

УДК 658.5.011

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.45.155

JEL Classification: D20; M41; O40

ДІАГНОСТИКА СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРЕДМЕТ КРИЗИ ЇЇ РОЗВИТКУ

ГЕТЬМАН О. О., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604, ORCID: 0000-0003-4538-5736

ВЕЛИЧКО Я. І., асистент.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID 0000-0002-0754-9990

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** Для того щоб зробити обґрунтовані висновки щодо антикризового потенціалу організації, у цій статті розглянуто і запропоновано комплексний підхід до діагностики криз в організаційному розвитку як систему ретроспективного та перспективного цільового аналізу, спрямованого на подолання кризи. Такий діагностичний підхід дає змогу вжити своєчасних, комплексних і науково обґрунтованих заходів для запобігання виникненню кризи (або якщо криза вже настала) та знайти шляхи виходу з неї з мінімальними втратами. Діагностика кризової ситуації в організації є важливим етапом у процесі управління організацією. Виявлення проблем на ранній стадії не тільки допомагає уникнути кризових ситуацій, але й забезпечує стабільне та ефективне функціонування в мінливому ринковому середовищі.*

Комплексний підхід до діагностики криз корпоративного розвитку, запропонований у цій роботі, дозволяє своєчасно реагувати на кризові явища та вживати заходів для їх подолання, що може стати важливим фактором підтримки конкурентоспроможності організації в довгостроковій перспективі. Цей підхід складається з таких основних етапів: створення бази знань для діагностики кризи та фактичної неплатоспроможності; безпосередньо діагностика кризи і загрози неплатоспроможності, зокрема, виявлення ознак кризи та експрес-діагностика загрози неплатоспроможності; поглиблений аналіз, метою якого є підтвердження та уточнення результатів; визначення основних факторів корпоративної кризи; оцінка наслідків неплатоспроможності, зокрема, оцінка вартості організації та її активів, ретельний аналіз зобов'язань, подальша оцінка фінансових наслідків ситуації неплатоспроможності; дослідження та оцінка життєздатності організації (оцінка ресурсних умов виживання організації, оцінка можливостей розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності, аналіз впливу чинників зовнішнього середовища та його можливостей позитивного впливу на вихід підприємства з кризи); узагальнення результатів діагностики кризи розвитку організації.

Ключові слова: діагностика, кризова ситуація, конкурентоспроможність, розвиток, комплексний підхід.

Постановка проблеми. У сучасних умовах ринкової економіки, що характеризується високою конкуренцією, змінами в технологічному середовищі та глобалізацією, організації часто стика-

ються з різними кризовими ситуаціями. Кризовий розвиток є природним процесом для будь-якої організації, однак важливо вчасно визначити його причини та вжити необхідних заходів для подолання чи уникнення кризових явищ. Для цього необхідна своєчасна діагностика стану організації, що дозволяє виявити слабкі місця та визначити напрямки для подальших змін.

Діагностика – це визначення стану об'єкта, предмета чи явища процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур, виявлення в них слабких місць [1].

Мета діагностики – визначити стан об'єкта дослідження та надати висновок щодо дати завершення дослідження і визначення можливості розвитку кризи в майбутньому. Криза організації – це критична ситуація, що виникає в результаті негативних змін у її внутрішньому та зовнішньому середовищі, яка може призвести до значних втрат або навіть до повного колапсу організаційної структури [1].

Тому необхідно, на наш погляд, запропонувати заходи з подолання кризи, які можуть стати ключовими факторами задля збереження в подальшому конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Криза зазвичай супроводжується зниженням ефективності діяльності, падінням фінансових показників, нестабільністю в управлінні, а іноді і втратою конкурентоспроможності.

Відомий науковець у галузі менеджменту І. Адізес надає такі рекомендації щодо подолання кризи [2]. Він зазначає, що після проведення діагностики та виявлення факторів, що можуть призвести до кризи, необхідно розробити план заходів, спрямованих на подолання цих проблем:

1. Оптимізація витрат. У разі фінансових труднощів варто звернути увагу на скорочення неефективних витрат, упорядкування дебіторської та кредиторської заборгованості.

