

Півнюк А.В.

аспірант,

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Pivniuk Andrii

State University of Information and Communication Technologies

ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВ – СКЛАДОВА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Економіка України у 2024 році під час повномасштабного російського вторгнення знаходиться під значним впливом зовнішніх та внутрішніх дестабілізуючих чинників, що привертає увагу дослідників та науковців. Саме тому вивчення та діагностика підприємств у складних економічних умовах війни є визначальною ланкою у системі антикризових заходів підприємств у сучасних умовах. У статті досліджено доцільність застосування діагностики підприємств для використання антикризового управління як системи заходів прогнозування можливих та подолання існуючих кризових явищ. Сформульовані складові діагностики діяльності підприємств дозволяють системно аналізувати, своєчасно впливати та контролювати усувати кризові явища з чітко означеною перспективною спрямованістю на післякризову діяльність підприємства. Висвітлені у статті сучасні аспекти діагностики підприємств є визначальними у менеджменті підприємств в теперішніх умовах військового часу.

Ключові слова: антикризове управління, діагностика, кризовий стан, ризик, підприємство.

Постановка проблеми. В теперішній час вірогідність та частота кризових ситуацій на підприємствах тільки збільшується, тому необхідно аналізувати діяльність підприємств стосовно кризових ситуацій та недопущення виникнення подальших негативних наслідків. Визначальним чинником сучасної економічної діяльності підприємств є тривалість російської військової агресії та складна система надання допомоги, що надається країнами економічними партнерами України, призводить до надзвичайно важких умов функціонування підприємств і низьку вірогідність покращення економічних умов, їх стабілізацію та більшу прогнозованість у найближчій перспективі.

Згідно з даними НБУ, у II кварталі 2024 року інфляція очікувано підвищилася та наблизилася до 5%. Зростання цін надалі пришвидшуватиметься через вичерпання ефектів високих минулорічних врожаїв, подальше зростання витрат бізнесу через збереження високих безпекових ризиків, підвищення оплати праці в умовах дефіциту кадрів, а також складної ситуації в енергетиці, ефектів перегляду адміністративних тарифів та акцизних податків і негативний вплив літньої посухи на цьогорічну врожайність. У II кварталі 2024 року зростання ВВП залишалося порівняно високим 3.7% у порівнянні з минулим роком, інфляція сягне 8.5% на кінець 2024 року. Зростання промислової інфляції до 26.7% у червні поточного року, тиснутиме на споживчі ціни через вторинні ефекти, передусім збільшення собівартості виробництва [1, с. 7].

Постійний моніторинг середовища, в якому відбувається виробництво позитивно впливатиме на стабільність діяльності підприємства. В теперішніх умовах нестабільного економічного становища, антикризове управління є важливим чинником, оскільки відіграє ключову роль у можливості функціонування підприємства у подальшому. У даний час підприємства найбільш схильні до кризових ситуацій у діяльності, враховуючи тривале продовження особливостей економічного стану в країні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні ринкові умови, які впливають на діяльність підприємств та спонукають до компетентних управлінських рішень, які будуть пристосовані до умов сьогодення та відповідати ризикам, що наявні в економічно – виробничому середовищі. Управлінські рішення мають бути спрямовані на стабілізацію процесів та недопущення масштабування слабких ланок та проблемних місць з подальшим зниженням ефективності та фінансового стану. Дослідження та вдосконалення методів діагностики в процесі управління підприємством досліджувались Мирошніченко Г.Б. [2], Степановою А.А., Рогозою Я.І. [3], Лопатовським В.Г. [4], Пильною В.П., Гавриш О.М., Капелюшною Т.В. [5], Василенко В.О. [6]. Однак в умовах продовження повномасштабного вторгнення росії та повоєнної відбудови України вищезазначені питання набувають особливої актуальності й потребують подальшого поглибленого вивчення. Підприємницькі структури та організації постійно стикаються з новими видами ризиків, що вимагають нових

сучасних методик діагностики й аналізу. Тому, дослідження та діагностика діяльності підприємств є ключовим завданням, що потребує подальшого вивчення та розробки ефективних складових антикризового управління підприємств.

Формулювання цілей статті. Дослідити важливість застосування діагностики діяльності підприємств для використання засобів антикризового управління з визначенням заходів впливу, контролю на підприємстві та подальшого виходу його з кризових ситуацій. В статті сформульовані сучасні головні складові діагностики управління підприємств, що сприяють підвищенню ефективності функціонування підприємств з урахуванням складного економічного стану під час продовження повномасштабної військової агресії проти України. У статті визначені сучасна практична класифікація ризиків та основні сучасні критерії діагностики діяльності підприємств для визначення подальшої стратегії антикризового управління.

