

УДК 658.1

ДІАГНОСТИКА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Леся Матвійчук

Хмельницький національний університет, Хмельницький, Україна

Резюме. Досліджено сутність стратегічного управління суб'єктами господарювання, виокремлено основні характеристики стратегічного управління. Визначено місце та роль діагностики в системі стратегічного управління суб'єктами господарювання. Розглянуто систему принципів на яких базується процес діагностування результатів діяльності суб'єктів господарювання. Визначено, що враховуючи галузеву специфіку суб'єктів господарювання методи діагностики суттєво різняться. Ефективний аналіз вимагає врахування унікальних факторів, які впливають на фінансовий стан, конкурентні позиції та довготривалу стійкість суб'єктів господарювання в різних сферах економіки. Розглянуто особливості проведення діагностики промислових підприємств, страхових компаній, банків та визначено її місце в стратегічному управлінні. Доведено, що діагностика промислових підприємств є складним процесом, що потребує врахування специфічних особливостей їхньої діяльності, а саме: капіталомісткість, технологічну складність, залежність від сировинної бази, енергоресурсів і логістичних мереж для забезпечення безперебійного виробництва. Також під час розрахунку економічних показників варто враховувати високий рівень постійних витрат через масштабність виробництва; довготривалий цикл обороту капіталу; значну залежність від кредитування та державної підтримки, особливо у важкій промисловості та високу чутливість до змін у кон'юктурі ринку, валютних курсах і податковій політиці. Проведення діагностики в страхових компаніях має свої особливості, пов'язані зі специфікою їх діяльності, структурою бізнес-процесів та високим рівнем регулювання з боку держави. Діагностика в цій сфері спрямована на оцінювання фінансової стійкості, ефективності управління ризиками, якості обслуговування клієнтів та відповідності вимогам законодавства. Діагностика в банківській діяльності є критично важливим інструментом для забезпечення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності банку. Вона має свої особливості, зумовлені специфікою банківської діяльності та її роллю у фінансовій системі. Діагностика охоплює всі аспекти діяльності банку: фінансовий стан, кредитний портфель, операційну діяльність, управління ризиками, інформаційні технології, персонал тощо.

Ключові слова: діагностика, стратегічне управління, промислові підприємства, страхові компанії, банки.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.100

Отримано 20.01.2025

UDC 658.1

DIAGNOSTICS IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS ENTITIES

Lesia Matviychuk

Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, Ukraine

Summary. The article examines the essence of strategic management of business entities, identifies the main characteristics of strategic management. The place and role of diagnostics in the system of strategic management of economic entities are determined. The system of principles on which the process of diagnosing the results of activities of economic entities is based is considered. It is determined that, given the industry specifics of business entities, diagnostic methods differ significantly. An effective analysis requires taking into account the unique factors that affect the financial condition, competitive position and long-term sustainability of business entities in various sectors of the economy. The article considers the peculiarities of diagnostics of industrial

enterprises, insurance companies, and banks and determines its place in strategic management. Thus, it is proven that diagnostics of industrial enterprises is a complex process that requires taking into account the specific features of their activities, namely, capital intensity, technological complexity, depending on the raw material base, energy resources and logistics networks to ensure uninterrupted production. In addition, when calculating economic indicators, it is necessary to take into account the high level of fixed costs due to the scale of production; a long-term capital turnover cycle; significant dependence on credit and government support, especially in heavy industry; and high sensitivity to changes in market conditions, exchange rates and tax policy. Diagnostics in insurance companies have its own peculiarities related to the specifics of their activities, the structure of business processes and the high level of regulation by the state. Diagnostics in this area are aimed at assessing financial stability, risk management efficiency, quality of customer service and compliance with legal requirements. Diagnostics in banking are a critical tool for ensuring the stability, efficiency and competitiveness of a bank. It has its own peculiarities due to the specifics of banking activities and its role in the financial system. Diagnostics covers all aspects of the bank's activities: financial position, loan portfolio, operations, risk management, information technology, personnel, etc.