2. Ребрендинг або реструктуризація. Якщо кризу спричинили зміни в ринковому попиті або неадекватна організаційна структура, слід розглянути питання ребрендингу або змін в управлінській структурі.

3. Мотивація персоналу. Важливо покращити мотивацію працівників, створити умови для їх розвитку та підвищення ефективності праці.

4. Інвестиції в інновації. Розробка нових продуктів, вдосконалення технологій, адаптація до нових ринкових умов є важливими кроками для забезпечення стабільного розвитку.

Для ефективної діагностики стану організації на предмет кризи, на думку вченого, необхідно провести всебічний аналіз різних аспектів її діяльності. До основних напрямів такої оцінки відносяться:

1. Аналіз фінансових показників (рентабельність, ліквідність, оборотність активів, рівень боргового навантаження) дозволяє визначити, чи є у організації фінансові труднощі, що можуть призвести до кризових явищ. Зниження прибутку, збільшення заборгованості або відсутність фінансових резервів є тривожними сигналами.

2. У разі кризового розвитку організаційна структура може виявитися неефективною, управлінські рішення – запізненими, а взаємодія між підрозділами – хаотичною. Це призводить до зниження продуктивності праці та втрати контролю над ключовими процесами.

3. Оцінка зовнішніх факторів, таких як зміни в законодавстві, економічні коливання, нові конкурентні виклики, здатна допомогти передбачити можливі кризи. Наприклад, зміна попиту на продукцію чи послуги організації може суттєво вплинути на її діяльність.

4. Морально-психологічний стан співробітників також важливий індикатор здоров'я організації. Погіршення атмосфери, високий рівень конфліктності або відсутність мотивації можуть стати сигналами до початку кризи, які не завжди помітні в офіційній фінансовій звітності.

5. Для сучасних організацій важливим фактором виживання є здатність адаптуватися до змін. Якщо організація не інвестує в нові технології, не розвиває нові продукти та не реагує на зміни в зовнішньому середовищі, вона може опинитися на межі кризи [3-5].

Зазначаємо також, що на теперішній час існує достатньо методів діагностики кризи, серед яких:

а) SWOT-аналіз дозволяє виявити внутрішні проблеми організації та зовнішні загрози, що можуть спричинити кризу;

б) аналіз фінансових показників, зокрема, використання коефіцієнтів ліквідності, рентабельності, оборотності активів, боргового навантаження для оцінки фінансового здоров'я організації;

в) порівняльний аналіз з конкурентами; вивчення того, як організація виглядає на фоні конкурентів і чи є у неї можливості для подальшого розвитку;

г) інтерв'ювання працівників та керівництва; проведення опитувань серед співробітників дозволяє отримати зворотний зв'язок щодо атмосфери в колективі, виявити проблеми в організації та запропонувати шляхи їх вирішення, ін. [6].

Але діагностування повинно ґрунтуватися на достовірній вихідній інформації, бути об'єктивним і точним. Розвиток кризи організації має свій життєвий цикл, який необхідно постійно контролювати [7]. Однак вказана робота досить складна щодо практичної реалізації, тому що необхідно спостерігати й оцінювати багато параметрів життєдіяльності організації та інших сигналів, у результаті чого можна зробити більш-менш достовірний висновок про антикризовий потенціал організації на теперішній час. Складність такої оцінки полягає в тому, що з усієї сукупності потрібно вміти визначати головні параметри, що характеризують стан як зовнішнього, так і внутрішнього середовища й істотно і безупинно штовхають організацію вниз, саме до кризового стану.

Надалі розглянемо роботу А. Серікова [8], де автор визначає діагностику кризи розвитку підприємства, як один з напрямків економічної діагностики.

На рівні організації конфлікти, які можуть призвести до кризи, обумовлені: кількісними і якісними характеристиками товару і його величиною попиту на ринку; розривом між наявною і необхідною потужністю підприємства; необхідним обсягом ресурсів, які потребує підприємство, можливістю їхнього залучення, пропонованими цінами і попитом на ресурсних ринках; ринковою вартістю продукції й обсягом витрат на виробництво.

