

**Зоряна Богданівна ЛИТВИН**

кандидат економічних наук,  
доцент,  
доцент кафедри аудиту, ревізії та аналізу,  
Тернопільський національний економічний університет  
E-mail: z.lutvun@gmail.com

**НЕОБХІДНІСТЬ ДІАГНОСТИКИ В УМОВАХ  
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Литвин, З. Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства [Текст] / Зоряна Богданівна Литвин // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 152-156. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*У статті розглянуто складові антикризового управління діяльністю підприємства. Науково обґрунтовані основні етапи проведення фінансової діагностики. Проаналізована система діагностики та основні завдання що вирішуються при її проведенні.*

**Ключові слова:** управління підприємством; економічна діагностика; фінансова діагностика; антикризове управління; кризові явища.

**Zoryana Bohdanivna LYTVYN**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Audit, Revision and Analysis,  
Ternopil National Economic University  
E-mail: z.lutvun@gmail.com

**NECESSITY OF DIAGNOSTICS IN THE CONDITIONS OF ANTICRISIS MANAGEMENT OF THE  
COMPANY ACTIVITIES**

**Abstract**

*The article examines the components of crisis management by the company activity. The main stages of economic diagnostics are scientifically grounded. The financial system of diagnostics is analyzed. The basic tasks that can be solved while implementing this system are determined.*

**Keywords:** business management; economic diagnostics; financial diagnosis; crisis management; crisis.

**JEL classification: O12**

---

Враховуючи наукову і практичну актуальність теми та спираючись на результати дослідження її окремих аспектів в економічній літературі як у зарубіжних так і вітчизняних науковців визначаємо мету статті, яка полягає в обґрунтуванні основних етапів проведення діагностики як важливої складової системи управління господарською діяльністю підприємства.

В сучасних умовах господарювання підприємства, організації, фірми здійснюють свою діяльність під впливом багатьох негативних факторів зовнішнього та внутрішнього характеру, які можуть привести до фінансової кризи та банкрутства. Для нейтралізації кризових явищ на підприємствах застосовується антикризове управління із застосуванням різних форм та методів управління фінансами. Завдання антикризового управління будуть різнитись залежно від того, який етап розгортання кризи характерний для підприємства. Антикризове управління вважається ефективним, якщо за рахунок нейтралізації ризиків кризи вдалося уникнути. Якщо криза на підприємстві почала розгортатися, то

антикризове управління буде спрямоване на подолання кризових явищ мінімізацію ризиків. В умовах розгортання кризи антикризове управління можна розглядати як комплекс цілеспрямованих дій, направлених на забезпечення виходу підприємства з кризи. Результатом таких дій має стати запобігання банкрутству та забезпечення фінансового оздоровлення підприємства.

Антикризове управління передбачає постійне врахування ризику та орієнтацію на можливі зміни середовища функціонування підприємства, це в свою чергу приводить до необхідності періодичного перегляду та коректування фінансової стратегії, залежно від ситуації (рис.1).

Від забезпечення системи управління інформацією про стан та перспективи діяльності, існуючі й потенційні проблеми, альтернативні сценарії розвитку залежить ефективність роботи суб'єкта господарювання.

Дослідженням проблемних питань антикризового управління підприємством, діагностики фінансово-господарської діяльності, стали праці, як вітчизняних так і зарубіжних економістів-науковців, зокрема, Н. Брюховецької, І. О. Бланка, Н. Дмитрієвої, О. Гетьман, Н. Євдокимової, Т. Загорної, Л. Лігоненко, Т. Костенко, Л. Крепкого, І. Кривов'язюка; діагностиці фінансового стану – Т. Берднікової, О. Виборової, Л. Костирко, О. Мороза, А. Теребуха; управлінню фінансово-господарською діяльністю – І. Бланка, О. Гавриша, П. Круша, В. Савчука, А. Сігайова, Д. Стеченка, А. Шегди.



**Рис. 1. Складові антикризового управління**

Неоднозначність теоретичних положень та недостатність відповідних практичних розробок в сфері діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств вказують на потребу у системному дослідженні цієї проблеми.

Сьогодні діагностика, що має яскраво виражений цільовий характер не лише створює інформаційну систему підтримки прийняття управлінських рішень, яка ґрунтується на комплексному та систематичному дослідженні усіх сторін фінансово-господарської діяльності підприємства, а й визначає способи впливу на фінансові параметри його роботи.

