

## Діагностика в системі менеджменту вітчизняних підприємств

Олійник Т.І.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки, підприємництва  
та управління підприємствами  
Дніпровського національного університету ім. Олесь Гончара

Стаття присвячена актуальним питанням діагностики системи менеджменту вітчизняних підприємств. Визначено факторний вплив бізнес-процесів на фінансовий стан підприємств. Встановлено ступінь впливу можливого ризику підприємницької діяльності на забезпечення економічної безпеки підприємств. Окреслено підхід до проведення діагностики фінансового стану в межах системи менеджменту підприємств.

**Ключові слова:** менеджмент, ризик, діагностика, бізнес-процеси, індикатори, фінансовий стан.

Олейник Т.И. ДИАГНОСТИКА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Статья посвящена актуальным вопросам диагностики системы менеджмента отечественных предприятий. Определены факторы влияния бизнес-процессов на финансовое состояние предприятий. Установлена степень возможного риска предпринимательской деятельности на обеспечение экономической безопасности предприятий. Очерчен подход к проведению диагностики финансового состояния в рамках системы менеджмента предприятий.

**Ключевые слова:** менеджмент, риск, диагностика, бизнес-процессы, индикаторы, финансовое состояние.

Oliynyk T.I. DIAGNOSTICS IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF DOMESTIC ENTERPRISES

The article is devoted to the actual issues of diagnostics of the management system of domestic enterprises. The factor influence of business processes on the financial condition of enterprises is determined. The degree of possible risk of entrepreneurial activity to ensure economic security of enterprises is established. An approach to the diagnosis of financial condition within the system of enterprise management is outlined.

**Keywords:** management, risk, diagnostics, business processes, indicators, financial condition.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасний стан становлення послідовно-ринкової системи національної економіки характеризується високим динамізмом внутрішніх структурних зрушень, зумовлених формуванням домінуючого приватного сектору підприємництва й удосконаленням механізмів державного регулювання, істотними змінами зовнішнього середовища, зумовленими процесами глобалізації та економічної інтеграції; багатоваріантністю взаємодії і взаємозалежності суб'єктів господарювання, що спричинює появу численних факторів ризику, які можуть негативно впливати на результати бізнес-процесів підприємств, порушуючи їхню економічну безпеку.

Тому однією з ключових концепцій фінансово-виробничої діяльності підприємств є утримання економічної стабільності свого функціонування, що передбачає проведення відповідних превентивних заходів які зможуть зменшити чи нейтралізувати нега-

тивний вплив ризик-факторів. Повністю ж позбутися появи ризик-факторів у підприємницькій діяльності неможливо, оскільки підприємницька діяльність за своєю природою є творчою діяльністю, що передбачає прояв ініціативи й активності у забезпеченні своєї конкурентоспроможності. У зв'язку з цим необхідним є впровадження фінансової діагностики системи менеджменту як варіантний напрям із метою запобігання банкрутству на основі оцінки фінансового стану, що дасть змогу підвищити рівень економічної безпеки підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні питання та практичний підхід у дослідженні системи менеджменту підприємств широко висвітлюється провідними як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Серед них необхідно виокремити праці В.А. Забродського, Н.Ю. Брюховецької, В.Я. Заруби, О.Р. Квасовського, М.О. Кизима, О.В. Крейслера, О.О. Терещенка, А.Г. Гряз-

нова, А.П. Ковальова, Д. Шима, Д. Форрестера та інших. Зокрема, ними здійснено вагомий внесок до теоретичного підґрунтя функціонування системи управління, виявлені та досліджені інструменти методологічного характеру у прийнятті управлінських рішень.

Водночас сфера управління на підприємствах потребує вирішення питань прикладного характеру, таких як діагностика системи менеджменту – процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на економічну безпеку підприємств щодо виявлення їхньої фінансової стійкості. Це виступить одним із ключових факторів забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті – узагальнення теоретико-методологічних засад упровадження фінансової діагностики системи менеджменту в сучасних умовах у забезпеченні економічної безпеки і сталого розвитку підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мінливі умови ринкового середовища завжди пов'язані із системою управління підприємствами щодо масштабності своїх бізнес-процесів, під якими необхідно розуміти сукупність різноманітних видів статутної діяльності, об'єднаних послідовними внутрішніми зв'язками і загальними стратегічними завданнями у забезпеченні відповідної норми прибутковості.

