

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-65>

УДК 330.131.5:658

ОСОБЛИВОСТІ ДІАГНОСТИКИ КРИЗОВИХ СТАНІВ ПІДПРИЄМСТВА В МИРНИЙ ЧАС ТА В УМОВАХ ВІЙНИ

PECULIARITIES OF DIAGNOSTICS OF CRISIS CONDITIONS OF THE ENTERPRISE IN PEACETIME AND IN WAR CONDITIONS

Серета Андрій Володимирович

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад

"Європейський університет"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6902-8618>

Sereda Andrii

Private Higher Education Establishment

European University

В економіці України, крім типових ринкових ризиків, існує ряд специфічних проблем, обумовлених недосконалою системою управління, відсутністю законодавчої бази для регулювання ризикованих операцій, неефективністю фінансових, економічних та правових інституцій, а також браком кваліфікованих фахівців у сфері антикризового менеджменту. Це підкреслює необхідність розробки і впровадження інтегрованої системи антикризового управління, яка б враховувала як внутрішні, так і зовнішні аспекти взаємодії з іншими економічними, правовими та політичними організаціями. Узагальнюючи погляди, представлені в науковій літературі, можна розглядати «антикризове управління» як інтегровану систему керівництва бізнесом. Вона має універсальний і систематичний підхід, орієнтований на попередження або ліквідацію несприятливих явищ у бізнесі за допомогою реалізації стратегічної програми. Ця програма має на меті подолання тимчасових складнощів, збереження та зміцнення позицій компанії в будь-яких умовах, переважно за рахунок власних ресурсів. Суть антикризового управління полягає у створенні умов, щоб менші проблеми не переросли у повноцінну кризу, з акцентом на негайну локалізацію та нейтралізацію кризових наслідків для забезпечення подальшого функціонування компанії.

Ключові слова: війна, підприємство, діагностика кризи, криза, антикризове управління, аналіз кризових ситуацій, чинники кризових явищ.

The research paper is devoted to the issues of enterprise crisis management and diagnostics of crisis conditions. The author proves that the activities and development of an enterprise largely depend on the external and internal environment. Instability in its various manifestations requires constant diagnostics and implementation of special anti-crisis measures as a guarantee of successful functioning of enterprises. Timely recording and analysis of changes in various factors can prevent the emergence of crises. The expediency of analytical research should be determined by the owners, executives and managers of the enterprise. In today's environment, the development and application of effective methods and forms of crisis management is of particular relevance. In addition to typical market risks, Ukraine's economy faces a number of specific problems caused by an imperfect governance system, lack of a legal framework for regulating risky transactions, ineffective financial, economic and legal institutions, and a shortage of qualified crisis management professionals. This underscores the need to develop and implement an integrated crisis management system that would take into account both internal and external aspects of interaction with other economic, legal and political organizations. The results of the study suggest that the scientific field has accumulated a significant number of approaches that, from the standpoint of both science and practice, highlight the interpretive features of the category under study. Summarizing the views presented in the scientific literature, we can consider "crisis management" as an integrated system of business management. It has a universal and systematic approach focused on preventing or eliminating adverse business phenomena through the implementation of a strategic program. This program is aimed at overcoming temporary difficulties, maintaining and strengthening the company's position in any conditions, mainly at the expense of its own resources. The essence of crisis management is to

create conditions to prevent smaller problems from escalating into a full-blown crisis, with an emphasis on immediate localization and neutralization of the crisis consequences to ensure the company's continued operation.

Keywords: war, enterprise, crisis diagnostics, crisis, crisis management, analysis of crisis situations, factors of crisis phenomena.

Постановка проблеми. В Україні триває війна – катастрофічне явище з тяжкими наслідками як для значної кількості великих та малих підприємств, так і для економіки в цілому. Антикризове управління підприємств набуло надзвичайно важливого значення, зосереджуючись в більшій мірі не на розвитку, а на виживанні та уникненні банкрутства. Війна призвела до глибоких змін у економіці, викликавши критичну потребу в адаптації підприємств до нових викликів. Сучасні реалії вимагають ретельного перегляду стратегій з акцентом на антикризове управління, щоб забезпечити виживання підприємств у воєнний та пост воєнний періоди.