Найважливіші характеристики внутрішнього стану організації, що обумовлюють її життєстійкість (антикризовий потенціал), є параметрами життєстійкості. Їх чотири: наявність приватних активів, L_4 ; наявність активів для забезпечення виконання зобов'язань, L_3 ; забезпечення фінансової рівноваги, L_2 ; забезпечення безбиткової діяльності, L_1 .

Для визначення наявності загрози банкрутства також пропонується інструмент, що полягає в такому. Загроза банкрутства реальна,

якщо в результаті аналізу поточного фінансового стану організації виявлено, що існує нерівність [8]:

$$A_{\text{рин}} < OЗ \quad (1)$$

та є зниження обсягу чистих активів, що залишилися після розрахунків із кредиторами, до критичного рівня:

$$A_{\text{рин}} = OЗ < ВК_{\text{необх}}, \quad (2)$$

де $A_{\text{рин}}$ – ринкова вартість активів, що контролює організація;

$OЗ$ – загальний обсяг зовнішніх боргових зобов'язань;

$ВК_{\text{необх}}$ – необхідний обсяг власного капіталу організації для продовження її діяльності.

Поточний стан організації як економічної системи пропонується оцінювати, аналізуючи спільно параметри $L1, L2, L3, L4$ і визначаючи показник життєздатності:

$$SL = \{S(L1), S(L2), S(L3), S(L4)\}, \quad (3)$$

$$\text{де } S(L_i) = \begin{cases} 1, & \text{якщо } L_i \geq 0, \\ 0, & \text{якщо } L_i < 0. \end{cases}$$

Використовуючи зазначене вище, наочно можна описати стан життєдіяльності організації в такий спосіб:

1. $SL = \{1,1,1,1\}$ – життєздатність абсолютна;
2. $SL = \{0,1,1,1\}$ – є криза ефективності, тобто прихована криза;
3. $SL = \{0,0,1,1\}$ – є криза платоспроможності;
4. $SL = \{0,0,0,1\}$ – реальна загроза банкрутства, криза платоспроможності;
5. $SL = \{0,0,0,0\}$ – загроза загибелі організації як економічної системи (ліквідації бізнесу).

Однак багато відомих науковців [9-14] висловлюють думку, що моніторинг тільки фінансових показників діяльності організації недостатній для виявлення всіх проблем, що можуть обумовити загрозу виникнення банкрутства і ліквідації діяльності підприємства.

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість досліджень, питання щодо діагностики кризи

розвитку підприємства фактично не розглядалося в економічному аспекті та в організаційному контексті одночасно.

Тому мета статті полягає у розробленні комплексного підходу до діагностики кризи розвитку організації, що дозволить вчасно реагувати на кризу та вживати заходи з її подолання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як відомо, процес оцінки поточного стану управління організацією, ефективності її оргструктури, функцій підрозділів, організація бізнесів-процесів, рівня інформаційно-комунікаційного забезпечення називається зворотним інжинірингом або реінжинірингом (PI) [15].

У процесі PI менеджери за участю розробників інформаційних систем здійснюють детальний опис організації, ідентифікацію основних функціональних бізнес-процесів. Але надалі на цій основі у статті пропонується до використання модель діагностики кризи розвитку підприємства.

Для того щоб зробити обґрунтовані висновки щодо антикризового потенціалу організації, пропонується розглядати комплексний підхід до діагностики кризи розвитку організації як системи ретроспективного та перспективного аналізу, що спрямований на виявлення саме ознак кризи, її оцінки, загрози банкрутства та/або подолання кризи.

