

# МЕНЕДЖМЕНТ

УДК: 658.511

О.Є. Кузьмін, М.Г. Книш

Національний університет “Львівська політехніка”

## СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ДІАГНОСТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Кузьмін О.Є., Книш М.Г., 2012

На основі аналізування наукової, навчальної та енциклопедичної літератури розглянуто сутність поняття “діагностика” та представлено власне тлумачення “діагностування діяльності консалтингових підприємств”. Визначено актуальність проведення діагностування та виділено мету, цілі та завдання діагностування діяльності консалтингових підприємств. Запропоновано послідовність етапів здійснення діагностування діяльності консалтингових підприємств.

**Ключові слова:** діагноз, діагностика, діагностування діяльності консалтингових підприємств, поелементне та комплексне діагностування.

O. Kuzmin, M. Knysh

Lviv Polytechnic National University

## ESSENCE AND FEATURES OF DIAGNOSTICATING ENTERPRISE CONSULTING ACTIVITY

© Kuzmin O., Knysh M., 2012

In the article on the basis of analysis of scientific, educational and encyclopaedic literature essence of concept “diagnostics” is considered and own interpretation of “diagnosticating enterprise consulting activity” is presented. Certainly actuality of leadthrough of diagnosticating and a purpose, aims and tasks of diagnosticating enterprise consulting activity are selected. The sequence of the stages of realization of diagnosticating enterprise consulting activity is offered.

**Key words:** diagnosis, diagnostics, diagnosticating enterprise consulting activity, memberwise and complex diagnosticating.

**Постановка проблеми та її взаємозв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В умовах загострення конкуренції на ринку, обмеженості фінансових ресурсів, нестачі кваліфікованих кадрів, інтенсивного оновлення техніки та технологій перед суб'єктами господарської діяльності постають проблеми вибору інструментів підвищення їхньої фінансової результативності, платоспроможності, інвестиційної привабливості, зміцнення ринкових позицій тощо. Важлива роль належить аналізуванню та оцінюванню стану підприємств, виявленню загроз та можливостей, слабких та сильних сторін у процесі розроблення та реалізації різноманітних управлінських рішень, які здатні забезпечити підвищення ефективності та результативності діяльності. Вагоме значення у такому аналізуванні відводиться саме діагностуванню, оскільки це один із основних елементів системи управління підприємством. Проведення якісного та результативного діагностування впливає на ефективне управління консалтинговим підприємством, яке потребує формування об'єктивної, достовірної та повної інформації про ринок консалтингових послуг для розроблення та прийняття відповідних управлінських рішень.

**Аналіз сучасних досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми.** У навчальній та науковій літературі існує велика кількість визначень поняття "діагностика" та її ролі у вирішенні проблем підприємств. Зокрема цю проблематику досліджують у своїх працях такі науковці: І.А. Бланк, А.Е. Воронкова, В.А. Верба, Т.І. Решетняк, А.П. Градов, М.М. Глазов, О.Г. Мельник, В.І. Кузін, Н.Г. Данілочкіна, О.О. Гетьман, В.М. Шаповал, Н.М. Євдокимова, А.В. Кірієнко, Т.О. Загорна та інші [1–21].

Термін «діагностика» запозичений з медицини і походить від слова «діагноз», що в перекладі з грецького означає розпізнавання, визначення. Вживаючи слово «діагноз», мають на увазі, по-перше, констатацію результатів дослідження когось або чогось, по-друге, висновок за цими результатами на підставі показників, нормативів, характеристик тощо [1, с. 387].

І.А. Бланк під діагностикою розуміє вихідну точку дослідження системи управління, яка передбачає регулярну оцінку параметрів за даними фінансової звітності на базі стандартних процедур аналізу [2, с. 276]. Це визначення є дещо суперечливим, оскільки під час діагностики до уваги беруть не тільки дані фінансової звітності, але й інформацію внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

В.А. Верба, Т.І. Решетняк визначають діагностику як процес детального та поглибленого аналізу проблем, виявлення факторів, що впливають на них, підготовки всієї необхідної інформації для прийняття рішень, а також виявлення головних аспектів взаємозв'язку між проблемами, загальними цілями та результатами діяльності підприємства [3, с. 27]. У цьому формулюванні спостерігається аналогізація діагностики з аналізом, проте зауважимо, що діагностика передбачає комплексне вивчення стану об'єкта.

