

О. Є. КУЗЬМІН  
М. Г. КНИШ

### **ТИПОЛОГІЯ ВИДІВ ДІАГНОСТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Проведення якісного діагностування впливає на ефективне управління консалтинговим підприємством, яке потребує формування достовірної та повної інформації про ринок консалтингових послуг для розроблення та прийняття управлінських рішень. Правильний вибір видів діагностування має важливе значення, оскільки забезпечує виявлення реального стану підприємства, визначення методів управління, здійснення змін в організаційному, технологічному, комерційному й інших аспектах діяльності консалтингових підприємств. За результатами дослідження та аналізу літературних джерел у статті згруповано сукупність істотних та незалежних ознак щодо комплексної типології видів діагностування діяльності консалтингових підприємств. Охарактеризовано види діагностування. Обґрунтовано доцільність вибору певного виду діагностування для дослідження діяльності консалтингових підприємств.*

*Ключові слова: діагностування, види діагностування, консалтингова послуга, консалтинговий проект.*

### **ТИПОЛОГИЯ ВИДОВ ДИАГНОСТИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНСАЛТИНГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*Проведение качественного диагностирования влияет на эффективное управление консалтинговым предприятием, которому необходимо формирование достоверной и полной информации о рынке консалтинговых услуг для разработки и принятия управленческих решений. Правильный выбор видов диагностирования имеет большое значение, поскольку обеспечивает выявление реального состояния предприятия, определение методов управления, осуществление изменений в организационном, технологическом, коммерческом и других аспектах деятельности консалтинговых предприятий. По результатам исследования и анализа литературных источников в статье сгруппирована совокупность существенных и независимых признаков относительно комплексной типологии видов диагностирования деятельности консалтинговых предприятий. Охарактеризованы виды диагностирования. Обоснована целесообразность выбора определенного вида диагностирования для исследования деятельности консалтинговых предприятий.*

*Ключевые слова: диагностирование, виды диагностирования, консалтинговая услуга, консалтинговый проект.*

### **TYPOLGY OF DIAGNOSTICATION TYPES OF CONSULTING ENTERPRISE ACTIVITY**

*Realization of the quality diagnostication influences on an effective management a consulting enterprise that needs forming of reliable and completes information about the market of consulting services for development and acceptance of administrative decisions. The correct choice of types of diagnostication has an important value, as it provides the exposure of the real state of enterprise, determination of methods of management, realization of changes in, technological, commercial and other organizational aspects of activity of consulting enterprises. On results research and analysis of literary sources after a problem in the article the aggregate of substantial and independent signs is grouped in relation to complex typology of types of diagnostication enterprise consulting activity. The types of diagnostication are described. Expedience of choice of certain type of diagnostication for research of enterprise consulting activity is grounded.*

*Key words: diagnostication, types of diagnostication, consulting service, consulting project.*

**Постановка проблеми та її взаємозв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В сучасних умовах господарювання, що характеризується посиленням процесів глобалізації діяльності, спостерігається розвиток конкурентної боротьби між підприємствами та інформатизація суспільства. Підвищення конкурентоспроможності підприємства забезпечується шляхом зростання ефективності виробництва та маркетингу, навчання персоналу новим управлінським технологіям, що зумовлює необхідність залучення висококваліфікованих фахівців-консультантів для успішного функціонування в ринковому середовищі. Особливістю сучасного етапу розвитку вітчизняних підприємств, зокрема консалтингових, є зростання ролі та цінності якісного та безперервного дослідження їх ретроспективного, поточного та перспективного стану на основі внутрішнього та зовнішнього інформаційного забезпечення в процесі підготовки та

обґрунтування різноманітних управлінських рішень.

Розвиток світогосподарських зв'язків потребує формування цілісної типології видів діагностування діяльності консалтингових підприємств. Дедалі більшого значення набуває комплексний підхід до типології видів діагностування, який передбачає процес визначення та оцінювання як окремих, так і всіх сфер діяльності консалтингових підприємств, а також створює передумови для досягнення запланованих результатів.