Key words: diagnostics, strategic management, industrial enterprises, insurance companies, banks.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.100

Received 20.01.2025

Постановка проблеми. Діагностика є невід’ємною складовою стратегічного управління, що дає змогу не лише своєчасно виявляти ризики, але й визначати можливості для розвитку, коригувати стратегічний курс суб’єкта господарювання та формувати ефективну політику управління його ресурсами. Проведення діагностики дозволяє оцінити загальний стан суб’єкта господарювання, проаналізувати його внутрішнє та зовнішнє середовище, розробити оптимальні рішення для підвищення рівня конкурентоспроможності та забезпечення фінансової стійкості на ринку. Сучасні реалії ведення бізнесу характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та складністю зовнішнього середовища. Глобалізація, технологічний прогрес, зміни у поведінці споживачів, економічні кризи, політична нестабільність та інші фактори створюють виклики, які вимагають від суб’єктів господарювання гнучкості, інноваційності й здатності швидко адаптуватися до нових умов. В таких умовах роль та значення діагностики в системі управління суб’єктами господарювання постає по-новому та потребує подальших наукових досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ролі та значення діагностики в системі стратегічного управління суб’єктами господарювання постійно перебуває в полі зору вітчизняних та зарубіжних науковців. Л. Черчик розглядає питання змістовного наповнення діагностики, виокремлює принципи, функції, ознаки, етапи діагностики у стратегічному менеджменті підприємства [1]. М. Рета досліджує методи, прийоми та основні показники для діагностики ефективності реалізації стратегічного розвитку підприємства, висвітлює концептуальні підходи до проведення діагностики ефективності реалізації стратегії. Також авторка розробила методичний підхід до визначення ефективності реалізації стратегії підприємства [2]. І. Перезовова, Ю. Неміш, О. Жук, М. Майнка, К. Крамаренко, І. Голубій розглядали питання застосування стратегічної діагностики в системі контролінгу фінансових результатів підприємства, створення математичної моделі та формалізованих підходів до формування управлінських дій на основі даних стратегічної діагностики [3]. Л. Оболенцева, І. Писарева, Н. Влащенко досліджують теоретико-методичні та практичні аспекти формування, використання й діагностики потенціалу організації [4]. Л. Артеменко розкриває основні проблеми та перспективи ефективного використання стратегічного управління підприємствами, досліджує питання діагностики використання стратегічного управління підприємствами [5]. І. Сенік охарактеризовує підходи до визначення стратегічного управління підприємством, його базові завдання для забезпечення належного фінансового стану, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності, виокремлює значення діагностики діяльності підприємства як базису визначення

критеріїв оцінювання стратегічних перспектив розвитку, досліджує методи діагностики стратегічного потенціалу підприємства в системі стратегічного менеджменту [6]. І. Кузнецова розглядає стратегічне управління як складний інформаційний процес, що складається з певної послідовності стадій та операцій, обґрунтовує послідовність стадій стратегічного управління шляхом використання методології системного аналізу та досліджує модель процесу стратегічного управління, яка визначає місце діагностики [7].

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних положень діагностики в системі стратегічного управління суб'єктів господарювання різних галузей економіки.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: розкрити сутність стратегічного управління суб'єктами господарювання, визначити місце та роль діагностики в системі стратегічного управління суб'єктами господарювання, розкрити особливості проведення діагностики у суб'єктів господарювання, які працюють у різних сферах економіки.

Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань дослідження використано методи: аналіз, синтез, узагальнення, системний підхід.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління являє собою комплексний процес, що охоплює визначення ключових завдань і цілей діяльності суб'єктів господарювання, розроблення ефективних стратегій розвитку, моніторинг їх реалізації, а також базується на всебічному аналізі зовнішнього середовища, що включає економічні, політичні, технологічні та соціальні фактори, які впливають на діяльність будь-якого суб'єкта господарювання незалежно від галузі економіки, в якій він працює. Окрім цього, стратегічне управління передбачає детальне опрацювання внутрішнього потенціалу господарюючого суб'єкта, зокрема фінансових, матеріальних, людських ресурсів, технічного забезпечення, що дозволяє максимально ефективно використовувати наявні можливості для досягнення конкурентних переваг.

Основними характеристиками стратегічного управління є орієнтація на майбутнє прогнозування змін та адаптацію до них), системний підхід (вивчення роботи структурних підрозділів суб'єктів господарювання та розгляд організації як єдиного цілого, де всі елементи взаємопов'язані), комплексний характер (урахування різних груп факторів та визначення їх впливу на діяльність організації), гнучкість (здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі), фокусування на досягненні конкретних вимірюваних цілей.