А.П. Градов, В.І. Кузін розглядають діагностику як напрям економічного аналізу, що дає змогу виявити характер порушення нормального перебігу економічних процесів на підприємстві [4, с. 24]. Треба врахувати той факт, що економічний аналіз передбачає вивчення динаміки економічних показників на основі облікових даних, а при діагностуванні здійснюється масштабне та цілісне вивчення стану підприємства.

О.О. Гетьман, В.М. Шаповал наголошують, що діагностика як спосіб розпізнавання стану соціально-економічної системи за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур і виявлення в них слабких ланок і "вузьких місць" належить до методів непрямих досліджень [5, с. 8]. Але запропоноване авторами тлумачення обмежує особливості діагностики щодо визначення сильних сторін та перспектив розвитку.

А.Е. Воронкова визначає діагностику як різновид управлінської діяльності, спрямованої на встановлення і вивчення ознак, оцінку внутрішнього стану управління підприємством і виявлення проблем ефективного функціонування й розвитку системи управління, а також формування шляхів їх вирішення [6, с. 43].

У економічній енциклопедії виділено діагностику на мікрорівні та макрорівні. На мікрорівні – це сукупність досліджень для з'ясування цілей функціонування підприємств, компаній, способів їх досягнення і виявлення недоліків; на макрорівні – це комплекс досліджень для виявлення реальних цілей розвитку економічної системи, способів їх досягнення та виявлення недоліків, способів їх усунення та раціональних варіантів розвитку [7, с. 353]. Зазначимо, що визначення цілей підприємства – основа його функціонування, а діагностика охоплює глибинне аналізування стану підприємства на основі наявного інформаційного забезпечення і, як результат, формування альтернатив для прийняття відповідних рішень.

Під поглибленою (глобальною) діагностикою М.М. Глазов розуміє вчення про методи і принципи розпізнавання дисфункцій і постановку діагнозу об'єкта, що аналізується, з метою підвищення ефективності його функціонування та його життєздатності в умовах вільної конкуренції, вільного, нерегульованого ринку [8, с. 23].

О.Г. Мельник стверджує, що діагностика діяльності підприємства передбачає цільове оцінювання його стану, тенденцій та перспектив розвитку на основі системи індикаторів з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на усунення проблемних моментів та

слабких сторін організації чи використання шансів умов функціонування і сильних позицій підприємства [9, с. 14].

Н.М. Євдокимова, А.В. Кірієнко трактують діагностику як вивчення стану досліджуваного об'єкта (економічної організації) за прямими та непрямими ознаками [10, с. 17]. Діагностика передбачає не лише вивчення стану підприємства, але й формування рекомендацій щодо прийняття оптимальних управлінських рішень на основі проведеного дослідження.

Т.О. Загорна визначає діагностику як: систематичний збір, відображення, аналіз і опрацювання даних спеціальними методами в різних аспектах виробничо-господарської діяльності підприємства; функцію, яка через інформацію пов'язує дослідників з ринками, споживачами, конкурентами, зі всіма елементами зовнішнього середовища та безпосереднього оточення; процес дослідження об'єкта діагнозу з метою отримання висновку про стан цього об'єкта; аналіз величини і співвідношення параметрів організаційно-виробничої системи та ринкового середовища, а також зміни цих співвідношень з метою визначення причин і місця (зі ієрархічними рівнями системи) виникнення проблеми [11, с. 10–12]. Із вищенаведеного переліку визначень поняття "діагностика" важко з'ясувати сутність цієї дефініції, оскільки діагностика розглядається і як збір та аналізування даних, і як функція, і як процес дослідження.