Такий діагностичний підхід дає змогу вжити своєчасних, комплексних і науково обґрунтованих заходів для запобігання кризовим явищам (або якщо криза вже настала) для пошуку шляхів виходу з неї з мінімальними втратами. Короткий опис кожної фази надано нижче (рис. 1):

Етап 1. Створення бази знань (БЗ) для діагностики кризи та неплатоспроможності. Це результат роботи двох інформаційних систем - внутрішньої та зовнішньої. Внутрішні джерела інформації включають документи, що стосуються фінансової звітності організації: «Баланс», «Звіт про фінансові результати та використання коштів», «Звіт про рух грошових коштів», «Звіт про рух капіталу», фінансові зобов'язання організації, дебіторів, поточні запаси та інші оборотні активи, джерела доходів, поточну операційну інформацію, таку як, наприклад, перелік витрат.

До зовнішніх джерел інформації належать: спеціалізовані видання; огляди ринку; політичні та економічні новини; виступи

депутатів та представників уряду; публікації законопроектів та прогнози урядових рішень; макро- та мікроекономічна статистика; бюджетні дані відповідних рівнів; дані щодо очікуваних темпів інфляції; кон'юнктури промислових, споживчих, товарних, фінансових та кредитних ринків; кон'юнктури ринку праці; дані щодо інтеграції, децентралізації і розвитку торговельних та промислових ринків. Така інформація може бути використана для прогнозування стратегії розвитку організації.



Рис. 1. Комплексний підхід до діагностики кризи розвитку організації

Джерело: розроблено автором

Етап 2. Власне діагностика кризи та загрози неплатоспроможності має три окремі мікроетапи.

Мікроетап 2.1 - виявлення ознак кризи та експрес-діагностика загрози неплатоспроможності.

На цьому етапі визначаються зовнішні ознаки кризи за допомогою спеціальної методики аналізу на основі базової внутрішньої

інформації. Пропонується аналіз такого: збитки та їх розмір у порівнянні з власним капіталом; кредити і заборгованість, що не погашені в строк, відсотки за несплаченими боргами; прострочена дебіторська заборгованість, її динаміка та обсяг; овердрафти за матеріальними та нематеріальними активами, їх розмір та причини виникнення; нарахування за розрахунками з бюджетом та позабюджетними фондами; негативна динаміка та значення окремих показників фінансового стану, платоспроможності та фінансової стійкості, які не відповідають нормативним або рекомендованим значенням та тривалість операційного циклу.

Якщо після виконання мікроетапу 2.1 ситуація вважається нормальною, процес діагностики кризової ситуації можна вважати завершеним, в іншому випадку необхідно переходити до мікроетапу 2.2.

Мікроетап 2.2. Це поглиблений аналіз, метою якого є підтвердження та уточнення результатів мікроетапу 2.1 шляхом більш детального вивчення процесів, що призвели організацію до кризи або банкрутства.

Мікроетап 2.3 полягає у визначенні основних чинників корпоративної кризи. Цей процес здійснюється на основі експертних оцінок або за допомогою імітаційного моделювання. Результатом є ранжований набір найбільш негативних і позитивних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, а також визначається важливість кожного з них з точки зору його впливу на кризову ситуацію. Якщо зовнішні фактори переважають і не можуть бути нейтралізовані на рівні компанії, криза може поглибитися і призвести до банкрутства.

Етап 3. Оцінка наслідків неплатоспроможності. Цей етап також складається з трьох мікроетапів.

Етап 3.1. Оцінка вартості підприємства та його активів. Основною метою цього етапу є визначення суми, яка може бути використана для погашення наступних зовнішніх боргів у результаті продажу активів підприємства.

Така оцінка здійснюється згідно з відповідними стандартизованими методиками. Оцінка повинна враховувати характеристики об'єкта, його збитковість, зобов'язання та терміновість продажу. Слід зазначити, що оцінка вартості підприємства залежить від мети оцінки.

Мікроетап 3.2. Детальний аналіз зобов'язань. Мета цього етапу – визначити чи настала неплатоспроможність, ініційована кредиторами.

Для цього необхідно дослідити характеристики боргу, в тому числі його частку в загальному обсязі заборгованості, причини його виникнення, характер відносин між боржником і кредитором, майно, що забезпечує борг, строки його погашення та можливість відстрочки. Така інформація є важливою для реструктуризації боргу.