Конкурентна ситуація, в якій доводиться здійснювати господарську діяльність вітчизняним підприємствам будь-якої форми власності та галузевої орієнтації є не стабільною, не прогнозованою і абсолютно не позбавленою впливу несприятливих зовнішніх чинників. Підприємство зовсім незахищене в необмеженому конкурентному просторі.

В умовах швидких змін факторів зовнішнього середовища формуються принципово нові за структурою та складом системи управління, здатні оперативного реагувати на зовнішні загрози та труднощі і не останню роль тут відіграє економічна діагностика. Об'єктом економічного діагностування може бути будь-яка сфера або напрямок діяльності.

У сучасних умовах господарювання керівництво підприємств має враховувати динамічність зовнішнього оточення, підвищений рівень ризику виконання поточної діяльності, що обумовлений як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Розробка, ухвалення і реалізація рішень тактичного й

---

стратегічного характеру здійснюється на основі аналізу поточного стану підприємства та перспектив його розвитку. Такий аналіз проводиться шляхом застосування методів економічної діагностики з метою виявлення та вирішення проблем підприємства в процесі досягнення поставлених цілей. Наведемо декілька визначень економічної діагностики. [3, с. 16]

На думку О. О. Гетьман і В. М. Шаповала, економічна діагностика підприємства – це оцінка економічних показників роботи підприємства на основі вивчення окремих результатів, неповної інформації з метою виявлення можливих перспектив його розвитку і наслідків ухвалення поточних управлінських рішень. М. Ф. Коротаєв визначає економічну діагностику як комплекс досліджень, спрямованих на виявлення цілей функціонування господарюючого суб'єкта і способів їх досягнення. Р. Ш. Рапопорт розглядає економічну діагностику як дослідницьку діяльність, спрямовану на встановлення, аналіз і оцінку проблем підвищення ефективності системи менеджменту організації та виявлення головних напрямків їх розв'язання.

Таким чином, узагальнюючи наведені визначення, можна стверджувати, що діагностика – це комплексний аналіз поточного стану і перспектив розвитку підприємства з метою розв'язання проблем і використання переваг, що виникають і створюються в процесі його діяльності.

Без економічної діагностики неможливі планування, прогнозування, бюджетні асигнування, ефективне розміщення фінансових ресурсів. Діагностика фінансового стану підприємства охоплює такі основні напрямки:

- оцінка фінансових потреб підприємства;
- визначення додаткових обсягів залучення фінансових ресурсів та джерел їх одержання – кредити, пошук внутрішніх резервів, додатковий випуск акцій, облигацій;
- виявлення резервів поліпшення фінансового стану;
- своєчасне вживання заходів, спрямованих на підвищення платоспроможності підприємства;
- забезпечення обґрунтованого планування фінансового оздоровлення підприємства.

Діагностика повинна інформаційно забезпечувати прийняття рішень, на які істотно впливають фактичні або прогнозні дані про фінансовий стан підприємства. Завдання діагностики фінансового стану повинні бути підпорядковані завданням управління підприємством у трьох сферах діяльності: операційній (виробничій), інвестиційній та фінансовій, що поєднанні рухом фінансових ресурсів.

Мета економічної діагностики – комплексна оцінка фінансового стану, ділової активності підприємства для пошуку шляхів поліпшення його платоспроможності, виявлення змін у фінансовому стані в просторі і часі, визначення і прогнозування основних факторів впливу на фінансовий стан підприємства. Діагностика підприємства – це метод аналізу стану внутрішнього середовища організації, встановлення проблем та вузьких місць, які спричиняють відхилення та деформації об'єкта від норми чи цілі, виявлення потенційно сильних та слабких сторін, що, впливають на формування та реалізацію ефективної стратегії організації.

Важливість здійснення діагностики як методу дослідження визначається її необхідністю у розробці та реалізації стратегії розвитку підприємства та реалізації ефективного менеджменту. Будучи складовою управлінського процесу, економічна діагностика необхідна для оцінки привабливості підприємства з точки зору зовнішнього інвестора, визначення його позиції в національних та інших рейтингах; діагностика дозволяє виявити резерви і можливості, сильні та слабкі сторони підприємства, визначити напрямки адаптації внутрішніх можливостей організації до змін умов зовнішнього середовища. [2] Діагностика може проводитися за всіма аспектами діяльності, декількох, або за одним напрямом. Комплексна діагностика доцільна коли на підприємстві відсутня система моніторингу поточної діяльності, а також коли складно визначити «вузькі місця» їх причини та послідовність розв'язання проблем. Сутність фінансової діагностики виявляється у принципах, функціях ролі в управлінні та завданнях.