Дещо схожим є визначення діагностики Л.А. Костирко, що це поняття трактує як: 1) функцію управління, яка забезпечує зворотний інформаційний зв'язок з об'єктом фінансового управління; 2) аналітичну базу, яка є фундаментом для оцінювання потенціалу та нормування фінансових показників стратегічних фінансових планів; 3) систему, що ґрунтується на формуванні спеціальної інформації, яка використовується для прийняття управлінських рішень; 4) кількісне вимірювання динаміки потенціалу фінансово-економічної стійкості та вартості підприємства при виборі альтернатив фінансової стратегії підприємства [12, с. 37].

Під діагностикою Е.А. Ананькіна, Н.Г. Данілочкіна розуміють фінансову експертизу, мета якої – виявлення ранньої стадії збоїв і недоліків у діяльності підприємства, потенційно небезпечних з погляду загострення неплатоспроможності [13, с. 163]. Автори розглядають діагностику лише з фінансового аспекту, хоча вона здійснюється і у інших сферах діяльності підприємства.

В.В. Лук'янова трактує діагностику як процес розпізнавання і виявлення на основі визначених ознак (ключових показників оцінювання, вивчення окремих результатів, неповної інформації) проблем у функціонуванні об'єкта з метою оцінювання наявних тенденцій і виявлення можливих перспектив його розвитку та аналіз варіантів найкращого вирішення виявлених проблем [14, с. 71]. С.Я. Салига наголошує, що діагностика – це процес розпізнавання фінансово-господарського стану, "встановлення діагнозу" і прийняття управлінських рішень стосовно того, як підтримувати економічну систему підприємства в робочому стані [15, с. 64]. Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко, О.І. Олексюк визначають діагностику як процес розпізнавання і визначення негативних (кризових явищ) у діяльності підприємства на основі локальних змін, встановлених залежностей, а також особливо важливих явищ поточної підприємницької діяльності [16, с. 19].

А.І. Муравйов під діагностикою розуміє спосіб встановлення характеру збоїв нормального перебігу господарського процесу на підставі типових ознак, властивих тільки цьому об'єкту [17, с. 17]. Автор обмежує сутність діагностики, визначаючи її лише характером збоїв.

О.А. Сметанюк стверджує, що діагностика – це багатofакторна категорія, що передбачає дослідження базових показників господарської діяльності соціально-економічної системи, всебічний аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансово-економічний і техніко-технологічний стан підприємства та експертне оцінювання розроблених заходів, перспектив фінансового оздоровлення та превентивної санації, а також досягнення цілей прогнозування. Сутність діагностики полягає у здатності оперативно розпізнавати дестабілізуючі фактори та процеси на підприємстві, забезпечувати здійснення превентивних управлінських заходів, щоб запобігти виникненню нових проблем у розвитку організації та підвищити ефективність системи управління загалом [18, с. 18].

Л.Г. Шморгун розглядає діагностику діяльності підприємства з економічного погляду – як періодичне дослідження відповідного стану підприємства, мета якого – уточнити тенденції

розвитку всіх видів його діяльності в траєкторії життєвого циклу та ухвалити економічно та соціально обґрунтовані коригувальні рішення; та з організаційного погляду як систему методів, прийомів і методик проведення досліджень для визначення цілей функціонування суб'єкта господарювання, способів її досягнення, виявлення проблем і вибору варіантів їхнього розв'язання [19]. Ці твердження є дещо суперечливими, оскільки сутність діагностики не може зводитись лише до уточнення тенденцій розвитку та визначення цілей функціонування суб'єкта господарювання.

Діагностику як метод аналізу стану внутрішнього середовища організації, встановлення проблем та вузьких місць, які спричиняють деформації та відхилення об'єкта від норми чи цілі, виявлення потенційно сильних чи слабких сторін, що впливають на формування та реалізацію ефективної стратегії організації, трактує І.Д. Фаріон [20, с. 8]. Автор дещо обмежує сутність діагностики, стверджуючи, по-перше, що це метод аналізу, проте аналіз є значно вужчим поняттям, по-друге, діагностика передбачає аналізування і оцінювання не лише внутрішнього, але й зовнішнього середовища організації.