**Аналіз сучасних досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** В науковій та навчальній літературі [1–5] щодо проблеми діагностування представлено різні підходи до класифікації видів діагностування. При цьому існують значні розбіжності, адже при виокремленні певних класифікаційних ознак відбувається змішування видів діагностування.

Що ж стосується системного підходу до класифікації видів діагностування діяльності підприємств, то найбільш комплексно він розглядається лише в окремих працях. Так, О.Г. Мельник пропонує розгалужену класифікацію систем діагностування, які складаються з суб'єктів, об'єктів, технологій, методів, методик, індикаторів та ресурсів, які забезпечують виконання цільових діагностичних функцій [1].

Туркоман Л.С. виділяє економічну, фінансову, економіко-фінансову, фундаментальну, бізнес-діагностику, експрес-діагностику, діагностику банкрутства та діагностику фінансово-господарської діяльності підприємства. При цьому автор не розглядає діагностування виробничої, маркетингової, інноваційної діяльності тощо [2].

А.П. Миргородська пропонує таку класифікацію видів діагностики: за періодичністю (одноразова та періодична); за змістом (комплексна та тематична); за широтою охоплення (загальнокорпоративна, портфельна, за договорами на постачання продукції та функціональна); за призначенням результатів (діагностика оцінки стану підприємницького потенціалу підприємства, режимів його функціонування; діагностика динаміки режимів функціонування; діагностика економічних наслідків управлінських рішень). У наведеній вище класифікації дещо некоректним є виділення діагностики за договорами на постачання продукції [3].

Т.О. Загорна виокремлює комплексну діагностику економічного стану, експрес-діагностику та діагностику банкрутства, при цьому не враховує діагностику фінансового стану, кредитоспроможності, платоспроможності тощо [4].

Н.М. Євдокимова та А.В. Кірієнко виділяють системну та загальносистемну діагностику, розмежовуючи їх за різними класифікаційними ознаками, зокрема за тематикою й осяжністю проблеми та за цільовою спрямованістю відповідно [5].

**Формування цілей статті.** На основі аналізу літературних джерел та проведених досліджень за проблемою виникає необхідність у формуванні комплексної типології видів діагностування діяльності консалтингових підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Результати вивчення літературних джерел та проведені дослідження за проблемою дають змогу сформувавши комплексну типологію видів діагностування діяльності консалтингових підприємств за сукупністю характерних ознак: за об'єктами дослідження; за видами консалтингових послуг; за суб'єктами здійснення; за середовищем функціонування; за сферою охоплення; за метою здійснення; за цільовим призначенням; за часовим спрямуванням; за формою здійснення; за комплексністю; за частотою здійснення; за критеріальною базою; за ступенем автоматизації; за інформаційним забезпеченням; за характером проведення; за ступенем ризику; за взаємозалежністю здійснення; за ступенем відкритості; за стадіями реалізації консалтингового проекту (табл. 1).

Діагностування за об'єктами дослідження передбачає аналіз та оцінювання консалтингового підприємства в цілому та окремих його складових, а також дослідження його потенціалу та економічної безпеки для підвищення результативності діяльності.

Доцільною є класифікація діагностування за видом консалтингових послуг, оскільки спектр проблем, що вирішуються за допомогою консалтингу, досить широкий, крім того

спеціалізація компаній, що надають консалтингові послуги, може бути різною: від вузької, що обмежується одним напрямом консалтингових послуг, до найширшої, що охоплює повний перелік послуг в цій галузі. У зв'язку з цим слід виділити діагностування управлінського, інвестиційного, інформаційного, маркетингового, логістичного, кадрового, фінансового, міжнародного консалтингу тощо.