Послідовність таких зв'язків є відносинами, які виникають у процесі використання ресурсного потенціалу підприємств із виробництва певного продукту, здійснюваними у відособлених сегментах (підрозділах, сферах) своєї діяльності [1, с. 32]. При цьому оцінка кон'юнктури і перспективи ринку, керована різними ступенями вірогідності і точності, потребує виваженого підходу до прийняття рішень, які спрямовані на досягнення бажаного результату. Готовність управлінського персоналу прийняти такі рішення формується в умовах стохастичності, які спершу залежать від результатів раніше прийнятих аналогічних рішень, наслідком яких, можливо, були втрати. Звичайно, наступного разу управлінський персонал обере більш виважену політику в прийнятті рішень із незначним ступенем ризику виконання своїх бізнес-процесів.

У цьому разі перевага надається тим рішенням, за якими можна досить точно оцінити майбутні результати роботи підприємства.

Тобто вибір бізнес-процесів повинен постійно орієнтуватися на допустимий ризик –

обґрунтовану цілеспрямовану діяльність, яка забезпечить ефективне використання наявного ресурсного потенціалу підприємства з вибором напрямів мінімізації можливих економічних втрат [2, с. 95].

Насамперед потреба доброякісної інформації про діяльність підприємств гостро виникає в умовах обмеженості їхнього ресурсного складника, що зумовлює винайдення шляхів ефективного її використання. Вирішального значення тут набуває всебічний економіко-фінансовий аналіз, який поєднує теоретичні принципи економічного аналізу та комерційно-фінансового аналізу і тим самим, доповнюючи один одного, формує розуміння загальної фінансової спроможності підприємств на поточний період у досягненні результативної діяльності, формалізованої діагностикою такої спроможності чи неспроможності, що зазвичай сприймається як оцінка фінансового стану і належить до провідного аспекту функціонування системи менеджменту підприємств за їх бізнес-процесами.

Діагностика фінансового стану підприємств, а саме ступінь фінансової спроможності (неспроможності), сприймається як логіко-індикативна система менеджменту, спрямована на виявлення показників-індикаторів прогнозування кризових явищ та банкрутства з можливістю їх попередження [3, с. 24].

Діагностика дає змогу не тільки оцінити стан підприємства з фінансових позицій, але й своєчасно виявити фактори виникнення фінансової кризи. Такий підхід має на меті формування інформаційної бази прийняття управлінських рішень і виступає одним зі складових елементів системи менеджменту підприємства, що конкретизує завдання тактики та стратегії його сталого розвитку і зводиться до такого [4, с. 46]:

- виявлення високо- і малоефективних напрямів поточної діяльності;
- встановлення причин відхилень фінансових показників від запланованих чи оптимальних значень;
- пошук шляхів удосконалення і розвитку бізнес-процесів, які забезпечують одержання доходів і відтворення економічних витрат.

Виходячи із зазначеного, фінансово-господарську діяльність підприємств необхідно сприймати як систему взаємозв'язаних бізнес-процесів, а завдання менеджменту – звести до оптимізації функціонування цієї системи, де критерієм успішності виступить стабільність і економічна безпека як засіб зростання

життєвого циклу підприємства безпосередньо та економічних його відносин загалом.

Отже, функціонування системи менеджменту підприємств має ґрунтуватися на діагностуванні появи ризик-факторів окремих його бізнес-процесів, в основу якої покладено аналіз оцінки прояву якісних і кількісних чинників із метою своєчасного попередження можливих втрат та векторність на зміцнення економічної безпеки.

Традиційний економічний та фінансовий аналіз в руслі системи менеджменту доповнюється моніторингом ризик-менеджменту, який конкретизує вихідну фінансово-економічну інформацію індикаторами безпечності, наявність яких дає змогу виявляти ранні ознаки ризику на основі їх діагностики [5, с. 95].

Залежно від ступеня змін індикаторів економічної безпеки щодо загроз ризику та їх планово-нормативних величин ідентифікуються фінансовий стан підприємств і визначаються рівні фінансової стійкості у протистоянні реальним економічним ризикам. Це актуально з позицій необхідності не лише внесення коректив у поточну діяльність підприємств, але й прийняття рішень під час планування, організації і мотивації фінансово-економічної діяльності підприємств на перспективу.