І.В. Кривов'язюк, Т.В. Божидарнік стверджують, що економічну діагностику необхідно розглядати як один з етапів процесу управління, який передуює прийняттю управлінських рішень та являє собою самостійний напрям зі своїми прийомами, елементами і методами проведення. У процесі управлінської діяльності, після обліку та аналізу конкретної ситуації, що потребує прийняття рішення, органічно необхідною стає її діагностика, тобто визначення на основі системи розроблених типових ознак стану діяльності підприємства та можливих проблем в його розвитку, оскільки вибір адекватного управлінського рішення залежить від того, наскільки правильно оцінено конкретну ситуацію. Відсутність цього етапу в процесі підготовки і прийняття управлінських рішень може ускладнювати весь подальший хід цього процесу [21, с. 13–14]. Із вищевказаного трактування незрозуміло, що саме автор зараховує до типових ознак стану діяльності підприємства

**Цілі статті.** За результатами аналізування досліджень у роботі визначено такі цілі:

- уточнення сутності поняття "діагностування";
- визначення основних завдань та етапів здійснення діагностування діяльності консалтингових підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Дослідження та аналізування літературних джерел за проблемою дає змогу стверджувати про істотні розбіжності у теоретичному та практичному забезпеченні діагностування підприємства загалом та його окремих сфер, що зумовлює необхідність визначення сутності поняття "діагностування діяльності консалтингових підприємств". Отже, під діагностуванням діяльності консалтингових підприємств слід розуміти процес визначення та оцінювання стану суб'єкта господарювання з використанням відповідної інформаційної бази, методів та засобів дослідження, економічних показників з метою своєчасного виявлення та ідентифікування наявних проблем та можливостей у функціонуванні та використанні потенціалу й формування альтернатив для прийняття та реалізації управлінських рішень, враховуючи специфіку консалтингової діяльності. Варто зазначити, що специфіка діяльності консалтингових підприємств потребує використання особливих методик діагностування, оскільки продукт їх діяльності – не товар, а інтелектуальний капітал, який консультант вкладає у клієнтську організацію, що відповідно виступає своєрідним трансфером знань.

Успішна розбудова ринкової економіки в Україні визначається зростанням ефективності діяльності суб'єктів господарювання, а також формуванням адекватного економічного середовища та взаємодії окремих складових ринкової системи. Водночас загально визнано, що під впливом інтеграції та глобалізації світової економіки, посилення конкурентної боротьби на насичених товарних ринках, розвитку сучасних інформаційних технологій, динамічності ситуації, а також за умов невизначеності й неможливості прогнозування змін ділового середовища діяльність суб'єктів ринку постійно ускладнюється. Діагностика не є чимось новим у розвитку економіки вітчизняних підприємств. Від визначення і оцінювання стану функціонування суб'єктів економічного процесу залежить розроб-

лення комплексу профілактичних заходів, рекомендацій і процедур, спрямованих на покращення цього стану або недопущення несприятливих для його функціонування ситуацій і подій у невизначеному ринковому середовищі. Тобто діагностування передбачає обґрунтовану, своєчасну та достовірну процедуру, від якої залежить подальший напрям дій суб'єкта господарювання [22, с. 53].

Неузгодженість між інтересами та можливостями бізнесу в намаганні закріпити або розширити сферу свого впливу перманентно зумовлює необхідність здійснення перетворень. Новизна проблем та усвідомлення потреби в розширенні власної компетентності для їх розв'язання змушують представників бізнесу користуватися послугами консультантів.

