

Шульга О. А.

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри управління,

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3230-3124>**Olha Shulha**

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

МЕТОДОЛОГІЯ ДІАГНОСТИКИ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ПОДОЛАННЯМ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ

DIAGNOSTIC METHODOLOGY AND STRATEGIC TOOLS FOR MANAGING CRISIS MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

Анотація. Метою статті є наукове обґрунтування методології комплексної діагностики кризових явищ на підприємстві, а також формування стратегічного інструментарію їх нейтралізації. Авторський внесок у вирішення досліджуваної наукової проблеми полягає у систематизації методологічних підходів до діагностики кризи як інструменту випереджального менеджменту, що дозволяє трансформувати розрізнені фінансові показники у стратегічні орієнтири для прийняття рішень. У роботі деталізовано механізми ідентифікації симптомів економічної дестабілізації через призму системного, ситуаційного та процесного підходів, що забезпечує комплексне розуміння онтологічної життєздатності бізнес-системи. Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні методики формування інтегрального показника оцінки кризового стану, який, на відміну від існуючих підходів, базується на багатопрофакторному аналізі взаємозв'язків ліквідності, рентабельності та ділової активності, дозволяючи нівелювати суперечливість одиничних індикаторів. Дістала подальшого розвитку концепція «3DC управління» у контексті антикризової діяльності, де обґрунтовано залежність вибору стратегії – від санації до реінжинірингу – не лише від ступеня загрози банкрутства, а й від наявного ресурсного потенціалу та стратегічних можливостей адаптації до змін зовнішнього середовища. Практичне значення результатів дослідження полягає у розробці прикладної дорожньої карти впровадження антикризового інструментарію, яка включає систему раннього попередження та адаптивні логістичні стратегії. Останні спрямовані на реконфігурацію потокових процесів та впровадження ризико-орієнтованих моделей постачання, що є критично важливим для відновлення платоспроможності підприємства в умовах розриву традиційних господарських зв'язків. Доведено, що ефективна діагностика є фундаментальною передумовою успішного стратегічного вибору в умовах кризи. Обґрунтовано, що превентивне управління, засноване на автоматизації антикризових рішень та цифровізації діагностичних процедур, дозволяє мінімізувати вплив людського фактора та забезпечити максимальну швидкість управлінського реагування. Сформовані рекомендації створюють методичну базу для керівників підприємств щодо забезпечення стратегічної стійкості та переходу від стану виживання до фази відновлювального зростання.

Ключові слова: антикризове управління, фінансова діагностика, концепція 3DC управління, інтегральний показник, стратегічна стійкість, ризико-орієнтована логістика, прогнозування банкрутства, реінжиніринг, бізнес-процеси.

Abstract. The purpose of the article is to scientifically substantiate the methodology of comprehensive diagnostics of crisis phenomena at the enterprise, as well as to form a strategic toolkit for their neutralization. The author's contribution to solving the scientific problem under study is to systematize methodological approaches to crisis diagnostics as a tool of proactive management, which allows transforming disparate financial indicators into strategic guidelines for decision-making. The work details the mechanisms for identifying symptoms of economic destabilization through the prism of systemic, situational and process approaches, which provides a comprehensive understanding of the ontological viability of the business system. The scientific novelty of the results obtained lies in improving the methodology for forming an integral indicator for assessing the crisis state, which, unlike existing approaches, is based on a multifactor analysis of the relationships between liquidity, profitability and business activity, allowing to level the contradictions of individual indicators. The concept of «3DC management» was further developed in the context of anti-crisis activities, where the dependence of the choice of strategy – from rehabilitation to reengineering – is substantiated not only on the degree of threat of bankruptcy, but also on the available resource potential and strategic opportunities for adaptation to changes in the external environment. The practical significance of the research results lies in the development of an applied roadmap for the implementation of anti-crisis tools, which includes an early warning system and adaptive logistics strategies. The latter are aimed at reconfiguring flow processes and implementing risk-oriented supply models, which is critically important for restoring the solvency of the enterprise in conditions of a break in traditional economic ties. It is proven that effective diagnostics are a fundamental prerequisite for successful strategic choices in crisis conditions. It is substantiated that preventive management, based on the automation of anti-crisis decisions and the digitalization of diagnostic procedures, allows minimizing the impact of the human factor and ensuring the maximum speed of management response. The recommendations created create a methodological basis for business leaders to ensure strategic sustainability and transition from a state of survival to a phase of recovery growth.