Із вимог до управління впливають такі принципи фінансової діагностики: стратегічна спрямованість, орієнтація на кількісні стандарти (нормативи); прозорість; точність; адекватність; інтегрованість; простота та економічність.

Основні завдання, що вирішуються при проведенні фінансової діагностики:

- визначення стану підприємства на момент дослідження (фінансовий стан, майновий стан підприємства, достатність капіталу для поточної діяльності та довгострокових інвестицій, потреба в додаткових джерелах фінансування, здатність до нарощування капіталу, раціональність використання позикових засобів, ефективність діяльності підприємства);
  - виявлення тенденцій і закономірностей у розвитку підприємства за досліджуваний період;
  - визначення «вузьких» місць, що негативно впливають на фінансовий стан підприємства;
  - виявлення резервів, які підприємство може використовувати для поліпшення фінансового стану.
- Фінансова діагностика повинна включати такі етапи:
- збір інформації та опрацювання про об'єкт дослідження;
  - визначення причин, які призвели до зміни фінансового становища підприємства;
-

- вибір най вірогідніших гіпотез та розробка програми дій на майбутнє і висновки щодо тенденцій розвитку підприємства (рис. 2).

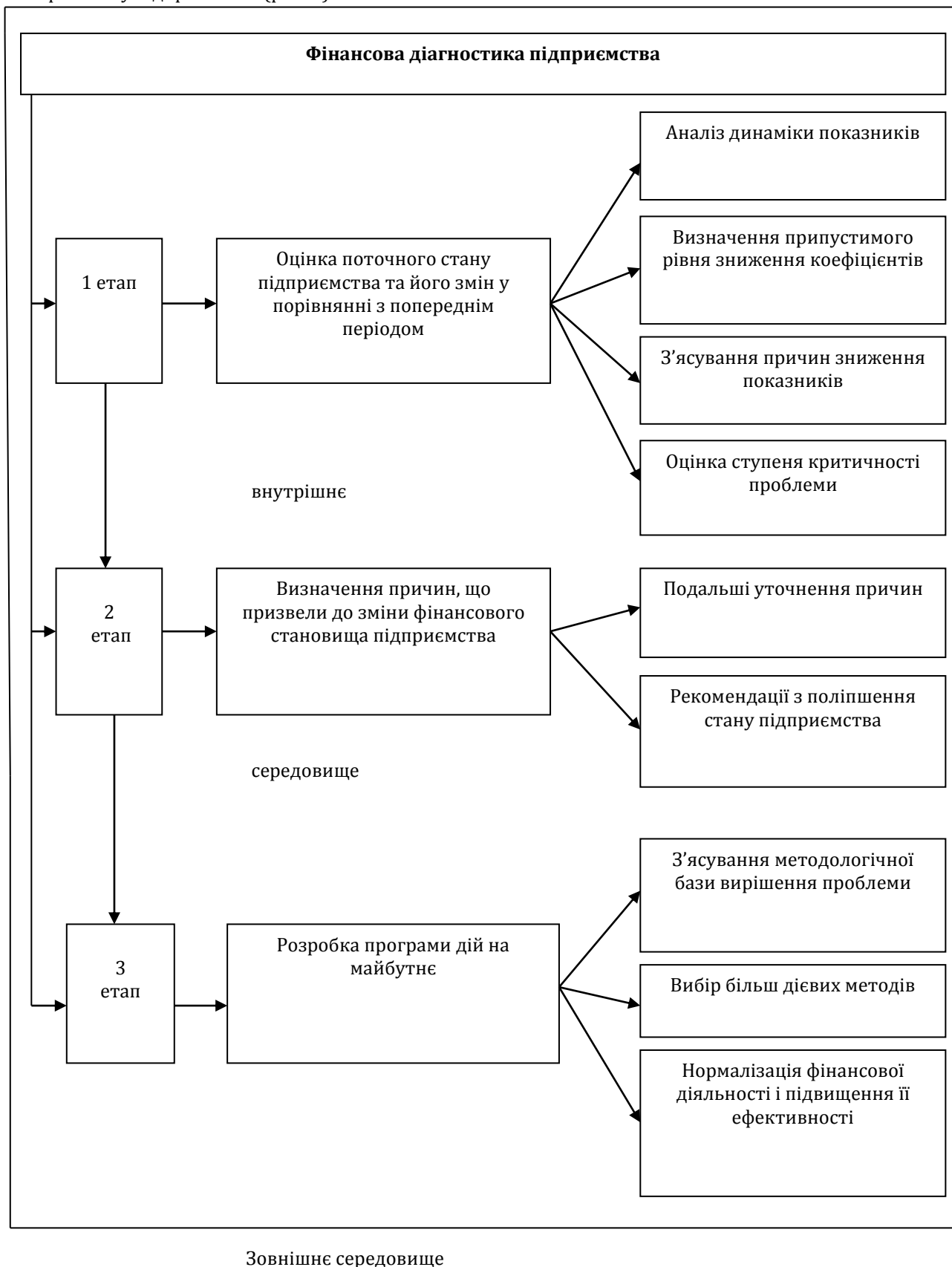


Рис. 2. Схема побудови системи фінансової діагностики [6]

---

На першому етапі дають оцінку поточного стану підприємства, а також аналізують зміни які відбулися у порівнянні з минулим періодом. Зокрема: аналізують динаміку показників; визначають допустимий рівень зниження коефіцієнтів; з'ясовують причини зниження коефіцієнтів; оцінюють рівень критичності проблеми.

На другому етапі фінансової діагностики підприємства визначають причини, що вплинули на зміну фінансового становища підприємства. А саме: уточнюють та аналізують причини та вносять рекомендації щодо поліпшення стану підприємства.

На третьому етапі визначають методологічні основи вирішення проблеми, вибирають більш дієві методи і на цій основі нормалізується і підвищується ефективність фінансової діяльності підприємства.

Фінансова діагностика надає максимально достовірні та переконливі результати аналізу всіх сфер діяльності підприємства. Результати діагностики та запропоновані рекомендації допоможуть керівництву у розробці гнучкої стратегії ефективного функціонування та подальшого динамічного розвитку підприємства.

Основною метою антикризового фінансового управління є розробка і реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності та достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, що забезпечить його вихід з кризового фінансового стану. З урахуванням цієї мети на підприємстві розробляється спеціальна політика антикризового фінансового управління при загрозі банкрутства.