Спектр проблем, які вирішують консалтингові підприємства, доволі широкий, крім того, спеціалізація компаній, що надають консалтингові послуги, може бути різною: від вузької, що обмежується одним напрямом консалтингових послуг (наприклад, стратегія, екологія, організація праці, інвестиції, кадрова політика, фінанси, податки або ІТ та інші), до найширшої, що передбачає повний перелік послуг у цій галузі. У зв'язку з цим діагностування діяльності консалтингових підприємств здійснюється як в окремих напрямках (поелементне діагностування), так і може охоплювати усі види консалтингових послуг (комплексне діагностування). Під час самодіагностування консалтингові підприємства можуть використовувати для діагностики власних проблем традиційні діагностичні методи, такі самі, як і для роботи з клієнтами

Самодіагностування консалтингових підприємств передбачає аналізування та оцінювання як діючого, так і потенційного ринку консалтингових послуг. Дослідження діючого ринку зосереджене на взаємовідносинах між консультантом та його поточними клієнтами. Консультанту доцільно оцінити правильність вибору клієнтів, міцність зв'язків співпраці, а також здатність продати клієнтам більшу кількість послуг. Вивчення потенційного ринку передбачає аналізування у таких напрямках:

- техніко-економічні характеристики та тенденції розвитку галузі (нова чи застаріла технологія, перспективи зростання, стан відносно інших галузей, стратегія національного розвитку, міжгалузеві зв'язки, рівень міжнародної конкуренції);
- організація бізнесу у галузі (кількість, розмір підприємств, лідери ринку, монополії, характер володіння, традиції);
- інформаційна база стосовно суб'єктів галузі (назви підприємств, адреси, імена власників, специфіка іміджу);
- система управління (рівень та професійність менеджменту, використання сучасних інформаційних систем та технологій, освіта та компетентність керівництва);
- практика використання консультаційної допомоги (наявність проблем, що потребують стороннього втручання, усвідомлена потреба у консультантах, ставлення до них, досвід використання, окремі вимоги).

Оцінювання потенційного ринку має ґрунтуватись на глибинному дослідженні, спрямованому на з'ясування тенденцій та перспектив його розвитку. Для консалтингового підприємства, що лише починає свою роботу, існує ризик як занадто розширити, так і невиправдано звузити свій потенційний ринок. Доцільно використати управлінські здібності консультантів під час діагностування власного підприємства, створивши робочі групи, основне завдання яких – розроблення спеціальних проектів.

Мета діагностування діяльності консалтингових підприємств – виявити їх поточний стан та виробити заходи щодо усунення недоліків та визначення перспектив розвитку. Основними цілями є діагностування:

- конкурентоспроможності;
- асортименту продукції;
- вибраної стратегії;
- фінансових результатів;
- кваліфікації кадрового складу;
- інвестиційної привабливості;

- інформаційної бази;
- технології створення та реалізації кожного консалтингового продукту підприємства;
- консалтингових проектів тощо.

Завданнями діагностування діяльності консалтингових підприємств є:

- збір інформації про стан ринку консалтингових послуг;
- ідентифікування ретроспективного, поточного та перспективного стану ринку консалтингових послуг;
- формування системи індикаторів оцінювання діяльності консалтингових підприємств;
- виявлення можливостей та загроз у діяльності консалтингових підприємств та визначення основних чинників, що їх зумовили;
- прогнозування найважливіших тенденцій розвитку діяльності консалтингових підприємств.

На основі аналізування літературних джерел [9, 11, 12, 16] та власних досліджень запропоновано послідовність етапів проведення діагностування діяльності консалтингових підприємств:

1. Інформаційне забезпечення (збір та формування інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування консалтингового підприємства).
2. Формування цілей та завдань діагностування (встановлення пріоритетних цілей та завдань для усунення недоліків чи визначення перспектив розвитку).
3. Встановлення строків проведення діагностування (визначення термінів початку та завершення діагностування).
4. Виявлення ресурсної бази (визначення необхідних трудових, фінансових та матеріальних ресурсів для здійснення діагностування).
5. Визначення вартості та обсягів капіталізації (формування оптимальної вартості об'єкта діагностування на підставі очікуваного доходу від його використання).
6. Призначення менеджера-консультанта (забезпечує просування консалтингових послуг на ринок, формалізацію робочих завдань, планування та організування робіт тощо).
7. Формування робочої групи (визначення складу осіб, на яких покладено відповідальність за проведення діагностування).
8. Вибір методів та засобів (встановлення способів та прийомів цільового оцінювання ретроспективного, поточного та перспективного стану підприємства).
9. Побудова системи індикаторів (визначення методик розрахунку системи індикаторів, які б відображали стан підприємства залежно від цілей діагностування).
10. Збір та оброблення інформації (збір та оброблення фінансової, облікової, статистичної та управлінської інформації для створення необхідної бази даних).
11. Формування бази даних з метою з'ясування стану підприємства (розрахунок системи індикаторів на підставі зібраної інформації та проведення аналізування з метою виявлення відхилень чи перспектив розвитку).
12. Оцінювання отриманих результатів аналізування та формування відповідних висновків (аналізування та оцінювання економічних показників роботи підприємства на основі вивчення окремих результатів його діяльності з метою виявлення можливих перспектив його розвитку).
13. Формування альтернатив для прийняття та реалізації управлінських рішень (визначення альтернативних варіантів для оптимізації управлінських рішень).
14. Апробація та оптимізація управлінських рішень на засадах альтернатив (впровадження оптимальних управлінських рішень на основі визначених альтернатив).

Правильний вибір мети, цілей і завдань діагностування діяльності консалтингових підприємств мають важливе значення, оскільки дають змогу з'ясувати справжній стан підприємства, виробити способи досягнення оптимальних управлінських рішень, визначити методи управління, здійснити зміни в організаційному, технологічному, комерційному й інших аспектах діяльності консалтингових підприємств.

Діяльність консалтингових підприємств полягає у забезпеченні суб'єктів господарювання консалтинговими ресурсами та охоплює: продукування консалтингових ресурсів, формою яких є

консалтинговий продукт; пошук і переговори з потенційними клієнтами; попереднє дослідження організації-клієнта; обмін консалтинговими ресурсами як купівля-продаж консалтингових послуг; впровадження консалтингових ресурсів у практику суб'єктами господарювання.

Об'єктами діагностування діяльності консалтингових підприємств виступають:

- фінансова діяльність, яка полягає у аналізованні та оцінюванні систем та методів фінансового планування та розрахунку параметрів майбутнього стану підприємства;
- маркетингова діяльність, яка охоплює дослідження маркетингового середовища підприємства, розроблення маркетингової стратегії, створення реклами та позитивного іміджу, формування збутової мережі;
- логістична діяльність, яка забезпечує організацію переміщення матеріалів та інформації вздовж всього ланцюга від консультанта до організації-клієнта, оптимальну побудову бізнес-процесів і реалізацію на практиці логістичних технологій;
- інноваційна діяльність, яка передбачає прогнозування інноваційних процесів у організації, вибір перспективних ідей та механізмів реалізації потенціалу підприємства;
- кадрова політика, яка охоплює аналізування організаційної структури, побудову ефективного коучингу, формування пропозицій щодо удосконалення корпоративної стратегії та корпоративної культури організації;
- інвестиційна діяльність, яка передбачає стратегічне оцінювання матеріальних і нематеріальних активів, які впливають на привабливість інвестиційного проекту і підвищують його ефективність, прогнозування інвестиційних і поточних витрат, доходів та фінансових потоків; оцінювання формальних показників економічної ефективності капіталовкладень;
- зовнішньоекономічна діяльність, основою якої є визначення та формування пріоритетних напрямів побудови та розширення ефективної системи співпраці із іноземними замовниками і постачальниками консалтингових послуг;
- інформаційні технології, що передбачають надання допомоги у виборі, впровадженні та супроводженні програмних продуктів та розроблення комп'ютерних методів управління виробництвом, фінансами, маркетингом, бухгалтерським та фінансовим обліком.