Keywords: anti-crisis management, financial diagnostics, 3DC management concept, integral indicator, strategic sustainability, risk-oriented logistics, bankruptcy forecasting, reengineering, business processes.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної турбулентності, що характеризується військовими конфліктами, розривами глобальних ланцюгів постачання та енергетичними викликами, здатність підприємств до своєчасної ідентифікації та подолання кризових явищ стає фундаментальною умовою їхнього виживання. Традиційні методи менеджменту, орієнтовані на стабільні ринкові умови, виявляються малоефективними в ситуаціях екстремальної невизначеності. Актуальність теми зумовлена необхідністю переходу від реактивного управління до проактивної антикризової стратегії, яка базується на глибокій інтегральній діагностиці та використанні адаптивних інструментів, таких як концепція «3DC» та реконфігурація логістичних стратегій [2-3]. Це дозволяє не лише мінімізувати збитки, а й трансформувати кризу в імпульс для стратегічного оновлення підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика антикризового управління та діагностики економічного стану підприємства перебуває у центрі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Фундаментальні внески у розвиток методології фінансової діагностики та прогнозування банкрутства зробили такі дослідники, як Е. Альтман [1], І. Кривов'язюк [3], Л. Лігоненко [4], О. Терещенко [5], А. Штангет [6] та ін. Світовий досвід пропонує широкий спектр математичних моделей (Z-рахунки) та стратегічних матриць, які є надійним підґрунтям для аналізу життєздатності бізнес-систем. Однак, попри значну кількість напрацювань, залишається низка питань, що потребують подальшого вивчення у контексті сучасних реалій. По-перше, більшість існуючих моделей діагностики базуються на ретроспективних фінансових показниках і недостатньо враховують такі динамічні фактори, як інтелектуальний капітал або цифрова зрілість. По-друге, потребує деталізації адаптація концепції «3DC управління» до специфіки вітчизняних підприємств, що функціонують в умовах обмежених інвестиційних ресурсів. По-третє, недостатньо розкрито механізм синергії між результатами діагностики та вибором логістичних стратегій, які в умовах кризи часто стають вузьким місцем, що блокує реалізацію антикризового плану.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування методологічних засад інтегральної діагностики кризового стану підприємства та розробка стратегічного інструментарію його подолання на основі концепції «3DC управління» та адаптивних логістичних моделей.

Виклад основного матеріалу. Розкриття теоретико-методологічних засад діагностики кризового стану передбачає переосмислення цієї аналітичної процедури як інтелектуального ядра антикризового менеджменту, що забезпечує перехід від пасивного спостереження до проактивного управління життєздатністю підприємства. У сучасній економічній науці діагностика кризового стану підприємства розглядається не як суто технічна процедура розрахунку фінансових коефіцієнтів, а як комплексний науковий інструментарій дослідження онтологічної стійкості та «життєздатності» бізнес-системи.

Фундаментальна роль діагностики полягає в ідентифікації прихованих диспропорцій та «слабких сигналів», що передують стадії явної неплатоспроможності. Вона дозволяє розкрити глибинну етіологію кризи,

оцінити запас організаційної міцності та встановити межу, за якою незворотні деструктивні процеси призводять до декомпозиції системи. Таким чином, діагностика виступає базисом для формування антикризового імунітету, перетворюючи розрізнені масиви даних на стратегічну інформацію, необхідну для прийняття рішень щодо санації або реструктуризації підприємства [5–6].

Наукова обґрунтованість діагностики забезпечується синергією трьох ключових методологічних підходів, кожен з яких розкриває специфічні аспекти генезису кризових явищ:

- Системний підхід базується на розумінні підприємства як цілісного організму, де криза в одному елементі (наприклад, технічному) неминуче викликає ланцюгову реакцію в інших (фінансовому, соціальному). Діагностика тут спрямована на виявлення порушень внутрішніх зв'язків та оцінку цілісності системи в умовах зовнішнього тиску.

- Ситуаційний підхід акцентує увагу на унікальності кожного кризового випадку, що визначається специфікою ринкового середовища та внутрішнього стану суб'єкта. Він дозволяє ідентифікувати симптоми кризи через призму конкретних обставин («тут і зараз»), відкидаючи універсальні шаблони на користь адаптивних діагностичних моделей.

- Процесний підхід розглядає кризу як динамічний процес, що проходить певні стадії – від зародження суперечностей до фази гострого конфлікту. Діагностика в межах цього підходу трансформується у безперервний моніторинг (контролінг) потоків ресурсів та управлінських циклів, що дозволяє виявити деструктивні тенденції на ранніх етапах їх формування.

