

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-12-88-33>

УДК 338.24

Прус Ю.І., Сосніна К.Д.

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

## ДІАГНОСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Анотація.** Мета статті полягає в узагальненні існуючих підходів до проведення діагностики діяльності підприємства для підвищення ефективності антикризового управління ним. Аналізуючи, систематизуючи та узагальнюючи праці багатьох науковців, розкрито сутність поняття «діагностика» в антикризовому управлінні підприємством, виокремлено основні види діагностики та напрями її здійснення. У ході дослідження встановлено, що концептуальною основою діагностичних досліджень підприємства та самого процесу антикризового управління є багатоконтурна модель діагностики, яка складається з декількох етапів: експрес-діагностика, загальна діагностика, комплексна діагностика, системна діагностика. Експрес-діагностика передбачає проведення горизонтального та вертикального аналізу показників фінансової звітності підприємства та їх динаміки, розрахунок фінансових коефіцієнтів (ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності). Загальна діагностика включає в себе основні елементи аналізу: зміни структури капіталу; ефективності використання виробничих ресурсів; стану оборотних активів. Комплексна діагностика передбачає проведення аналізу системи управління підприємством, параметрів взаємозв'язку, взаємозалежності чинників виробництва. На етапі системної діагностики проводиться аналіз ефективності організаційної структури підприємства на основі сформованих корпоративних норм.

**Ключові слова:** антикризове управління, експрес-діагностика, загальна діагностика, комплексна діагностика, системна діагностика.

Prus Yuliia, Sosnina Kateryna

V.N. Karazin Kharkiv National University

## DIAGNOSIS AS A TOOL OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

**Summary.** The purpose of the article is to summarize the existing approaches to the diagnosis of the enterprise to improve the effectiveness of anti-crisis management. Analyzing, systematizing and generalizing the works of many scientists, the essence of the concept “diagnostics” in anti-crisis management of the enterprise is revealed, the main types of diagnostics and directions of its implementation are singled out. During the study it was found that the conceptual basis of diagnostic research of the enterprise and the process of anti-crisis management is a multi-circuit diagnostic model, which consists of several stages: express diagnostics, general diagnostics, complex diagnostics, system diagnostics. This model of diagnostics involves the implementation of a systematic approach to the analysis of the enterprise's state and allows to optimize the use of resources through a multi-step sequential diagnostic procedure with intermediate decisions. Express diagnostics involves horizontal and vertical analysis of financial statements of the enterprise and their dynamics, calculation of financial ratios (liquidity and solvency, financial stability, profitability, business activity). The paper summarizes the main indicators of the enterprise financial condition and provides calculation formulas for each of them. General diagnostics includes the main elements of the analysis: changes in the capital structure; efficient use of production resources; state of current assets. Its task is to identify the causes of the dynamics of production factors, analysis of indicators of resource efficiency and operation of the enterprise. Complex diagnostics involves the analysis of the enterprise management system, the parameters of the relationship, interdependence of factors of production. The analysis of efficiency of control system can be carried out by a method of a quantitative and qualitative estimation of its functional components on the basis of qualimetric model. At the stage of system diagnostics the analysis of organizational structure efficiency of the enterprise on the basis of the formed corporate norms is carried out. It involves assessing the effectiveness of management decisions, assessing the potential of available resources and the main economic institutions of the enterprise, actualized in its institutional norms, values, philosophy and mission.

**Keywords:** anti-crisis management, rapid diagnostics, general diagnostics, complex diagnostics, system diagnostics.

**Постановка проблеми.** Неоднозначність та динамічна мінливість зовнішнього середовища, постійна трансформація ринкових механізмів та економічна турбулентність обумовлюють необхідність удосконалення інструментів управління діяльністю підприємства. Першочерговість вирішення цього завдання також пояснюється активним впровадженням технологій нового покоління, у т.ч. й управлінських. Зміна усталених підходів до забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємства за рахунок індивідуального підходу до кожного споживача

вимагає впровадження не менш гнучкого антикризового управління. У зв'язку з цим, при дослідженні різноманітних аспектів удосконалення механізму управління діяльністю підприємства на перший план виходить проблема діагностики узгодження матеріальних, фінансових та інформаційних потоків між окремими складовими виробничої системи.