Одні з головних завдань антикризового менеджменту є збереження діяльності підприємства, недопущення кризи або вихід з кризового становища. Ефективні антикризові заходи завдяки своєчасному реагуванню на негативні, а інколи навіть небезпечні чинники, можуть запобігти імовірній неплатоспроможності підприємства або навіть його банкрутства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання щодо діагностики ефективності та управління ризиками виробничих підприємств піднімалися ще понад сто років тому, зокрема такими видатними вченими, економістами як Туган-Барановський М. І., Маркс К., Енгельс Ф. В останні десятиліття теоретичні та практичні аспекти антикризового управління досліджували як закордонні, так вітчизняні науковці, серед яких: Лігоненко Л. О., Гудзь О. Є., Кривов'язюк І. В. та багато інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, антикризове управління підприємством на сьогодні потребує додаткової уваги. Деякі окремі аспекти ризик-менеджменту висвітлені у роботах: Ляшенко Н. В., Ватченко Б. С. та Шаранова Р. С., Тимошенко М. В. та Петрова В. А. Однак у працях науковців часто відсутній підхід до антикризового управління як цілісної системи забезпечення ефективного функціонування підприємств в умовах війни. Зважаючи на це, наявна потреба у дослідженні теоретико-методологічних та практичних засад діагностики ефективності

та антикризового управління підприємством в умовах війни.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Дослідити та узагальнити концептуальні підходи до діагностики кризових станів підприємств в мирний час та в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кризи в діяльності компаній виникають через гострі протиріччя та невідповідності у взаємодії компонентів мікроекономічної системи та зовнішнього середовища. Ці протиріччя на підприємстві можуть виникати між:

- характеристиками продукції чи послуг та ринковим попитом на них;
- потенційною та необхідною виробничою потужністю підприємства;
- потребами в ресурсах і можливостями їх отримання;
- ринковою вартістю продукції (послуг) та виробничими витратами на їх виготовлення (надання);
- реальним та планованим розподілом прибутків для соціального та виробничого розвитку підприємства.

Коли накопичуються протиріччя, це призводить до дестабілізації економічної системи та погіршення її функціонування, оскільки зміни, які впливають на систему ззовні та зсередини, не знаходять взаємного компенсування, що призводить до дисбалансу. В результаті, ефективність та життєздатність підприємства спочатку знижується, а згодом може бути повністю втрачена, що робить неможливим повернення до стабільного стану. Це, у свою чергу, веде до дефіциту ресурсів або обмежень для подальшого розвитку та прогресу компанії.

Стійкість функціонування підприємства у мікроекономічному контексті та його роль як активного учасника ринкових процесів визначаються дотриманням критичних "параметрів стійкості". Ці параметри включають ключові аспекти внутрішнього організаційного стану, чиє порушення може спричинити економічні труднощі аж до самостійного занепаду або до змушеної ліквідації підприємства. Визначення та підтримка цих параметрів є суттєвими для забезпечення довгострокової життєздатності підприємства та успішної його діяльності на ринку.

Професор Лігоненко [4, с. 13] пропонує вважати параметрами стійкості, або параметрами життєздатності:

1) наявність чистих активів підприємства (різниця між ринковою вартістю наявних активів та обсягами зобов'язань) в обсягах, що відповідають державним вимогам та (або) цільовим параметрам діяльності – L4;

2) наявність активів для забезпечення виконання зобов'язань щодо повернення позикового капіталу та забезпечення необхідного рівня ліквідності активів, що фінансуються за рахунок позикових коштів (у кореспонденції з термінами виконання зобов'язань щодо повернення позикового капіталу) – L3;

3) забезпечення фінансової рівноваги, тобто здатності до генерування грошових надходжень в обсягах та у терміни, достатніх для фінансування грошових витрат, пов'язаних з операційною, інвестиційною діяльністю підприємства – L2;

4) забезпечення беззбиткової діяльності або досягнення цільових показників господарсько-фінансової діяльності відповідно до поставлених стратегічних цілей та завдань підприємства (найчастіше забезпечення отримання певного цільового рівня рентабельності власного капіталу та (або) обсягів прибутку) – L1.

Життєздатний стан господарської системи має місце тільки в разі наявності (забезпечення) усіх 4-х параметрів життєздатності, тобто як ситуація, що описується моделлю коли $L = \{L4, L3, L2, L1\}$.

Для розуміння економічного механізму, що лежить в основі кризового стану компанії, необхідний безперервний аналіз подій, які відбуваються не лише в межах організації, але й за її межами. Труднощі у глибокому дослідженні цих процесів виникають через постійні зміни та розмаїтість внутрішніх та зовнішніх чинників, здатних впливати на діяльність підприємства та призводити до розвитку кризи.