Комплексний характер діагностики вимагає чіткої структуризації об'єктів дослідження, що охоплюють усі стратегічно важливі підсистеми підприємства [4]:

1. Фінансова стійкість: досліджується як критичний параметр ліквідності, платоспроможності та автономії. Це кількісний індикатор, що відображає здатність підприємства виконувати зобов'язання та фінансувати розвиток за рахунок власних ресурсів.

2. Ринкова позиція: об'єктом аналізу стають конкурентоспроможність продукції, частка ринку та стабільність клієнтської бази. Втрата ринкової ніші часто є первинним симптомом стратегічної кризи, що передуює фінансовому колапсу.

3. Технологічна база: діагностика спрямована на оцінку ступеня зносу основних засобів, інноваційного рівня виробництва та енергоефективності. Технологічна відсталість розглядається як латентна загроза, що обмежує потенціал виходу з кризи.

4. Кадровий потенціал: дослідження інтелектуального капіталу, організаційної культури та якості менеджменту. Оскільки людина є суб'єктом антикризових змін, деградація кадрового потенціалу (плинність, низька мотивація) часто стає головною перешкодою для реалізації будь-якої стратегії оздоровлення.

Оцінка економічного стану підприємства в антикризовому менеджменті базується на застосуванні математично обґрунтованого інструментарію, що дозволяє конвертувати розрізнені потоки фінансової інформації у стратегічні висновки. Центральне місце у цьому процесі посідає дискримінантний аналіз, представлений класичними зарубіжними моделями Е. Альтмана [1]

та Р. Таффлера. Попри їхню високу прогнозну точність на розвинених ринках, критичний аналіз свідчить про обмежену релевантність цих інструментів у вітчизняних реаліях. Основна проблема полягає у суттєвих відмінностях макроекономічних умов, структури капіталу та стандартів бухгалтерського обліку, що призводить до отримання хибних сигналів про банкрутство стабільних компаній або, навпаки, ігнорування реальних загроз. На противагу цьому, вітчизняні методики, зокрема розробки О. Терещенка [5], демонструють вищу адаптивність, оскільки вони орієнтовані на специфіку грошових потоків та реальну вартість активів в умовах перехідних економік, хоча вони також потребують регулярного оновлення коефіцієнтів у періоди гіперінфляції чи воєнних шоків.

Для подолання фрагментарності окремих показників у науковій практиці застосовується методологія інтегральної оцінки кризового стану. Її сутність полягає у формуванні єдиного агрегованого показника на основі багатофакторного аналізу, що охоплює ліквідність, рентабельність, ділову активність та фінансову незалежність. Критичне осмислення цього підходу виявляє його ключову перевагу: здатність нівелювати суперечливість окремих коефіцієнтів, коли позитивна динаміка прибутку може маскувати критичне вимивання обігових коштів. Водночас складність інтегральної оцінки полягає у суб'єктивності визначення вагових коефіцієнтів для різних факторів, що вимагає глибокої експертної експертизи та врахування галузевої специфіки, аби агрегований індекс не став формальним математичним усередненням, відірваним від ринкових реалій.

Завершальним елементом аналітичного контуру є система раннього попередження (Early Warning System), яка переводить діагностику з ретроспективної у предиктивну площину. Ефективність такої системи визначається точністю встановлених порогових значень індикаторів, що сигналізують про вхід підприємства у передкризову зону. На відміну від традиційного аналізу, система раннього попередження акцентує увагу не на констатації збитків, а на детекції первинних деструктивних змін, таких як зниження швидкості обертання капіталу або погіршення платіжної дисципліни контрагентів. Проте функціонування цієї системи потребує високої якості інформаційного забезпечення та оперативності управлінського реагування, оскільки затримка у дешифруванні сигналів нівелює головну перевагу системи – часовий лаг для проведення превентивних антикризових заходів до моменту вичерпання внутрішніх резервів стійкості.

Стратегічний інструментарій подолання кризових явищ на підприємстві являє собою синтез аналітичної глибини та операційної рішучості, де вибір управлінської траєкторії безпосередньо залежить від точності попередньої діагностики. Центральне місце у цьому процесі посідає концепція «3DC управління» (Diagnosis, Decision, Delivery, Control), яка структурує антикризову діяльність як безперервний ітераційний цикл. На етапі діагностики (Diagnosis) здійснюється не лише констатація фінансових розривів, а й декомпозиція причинно-наслідкових зв'язків дестабілізації. Наступний етап – прийняття рішень (Decision) – передбачає моделювання альтернативних сценаріїв виходу з кризи та вибір оптимального вектора розвитку.