Аналіз літератури за тематикою дослідження дає підстави констатувати, що в розвинених країнах світу близько третини випадків банкрутства підприємства обумовлено впливом зовніш-

ніх чинників, що підтверджує актуальність проведення діагностики стану підприємства задля попередження криз, його банкрутства та виявлення доцільності проведення профілактичних заходів. За таких умов одним з найважливіших завдань антикризового управління стає діагностика ймовірності аномальних відхилень у діяльності підприємства задля вчасного прийняття корегувальних рішень. Концентруючи увагу управлінців на причинно-наслідкових зв'язках, діагностика виступає інструментом, який узагальнює весь спектр подій в діяльності підприємства, які можуть привести його до того чи іншого кінцевого стану. При цьому з'являється можливість оцінювання ймовірності їх звернення.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання кризи як закономірного явища розвитку економічної системи, концептуально обґрунтовано у працях У. Бівера, Дж. Кейнса, М. Кондратьєва, Е. Альтмана, Д. Рікардо, Г. Спрінгейта, П. Самуельсона, Р.Дж. Хоутрі, М. Туган-Барановського, Й. Шумпетера та ін.

Сутність антикризового управління, особливості його реалізації у практичній діяльності підприємств розкрито у працях іноземних науковців: І. Ансоффа, Л. Беркмана, П. Друкера, Р. Келлера, М. Мескона, А. Томпсона, А. Штангрета. Дослідженню теоретичних і прикладних засад антикризового управління підприємств присвячено також дослідження вітчизняних науковців: В. Амбросова, Р. Біловол, В. Гейця, М. Дем'яненка, А. Мазаракі, Н. Прокопенка, Т. Пуліна, Л. Ситника, О. Остапенко, С. Філіппова та інших.

Вказані праці містять ряд цінних і важливих думок як загального, так і часткового характеру, однак їх наявність не виключає подальшого вивчення проблеми, оскільки не усі питання висвітлені достатньою мірою та не з усіма твердженнями можна повністю погодитися.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Діагностика сталого розвитку підприємства, як і саме поняття «діагностика» не має загальноприйнятого визначення, а питання про методи діагностики в антикризовому управлінні залишаються на сьогоднішній день відкритими. У той же час результати діагностики діяльності підприємства викликають інтерес не лише у менеджерів, акціонерів, кредиторів, постачальників, споживачів та інших осіб при виборі найбільш надійних та перспективних ділових партнерів. Вона потрібна і для власної оцінки, яка дозволяє розпізнати ознаки погіршення стану функціонування, виявити причини їх виникнення, оперативно відреагувати на них та з більшою ймовірністю уникнути або зменшити ризик банкрутства шляхом своєчасно вживаних заходів для виведення підприємства з кризового стану. Від діагностики залежить не тільки ефективність прийнятих управлінських рішень, а й сама можливість подальшого функціонування підприємства.

Діагностика та оцінка її результатів є важливою складовою антикризового управління та антикризової політики щодо методичного обґрунтування процесу прийняття рішень на підприємствах. Усе вище зазначене обґрунтовує необхідність подальшого розвитку концептуальних

та методичних засад діагностики як інструмента підвищення ефективності антикризового управління на різних етапах функціонування та розвитку підприємства як соціально-економічної системи.

**Метою статті** є узагальнення існуючих підходів до проведення діагностики діяльності підприємства для підвищення ефективності антикризового управління ним.

**Виклад основного матеріалу.** Кризові ситуації, наслідком яких може бути банкрутство підприємств, доцільно розглядати не як збіг несприятливих обставин (хоча для окремих підприємств це може бути і так), а як певну закономірність, властиву ринковій економіці. Кризові ситуації, якщо для їх подолання не було прийнято відповідних заходів, можуть призвести до надзвичайного розбалансування економічного організму підприємства та неспроможності фінансово забезпечувати свою діяльність, що кваліфікується як банкрутство.

Як показує світовий досвід, антикризовий процес в умовах ринкової економіки є керованим. У зв'язку з цим, доцільно виділити два поняття [5; 7]:

1. антикризове регулювання – це макроекономічна категорія, що означає заходи організаційно-економічного та нормативно-правового впливу з боку держави, спрямовані на захист підприємства від кризових ситуацій, запобігання банкрутства або ліквідацію підприємств у разі недоцільності їх подальшого функціонування;

2. антикризове управління – це мікроекономічна категорія, яка характеризує відносини, що складаються на рівні підприємства при його оздоровленні чи ліквідації, а також сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур на конкретному підприємстві.