Важливу роль у процесі стратегічного управління відіграє інформаційно-аналітичне забезпечення, яке дозволяє керівництву ухвалювати обґрунтовані рішення, адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та мінімізувати ризики. Також для забезпечення розвитку суб'єктів господарювання необхідно систематично проводити діагностику його діяльності. Це передбачає оцінювання досягнення проміжних цілей, аналіз відхилень від запланованих показників та виявлення причин цих відхилень. Діагностика допомагає зрозуміти, чи відповідають поточні результати очікуванню, що сприяє своєчасному коригуванню стратегій розвитку, оптимізації бізнес-процесів та усунення виявлених проблем.

Діагностика як вид діяльності повинна базуватися на таких ключових принципах: цілеспрямованість (орієнтація на виявлення стратегічних проблем, узгодження цілей підприємства з його реальними можливостями, а також оцінювання наявних чи доступних ресурсів для їх досягнення); адаптивність (здатність ураховувати зміни в зовнішньому середовищі та гнучко реагувати на них для підвищення конкурентоспроможності й ефективності діяльності); багатоваріантність (використання різних методів, підходів і систем показників з метою отримання максимально достовірних результатів оцінювання); мінімізація ризиків (запобіжний характер

діагностики, що передбачає аналіз причин негативних явищ та їх попередження); системність і впорядкованість (застосування єдиної методології аналізу в рамках стратегічного управління); оперативність реагування (врахування того, що рівновага підприємства є динамічною, а швидка адаптація до зовнішніх змін сприяє зміцненню його позицій на ринку); адекватність заходів (прийняття рішень відповідно до реальної загрози стабільності підприємства та застосування ефективних механізмів для її нейтралізації) [1, с. 153]. Дотримання цих принципів дозволяє забезпечити комплексний підхід до діагностики та підвищити її ефективність у стратегічному управлінні підприємством. Утім діагностика суб'єктів господарювання різних галузей економіки відрізняється, оскільки кожна сфера діяльності має свої особливості, ризики, структуру витрат, ринкові умови та регуляторні вимоги. У промисловості під час здійснення процедур діагностики необхідно зосереджуватися на виробничих потужностях, рівні автоматизації та ефективності використання ресурсів. У сільському господарстві ключовими факторами є сезонність, вплив кліматичних умов і рівень державної підтримки. Для виробничих підприємств важливими є коефіцієнти рентабельності, оборотності активів та рівень собівартості продукції. У фінансовому секторі основний аналіз спрямований на ліквідність, платоспроможність, фінансові ризики. У торгівлі пріоритетними є оборотність товарів, рівень націнки й стан логістичних процесів.

Враховуючи галузеву специфіку суб'єктів господарювання методи діагностики суттєво різняться. Ефективний аналіз вимагає врахування унікальних факторів, які впливають на фінансовий стан, конкурентні позиції та довготривалу стійкість суб'єктів господарювання в різних сферах економіки.

Розглянемо особливості проведення діагностики промислових підприємств, страхових компаній, банків та визначимо її місце в стратегічному управлінні.

Діагностику діяльності промислового підприємства слід розглядати як багатогранний та динамічний процес, що охоплює усі аспекти його функціонування. Вона спрямована на оцінювання фінансово-економічних, виробничих, технологічних та організаційних показників, які визначають ефективність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність. Це не просто констатація поточного стану, а й глибоке проникнення в суть проблем, прогнозування майбутніх тенденцій та розроблення стратегій для забезпечення сталого розвитку. Діагностика промислових підприємств є складним процесом, що потребує врахування специфічних особливостей їхньої діяльності. Під час проведення діагностики фінансового стану промислових підприємств необхідно враховувати їх капіталомісткість, технологічну складність, залежність від сировинної бази, енергоресурсів і логістичних мереж для забезпечення безперебійного виробництва. Також під час розрахунку економічних показників варто враховувати високий рівень постійних витрат через масштабність виробництва; довготривалий цикл обороту капіталу; значну залежність від кредитування та державної підтримки, особливо у важкій промисловості та високу чутливість до змін у кон'юнктурі ринку, валютних курсах і податковій політиці.