Антикризове фінансове управління трактується як система прийомів та методів управління фінансами спрямована на попередження фінансової кризи та банкрутства підприємства [4, с. 10].

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Отже, діагностика, не лише створює інформаційну систему підтримки прийняття управлінських рішень, яка ґрунтується на комплексному та систематичному дослідженні усіх сторін фінансово-господарської діяльності підприємства, а й визначає способи впливу на фінансові параметри його роботи. Подальші дослідження повинні спрямовуватися на формування дієвої системи діагностики, а також вдосконалення підходів та методів проведення фінансової діагностики.

### **Список літератури**

1. Кривов'язюк, І. В. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посіб. для студентів вищих навч. закладів. / І. В. Кривов'язюк. – К.: Кондор, 2008. – 366 с.
2. Кривов'язюк, І. В. Економічна діагностика [Текст] : навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 456 с.
3. Литвин, З. Б. Діагностика бізнес-процесів [Текст] : навч.-методичні вказівки та поради для студентів-магістрів / З. Б. Литвин. – Тернопіль, 2015. – 62 с.
4. Салига, О. М. Антикризове фінансове управління підприємством [Текст] : підручник / О. М. Салига. – К.: КНЕУ, 2005. – 386 с.
5. Суздальцев, О. М. Антикризове управління як один із напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства [Текст] / О. М. Суздальцев, К. О. Гайдаш // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2012. – № 1. – С. 88-92.
6. Чернишов, В. Фінансова діагностика як система забезпечення фінансової стійкості підприємства [Текст] / В. Чернишов // Вісник Харківського національного економічного університету. – 2012 р.

### **References**

1. Kryvoviazuk, I. V. (2008). Antykryzove upravlinnia pidprijemstvom. Kyiv: Kondor.
2. Kryvoviazuk, I. V. (2013). Ekonomichna diahnostryka. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
3. Lytvyn, Z. B. (2015). Diahnostryka biznes-protsesiv. Ternopil.
4. Salyha, O. M. (2005). Antykryzove finansove upravlinnia pidprijemstvom. Kyiv: KNEU.
5. Suzdaltsev, O. M. & Haidash, K. O. (2012). Antykryzove upravlinnia yak odyz iz napriamiv pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidprijemstva. Visnyk Donetskoho universytetu ekonomiky ta prava, 1, 88-92.
6. Chernyshov, V. (2012). Finansova diahnostryka yak systema zabezpechennia finansovoi stiiikosti pidprijemstva. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**