Термін «діагностика» походить від слова діагноз, яке в перекладі з грецького означає «розпізнавання», «визначення».

В економічній літературі діагностика неспроможності часто розуміється як специфічний вид економічного аналізу, який проводиться на неплатоспроможному підприємстві. Однак в загальному розумінні, діагностика – це інструмент отримання достовірної якісної інформації про реальні можливості підприємства на будь-якій стадії кризи на основі особливих методів і механізмів менеджменту [1]. Вона служить для ідентифікації причин зміни стану об'єкта, явища або процесу управління на основі проведених досліджень.

Діагностика є одним з основних інструментів антикризового управління. Процес діагностики, як правило, носить дослідницький, пошуковий та пізнавальний характер і здійснюється в часі та просторі на основі системного підходу.

Основний напрямок процесу діагностики – зверху вниз: від аналізу показників складного комплексу до аналізу показників, складових його елементів, від аналізу результатів роботи підприємства до аналізу чинників.

Схему аналізу, побудовану за принципом «від загального до конкретного», представлено на рис. 1.

У ній відображено об'єднання методів діагностики і процесів управління розвитком підприємства як інструмент управління його економічною безпекою. При цьому важливо підкреслити, що однією з цілей діагностики є визначення іден-



Рис. 1. Напрями та види діагностики

Джерело: складено авторами за даними [2; 4]

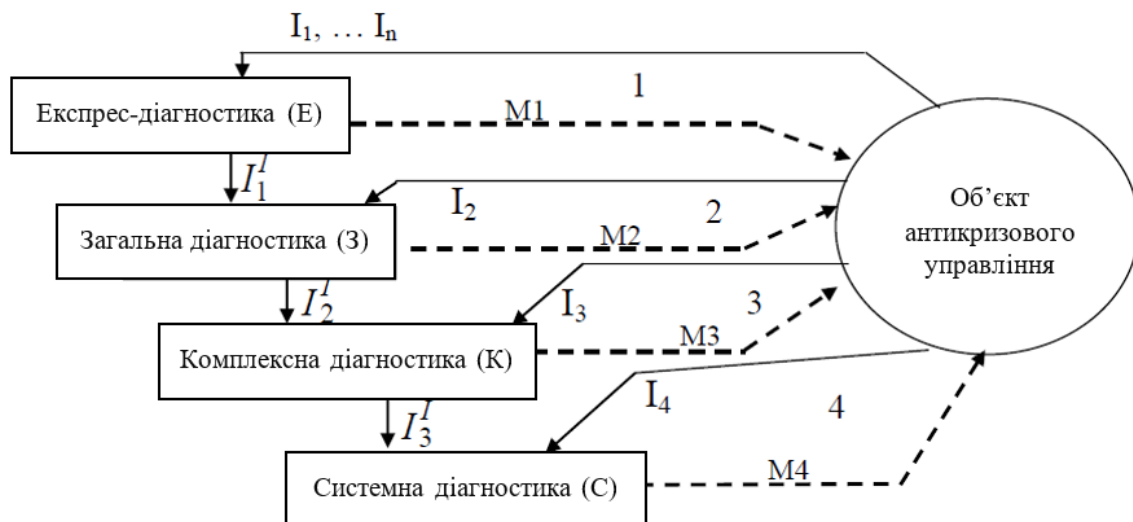
тичності та нівелювання диспропорції параметрів розвитку підприємства. Це є необхідною вимогою подальшого розвитку. Звідси випливає, що діагностика є як функцією, так і специфічної стадією антикризового управління.

Спільними завданнями діагностики є: дослідження фінансового стану підприємства; визначення масштабів кризового стану й оцінка ймовірності банкрутства; вивчення та прогнозування чинників, що обумовлюють розвиток кризових процесів.

Особливий характер діагностики в антикризовому управлінні визначається гострим дефіцитом ресурсів (особливо часового чинника). Кон-

цептуальною основою діагностичних досліджень підприємства і самого процесу антикризового управління є багатоконтурна модель діагностики, наведена на рис. 2.

