
- ✓ оцінка загального стану діяльності підприємства і дослідження причин його зміни за аналізований період.

Ефективність функціонування кожного підприємства залежить насамперед від того, відповідають чи не відповідають управлінські рішення реальному стану ринкового середовища господарювання (з урахуванням власного потенціалу підприємства). Базою для обґрунтування і прийняття оптимальних управлінських рішень має бути діагностика ефективності діяльності підприємства.

У ході діагностики всі сфери діяльності підприємства аналізуються та оцінюються з позицій досягнення кращого економічного результату за рахунок оптимально ефективного (у тому числі і з погляду ліквідності, уникнення ризику банкрутства) використання наявних ресурсів, передусім фінансових.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства А. Гречан та Г. Радіонова пропонують модель діагностики таких показників ефективності:

1) виробничої діяльності; 2) використання необоротних активів; 3) використання трудових ресурсів; 4) використання матеріальних ресурсів; 5) використання фінансових ресурсів; 6) розрахунків з дебіторами і кредиторами [10].

На їх думку, статичний аналіз цих показників покаже досягнутий рівень ефективності діяльності підприємства. Ретроспективний, оперативний, прогнозний та комплексний аналіз через визначення факторів впливу на ефективність діяльності підприємства буде індикатором виявлення трансформаційних процесів відтворення ресурсів підприємства, а оцінка управління ефективністю діяльності підприємства через методи моніторингу, експрес-діагностики та моделі «результат-витрати» дасть об'єктивне визначення ефективності діяльності підприємства [10].

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Головною метою діагностики є встановлення діагнозу досліджуваного об'єкта та виявлення змін його стану з метою формування майбутніх перспектив розвитку. Лише при досягненні визначеної мети на основі використання інструментарію діагностики можна говорити про перехід до вибору економічної політики та стратегії шляхом розробки та прийняття управлінських рішень. При детальному плануванні, моделюванні і постійному контролі знизиться ризик отримання недостовірних результатів діагностики підприємства.

За допомогою діагностичних процедур можна всебічно проаналізувати економічну діяльність підприємств, а також виявити перспективи його розвитку. За результатами діагностики формується системне бачення керівництвом підприємства проблемних областей, що дозволяє оцінити поточний стан і тенденції розвитку комерційної, виробничої, фінансової складових діяльності підприємства, визначити слабкі місця в управлінні, розставити «по місцях» проблеми, з'ясувати причини і джерела їх виникнення, встановити пріоритети в роботі з проблемами підприємства, оцінити можливі варіанти розв'язання цих проблем з прогнозом можливих результатів, виробити попередні рекомендації з розробки стратегії розвитку підприємства на середньострокову або довгострокову перспективу.

---

## Список літератури

1. Шляга О. В., Фурсик М. В. Сутність діагностики економічного стану підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. Випуск 5. С. 44-54.
2. Яцкевич І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Одеса : ФОП Бондаренко М. О., 2015. 292 с.
3. Durišová Mária Tokarciková Emese. Diagnostic Process of Company Productivity. *Managing Global Transitions*. 2009. Vol. 7 (4). pp. 349-366.
4. Kataev M., Bulysheva L., Emelyanenko A. and Bi Z. Enterprise Diagnostics for Evaluation of Enterprise Business Processes. *Journal of Industrial Integration and Management* Vol. 01, No. 02, 1650008 (2016) <https://doi.org/10.1142/S2424862216500081>.
5. Коваленко В. В. Теоретичні підходи у визначенні сутності діагностики підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2(1). С. 17-20.
6. Косянчук Т. Ф., Лук'янова В. В., Майорова Н. І., Швил В. В. Економічна діагностика : навчальний посібник. Львів : Новий Світ. 2000. 2007. 452 с.
7. Сарай Н. І. Економічна діагностика : навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. с. 165.
8. Коваленко О. В., Біла Д. М. Роль економічної діагностики у процесі прийняття рішень. *Економіка і менеджмент – 2013: перспективи інтеграції і інноваційного розвитку*. Зб. наук. праць Міжн. наук.-практ. конф. 24-25 квіт. 2014 р. Том 2. С. 56-58.
9. Заярна Н. М. Сутність діагностики стану господарської діяльності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип.20.14. С.142-147.
10. Гречан А. П., Радіонова Н. Ю. Діагностика ефективності діяльності підприємств. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2011\\_10\\_1/Grechina.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_10_1/Grechina.pdf).

## References

1. Shlyaha, O. V. & Fursyk, M. V. (2013). «The essence of diagnostics of the economic state of the enterprise in modern conditions of management». *Ekonomichnyy visnyk Zaporizkoyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi*. №5, pp. 44-54.
2. Yatskevych, I. V. (2015). *Ekonomichna diahnostryka*. [Economic diagnostics]. FOP Bondarenko M. O. Odesa. Ukraine.
3. Durišová Mária Tokarciková Emese. (2009). Diagnostic Process of Company Productivity. *Managing Global Transitions*. №7 (4), pp. 349-366.
4. Kataev, M., Bulysheva, L., Emelyanenko, A. & Bi, Z. (2016). Enterprise Diagnostics for Evaluation of Enterprise Business Processes. *Journal of Industrial Integration and Management*. №01(02), 1650008 (2016) <https://doi.org/10.1142/S2424862216500081>.
5. Kovalenko, V. V. (2016). Theoretical approaches in determining the essence of enterprise diagnostics. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. №2(1), pp. 17-20.
6. Kosyanchuk, T. F., Lukyanova, V. V., Mayorova, N. I. & Shvyl, V. V. (2000). *Ekonomichna diahnostryka*. [Economic diagnostics]. Novyy Svit. Lviv. Ukraine.
7. Saray, N. I. (2015). *Ekonomichna diahnostryka*. [Economic diagnostics]. TNEU. Ternopil. Ukraine.
8. Kovalenko, O. V. & Bila, D. M. (2014). «The role of economic diagnostics in decision making». *Ekonomyka y menedzhment – 2013: perspektyvy intehtratsiyi i innovatsiynoho razvytku* [Economics and Management - 2013: Prospects for Integration and Innovative Development]. *Proceeding of works Int. scientific-practical conf.* (April 24-25), pp. 56-58.
9. Zayarna, N. M. (2010). «The essence of diagnostics of the state of economic activity of the enterprise». *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny*, 20.14, pp. 142-147.
10. Hrechan, A. P. & Radionova, N. YU. Diagnosis of efficiency of enterprise activity. Available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2011\\_10\\_1/Grechina.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_10_1/Grechina.pdf).

Стаття надійшла до редакції 09.01.2021 р.