Враховуючи специфіку консалтингової діяльності, варто зазначити, що одним з етапів реалізації консалтингових проектів є саме діагностування. У зв'язку з цим в своїй діяльності консалтингові підприємства можуть використовувати для діагностування власних проблем традиційні діагностичні методи, такі ж як і для роботи з клієнтами, тобто здійснювати самодіагностування. Також діагностування може здійснюватись зовнішніми організаціями чи незалежними експертами. Відповідно в усіх випадках існують певні переваги та недоліки, пов'язані з конфіденційністю інформації, ризиком, кваліфікацією виконавців тощо.

За середовищем функціонування діагностування передбачає виявлення та ідентифікування загроз чи можливостей внутрішнього середовища (цілей, завдань, структури, кадрового забезпечення тощо), а також зовнішнього середовища консалтингового підприємства (споживачів, постачальників, конкурентів, державних органів влади, стану економіки, міжнародних подій та оточення).

Діагностування діяльності консалтингових підприємств охоплює певні види діяльності, структурні підрозділи (поелементне діагностування), а також може охоплювати всі сфери та види діяльності (комплексне діагностування). Як поелементне, так і комплексне діагностування діяльності консалтингових підприємств створює необхідне аналітичне підґрунтя для прийняття поточних та стратегічних управлінських рішень щодо своєчасного виявлення недоліків та переваг підприємств на певному етапі розвитку з врахуванням специфіки консалтингових послуг.

Оскільки метою діагностування діяльності консалтингових підприємств є виявлення їх поточного стану, формування заходів щодо усунення недоліків та визначення перспектив розвитку, то доцільним є виокремити діагностування, яке спрямоване на виявлення наявних проблем та усунення недоліків і діагностування щодо ідентифікації існуючих можливостей та визначення перспектив розвитку.

Відповідно до поставлених цілей доцільним є проведення діагностування конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, фінансових результатів тощо.

За часовим спрямуванням існує ретроспективне діагностування (передбачає діагностування консалтингового підприємства у минулих періодах), поточне діагностування (спрямоване на діагностування консалтингового підприємства у теперішньому періоді), перспективне діагностування (призначене для діагностування консалтингового підприємства у майбутньому періоді).

Діагностування за формою здійснення спрямоване на виявлення якісних характеристик досліджуваного об'єкта (якісне діагностування) та кількісних характеристик досліджуваного об'єкта (кількісне діагностування).

Фундаментальне діагностування передбачає поглиблене діагностування діяльності консалтингового підприємства, усіх його видів діяльності та структурних підрозділів на основі оцінювання комплексної інформації. Експрес-діагностування полягає у швидкісному діагностуванні, яке дає можливість сформулювати первинне бачення про стан об'єкта діагностування та наявність певних загроз чи можливостей на основі перших проявів. Дані види діагностування класифікують за комплексністю.

За частотою здійснення виділяють такі види діагностування: разове, що здійснюється, як правило, за форс-мажорних обставин; періодичне, яке передбачає оцінювання результатів діяльності протягом певного визначеного проміжку часу; постійне – це перманентне оцінювання об'єкта діагностування.

Формування системи індикаторів, які б відображали стан консалтингового підприємства залежно від цілей діагностування, зумовлює необхідність поділу діагностування за критеріальною базою на полікритеріальне та монокритеріальне. Полікритеріальне діагностування базується на сукупності різноспрямованих критеріїв

оптимальності, які дають змогу комплексно охарактеризувати діяльність консалтингового підприємства; монокритеріальне діагностування базується на єдиному ключовому критерії оптимальності, що певною мірою ускладнює процес прийняття обґрунтованого управлінського рішення [1].

Однією з важливих класифікаційних ознак для виокремлення видів діагностування є ступінь автоматизації. Автоматизоване діагностування передбачає комплексну автоматизацію усього процесу діагностування за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення; частково автоматизоване діагностування – це автоматизація лише окремих діагностичних етапів з використанням стандартного програмного забезпечення; ручне діагностування не передбачає застосування жодного програмного забезпечення, тобто здійснення діагностування в ручному режимі.

Основою проведення ефективного діагностування є наявність первинної, повної, своєчасної та достовірної інформації про діяльність консалтингового підприємства, яка формується на основі бази даних. У зв'язку з цим за інформаційним забезпеченням доцільно виділяти діагностування, що базується на фінансовій, обліковій, податковій, статистичній, маркетинговій, правовій інформації тощо.