Різноманітність факторів, що спричиняють кризу у діяльності підприємства, по-різному впливає на його роботу та розвиток. Вчасне виявлення та діагностика цих факторів дозволяють не лише прогнозувати можливість кризових ситуацій, але й мінімізувати їх шкідливий вплив на економічні показники підприємства.

Аналіз змін, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищах компанії, найефективніше проводити командою фахівців з різних сфер: маркетингу, стратегічного планування, контролінгу, економічного

аналізу та інформаційних технологій. Або ще й із залученням зовнішніх консультантів, щоб оптимізувати процеси у компанії.

Дослідження змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства варто здійснювати в певній послідовності (рис. 1).

В кінцевому підсумку, вирішальне слово щодо доцільності проведення таких аналітичних досліджень належить керівнику компанії.

Очевидно, ключове значення у цьому процесі має оцінювання та урахування потенційних ризиків, які можуть з'явитися на будь-якій стадії розвитку підприємства, особливо коли йдеться про ухвалення вагомих управлінських рішень. Тому аналіз змін, що відбуваються як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі компанії, має бути націлений на виявлення конкретних попереджувальних "сигналів" про потенційне наближення кризового стану.

На рисунку 2 визначено стандартний набір зовнішніх та внутрішніх факторів, що сприяють появі та розвитку кризових ситуацій. Ці елементи можна класифікувати як потенційні загрози або провокуючі фактори. Конкретні причини, що призводять до кризи чи банкрутства компанії, є унікальними для кожного випадку та залежать від здатності фірми протистояти цим загрозам. Динаміка кризових факторів варіюється з часом, відповідно до стадії розвитку підприємства та його конкурентних переваг. Зазвичай, ці фактори взаємодіють, посилюючи вплив один на одного та на компанію загалом.

Класифікація кризових факторів є ключовою для їх ефективного моніторингу, включаючи аналіз за місцем їх походження, впливом, який вони мають, ступенем їх взаємодії, часовими рамками дії та їх характером. Такий підхід дозволяє глибше розуміння механізмів кризи та сприяє розробці більш цілеспрямованих стратегій для запобігання або мінімізації негативних наслідків.

Зовнішні фактори, які можуть бути загальними, специфічними для регіону, або пов'язані з конкретними товарами, задають умови, що можуть загострити ситуацію в компанії. Проте, за умови грамотного управління та вжиття відповідних заходів на корпоративному рівні, підприємство може ефективно протистояти кризі та уникнути банкрутства, незалежно від тиску з боку зовнішнього середовища. Така можливість демонструється різницею у фінансовому становищі компаній, які опинились у схожих зовнішніх обставинах.