За результатами проведеного дослідження визначено, що діагностування діяльності консалтингових підприємств охоплює:

- встановлення реального стану досліджуваного підприємства, динаміки його розвитку у часовому та просторовому вимірах;
- обґрунтування розвитку підприємства з урахуванням специфіки і середовища функціонування;
- визначення ринкової орієнтації, ринкових потреб та можливостей;
- виявлення важливих аспектів взаємозв'язку між проблемою, загальними цілями і результатами діяльності підприємств;
- формування системи управління розвитком;
- моніторинг і контроль ефективності використання ресурсів;
- детальне і поглиблене вивчення проблем підприємств;
- виявлення факторів і сил, які впливають на ці проблеми;
- розроблення систем і моделей організування консалтингової діяльності;
- підготовку необхідної інформації для прийняття рішення.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Ефективне управління діяльністю консалтингових підприємств передбачає здійснення якісного та безперервного дослідження їх ретроспективного, поточного та перспективного стану на основі внутрішнього та зовнішнього інформаційного забезпечення. Як поелементне, так і комплексне діагностування діяльності консалтингових підприємств створює необхідне аналітичне підґрунття для прийняття поточних та стратегічних управлінських рішень щодо своєчасного виявлення недоліків та переваг підприємств на певному етапі розвитку з урахуванням специфіки консалтингових послуг. Проте необхідне

ретельніше дослідження питань щодо визначення концептуальних засад діагностування діяльності консалтингових підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища.

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. – 342 с.
2. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 1992. – В 2 т. Т. 2. – 489 с.
3. Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
4. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмы / [А.П. Градов, Б.И. Кузин, А.В. Федотов и др.]; под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 510 с.
5. Гетьман О.О. Економічна діагностика: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
6. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: [монографія] / [за заг. ред. проф. А.Е. Воронкової]. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 448 с.
7. Економічна енциклопедія: У 3-х т. Т. 1 / [редкол.: ...С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
8. Глазов М.М. Функциональная диагностика в управлении деятельностью предприятия. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999. – 325 с.
9. 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.
10. Євдокимова Н.М. Економічна діагностика: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / Н.М. Євдокимова, А.В. Кірієнко. – К.: КНЕУ, 2005. – 110 с.
11. Загорна Т.О. Економічна діагностика: [навч. посіб.] / Т.О. Загорна. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.
12. Костирко Л.А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: [монографія] / Л.А. Костирко. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Х.: Фактор, 2008. – 336 с.
13. Контроллинг как инструмент управления предприятием / [Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкина, Н.Г. Данилочкина и др.]; под. ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
14. Лук'янова В.В. Діагностика ризику діяльності підприємства: [монографія] / В.В. Лук'янова. – Хмельницький: ПП Ковальський В.В. – 2007. – 312 с.
15. Салига С.Я. Інформаційне забезпечення управлінських рішень на підприємствах: [монографія] / С.Я. Салига, В.В. Матюха. – Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2007. – 152 с.
16. Швиданенко Г.О. Бізнес-діагностика підприємства: [навчальний посібник] / Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2008. – 344 с.
17. Муравьев А.И. Теория экономического анализа: проблемы и решения / А.И. Муравьев. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 144 с.
18. Сметанюк О.А. Економічна діагностика: [навчальний посібник] / О.А. Сметанюк. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2009. – 139 с.
19. Шморгун, Л. Г. Менеджмент організацій [Електронний ресурс] / Л. Г. Шморгун. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/15060913/ menedzhment/diagnostika\\_diyalnosti\\_pidpriyemstv](http://pidruchniki.ws/15060913/ menedzhment/diagnostika_diyalnosti_pidpriyemstv)
20. Фаріон І.Д. Діагностика і економічний аналіз у сфері послуг : курс лекцій / І.Д. Фаріон, Л.І. Савчук, С.М. Жукевич / за ред. д-р екон. наук, проф. І.Д. Фаріона. – Тернопіль : Екон. думка, 2005. – 260 с.
21. Кривов'язюк І.В. Комплексна економічна діагностика підприємства: монографія / Кривов'язюк І.В., Божидарнік Т.В. – Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2012. – 226 с.
22. Лук'янова В.В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства / В.В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – С. 52–58.