Багатоконтурна модель діагностики передбачає реалізацією системного підходу при аналізі стану підприємства та дозволяє оптимізувати використання ресурсів за рахунок багатокрокової послідовної процедури діагностики з прийняттям проміжних рішень. Системний підхід проявляється через послідовне наближення до виявлення причин тих чи інших кризових процесів. Зміст основних етапів діагностики представлено на рис. 3.



1, 2, 3, 4 – етапи (контури) діагностики;  
 $I_1, \dots, I_n$  – інформація (тип параметрів стану) об'єкту антикризового управління;  
 $M_1, M_2, M_3, M_4$  – управлінський вплив за результатом відповідного етапу діагностики.

Рис. 2. Модель багатоконтурної діагностики в антикризовому управлінні

Джерело: [3]



Рис. 3. Зміст основних етапів діагностики

Зупинимось детальніше на кожному з етапів діагностики стану підприємства.

Логіка експрес-аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства передбачає її організацію у вигляді набору аналітичних процедур. Метою такого аналізу є отримання загального уявлення про найбільш впливові чинники виробництва, проведення оперативної та наочної оцінки динаміки фінансового стану підприємства.

Експрес-аналіз, як правило, включає декілька процедур:

1. Проведення оцінки динаміки виручки та собівартості реалізації продукції. При виконанні умов «золотого правила економіки» прибуток повинен зростати більш високими темпами, ніж обсяги реалізації продукції та темпи зростання активів відповідно:

$$T_n > T_g > T_a > 100\%, \quad (1)$$

де  $T_n$  – темп зміни прибутку;  $T_g$  – темп зміни виручки від продажу продукції;  $T_a$  – темп зміни активів (майна) підприємства [3].

2. Горизонтальний та вертикальний аналіз показників фінансової звітності підприємства та їх динаміка.

3. Розрахунок та аналіз фінансових коефіцієнтів (ліквідності та платоспроможності; фінансової стійкості; рентабельності; ділової активності).

Показники ліквідності та платоспроможності характеризують здатність підприємства відповідати за своїми зобов'язаннями. Ліквідність активів характеризує їх здатність перетворюватися в грошові кошти (величина, зворотна часу, необхідному для перетворення їх в грошові кошти).

Показники фінансової стійкості характеризують здатність підприємства своєчасно проводити платежі, фінансувати свою діяльність (як за рахунок власних, так і за рахунок позикових джерел).

Показники рентабельності (від нім. *rentabel* – прибутковий) – система показників, що відображають кінцеві результати господарювання. Вони розраховуються як співвідношення ефекту фінансового результату з витратами або ресурсами, застосовуваними для досягнення цього ефекту.

У якості показника економічного ефекту, як правило, обирається один з показників прибутку (прибуток від реалізації, чистий прибуток, операційний прибуток тощо), а витрати або ресурси – представлені собівартістю, вартістю активів, розміром авансованого капіталу тощо.

Показники ділової активності «business activity» – система показників, які характеризують тривалість знаходження засобів в обороті, причому на етапі експрес-аналізу проводиться тільки кількісна оцінка показників ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Основні показники, які характеризують фінансовий стан підприємства, узагальнено авторами у табл. 1.

На етапі експрес-аналізу вже попередній аналіз даних дозволяє отримати основні змістовні висновки (керуючий вплив  $M_1$ , див. рис. 2), минаючи етап загальної діагностики.

Розглядаючи загальну діагностику, доречно зазначити, що завданням даного етапу є виявлення причин динаміки чинників виробництва, аналіз показників ефективності використання ресурсів і функціонування підприємства, що включає аналіз параметрів як внутрішніх, так і зовнішніх умов діяльності підприємства (тип власності, розмір підприємства (частка ринку), кон'юнктури ринку, заборгованості за кредитами, дебіторської заборгованості, витрат на виробництво). Встановлюються причини наростання кризової ситуації, які включають визначення типу кризи, чинників її наростання тощо.

Загальна діагностика включає в себе основні елементи аналізу: зміни структури капіталу; стану і руху основних засобів (ефективності використання виробничих ресурсів); стану оборотних активів.

Найбільш поширені показники ефективності діяльності підприємства засновані на певному наборі параметрів і критеріїв їх оцінки. Перелік основних показників ефективності діяльності підприємства наведено в табл. 2.