«Діагностика в системі стратегічного управління підприємством складається з трьох напрямків: перспективної діагностики, ситуативної (антикризової) та діагностики ефективності поточної реалізації. Стратегічна діагностика виконує ряд функцій, таких, як аналітична, інформаційна, попереджувальна, стримувальна, консультативно-дорадча, дослідницька, симптоматична. Водночас підхід до формування інструментарію має відповідати системі стратегічного менеджменту та задовольняти її інформаційні вимоги» [2, с. 195].

Проведення діагностики в страхових компаніях має свої особливості, пов'язані зі специфікою їх діяльності, структурою бізнес-процесів та високим рівнем регулювання з боку держави. Діагностика в цій сфері спрямована на оцінювання фінансової стійкості,

ефективності управління ризиками, якості обслуговування клієнтів та відповідності вимогам законодавства. Страхова діяльність полягає в управлінні ризиками, тому діагностика повинна включати глибокий аналіз та оцінювання різноманітних страхових ризиків. Також важливо оцінити збалансованість страхового портфеля, диверсифікацію ризиків та адекватність тарифної політики.

«В умовах нестабільного страхового ринку актуальним стає питання комплексної діагностики економічних показників діяльності страхових компаній для забезпечення їх фінансової безпеки. Такий аналіз корелює з оцінювання фінансової стійкості та проведенням фінансового аудиту, що охоплюють різні сторони господарської діяльності й фінансової звітності. До недавнього часу для оцінювання фінансової надійності та ризиків вкладання коштів страхових резервів страховика використовували нормативи уповноваженого регулятора. Однак у 2023–2024 роках Національний банк України відмінив більшість регуляторних актів попереднього регулятора» [7, с. 195]. Також у 2024 році вступив в силу новий Закон України «Про страхування», який докорінно змінює принципи організації страхової діяльності в Україні, що необхідно враховувати під час здійснення діагностики страховиків.

Важливо зазначити, що діагностика в страховій діяльності є складним та багатогранним процесом, який потребує залучення кваліфікованих фахівців і використання спеціальних методів аналізу. Регулярне проведення діагностики дозволяє страховим компаніям своєчасно виявляти проблеми та приймати обґрунтовані управлінські рішення для забезпечення своєї фінансової стабільності та конкурентоспроможності на ринку, що особливо гостро відчувається в умовах нестабільності економічного середовища.

«Діагностику фінансового стану в банках слід розглядати як процес, який забезпечує виявлення, нейтралізацію та подолання кризових ситуацій, а в підсумку діагностика повинна розпізнавати інституціонально-нормативне середовище функціонування банку і тим самим доповнювати профілактику банкрутств та фінансового оздоровлення» [9]. Діагностика в банківській діяльності є критично важливим інструментом для забезпечення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності банку. Вона має свої особливості, зумовлені специфікою банківської діяльності та її роллю у фінансовій системі. Діагностика охоплює всі аспекти діяльності банку: фінансовий стан, кредитний портфель, операційну діяльність, управління ризиками, інформаційні технології, персонал тощо. Необхідно враховувати взаємозв'язок між різними сферами діяльності та їх вплив на загальний стан банку. Також діагностика має відбуватися з урахуванням вимоги Національного банку України та відповідати встановленим стандартам державного регулятора. Діагностика повинна включати оцінювання рівня ризиків та ефективності системи управління ними.

Висновки. В сучасних умовах неможливо розробити універсальну модель діагностики, яка б однаково підходила всім суб'єктам господарювання для визначення стратегічних напрямів розвитку. Це питання слід розглядати крізь призму специфіки діяльності кожного окремого учасника ринку, його внутрішніх можливостей, конкурентних переваг і недоліків, а також поставлених цілей та місії. Водночас необхідність використання діагностики, заснованої на сучасних методичних підходах, є ключовим фактором для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності управлінських рішень та забезпечення довготривалої стабільності суб'єктів господарювання різних галузей економіки.

Conclusions. In today's environment, it is impossible to develop a universal diagnostic model that would be equally suitable for all business entities to determine strategic development directions. This issue should be considered through the prism of the specifics of each individual market participant's activities, its internal capabilities, competitive advantages and disadvantages, as well as its goals and mission. At the same time, the need to use diagnostics

based on modern methodological approaches is a key factor in optimizing business processes, increasing the efficiency of management decisions and ensuring the long-term stability of business entities in various sectors of the economy.