Реалізація (Delivery) трансформує теоретичні плани у конкретні управлінські дії, що потребує високої мобілізації ресурсів та зміни організаційної структури. Завершальний етап контролю (Control) забезпечує зворотний зв'язок, дозволяючи корегувати стратегію у реальному часі відповідно до динаміки ключових індикаторів. Критичний аналіз цієї концепції свідчить, що її слабким місцем часто є часовий лаг між діагностикою та дією, що в умовах гострої кризи може призвести до втрати вікна можливостей для порятунку бізнесу.

Вибір конкретної моделі поведінки підприємства в умовах дестабілізації раціоналізується через матрицю вибору антикризових стратегій. Цей інструмент дозволяє корелювати глибину кризової загрози із наявним ресурсним потенціалом організації. У ситуаціях, коли загроза є помірною, а ресурси достатніми, доцільним є проведення реінжинірингу бізнес-процесів або стратегічної реструктуризації, спрямованої на підвищення ефективності. Якщо ж фінансовий стан критичний, але підприємство зберігає ринкову цінність, застосовується процедура санації – комплексної системи заходів з відновлення платоспроможності, що часто включає залучення зовнішніх інвестицій або реструктуризацію боргів. Найбільш радикальним кроком у матриці є ліквідація, яка обирається у разі повної вичерпаності внутрішніх резервів та недоцільності подальшого функціонування. Проте варто зауважити, що матричний підхід іноді надто спрощує складну реальність, не враховуючи непередбачуваних факторів зовнішнього середовища, які можуть миттєво змінити положення підприємства у координатах матриці.

Ефективність обраної стратегії нерозривно пов'язана з управлінням стратегічними можливостями, що передбачає прискіпливу оцінку та активацію внутрішніх резервів адаптації. Це не лише фінансові запаси, а й гнучкість організаційної структури, інноваційність технологій та компетенції персоналу. В антикризовому контексті стратегічні можливості розглядаються як потенціал для маневру: здатність швидко переорієнтуватися на нові ринкові ніші або трансформувати бізнес-модель під вимоги середовища, що змінилося. Критична оцінка цього процесу вказує на те, що часто внутрішні резерви блокуються організаційною інерцією та супротивом змінам з боку колективу. Тому стратегічне управління можливостями потребує не лише аналітичного розрахунку, а й сильного лідерства, здатного подолати бюрократичні бар'єри та спрямувати прихований потенціал на подолання кризи.

Розгляд логістичного складника в системі антикризового менеджменту дозволяє змістити фокус із суто фінансових показників на операційну життєздатність підприємства. В умовах кризи логістика перестає бути допоміжною функцією і перетворюється на стратегічний плацдарм для відновлення економічної стійкості через радикальну реконфігурацію матеріальних та інформаційних потоків.

Трансформація логістичних ланцюгів у кризовий період спрямована на фундаментальну оптимізацію потокових процесів, що стає ключовим важелем мінімізації витрат. Критичний аналіз традиційних ланцюгів постачання виявляє їхню надмірну жорсткість, яка в умовах дестабілізації призводить до накопичення

неліквідних запасів та заморожування обігових коштів. Стратегічна адаптація передбачає перехід від концепції “Just-in-Time” (яка є вразливою до розривів) до більш збалансованих моделей, що пріоритезують ліквідність.

Оптимізація витрат досягається через усунення нерентабельних логістичних ланок, консолідацію вантажопотоків та перегляд умов співпраці з контрагентами. Важливим аспектом є впровадження методів Lean-логістики («ощадливого виробництва»), які дозволяють ідентифікувати та ліквідувати втрати в ланцюгу створення вартості. Така трансформація безпосередньо впливає на відновлення платоспроможності підприємства, оскільки вивільнення капіталу з надлишкових товарно-матеріальних запасів забезпечує необхідний грошовий потік для виконання першочергових фінансових зобов'язань.

Ризико-орієнтована логістика (SCRM) стає фундаментом для забезпечення безперервності бізнесу в умовах розриву традиційних господарських зв'язків. На відміну від класичних підходів, орієнтованих на мінімальну вартість, антикризова модель базується на резистентності (resilience) та гнучкості (agility). Побудова таких моделей передбачає диверсифікацію джерел постачання, що дозволяє уникнути критичної залежності від одного монопольного постачальника або географічного регіону.