Прогрес кризи та ризик банкрутства компанії здебільшого залежать від внутрішніх

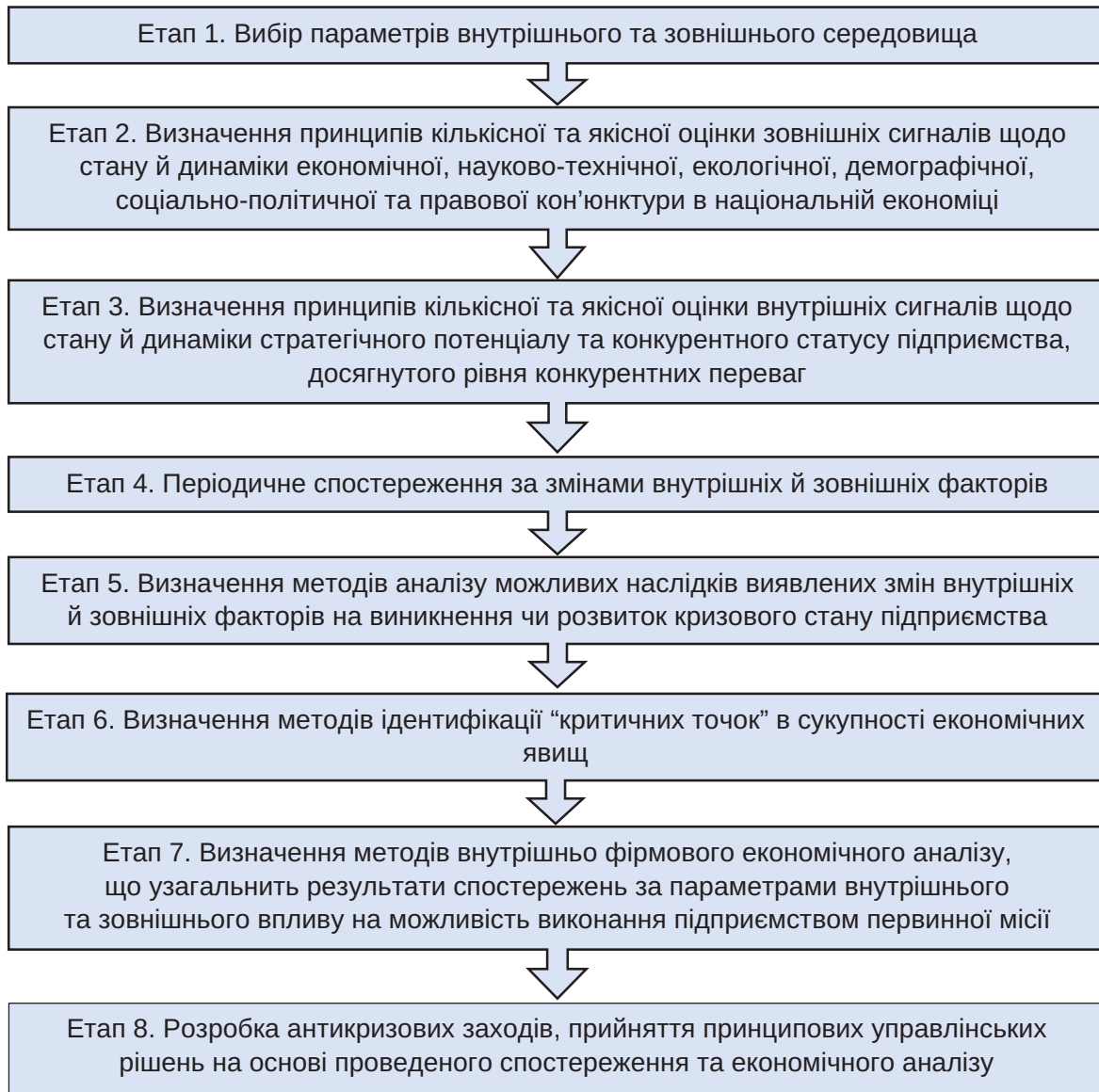


Рис. 1. Основні етапи здійснення дослідження змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Джерело: адаптовано автором на основі [3, с. 157]

чинників, зокрема від недоліків у загальному та спеціалізованому управлінні. Слабкість менеджменту стає причиною багатьох інших внутрішніх проблем, що впливають із раніше зроблених помилок та непродуктивних рішень. Для детального аналізу цих внутрішніх чинників можна розробити розгалужену класифікацію, засновану на джерелах доходів, типах ресурсів та напрямках діяльності управління.

Ні один з кризових факторів, а також їх колективний вплив, не є непоправним. Існує можливість та необхідність опиратися цим викликам. Ефективним інструментом для цього є добре структуроване антикризове

управління, яке спрямоване на запобігання кризи або мінімізацію її наслідків.

Зважаючи на специфіку вітчизняного бізнесу «будь-яке управління, яке нині використовується, має бути антикризовим, тобто ризико-орієнтованим на ймовірність і загрози протікання кризових явищ» [2].

Професор Лігоненко зазначала, що у сучасному розумінні антикризове управління визнається не тільки як постійно діюча складова загального господарського механізму підприємства, але й самостійний вид професійної діяльності, який спрямований на запобігання та подолання кризи розвитку підприємства на підґрунті раціонального використання

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<ul style="list-style-type: none"> •спад кон'юнктури в економіці в цілому •зменшення купівельної спроможності населення •значний рівень інфляції •нестабільність господарського та податкового законодавства •нестабільність фінансових ринків •посилення конкуренції в галузі •криза окремої галузі •сезонні коливання •посилення монополізму на ринку •політична нестабільність у країні місцезнаходження підприємства або в країнах – постачальників сировини (споживачів продукції) •конфлікти між засновниками (власниками) 	<ul style="list-style-type: none"> •низька якість менеджменту •дефіцити в організаційній структурі •низький рівень кваліфікації персоналу •недоліки у виробничій сфері •прорахунки у галузі постачання •низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції •прорахунки в інвестиційній сфері •брак інновацій та раціоналізаторства •дефіцити у фінансуванні •відсутність або незадовільна робота служб контролінгу (планування, аналіз, інформаційне забезпечення, контроль)

Рис. 2. Фактори фінансової кризи на підприємстві

Джерело: складено на основі [5]

наявних ресурсів та потенціалу виживання, мінімізації часових, матеріальних та фінансових втрат із застосуванням обґрунтованих принципів, прийомів та методів роботи. А об'єктом антикризового управління є кризові явища в діяльності підприємства, їх виникнення, розвиток, усунення та запобігання [4, с. 7–8].

