

ДІАГНОСТИКА В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Анотація. Досліджено особливості та завдання діагностики в антикризовому управлінні підприємством. Наведені етапи проведення експрес-діагностики кризового стану, розкрито зміст комплексної діагностики підприємства.

Ключові слова: криза; діагностика; антикризове управління; експрес-діагностика; комплексна діагностика.

Diagnosis in crisis management of the enterprise

Abstract. Peculiarities and tasks of diagnostics in anti-crisis management of the enterprise are investigated. The stages of express diagnostics of the crisis state are given, the content of the complex diagnostics of the enterprise is revealed.

Keywords: crisis; diagnostics; crisis management; express diagnostics; comprehensive diagnosis.

Важливим елементом антикризового управління є повна, своєчасна та комплексна діагностика. На її основі розробляються управлінські рішення. Від того, наскільки якісно проведена діагностика, залежить якість управлінських рішень, що приймаються за результатами діагностики, а отже, й ефективність управління.

Мета проведення діагностики в антикризовому управлінні полягає в тому, щоб отримати уявлення про стан об'єкта на дату проведення дослідження, здійснити прогнозування кризових явищ та розвитку підприємства на перспективу. Важливо не лише виявити проблеми та слабкі місця в діяльності підприємства, а й зрозуміти причини їх виникнення. З огляду на це, своєчасна та якісна бізнес-діагностика дає можливість не допустити кризові явища або зменшити їх негативний вплив.

О. М. Скібіцький [1] приділив важливу роль загальним правилам методології і технології прогнозування кризи як таким, котрі покладені в основу антикризового управління, а саме:

1. Визначення цілей, що сприяють передбаченню кризи з використанням двох підходів: намагання запобігти, відтермінувати її початок; намагання своєчасно передбачити, розпізнати її сутність, активно сприяти усуненню віджилих елементів системи, скорочуючи тим самим тривалість та негативні наслідки кризи.

2. Визначення сутності та структури кризи.

3. Прогнозування зовнішніх чинників взаємодії кризи.

4. Вибір і рангування шляхів виходу з кризи.

5. Аналізування протікання і наслідків кризи.

Ефективна методологія діагностування кризи є одним із важливих складових елементів успішної технології антикризового управління.

Залежно від мети проведення та використання результатів, розрізняють експрес-діагностику та комплексну діагностику кризового стану підприємства.

Експрес-діагностика кризового стану підприємства передбачає коефіцієнтний аналіз за визначеною системою показників та порівняння їх з нормативними значеннями. Відхилення значень показників від цільових (нормативних) є свідченням наявності проблем, загострення кризових явищ (рис.1).

Зазвичай результати експрес-діагностики дають можливість виявити кризу чи її можливу появу та розпочати антикризові заходи в управлінні підприємством.

На необхідності комплексної діагностики кризового стану, що відображатиме всі напрями діяльності підприємства наголошує у свої працях Кривов'язюк І.В. Діагностику в антикризовому управлінні автор розглядає як елемент загального та фінансового менеджменту, випереджувального

оздоровлення його стану, ступеня кризового стану в цілому з метою виявлення можливостей його стабільного економічного зростання [2].

Завдання комплексної діагностики полягає в тому, щоб дати якісну і кількісну оцінку стану підприємства як цілісного організму, зрозуміти його проблеми, виявити сильні і слабкі сторони. Даний тип діагностики може проводитись як в умовах відсутності кризи (з метою своєчасної ідентифікації при підвищеному рівні загроз), так в при її виявленні під час експрес-діагностики. Застосовується розширений методологічний інструментарій, що включає коефіцієнтний аналіз, експертне оцінювання, використання багатофакторних моделей діагностики банкрутства.



Рис. 1. Етапи проведення експрес-діагностики кризового стану підприємства

При комплексній діагностиці виконуються наступні види аналізу:

- ситуаційний аналіз – визначає положення підприємства в загальному економічному просторі, основні чинники, що впливають на організацію;

- аналіз виробничо-господарської діяльності – оцінює рівень використання виробничих ресурсів підприємства при виробництві і реалізації продукції, виявляє резерви підвищення ефективності їх використання. Для цього проводиться дослідження стану виробничих потужностей, знос основних засобів, ступінь їх завантаження й можливості модифікації, а також аналізуються використовувані матеріальні, трудові ресурси, продуктивність праці;

- аналіз кадрового потенціалу, що передбачає оцінку якості персоналу з точки зору його відповідності цілям, завданням, стратегії організації. Проводиться оцінка надійності та лояльності персоналу умовах кризи;

- організаційно-управлінський аналіз оцінює стан системи управління підприємством. Аналізу підлягає організаційна структура, стиль управління, методи прийняття рішень;

- аналіз маркетингового потенціалу – діагностується ефективність товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства, виявляються сильні та слабкі місця в управлінні маркетинговою діяльністю;

- фінансово-економічний аналіз, до якого входять оцінка поточного фінансового стану, результатів і ефективності діяльності підприємства, динаміки фінансово-економічних показників за певний період часу і складання прогнозу зміни цих показників на найближчу перспективу, виявлення і оцінка можливих джерел фінансування планованих заходів. Існує велика кількість методів оцінки фінансового стану організації, які можуть дати уявлення про її слабкі місця і навіть оцінити вірогідність її банкрутства. Методи горизонтального і вертикального аналізів дозволяють судити про структуру і динаміку основних показників балансу підприємства, метод коефіцієнтів безпосередньо вказує на проблемні місця, багатофакторні моделі оцінюють фінансовий стан компанії в цілому, а порівняльний аналіз дозволяє врахувати показники роботи інших підприємств ринку.

Оскільки антикризове управління має два аспекти: недопущення кризи і його ефективне подолання, періодична діагностика дає можливість забезпечити готовність до кризових ситуацій і мати план по їх подоланню. Впровадження системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства і

своєчасному проведенні фінансового оздоровлення організації забезпечує її вихід з кризового стану (усунення неплатоспроможності, відновлення фінансової стійкості і забезпечення фінансової рівноваги) [3].

Нині більшість вітчизняних підприємств зазнають фінансові труднощі, пов'язані як із зовнішніми чинниками (нестабільність політичної ситуації, недосконалість законодавчої бази, неплатежі, спад виробництва), так і з внутрішніми проблемами, – неефективний маркетинг, недостатній рівень ефективності використання оборотних та необоротних активів, персоналу, незбалансованість фінансових потоків. Сукупність перерахованих чинників викликає необхідність постійної діагностики підприємства з метою ранньої діагностики кризового стану, обґрунтування механізмів антикризового управління залежно від виявлених чинників і сили їх впливу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
2. Кривов'язюк І. В. Методологія діагностування кризового стану підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 22. С. 32-40. URL: доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_22_10
3. Сак Т. В., Юцишина Л. О. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки* : журнал / уклад. Любов Григорівна Ліпич, Мирослава Богданівна Кулинич. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. № 2. С. 66–74 DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-02-66-74>

Сак Тетяна Василівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і маркетингу, Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, e-mail: tetianasak@gmail.com

Sak Tetyana Vasylivna, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Marketing, Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, e-mail: tetianasak@gmail.com