Створення гнучких моделей збуту вимагає впровадження динамічної дистрибуції, здатної миттєво реагувати на зміну споживчого попиту та блокування транспортних коридорів. Важливим інструментом тут виступає цифровізація ланцюгів, яка забезпечує моніторинг руху товарів у реальному часі. Критичний аналіз свідчить, що впровадження ризико-орієнтованої логістики вимагає додаткових інвестицій у створення резервних потужностей та страхових запасів (“Just-in-Case”), що може суперечити політиці жорсткої економії. Однак у довгостроковій перспективі саме такий підхід запобігає повному зупиненню операційної діяльності в моменти пікових кризових навантажень.

Для практичної реалізації запропонованих підходів керівникам підприємств пропонується дорожня карта, яка трансформує теоретичні положення у послідовність управлінських кроків. Процес розпочинається зі створення системи раннього попередження через інституалізацію безперервного моніторингу порогових

значень ліквідності та ринкових сигналів дестабілізації. Наступним кроком є сценарне моделювання, що передбачає розробку альтернативних антикризових програм від м'якої реструктуризації до радикального реінжинірингу на основі отриманих діагностичних звітів. Паралельно здійснюється мобілізація логістичного потенціалу шляхом переходу до ризико-орієнтованих моделей постачання та розчищення заблокованих потоків для відновлення платоспроможності. Фінальний етап передбачає впровадження жорсткого операційного контролю за виконанням антикризових рішень з можливістю їх корекції в режимі реального часу.

Висновки. Підсумовуючи вище сказане, можна зробити висновок, що ефективність антикризового управління на сучасному етапі визначається не стільки обсягом наявних ресурсів, скільки якістю інтелектуального забезпечення процесів діагностики та стратегічного планування. Існує тісний зв'язок між якістю предиктивної аналітики та адекватністю обраної антикризової стратегії.

Діагностика – це не констатація фінансової неспроможності, а складний когнітивний процес, що дозволяє менеджменту ідентифікувати «точку неповернення» бізнес-системи. Критичний аналіз підтверджує, що ігнорування інтегральних показників або використання лише однофакторних моделей веде до стратегічних помилок, зокрема до передчасної ліквідації потенційно життєздатних об'єктів або, навпаки, марного витрачання ресурсів на санацію безнадійних підприємств. Таким чином, діагностика є первинним фільтром, що структурує хаос кризових явищ у чітку систему вхідних даних для реалізації концепції «3DC управління».

Перспективи подальших наукових пошуків вбачаються у площині цифровізації антикризових рішень та інтеграції штучного інтелекту в процеси економічної діагностики. Пріоритетним напрямом є створення інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень, здатних автоматично дешифрувати «слабкі сигнали» зовнішнього середовища та пропонувати оптимальні траєкторії трансформації логістичних ланцюгів. Автоматизація антикризового інструментарію дозволить мінімізувати вплив людського фактора, який у стресових умовах часто стає джерелом помилок, та забезпечить необхідну швидкість управлінського реагування, що є критичним фактором у боротьбі за організаційне виживання бізнес-структур.

Бібліографічний список:

1. Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*. 1968. Vol. 23, No. 4. P. 589–609.
2. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. С. 113–116.
3. Кривов'язук І. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>
4. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Київ: КНТЕУ, 2001. 580 с.
5. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 554 с.
6. Штангрет А. М., Копилук О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 335 с.

References:

1. Altman E. I. (1968) Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*. vol. 23, no. 4. pp. 589–609.
2. Dokunina K. I. (2018) Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: sutnist ponyattya ta funktsiyi [Anti-crisis management of an enterprise: the essence of the concept and functions]. *Prychornomorski ekonomichni studiyi*. vol. 36. pp. 113–116.
3. Kryvovyazyuk I. (2025) Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh viyny: zahalna kharakterystyka y poshuk rishen shchodo dotsilnosti yoho zaprovadzhennya [Anti-crisis management of an enterprise in wartime: general characteristics

and search for solutions regarding the feasibility of its implementation]. *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>

4. Lihonenko L. O. (2001) *Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyy instrumentariy: monohrafiya* [Anti-crisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools: monograph]. Kyiv, 580 p.

5. Tereshchenko O. O. (2003) *Finansova diyalnist subyektiv hospodaryuvannya: navch. posib.* [Financial activities of business entities: textbook]. Kyiv, 554 p.

6. Shtanhret A. M., Kopylyuk O. I. (2007) *Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: navch. posib.* [Anti-crisis management of the enterprise: textbook]. Kyiv, 335 p.

Стаття отримана: 07.11.2025

Стаття прийнята: 03.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025