Професор Кривов'язюк пропонує розуміти під антикризовим управлінням – постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної чи часткової діагностики стану підприємства з метою розробки заходів щодо максимального використання отриманих в результаті діагностування його сильних сторін і можливостей для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення подальшого функціонування та розвитку за умов використання агресивної поведінки по відношенню до конкурентів. [3, с. 194].

Технологія формування стратегії антикризового управління, має охоплювати: розробку мотиваційних антикризових механізмів підприємства; формування технологічних, організаційних, фінансових моделей діяльності підприємства в кризовій ситуації. На формування стратегії антикризового управління підприємства впливають наступні чин-

ники: організаційний дизайн; стиль та модель управління; корпоративна культура; компетенції підприємства; ресурси підприємства. Таким чином, система заходів щодо формування стратегії антикризового управління підприємства має включати наступне: остаточне з'ясування розробленої стратегії із визначеними завданнями та орієнтирами, їх відповідність та цілісність; широке ознайомлення персоналу із новою антикризовою стратегією задля його підтримки; визначення обсягів та забезпечення необхідних ресурсів з вимогами обраної стратегії; ухвалення управлінських рішень щодо зміни організаційного дизайну, мотивації персоналу тощо [2].

Після проведення діагностики та виявлення відхилень у діяльності формується антикризова програма та стратегія. В умовах війни та високої невизначеності це може бути складно, тому на початку війни в «період шоку» підприємству варто застосовувати ургентне антикризове управління (від лат. *urgens* «наполегливий, невідкладний»), де до виявлених проблем швидко застосовуються антикризові заходи, без формування програми та стратегії. Після адаптації та налагодження функціонування підприємства в умовах війни можуть бути застосовані різні стратегії антикризового

управління, зокрема, ефективними будуть захисні, стабілізаційні, виживання, скорочення витрат, маркетингові, фінансові тощо [1].

Головна ціль антикризового фінансового управління – встановити режим управління, який здатний передбачити, попередити та подолати кризові ситуації та одночасно підтримувати фінансово стабільне функціону-

вання підприємства. Антикризове фінансове управління передбачає прискорену та результативну реакцію на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища на основі розробленої стратегії. Зазначимо, що цього буде досягнуто за умови, якщо визначено функціональну область антикризового фінансового управління.

Таблиця 1

Основні ризики діяльності суб'єктів господарювання в умовах війни

№ з/п	Ризик	Опис ризику
1	Майновий ризик	Втрата майна підприємства у результаті незаконного заволодіння ним, розкрадання чи знищення
2	Репутаційний ризик	Формування негативного іміджу бізнес-одиниці у зв'язку з її діями на території конфлікту (співпраці) або бездіяльністю у миро творчості, дипломатії, гуманітарній допомозі
3	Стратегічний ризик	Неможливість дотримання курсу програми стратегічного розвитку підприємства, його кардинальна зміна
4	Інформаційний ризик	Понесення втрат у результаті прийняття рішень в умовах неповноти, недостовірності, неточності, несвоєчасності, неоперативності, викривлення та асиметричності інформації
5	Ризик країни (територіальний)	Отримання збитків (недоотримання прибутку) під час ведення бізнесу з підприємствами, що перебувають під юрисдикцією соціально економічно нестабільних територій держави
6	Часовий ризик	Понесення втрат під час здійснення господарської діяльності у невдалий період часу;
7	Ризик погіршення фінансової стійкості	Розбалансованість структури капіталу, що зумовлена незбалансованістю позитивних і негативних грошових потоків
8	Ризик неплатоспроможності	Повна або часткова неможливість здійснення розрахунків за зобов'язаннями підприємства, зумовлена розбалансованістю у часі позитивних і негативних грошових потоків, повною відсутністю грошових надходжень
9	Інфляційний ризик	Знецінення реальної вартості капіталу підприємства та його доходів за високих чи зростаючих рівнях інфляції, спричинених монетарними та немонетарними причинами, як наслідок війни
10	Ризик зниження прибутковості (упущеної вигоди)	Виникнення втрат, отримання збитків або недоотримання прибутку внаслідок незастосування управлінських заходів, заходів безпеки та мінімізації ризиків тощо, які забезпечили б успішність господарських процесів (операцій) підприємства
11	Інвестиційний ризик	Неотримання доходів від інвестицій у діяльність підприємств, які функціонують у зонах конфлікту, перебувають під впливом агресора тощо
12	Моральний ризик	Проявляється через дії або бездіяльність, що спрямовані на задоволення власних потреб (цілей; корисності) підприємства без урахування інтересів інших суб'єктів (контрагентів, працівників, населення тощо) зони конфлікту та держави в цілому
13	Юридичний ризик	Економічні втрати від внесення змін до нормативно правових актів, що обмежують ведення бізнесу, та недотримання контрагентами норм чинного законодавства
14	Соціальний ризик	Імовірність матеріального незабезпечення працівників з причин припинення діяльності бізнес-одиниці, низької соціальної відповідальності бізнесу