На етапі комплексної діагностики проводиться побудова системи параметрів (якісних і кількісних) і правил, які адекватно відображають



Таблиця 1

## Система основних показників фінансового стану підприємства

Назва показника	Формула для розрахунку	Умовні позначення
<i>Показники ліквідності та платоспроможності</i>		
Коефіцієнт поточної ліквідності, $K_{пл}$	$K_{пл} = \frac{OA}{KЗ}$	OA – оборотні активи; KЗ – короткострокові зобов'язання
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $K_{ал}$	$K_{ал} = \frac{ГК + КФВ}{KЗ}$	ГК – грошові кошти; КФВ – короткострокові фінансові вкладення;
Коефіцієнт критичної (термінової) ліквідності, $K_{кл}$	$K_{кл} = \frac{OA - З - НВ}{KЗ}$	OA – оборотні активи; З – запаси; НВ – незавершене виробництво
Коефіцієнт покриття запасів, $K_{пз}$	$K_{пз} = \frac{ВОК + KЗ}{З}$	ВОК – власний оборотний капітал; З – запаси
<i>Показники фінансової стійкості</i>		
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами, $K_{воз}$	$K_{воз} = \frac{ВОК}{OA}$	ВОК – власні оборотні кошти; OA – оборотні активи
Коефіцієнт маневреності, $K_m$	$K_m = \frac{ЧОК}{BK}$	ЧОК – чистий оборотний капітал; BK – власний капітал
Коефіцієнт фінансового важеля, $K_{фв}$	$K_{фв} = \frac{BЗ}{BK}$	BЗ – власні зобов'язання; BK – власний капітал
Коефіцієнт фінансової стійкості, $K_{фс}$	$K_{фс} = \frac{(BK + ДО)}{ЗК}$	BK – власний капітал; ДО – довгострокові зобов'язання
Коефіцієнт автономії, $K_{авт}$	$K_{авт} = \frac{BK}{ЗК}$	ЗК – загальні вкладення
<i>Показники рентабельності</i>		
Рентабельність продажів, $R_{п}$	$R_{п} = \frac{Пр}{Вир}$	Пр – прибуток від реалізації продукції; Вир – обсяг отриманої виручки
Рентабельність власного капіталу, $R_{вк}$	$R_{вк} = \frac{ЧП}{BK}$	ЧП – чистий прибуток; BK – власний капітал
Рентабельність витрат, $R_v$	$R_v = \frac{Пр}{B}$	Пр – прибуток від реалізації продукції; B – обсяг витрат
Прибуток на одну акцію, $П_{ак}$	$П_{ак} = \frac{(ЧП - Д_{на})}{N_a}$	$Д_{на}$ – обсяг дивідендів на привілейовані акції; $N_a$ – середньорічна кількість простих акцій в обігу
<i>Показники ділової активності</i>		
Продуктивність праці, $П_n$	$П_n = \frac{V}{T}$	V – обсяг виробленої продукції; T – величина робочого часу, витраченого на її виробництво
Фондовіддача виробничих фондів, $\Phi$	$\Phi = \frac{V}{B_{оф}}$	$B_{оф}$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів
Коефіцієнт загального обертання власного капіталу, $K_{вк}$	$K_{вк} = \frac{V}{BK}$	BK – власний капітал
Тривалість операційного циклу, $T_o$	$T_o = \frac{OA \times t}{V}$	OA – оборотні активи; t – тривалість звітного періоду, що аналізується
Тривалість фінансового циклу, $T_{ф}$	$T_{ф} = T_o - T_{кз}$	$T_{кз}$ – період обороту короткострокових зобов'язань

Джерело: побудовано авторами за даними [2; 3; 4]

специфіку конкретного об'єкта, тобто встановлення взаємозв'язку, взаємозалежності досліджуваних чинників. На основі отриманих даних у загальному випадку оцінюється ефективність функціонування: бізнес-процесів на підприємстві, системи управління (рефлексивних властивостей процесів управління), адекватності інституційних норм підприємства тощо.

Аналіз ефективності систем управління може бути проведено методом кількісної та якісної оцінки функціональних складових системи управління на основі кваліметричної моделі. Вона передбачає побудову дерева функцій з конкретизацією завдань у підфункціях нижчих рангів шляхом декомпозиції основних елементів менеджменту (рис. 4).