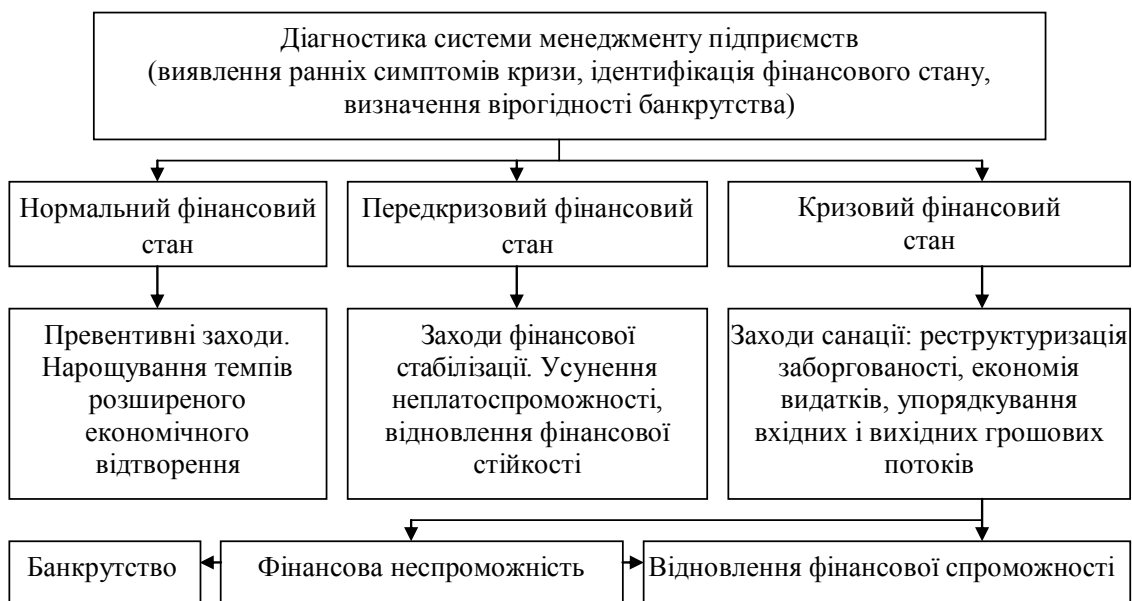
Залежно від ступеня ризику фінансово-господарської діяльності підприємств за швидкоплинних та змінних бізнес-процесів фінансовий стан може перебувати у трьох різних з позицій

економічної безпеки категоріях: нормальний, передкризовий, кризовий стан [6, с. 53].

Звідси першочергові заходи діагностики системи менеджменту повинні бути спрямовані на забезпечення економічної безпеки підприємств (рис. 1).

Нормальний фінансовий стан підприємств ідентифікується як такий, за якого не порушуються основні економічні закони розширеного відтворення, а економічні показники знаходяться в допустимих межах планово-нормативних параметрів. За цих умов економічний розвиток підприємств відповідає стратегії зростання і стабільності, а планування, організація і мотивація здійснюються за традиційними схемами управління із застосуванням превентивних заходів на появу виявлених відхилень.

З огляду на те, що метою прийняття менеджментом превентивних заходів є надання управлінню підприємством антикризового спрямування з попередження його переходу в передкризовий стан економічної безпеки [7, с. 91], передкризовий фінансовий стан підприємств відповідає початку прихованої кризи, що супроводжується виникненням проблем за різними бізнес-процесами і погіршенням окремих економічних параметрів. Діагностика передкризового фінансового стану спрямовується на реалізацію заходів фінансової стабілізації підприємства, серед яких виділяють заходи усунення неплатоспроможності (скорочення витрат на «зайві» потреби) та заходи із



**Рис. 1. Діагностика системи менеджменту у забезпеченні економічної безпеки підприємств**

*Джерело: складено автором*

відновлення фінансової стійкості. В основі цих заходів зазвичай є класичні: оптимізація структури капіталу, активів, вхідних грошових потоків, інвестування та ін.

Передкризовий стан підприємств як своєрідне «прикордонне положення» варіює між стратегією стабільності і стратегією згортання фінансово-господарської діяльності внаслідок виснаження ресурсного потенціалу і переходу до кризового стану.