Джерело: адаптовано автором на основі [6]

У воєнний період економіка, суспільні інституції, соціальні взаємодії, явища та бізнес проходять через період адаптації до нових умов. Місцеве самоврядування набуває розширених повноважень. Це також стосується механізмів антикризового керування, які модифікуються для вирішення воєнних завдань. Військові кризи відрізняються від звичайних криз тривалістю та наслідками, включаючи не лише фінансові втрати, але й загрозу життю та майну. Це підкреслює унікальність «кризи воєнного часу», відмінної від традиційних криз.

В нинішніх динамічних економічних умовах, ключовим завданням управління є забезпечення своєчасної діагностики та контролю для раннього виявлення кризових тенденцій та запобігання їх розвитку шляхом втілення ефективних антикризових стратегій. Значення планування та організації зростає в

умовах невизначеності зовнішнього середовища, дозволяючи компаніям адаптуватися до змін, проводити необхідні корективи у своїх стратегіях та оперативно реагувати на виклики, що виникають.

Висновки. Створення та реалізація дієвого організаційно-економічного механізму антикризового керування, спрямованого на підтримку економічного зростання через всебічне та ефективне використання ресурсів компанії, стає ключовим завданням для управлінців. Такий механізм має на меті оперативно реагувати на потенційні відхилення від встановлених планів та цілей, забезпечуючи превентивне усунення можливих порушень. Ефективність антикризового управління забезпечується його комплексним підходом, гнучкістю, адаптивністю та постійною оцінкою результативності вжитих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*, 2022. (182), 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
2. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2019. 2(28), 4–10. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.020410>
3. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с
4. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ : КНТЕУ, 2001. 580 с.
5. Ляшенко Н. В. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством. *Ефективна економіка* № 2, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958>
6. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку* : матеріали V міжнар.наук.-практ.конф., Одеса, 19–20 травня 2022 року. С. 52–54.

REFERENCES:

1. Vatchenko B. S., Sharanov R. S. (2022) Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis management of the enterprise in war conditions]. *Ekonomichnyi prostir*, (182), 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
2. Hudz O. Ie. (2019) Formuvannia stratehii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstv [Formation of the strategy of anti-crisis management of enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 2(28), 4–10. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.020410>
3. Kryvoviazuk I. V. (2020) Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]: navchalnyi posibnyk. 3-tie vydannia, dopovnene i pereroblene. Kyiv: Vydavnychiy dim "Kondor", 396 p.
4. Lihonenko L. O. (2001) Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychni instrumentarii [Anti-crisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools]. Kyiv: KNTEU, 580 p.
5. Liashenko N. V. (2012) Prychyny vynyknennia, funktsii ta vplyv kryzovykh yavysch na upravlinnia pidpriemstvom [Causes, functions and impact of crisis phenomena on enterprise management]. *Efektivna ekonomika*, № 2, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958>
6. Tymoshenko M.V., Petrov V.A. (2022) Identyfikatsiia ryzykiv ta osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia v umovakh viiny [Identification of risks and features of anti-crisis management in conditions of war]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia: tendentsii rozvytku* : materialy V mizhнародnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, Odessa, May 19–20, 2022, pp. 52–54. (in Ukrainian)