Показники ефективності діяльності підприємства

Назва показника	Формула для розрахунку	Зміст показника
Рентабельність активів (return on assets, ROA)	$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}}$	Фінансовий коефіцієнт, який характеризує віддачу від використання активів підприємства. Він показує здатність організації генерувати прибуток без урахування структури його капіталу (фінансового левериджу), якості управління активами
Рентабельність власного капіталу (return on equity, ROE)	$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}}$	Фінансовий коефіцієнт, який характеризує ефективність використання власного капіталу. Показує, яка віддача (норма прибутку) на вкладений власний капітал
Рентабельність інвестицій (return on investment, ROI)	$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Інвестиції}}$	Фінансовий коефіцієнт, який ілюструє рівень прибутковості або збитковості бізнесу, враховуючи суму зроблених в цей бізнес інвестицій
Рентабельність продажу (return on sales, ROS)	$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{ЧД від реалізації}}$	Коефіцієнт показує, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції. Іншими словами, скільки залишається в підприємства після покриття собівартості продукції
Економічна додана вартість (economic value added, EVA)	$EVA = \text{NOPAT} - \text{WACC} * \text{IC}$ , де NOPAT – чистий операційний прибуток після сплати податків; WACC – середньозважена вартість капіталу; IC – інвестований капітал	Економічна додана вартість (EVA) – прибуток підприємства від звичайної діяльності за вирахуванням податків, зменшений на величину плати за весь інвестований у підприємство капітал
Додана ринкова вартість (market value added, MVA)	$MVA = \text{Ринкова вартість компанії} - \text{Власний капітал}$	MVA дозволяє оцінити, як фінансовий ринок зараз приймає майбутні результати компанії в зіставленні з величиною вкладеного капіталу

Джерело: побудовано авторами за даними [2; 4; 5]

Оцінка ефективності функцій управління здійснюється агрегуванням показників експертних оцінок. Коефіцієнт ефективності  $i$ -ї функції на основі вхідних обчислюється за формулою:

$$\mathcal{E}_i = \frac{\sum K_{ij}}{n}, \quad (2)$$

де  $K_{ij}$  – оцінка ефективності функції управління  $i$ -ї функції  $j$ -м експертом;  $n$  – кількість експертів.

Така модель може застосовуватися для моніторингу поточного стану ефективності системи управління як підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів. Вона також дозволяє проводити діагностику динаміки цих параметрів.

На етапі системної діагностики підприємства проводиться:

– аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, причинно-наслідкових зв'язків на основі системного підходу;

– економіко-математичне моделювання причинно-наслідкових зв'язків;

– аналіз потенціалу розвитку та формування прогнозних моделей;

– формування інституційної бази показників підприємства, в тому числі для виявлення закономірностей розвитку підприємства і прогнозування фінансово-економічного стану.

На етапі системної діагностики проводиться аналіз ефективності організаційної структури підприємства на основі сформованих корпоративних норм. Він передбачає оцінку ефективності управлінських рішень, оцінку потенціалу наявних ресурсів і основних економічних інститутів підприємства, актуалізованих в його інституційних нормах, цінностях, філософії та місії.

Оцінка економічного потенціалу розвитку є багаторівневим і багатоаспектним об'єктом дослідження, включає в себе сукупність кадрових, фінансових, виробничих, інноваційних, інформаційних та інших потенціалів підприємства. При цьому вважається, що всі бізнес-процеси підприємства спрямовані на забезпечення довгострокового економічного розвитку в рамках обраної стратегії розвитку.

Діагностика на даному етапі передбачає виявлення, ідентифікацію та класифікацію нових чинників, які обумовлюють динаміку параметрів функціонування підприємства. Параметри цих нових виявлених чинників включаються в систему моніторингу стану підприємства.