Залежно від управлінських рішень, що приймаються в цілях зміцнення фінансового стану підприємств і підтримки їх економічної безпеки, підприємства можуть повернутися до нормального фінансового стану, залишитись у передкризовому стані (загальмувавши дію ризик-факторів) або перейти до наступної фази деградації – кризового фінансового стану з посиленням симптомів можливого банкрутства.

Кризовий фінансовий стан підприємств – стан, за якого відбулася значна втрата фінансової стійкості, що перешкоджає нормальному здійсненню господарської діяльності, та настала тривала неплатоспроможність, зумовлена низькою ліквідністю активів. Це свідчить про перехід процесу економічного відтворення до звуженого типу. При цьому відбувається зменшення індикативних економічних показників від своїх порогових значень. Використання діагностичного підходу у визначенні кризового стану є основою запровадження санаційних заходів. Це спонукає до проведення реструктуризації заборгованості за усіма її видами (внутрішня, зовнішня), жорсткого визначення оперативних видатків на основі їх нормування або бюджетування, підвищення рівня якості персоналу, аналізу інвестиційного потенціалу за його складовими частинами та ін.

Метою функціонування системи менеджменту в настанні кризового фінансового стану є, як максимум, повернення до передкризового стану з посиленням управлінських заходів у забезпеченні його нормалізації, а як мінімум – залишатись у кризовому стані, не допускаючи ситуації банкрутства шляхом гальмування процесів погіршення фінансового стану, зменшення ризикових бізнес-процесів, нарощування платоспроможності та ін.

Таким чином, успішне функціонування системи менеджменту підприємств показує, що успішність її впровадження залежить від ефективності діагностики фінансового стану, яка має виявити достовірні симптоми втрати фінансової спроможності та причини їх про-

яву, чим спонукає до організаційних заходів із фінансового оздоровлення та зміцнення економічної безпеки.

Ефективність упровадження діагностики системи менеджменту підприємств спрямована на визначення причин виникнення фінансової неспроможності і може бути забезпечена послідовним проведенням таких етапів:

1. Ідентифікація впливу зовнішнього і внутрішнього економічного середовища на виникнення фінансової неспроможності підприємств: встановлення домінантних зв'язків, зародження реальної ризиковості бізнес-процесів (об'єктивної і суб'єктивної) та кризових проявів в економіці.

2. Індикативне визначення фінансових показників з урахуванням особливостей діяльності підприємств (правові, організаційні, галузеві тощо).

3. Оцінка ризику ведення бізнесу на основі виявлення параметрів фінансово-господарської дальності підприємств.

4. Встановлення рівня ліквідності та платоспроможності як певне прогнозування вірогідної стабільності і заходи з попередження банкрутства.

5. Застосування комплексної методики діагностики, яка включає оцінку фінансового стану з виявленням можливих сценаріїв попередження або подолання кризових ситуацій у бізнес-процесах підприємств.

6. Бізнес-план із відновлення фінансової стабільності підприємств та аргументації їхньої подальшої діяльності.

Такий поетапний підхід до проведення діагностики фінансового стану в межах системи менеджменту підприємств дає змогу провести всебічний аналіз їхньої діяльності. При цьому важливо, щоб результати, які будуть отримані на кожному етапі діагностики, були конкретними та послідовними. Зокрема, на першому етапі діагностики оцінка зовнішніх і внутрішніх ризик-факторів може виявити не тільки їх взаємозв'язок, а й випадки взаємопогашення негативного впливу, частково компенсувати або посилювати дію одного фактора іншим, що саме по собі вже є важливою підставою у прийнятті управлінських рішень.

Важливим аспектом виявлення реального стану підприємств є та інформація, на основі якої приймаються рішення. Тому на третьому етапі здійснюється оцінка фінансової звітності, що сприяє виявленню симптомів фінансової неспроможності підприємств.

Загалом кожна з наявних методик ґрунтується на застосуванні певних діагностичних

індикаторів оцінки діяльності підприємств, тому найбільш достовірним буде результат їх комплексного використання.

**Висновки з цього дослідження.** Формування ринкової інфраструктури, розвиток підприємництва і конкуренції потребують удосконалення функціонування системи менеджменту підприємств щодо дослідження у виникненні ризиків бізнес-діяльності, методів їх оцінки і оперативного реагування на них, де прояв ризику тим більший, чим більшим є шанс отримати прибуток. Вони утворюються внаслідок відхилення реальних даних від оцінки сучасного стану і майбутнього економічного розвитку підприємств. Ці відхилення можуть бути як позитивними, так і негативними в плані економічної безпеки підприємств.