За характером проведення доцільно виділяти планове та позапланове діагностування. Планове діагностування проводиться з використанням сукупності показників діяльності консалтингового підприємства та є передбаченим у документації підприємства. Позапланове діагностування – це діагностування, яке не передбачене у планах роботи підприємства та може проводитись у випадках реорганізації, загрози банкрутства, настання кризових явищ, визначення фінансового стану, конкурентоспроможності тощо. Під час проведення позапланового діагностування з'ясовуються лише ті питання, необхідність діагностування яких стала підставою для здійснення цього заходу.

Діагностування консалтингових підприємств супроводжується невизначеністю, яка зумовлює виникнення ризику, тому пропонуємо класифікувати діагностування за ступенем ризику на безризикове та ризикове. Безризикове діагностування забезпечує досягнення ідеального результату діяльності консалтингового підприємства, який можливо заздалегідь передбачати, використовуючи сучасні методи діагностування. Даний різновид діагностування практично не зустрічається, оскільки ризик може бути більшим або меншим, але зовсім його усунути неможливо. Ризикове діагностування може бути обумовлене недостатнім досвідом та професіоналізмом виконавця, неочікуваними змінами кон'юнктури ринку, недостовірними інформаційними даними тощо.

За взаємозалежністю здійснення доцільним є поділ на: взаємозалежне діагностування, яке забезпечує зв'язок між різновидами діагностування та взаємовиключне діагностування, яке полягає у тому, що результати діагностування за одним напрямом не впливають на результати за іншим, такий різновид діагностування здійснюється, як правило, зовнішніми організаціями чи незалежними експертами.

За ступенем відкритості пропонуємо виділити відкрите діагностування, яке побудоване на відкритому обговоренні цілей, завдань, існуючих проблем, ефективному обміні інформацією між виконавцем діагностування та консалтинговим підприємством; та закрите діагностування, при якому спостерігається певна ієрархія влади з чітким розподілом обов'язків лише між виконавцями діагностування без залучення учасників консалтингового підприємства або ж діагностування здійснюється виключно працівниками консалтингового підприємства.

За стадіями реалізації консалтингового проекту доцільно виокремити діагностування на передпроектній стадії, яке полягає у виявленні та ідентифікації наявних проблем та існуючих можливостей щодо формування проектної групи, визначення результатів консалтингового проекту, узгодження основних завдань співпраці; формування попереднього складу учасників консалтингового проекту. Діагностування під час реалізації проектної стадії передбачає формування альтернатив для прийняття та реалізації управлінських рішень щодо затвердження завдань, робіт консалтингового проекту та напрямів їх досягнення, встановлення часових, ресурсних та вартісних меж консалтингового проекту; визначення

ризиків консалтингового проекту та формування заходів щодо їх протидії. Діагностування на післяпроектній стадії полягає у визначенні та оцінюванні змін, що відбулися на підприємстві, вирішенні питань, пов'язаних з можливим розширенням проекту у зв'язку з новими проблемами, виявленими в ході реалізації проекту, проблемами, що виникли внаслідок досягнення організацією нового стану в результаті реалізації проекту.