Список використаних джерел

1. Черчик Л. М. Діагностика в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2 (10). Ч. 2. С. 150–155. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-2\(10\)-150-155](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-2(10)-150-155)
2. Рета М. В. Діагностика у системі стратегічного управлінського обліку: сучасні напрямки та підходи. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 192–198.
3. Перевозова І., Неміш Ю., Жук О., Майнка М., Крамаренко К., & Голубій І. Алгоритмізація стратегічної діагностики в системі контролінгу результатів фінансової діяльності підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. 3 (44). С. 150–158. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3770>
4. Оболенцева Л. В., Писарева І. В., Влащенко Н. М. Стратегічна діагностика потенціалу організації: навч. посіб. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 157 с.
5. Артеменко Л. П. Діагностика використання стратегічного управління підприємствами. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2011. № 8. С. 241–245.
6. Сенюк І. С. Діагностика в системі стратегічного управління підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 84. С. 95–98.
7. Кузнецова І. О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 1. С. 142–149. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(60\).2016.142-149](https://doi.org/10.33987/vsed.1(60).2016.142-149)
8. Шірінян Л. В. Комплексна діагностика економічних показників діяльності для забезпечення фінансової безпеки страхових компаній. *Облік і фінанси*. 2024. № 2 (104). С. 94–99. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-2\(104\)-94-99](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-2(104)-94-99)
9. Коваленко В. В. Науково-методичні підходи до діагностики фінансового стану банків. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8094> (дата звернення: 20.12.2024).

References

1. Cherchuk L. M. (2017) Diagnostics in the system of strategic management of the enterprise [Structural and morphological model of the system of information support of the management process]. *Naukovy visnyk Polissja*, no. 2 (10), pp. 150–155. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-2\(10\)-150-155](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-2(10)-150-155)
2. Reta M. V. (2016) Diagnostics in the system of strategic management accounting: modern directions and approaches [Diagnostics in the System of Strategic Management Accounting: Modern Directions and Approaches]. *Problemy ekonomiky*, no. 3, pp. 192–198.
3. Perevozova I., Nemish Ju., Zhuk O., Majnka M., Kramarenko K., & Gholubij I. Algorithmization of strategic diagnostics in the system of controlling the results of financial activity of an enterprise [Algorithmization of strategic diagnostics in the system of controlling the results of financial activity of an enterprise]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 3 (44), pp. 192–198. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3770>
4. Obolenceva L. V., Pysareva I. V., Vlashhenko N. M. (2023) Strategic diagnostics of the organization's potential [Strategic diagnostics of the organization's potential]. Kharkiv. nac. un-t misjk. ghosp-va im. O. M. Beketova. Kharkiv: KhNUMGh im. O. M. Beketova. (In Ukrainian).
5. Artemenko L. P. (2011) Diagnostics of the use of strategic management of enterprises [Diagnostics of the use of strategic management of enterprises]. *Ekonomichny visnyk NTUU "KPI"*, no. 8, pp. 241–245.
6. Senok I. S. (2023) Diagnostics in the system of strategic management of the enterprise [Diagnostics in the system of strategic management of the enterprise]. *Prychornomorsjki ekonomichni studiji*, no. 84, pp. 95–98.
7. Kuznecova I. O. (2016) Diagnostics in the process of strategic management of an enterprise: place and structure [Diagnostics in the process of strategic management of an enterprise: place and structure]. *Visnyk socialjno-ekonomichnykh doslidzhenj*, no. 1, pp. 142–149. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(60\).2016.142-149](https://doi.org/10.33987/vsed.1(60).2016.142-149)
8. Shirinjan L. V. (2024) Comprehensive diagnostics of economic performance indicators to ensure the financial security of insurance companies [Comprehensive diagnostics of economic performance indicators to ensure the financial security of insurance companies]. *Oblik i finansy*, no. 2 (104), pp. 94–99. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-2\(104\)-94-99](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-2(104)-94-99)
9. Kovalenko V. V. (2020) Scientific and Methodological Approaches to Diagnosing the Financial Condition of Banks [Scientific and Methodological Approaches to Diagnosing the Financial Condition of Banks]. *Efektivna ekonomika*, no. 8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8094> (accessed: 10.12.2024).