У першому разі йдеться про вірогідність отримання прибутку і тим самим зміцнення економічного стану підприємств, у другому – про ризики втрат стабільності. Проте вірогідності отримання прибутку протистоїть вірогідність отримання збитків. Тому з метою забезпечення свого економічного положення

менеджменту підприємств необхідно реально оцінювати можливі ризики, вивчати й узагальнювати принципи і методи аналізу та управляти ризик-факторами.

Належне місце у функціонуванні системи менеджменту має відігравати і фіксація фінансового стану підприємств як провідний фактор дії, який має подвійну природу: в статичній – особливо нестабільний фінансовий стан, а в динамічній – процес, спрямований на порушення економічної безпеки підприємств, що підлягає своєчасному виявленню діагностичним інструментарієм менеджменту.

Таким чином, функціонування системи менеджменту підприємств дає можливість коригувати напрями фінансового аналізу, проводити оцінку економічного стану на усіх етапах бізнес-процесів відповідно до появи зовнішніх і внутрішніх ризиків. Це дасть змогу отримувати комплексну інформацію, використання якої забезпечить обґрунтованість управлінських рішень зі здійснення цілеспрямованих заходів з усунення кризового стану і відновлення економічної безпеки підприємства.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Яковлева Ю.С. Оцінка фінансової стійкості підприємства за критерієм показників стабільності / Ю.С. Яковлева // *Фінанси України*. 2006. № 5. С. 29–34.
2. Мороз О.В. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах : монографія / О.В. Мороз, О.А. Сметанюк. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. 167 с.
3. Кириченко О.А. Деякі критерії оцінки економічної безпеки підприємства / О.А. Кириченко // *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 23. С. 22–26.
4. Олійник Т.І. Економіко-аналітична інформація в управлінні процесом диверсифікації бізнесу / Т.І. Олійник // *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 13. С. 44–48.
5. Довбня С.Б. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства / С.Б. Довбня, Н.Ю. Гичова // *Фінанси України*. 2013. № 4. С. 91–97.
6. Олійник О.О. Стратегічний аналіз – чинник управління та прийняття рішень в діяльності аграрних підприємств / О.О. Олійник, Т.І. Олійник // *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1 (33) С. 52–55.
7. Сокиринська І.Г. Діагностика фінансового забезпечення діяльності підприємства / І.Г. Сокиринська // *Фінанси України*. 2003. № 1. С. 88–95.

#### REFERENCES:

1. Yakovleva, Yu.S. (2006). Otsinka finansovoi stijkosti pidpriemstva za kryteriiem pokaznykiv stabil'nosti [Estimation of financial stability of the enterprise on the criterion of indicators of stability]. *Finansy Ukrainy*, vol. 5, pp. 29–34.
2. Moroz, O.V. and Smetaniuk, O.A. (2006). Finansova diahnostyka u systemi antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvakh [Financial diagnostics of the system crisis management in enterprises]. *UNIVERSUM-Vinnitsia*, p. 167.
3. Kyrychenko, O.A. (2012). Deiaki kryterii otsinky ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Some criteria for assessing the economic security of the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 23, pp. 22–26.
4. Olijnyk, T.I. (2017). Ekonomiko-analitychna informatsiia v upravlinni protsesom dyversyfikatsii biznesu. [Economic and analytical information in the management of the business diversification process]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 13, pp. 44–48.

5. Dovbnia, S.B. and Huchova, N.Yu. (2013). Diahnostyka rivnia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. [Diagnostics of the level of economic security of the enterprise]. *Finansy Ukrainy*, vol. 4, pp. 91–97.
6. Olijnyk, O.O. (2016). Stratehichnyj analiz – chynnyk upravlinnia ta pryjniattia rishen'v diial'nosti ahrarnykh pidpriemstv. [Strategic analysis – the factor of management and decision making in the activity of agrarian enterprises]. *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol.1(33), pp. 52–55.
7. Sokyryns'ka, I.H. (2003). Diahnostyka finansovoho zabezpechennia diial'nosti pidpriemstva. [Diagnosis of financial support of the enterprise activity]. *Finansy Ukrainy*, vol. 1, pp. 88–95.