Таблиця 1

**Запропонована типологія видів діагностування діяльності консалтингових підприємств**

№ з/п	Класифікаційні ознаки	Види діагностування діяльності консалтингових підприємств
1.	<i>За об'єктами дослідження</i>	діагностування консалтингового підприємства
		діагностування підрозділу консалтингового підприємства
		діагностування сфер консалтингової діяльності
		діагностування операцій консалтингового підприємства
		діагностування індикаторів консалтингового підприємства
		діагностування видів ресурсів консалтингового підприємства
		діагностування потенціалу консалтингового підприємства
		діагностування економічної безпеки консалтингового підприємства
2.	<i>За видами консалтингових послуг</i>	діагностування управлінського консалтингу
		діагностування інвестиційного консалтингу
		діагностування інформаційного консалтингу
		діагностування маркетингового консалтингу
		діагностування логістичного консалтингу
		діагностування кадрового консалтингу
		діагностування аудит-консалтингу
		діагностування фінансового консалтингу
		діагностування виробничого консалтингу
		діагностування інноваційного консалтингу
		діагностування коучингу
		діагностування аутсорсингу
		діагностування юридичного консалтингу
		діагностування фондового консалтингу
діагностування міжнародного консалтингу		
3.	<i>За суб'єктами здійснення</i>	самодіагностування діагностування зовнішніми організаціями
4.	<i>За середовищем функціонування</i>	діагностування внутрішнього середовища діагностування зовнішнього середовища
5.	<i>За сферою охопленням</i>	поелементне діагностування комплексне діагностування
6.	<i>За метою здійснення</i>	діагностування спрямоване на виявлення наявних проблем та усунення недоліків діагностування щодо ідентифікації існуючих можливостей та визначення перспектив розвитку
7.	<i>За цільовим призначенням</i>	діагностування конкурентоспроможності
		діагностування асортименту продукції
		діагностування діючої стратегії
		діагностування фінансових результатів
		діагностування кваліфікації кадрового складу
		діагностування інвестиційної привабливості
		діагностування інформаційної бази
8.	<i>За часовим спрямуванням</i>	ретроспективне діагностування
		поточне діагностування
		перспективне діагностування
9.	<i>За формою здійснення</i>	кількісне діагностування
		якісне діагностування
10.	<i>За комплексністю</i>	фундаментальне діагностування
		експрес-діагностування
11.	<i>За частотою здійснення</i>	разове діагностування
		періодичне діагностування
		постійне діагностування
12.	<i>За критеріальною базою</i>	полікритеріальне діагностування
		монокритеріальне діагностування
13.	<i>За ступенем автоматизації</i>	автоматизоване діагностування
		частково автоматизоване діагностування
		ручне діагностування
14.	<i>За інформаційним забезпеченням</i>	діагностування, що базується на фінансовій інформації
		діагностування, що базується на обліковій інформації
		діагностування, що базується на статистичній інформації
		діагностування, що базується на податковій інформації
		діагностування, що базується на маркетинговій інформації
		діагностування, що базується на правовій інформації
15.	<i>За характером проведення</i>	планове діагностування
		позапланове діагностування
16.	<i>За ступенем ризику</i>	безризикове діагностування
		ризикове діагностування
17.	<i>За взаємозалежністю здійснення</i>	взаємозалежне діагностування
		взаємовиключне діагностування
18.	<i>За ступенем відкритості</i>	відкрите діагностування
		закрите діагностування
19.	<i>За стадіями реалізації консалтингового проекту</i>	діагностування на передпроектній стадії
		діагностування на проектній стадії
		діагностування на післяпроектній стадії

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** На основі вивчення літературних джерел та проведених власних досліджень сформовано типологію видів діагностування діяльності консалтингових підприємств за сукупністю характерних ознак. Перспективами подальших досліджень є виокремлення основних принципів та факторів діагностування, а також формування технології діагностування діяльності консалтингових підприємств.

**Список використаних джерел**

1. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : [монографія] / О.Г. Мельник. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2010. – 344 с.
  2. Туркоман Л.С. Роль і місце економічної діагностики в системі оцінки стану суб’єктів господарювання / Л.С. Туркоман // Економіка. – 2009. – Т. 109, вип. 96. – С. 87–91.
  3. Миргородська А.П. Економічна діагностика факторів формування підприємницького потенціалу / А.П. Миргородська // Економіка і управління. – 2011. – № 6. – С. 131–135.
  4. Євдокимова Н.М. Економічна діагностика : [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / Н.М. Євдокимова, А.В. Кірієнко. – К. : КНЕУ, 2005. – 110 с.
  5. Загорна Т.О. Економічна діагностика : [навч. посіб.] / Т.О. Загорна. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.
-