Виклад основного матеріалу. Головним завданням антикризового управління є комплекс заходів, метою якого є недопущення кризових явищ на підприємстві. Для здійснення комплексних заходів необхідно здійснювати аналіз сильних та слабких сторін діяльності підприємства, оцінку фінансового стану. Важливим є постійний аналіз фінансового стану підприємства, з оцінкою прибутковості та урахуванням собівартості виробництва. Управлінські рішення в кризовій ситуації мають бути зосереджені на подоланні кризи, недопущенні її поглиблення та обтяження, з подальшою мінімізацією можливих негативних наслідків. Важливим засобом є своєчасне прогнозування і передбачення, яке потребує оцінки всіх можливих ризиків з метою уникнення фінансових проблем. На початковому етапі виявляються можливості кризової ситуації, можливість впровадження нових змін, що локально можуть покращити ситуацію, чи навіть не допустити подальшого розвитку кризової ситуації.

Ефективний аналіз ризиків на підприємстві дає можливість адекватно оцінити поточний стан та перспективу подальшого розвитку, прогнозувати заходи подальшої стабілізації та покращення подальшого розвитку бізнесу. Саме тому ефективний аналіз та управління ризиками є невід'ємною частиною антикризового управління підприємства.

В дослідженні Мирошніченко Г.Б. визначено, що ризик – є мірою невідповідності між різними результатами рішень, які оцінюються з точки зору корисності, шкоди та ефективності відповідно до критеріїв дотримання обраних керівних принципів [2, с. 2].

В той же час у дослідженні Степанової А.А., Рогози Я.І. визначено, що ризик – ймовірність виникнення втрат, недоотримання прибутків, небажаного розвитку середовища функціонування, відхилення від установлених цілей тощо. Ризик – це ситуація, за якої майбутні умови господарювання неможливо чітко передбачити, натомість можна говорити лише про ймовірність настання тієї чи іншої події [3, с. 16].

Ризики на підприємстві доцільно класифікувати на кілька основних категорій:

Фінансові ризики: пов'язані з коливаннями валютних курсів, змінами процентних ставок, а також ризиками неплатоспроможності клієнтів. Проінфляційні ризики містять впровадження та підвищення військового збору з доходів підприємств. Такий податок значною мірою може переноситися бізнесом на споживачів. Ефект ціни може бути мультиплікативним і використання такого податку може суттєво підвищувати інфляцію протягом відносно короткого періоду [1, с. 36].

Фінансові установи розробляють індекси фінансових умов або індекси фінансового стресу для виявлення системних ризиків. Це корисно для визначення антикризової політики, коли своєчасне реагування є дуже важливим [7, с. 51].

Операційні ризики: виникають внаслідок внутрішніх процесів, технологічних збоїв, помилок персоналу або системних проблем.

Ринкові ризики: пов'язані з конкуренцією, змінами споживчого попиту, а також макроекономічними факторами. Конкуренція змушує виробників впроваджувати інноваційні виробничі процеси, нові технології – це знижує витрати виробництва, підвищує якість продукту і привертає увагу нових покупців, а значить, збільшує прибуток компаній [8, с. 96–97].

Правові ризики: включають можливі судові позови, зміни в законодавстві, що можуть вплинути на діяльність підприємства.

Репутаційні ризики: пов'язані з іміджем компанії, які можуть виникнути через негативні відгуки, скандали або неналежне виконання зобов'язань.

Екологічні ризики: можуть включати вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище, а також відповідність екологічним нормам.

Сформована система прогнозування ризиків підприємства дає змогу ідентифікувати, проаналізувати та оцінити ризики і рівень їх небезпеки, сформулювати та застосувати стратегію їх мінімізації та моніторингу.

Управління ризиками – це прийняття рішень в процесі управління підприємством з урахуванням ризиків, що впливають на його діяльність [4, с. 105]. Управління ризиком – процес створення в антикризовому управлінні системи ідентифікації, аналізу і реагування на ризики, пов'язані з прийняттям компетентних управлінських рішень [5, с. 16].

Визначним в діяльності підприємства для ефективних управлінських рішень є правильне визначення пріоритетних цінностей підприємства, для подальшого урахування напрямку розвитку підприємства. Тому основною метою антикризового управління є забезпечення кращих результатів, які досягаються шляхом взаємодії управлінських рішень та комунікації [6, с. 23].