Розвиток механізмів контролю (м'який або жорсткий контроль, ла-



Рис. 4. Перший рівень дерева функцій управління підприємством

тентний контроль тощо) показників стану підприємства проводиться на основі функцій контролінгу – комплексу характеристик управління, що відображають його типологічну приналежність до технології розробки управлінських рішень. Цей процес вимагає інтеграції обліку, аналізу, нормування, планування, контролю в загальній системі інформаційного та методичного забезпечення управління. Іншими словами, контролінг – система аналітичного постійного (попереджувального) контролю за функціонуванням бізнес-процесів і зовнішнього середовища підприємства.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, втрату економічної сталості підприємства у рамках антикризового управління можна діагностувати за допомогою різних методів та інструментів. При цьому необхідно враховувати сучасні підходи в антикризовому управлінні, які передбачають системність, процесність та синергію. Системність в антикризовому управлінні передбачає ієрархію зв'язків за цілями, завданнями

та шляхами вирішення проблеми відновлення економічної сталості та налагодження стейкхолдерських відносин. Процесність полягає у логіці пошуку вирішення проблем, які перешкоджають функціонуванню та розвитку бізнесу, виявленню нових перспектив самоорганізації виходу з кризи. Синергія проявляється в мультиплікації результатів самооцінки, самоорганізації та розвитку підприємства.

Зміна акцентів у зовнішньому середовищі з порядку, логічності на невизначеність та хаос обумовлює трансформацію підходів до побудови системи підприємства, завдань антикризового управління, зміни цінності знань та досвіду на цінність навичок та потенціалу працівників.

Узагальнені авторами підходи до діагностування діяльності підприємства можуть дозволити їх керівництву подолати кризовий стан та забезпечити сталий збалансований розвиток, враховуючи індивідуальні особливості та стартові умови розвитку підприємства.

### Список літератури:

1. Князева О.А., Кишнець Б.А. Методичні підходи до діагностики кризового стану підприємства. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2018. Т. 23. Вип. 4(69). С. 64–69.
2. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства : монографія / П.П. Микитюк, В.Я. Брич, М.М. Федірко та ін. ; за заг. ред. П.П. Микитюка. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 399 с.
3. Плужников В.Г., Шикина С.А. Антикризисное управление : учебное пособие ; под ред. В.Г. Мохова. Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2016. 112 с.
4. Савчук В.П. Практическая энциклопедия финансового менеджера. Київ : Баланс Бизнес Букс, 2017. 976 с.
5. Старинець О.Г. Антикризове управління телекомунікаційними підприємствами: стан та перспективи розвитку : монографія. Київ : Талком, 2018. 320 с.
6. Bacon T.R. What People Want: A Manager's Guide to Building Relationships That Work. 2016. 264 p.
7. Leigh M. Critical thinking in crisis management. 2016. 22 p.
8. Mocanu N. Implementation of anti-crisis management technologies. *International Journal of Innovation in the Digital Economy (IJIDE)*. 2018. № 9(4). URL: <https://www.igi-global.com/article/implementation-of-anti-crisis-management-technologies/210614>

### References:

1. Kniازهva O., Kyshynest B. (2018) Metodychni pidkhody do diagnostyky kryzovogo stanu pidpryemstva [Methodical approaches to the diagnosis of the crisis of the enterprise]. *Bulletin of I.I. Mechnikov ONU*, vol. 23, no. 4(69), pp. 64–69.
2. Mykytiuk P., Brych V., Fedirko M. (2017) Metodychni pidkhody do strategichnogo upravlinnia diialnistiu pidpryemstva [Methodical approaches to strategic management of the enterprise]. Ternopil: TNEU. (in Ukrainian)
3. Pluzhnikov V., Shykyna S. (2016) Anrikryzishnoe upravlenie [Anti-crisis management]. Cheliabinsk. (in Russian)
4. Savchuk V. (2017) Prakticheskaiia entsyklopediia finansovogo menedzhera [Practical encyclopedia of the financial manager]. Kyiv: Balance Business Books. (in Russian)
5. Starynets O. (2018) Antykryzove upravlinnia telekomunikatsiinymy pidpryemstvamy: stan ta perspektyvy rozvytku [Anti-crisis management of telecommunication enterprises: state and prospects of development]. Kyiv: Talkom. (in Ukrainian)
6. Bacon T. (2016) What People Want: A Manager's Guide to Building Relationships That Work.
7. Leigh M. (2016) Critical thinking in crisis management.
8. Mocanu N. (2018) Implementation of anti-crisis management technologies. *International Journal of Innovation in the Digital Economy (IJIDE)*, no. 9(4). Available at: <https://www.igi-global.com/article/implementation-of-anti-crisis-management-technologies/210614> (accessed 10 December 2020).