Для ефективного функціонування необхідний постійний моніторинг ланок діяльності підприємства, а також розроблений план та стратегія реалізації антикризових заходів. Діагностика кризового стану включає виявлення розбіжностей та характеру відхилень

у порівнянні реальних та запланованих стратегічних значень фінансово – економічних показників виробництва. Економічна діагностика складається з аналізу минулого та теперішнього стану підприємства з орієнтованими стратегічними показниками на майбутнє. Результатом діагностики є визначення поточного та перспективного стану підприємств у цілому – як виробничо-економічних систем, її елементів, функціональних підрозділів підприємств, а також виробничих функцій і видів діяльності [9, с. 85].

Підприємство являє собою циклічний бізнес процес, що супроводжується періодами піднесення та періодами виникнення кризових явищ. Головною метою моніторингу є аналіз економічно – фінансового стану у вигляді достовірної, актуальній інформації, що відповідає дійсності реальних фактичних справ господарювання. Важливою частиною складової фінансової антикризової діагностики є якісна ідентифікація, а саме виявлення внутрішніх чинників, що впливають на погіршення загального стану підприємства. Своєчасний та постійний моніторинг, діагностика та аналіз дає можливість оцінювати показники фінансового – економічного стану для швидкого реагування та внесення змін у стратегію діяльності підприємства. В сучасних умовах зовнішнє середовище кожного господарюючого суб'єкту характеризується швидкістю змін, які є важкопрогнозованими. Тому збереження його економічного стану та подальше його покращення забезпечить підприємству конкурентоспроможність на ринку [10, с. 4].

Сучасна діагностика діяльності підприємства охоплює кілька ключових аспектів:

1. Фінансовий аналіз: оцінка фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність та оборотність.

Рентабельність – це фінансовий показник, що характеризує ефективність використання ресурсів підприємства. Вона визначається як відношення прибутку до витрат, активів або власного капіталу. Основні види рентабельності визначаються: рентабельністю продажів, яка відображає, яка частка доходу залишається у прибутку після витрат, рентабельністю активів, яка вказує на ефективність використання всіх активів підприємства та рентабельністю власного капіталу, що демонструє прибутковість інвестицій акціонерів. Висока рентабельність свідчить про ефективну роботу компанії, тоді як низька визначає наявність проблем в управлінні або фінансах. Ліквідністю визначають здатність активів підприємства швидко перетворюватися на гроші без значних втрат у вартості. Вона важлива для оцінки фінансової стійкості компанії. Основні показники ліквідності визначаються: поточною ліквідністю (відношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань), швидкою ліквідністю (враховує тільки найбільш ліквідні активи (грошові кошти та дебіторську заборгованість)) та загальною ліквідністю (показує, чи достатньо активів для покриття всіх зобов'язань). Висока ліквідність свідчить про готов-

ність підприємства виконувати фінансові зобов'язання. Оборотність – це показник, що характеризує швидкість, з якою підприємство перетворює свої активи на доходи. Оборотність складається з: оборотності товарних запасів (визначає, як швидко запаси продаються за певний період), оборотності дебіторської заборгованості (показує, як швидко компанія отримує платежі від клієнтів), оборотності активів (відображає, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерації доходу). Висока оборотність свідчить про ефективність управління ресурсами та фінансову стабільність.

2. Аналіз операційної ефективності: вивчення процесів, продуктивності праці та витрат для виявлення можливостей оптимізації.

Продуктивність праці – це показник ефективності використання праці у виробничому процесі. Вона вимірюється кількістю продукції, виготовленої за одиницю часу, або вартістю продукції, виробленої на одного працівника. Фактори, що впливають на продуктивність праці: кваліфікація працівників (вища освіта і досвід можуть підвищити ефективність), технології (використання сучасних технологій і обладнання покращує процеси), організація праці (ефективні організаційні структури та управління можуть значно підвищити продуктивність), мотивація працівників (стимули, які заохочують працівників, можуть позитивно впливати на їхню продуктивність). Висока продуктивність праці є важливою для зростання економіки та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

3. Аналіз ринку: дослідження конкурентного середовища, споживчих трендів та позиціонування продуктів.

4. Аналіз виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємства (SWOT-аналіз).

3 метою забезпечення стабільності діяльності підприємств необхідно оцінити його рівень стратегічного розвитку [11, с. 10]. SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування, який допомагає оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості і загрози, з якими вона може стикнутися. Даний аналіз складається з компонентного аналізу сильних сторін – це внутрішні фактори, які дають перевагу (висока кваліфікація працівників, унікальні продукти, ринкова сила бренду); слабких сторін – внутрішні фактори, які обмежують ефективність (нестача ресурсів, слабка репутація, застаріла технологія); а також аналіз можливостей (зовнішні фактори, які можуть бути використані для розвитку – нові ринки, зміни в споживчих вподобаннях, технологічні інновації) та загроз – зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на діяльність (конкурентний тиск, економічні кризи, зміни в законодавстві). SWOT-аналіз допомагає формулювати стратегії, використовуючи сильні сторони для реалізації можливостей, а також планувати, як подолати слабкі сторони та уникнути загроз.

5. Аналіз ризиків: оцінка можливих внутрішніх і зовнішніх ризиків, що можуть вплинути на діяльність.

6. Аналіз застосування інформаційних технологій: використання сучасних програм для збору та аналізу даних для прийняття рішень.

Головним завданням антикризового управління при діагностиці економічно – фінансового стану підприємства є повернення до попереднього об'єму продажів кінцевого продукту з подальшим його зростанням, а також недопущення зниження доходів та наступного підвищення прибутковості. Важливою складовою антикризового управління є здійснення заходів недопущення погіршення фінансового стану підприємства [12, с. 395]. В умовах значного економічного спаду у діяльності підприємств головною метою є утримання функціонування діяльності на мінімальному рівні для забезпечення життєдіяльності підприємства. Контроль в управлінні дає можливість збільшити швидкість реагування на зміни, для подальшого запровадження антикризових управлінських рішень, покращення та розвитку підприємства.

Висновки. Погіршення стану підприємств зумовлене зовнішніми та внутрішніми чинниками: продовження повномасштабної російської збройної агресії, інфляція, зниження попиту, регулююче законодавство, обмеженість трудових ресурсів, можливості виробництва. Використання запропонованої сучасної класифікації ризиків на підприємствах дає можливість ідентифікувати наявні ризики, оцінити стан впливу та небезпеки цих факторів, визначити їх характеристику та критичність для подальшого функціонування підприємства. Запропонована сучасна система діагностики підприємства спрямована на своєчасне виявлення ризиків з метою ефективної оцінки їх критичності для подальшого функціонування підприємства. Аналіз з урахуванням визначених складових запропонованої системи діагностики дозволяє повноцінно охопити, оцінити та визначити критичність всіх ризиків у функціонуванні підприємств та вчасно сформулювати необхідні дієві заходи антикризового управління підприємством.

Список літератури:

1. Інфляційні звіти. Національний банк України: веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report> (дата звернення 01.10.2024).
2. Мирошниченко Г.Б. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47> (дата звернення 20.09.2024).
3. Степанова А.А., Рогоза Я. І. Ризик-менеджмент як важлива складова інноваційної діяльності підприємства. Наукова-практичний збірник «Финансовые услуги». 2017. № 5. С. 15–18. URL: https://www.researchgate.net/publication/341312653_RIZIK-MENEDZMENT_AK_VAZLIVA_SKLADOVA_INNOVACIINOI_DIALNOSTI_PIDPRIEMSTVA (дата звернення 20.09.2024).
4. Лопатовський В.Г. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6, Т.1. С. 105–108.
5. Пильнова В.П., Гавриш О.М., Капелюшна Т.В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 24. С. 51–57. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.24.51> (дата звернення 25.09.2024).
6. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
7. Філатов В. Новий індекс фінансового стресу для України. *Вісник Національного банку України*. 2021. Вип. 251. URL: <https://journal.bank.gov.ua/ua/article/2021/251/03> (дата звернення 01.10.2024).
8. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. № 3 (47) 2022. С. 91–101.
9. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. С. 120–126.
10. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25.
11. Паламаренко Я.В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7902> (дата звернення 25.09.2024).
12. Островська Г.Й. Фінансовий менеджмент. Тернопіль : Підручники і посібники, 2016. 512 с.

References:

1. Inflatsiini zvity [Inflation reports]. National Bank of Ukraine. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report> (accessed October 1, 2024).
2. Myroshnychenko G. B. (2022) Upravlinnia ryzykamy pidpriemnytskykh struktur: aspekty ryzyk- menedzhmentu [Risk management of entrepreneurial structures: aspects of risk management]. *Economy and Society*, no. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47> (accessed September 20, 2024).
3. Stepanova A., & Rohoza Y. (2017) Ryzyk- menedzhment yak vazhlyva skladova innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva [Risk-management is an important warehouse for innovation activities of the enterprise]. *Scientific-practical collection "Financial services"*, no. 5, pp. 15–18. Available at: https://www.researchgate.net/publication/341312653_RIZIK-MENEDZMENT_AK_VAZLIVA_SKLADOVA_INNOVACIINOI_DIALNOSTI_PIDPRIEMSTVA (accessed September 20, 2024).
4. Lopatovskyi V. H. (2018) Otsinka neobkhidnosti vykorystannia protsesu upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi [Estimation of the necessity of using the risk management process at the enterprise]. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, no. 6(1), pp. 105–108.

5. Pylnova V. P., Havrysh O. M., & Kapeliushna T. V. (2020) Formuvannia systemy upravlinnia pidpriemnytskymy ryzykamy [Formation of a system for managing entrepreneurial risks]. *Investysii: Praktyka ta Dosvid*, no. 24, pp. 51–57. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.24.51> (accessed September 25, 2024).
6. Vasylenko V. O. (2003) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: TsUL.
7. Filatov V. (2021) Novyi indeks finansovoho stresu dlia Ukrainy [New Index of Financial Stress for Ukraine]. *Bulletin of the National Bank of Ukraine*, no. 251. Available at: <https://journal.bank.gov.ua/ua/article/2021/251/03> (accessed 01 October 2024).
8. Omelchenko T. (2022) Konkurentospromozhnist ukrainskukh pidpryemstv v ymovah viunu [Competitiveness of Ukrainian enterprises in times of war]. *Ekonomika i organizasiya upravlinnya*, no. 3 (47), pp. 91–101.
9. Dmitriev I. A., Kurchata I. M., Shershenyuk O. M. (2020) Konkurentospromozhnist pidpryemstva: navchalnyi posibnyk [Competitiveness of an enterprise: a textbook]. Harkiv: FOP Brovin O.V., pp. 120–126.
10. Voronko-Nevidnycha T., Koval O., Koloda O. (2021) Upravlinnya rozvytkom pidpryemstva yak neobkhidna umova dosyahnennya tsiley staloho rozvytku [Enterprise development management as a necessary condition for achieving the goals of sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 25.
11. Palamarenko Ya. V. (2020) Suchasni pidkhody do otsynuyannya rivnya stratehichnoho rozvytku pidpryemstva [Modern approaches to assessing the level of strategic development of an enterprise]. *Efficient economy*, vol. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7902> (accessed September 25, 2024)
12. Ostrovska H. Y. (2016) Finansovy menedzhment [Financial management]. Ternopil: Pidruchnyky i posibnyky.

DIAGNOSTICS OF ENTERPRISES – A COMPONENT OF THE CRISIS MANAGEMENT SYSTEM FOR ENTERPRISES

In 2024, Ukraine's economy, under the conditions of a full-scale russian invasion, is significantly influenced by both external and internal destabilizing factors. Therefore, the analysis and evaluation of enterprise performance in the challenging context of war are critically important for implementing crisis management measures in the current economic situation. The components of enterprise activity diagnosis enable a systematic analysis of the situation, timely responses to crisis phenomena, and effective resolution of these issues, with a focus on post-crisis recovery. The modern aspects of diagnosis discussed in the article are essential for managing enterprises during wartime. The diagnosis of enterprise activity is critically important for crisis management. The economic situation is unstable and requires rapid responses to external and internal challenges. Diagnosis allows for the identification of weak points in the enterprise's operations, which can help avoid more serious crises. Regular risk assessment enables businesses to anticipate potential threats and take measures to minimize them. Data analysis facilitates informed decision-making, enhancing the effectiveness of management practices. In the face of rapid market changes, diagnosis helps enterprises adapt their strategies and operational processes. Studying internal processes allows for the optimization of resource use and cost reduction. Continuous monitoring of operations enables businesses to remain competitive in a changing market. The diagnosis of enterprise activity is a key tool for identifying problems, assessing risks, and formulating strategies to overcome crisis situations. It encompasses a comprehensive approach to problem identification, risk assessment, and resource optimization, enabling enterprises to effectively respond to challenges and increase their resilience in crisis conditions, allowing for effective evaluation of their significance for the company's future operations. Through analysis that considers various components of this system, all risks affecting the enterprise's performance can be thoroughly addressed and assessed. This enables timely development of necessary measures for crisis management.

Key words: anti-crisis management, diagnostics, crisis situation, risk, enterprise.