Мікроетап 3.3. Перспективна оцінка фінансових наслідків ситуації неплатоспроможності. Банкрутство компанії не завжди є вигідним для кредиторів, оскільки ліквідних активів може не вистачити для обслуговування боргів. Тому необхідно знати рівень вимог кредиторів і розмір їхніх втрат у разі винесення судового рішення про стягнення боргів. У будь-якому випадку мають бути дотримані інтереси власників підприємства з урахуванням організаційно-правової форми підприємства, а також структури власності та їхніх обов'язків відповідно до статуту підприємства. Кількісні параметри наслідків банкрутства оцінюються за допомогою спеціально розробленої системи оціночних показників, яка використовується не тільки в діагностичних цілях, а й служить основою для прийняття антикризових управлінських рішень.

Етап 4. Дослідження та оцінка життєздатності (антикризового потенціалу) організації. Цей етап також складається з трьох мікроетапів.

Етап 4.1. Оцінка ресурсних умов виживання організації, тобто сукупності ресурсів, які організація має і може використати для переживання кризи. Це детальний аналіз матеріальних, фінансово-економічних, трудових, управлінських ресурсів. Такі оцінки проводяться з використанням сучасних методів і програмних продуктів та спрямовані на забезпечення перемоги в конкурентній боротьбі на ринку.

Етап 4.2. Оцінка можливостей розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. На цьому етапі враховуються нереалізовані можливості та реальні перспективи розвитку окремих видів діяльності [8].

Етап 4.3. Аналіз зовнішнього середовища та його можливостей позитивного впливу на вихід організації з кризи. Метою досліджен-

ня є стан макроекономічного та мікроекономічного зовнішнього середовища організації. Якщо в бізнес-середовищі організації спостерігаються позитивні тенденції, криза буде локалізована і організація зможе самостійно подолати цю складну ситуацію. Якщо ж у зовнішньому середовищі спостерігається посилення негативних тенденцій, загальна криза швидше за все поглиблюватиметься і прискорюватиметься, що вимагатиме вжиття екстрених заходів. До таких заходів належить швидке реагування стосовно зміни конфігурації структури підприємства відповідно до рівня впливу факторів зовнішнього середовища в контексті його складності та динамічності з урахуванням рівня невизначеності і ворожості. Слід особливу увагу приділити координаційним механізмам, впливу ключових частин структур та децентралізації за вертикаллю і горизонталлю.

Етап 5. Узагальнення результатів діагностики кризи розвитку організації. Узагальнення відбувається у формі звіту, що відображає всі отримані результати: сутність кризового явища та його вплив на діяльність організації; ймовірність та очікувані терміни настання ситуації неплатоспроможності; рівень та масштаби кризи; причини та фактори, що спричинили кризове явище; причини та фактори, що сприяють виходу з кризи; причини та фактори, що сприяють виходу з кризи; прогноз розвитку зовнішнього середовища та ринкової кон'юнктури, характер впливу на вирішення поточних проблем та майбутній потенціал організації; розв'язання кризового явища за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів, що сприяють наявності на підприємстві необхідних умов.

Крім цього, в площині практичних рекомендацій пропонується розглянути можливість застосування заходів стосовно забезпечення фінансової спроможності та стійкості підприємства (табл. 1).

Слід акцентувати увагу, що загалом ліквідація кризи підприємства – складний та багатогранний процес, що вимагає комплексного підходу до вирішення фінансових, організаційних та управлінських проблем і першим кроком у ліквідації кризи є діагностика проблеми.

Це дозволяє зрозуміти причини, які призвели до кризи, і визначити напрямки для подальших дій. Другим важливим етапом є розробка стратегії виходу з кризи. У багатьох випадках необхідно зосередитися на вдосконаленні управлінських процесів, навчанні персо-

налу та розвитку корпоративної культури, що сприятиме підвищенню ефективності роботи компанії в довгостроковій перспективі.

Таблиця 1

Заходи із забезпечення фінансової спроможності та стійкості підприємства

Розділи і статті балансу	Зміст конкретних заходів
1	2
1. Позаоборотні активи	Скорочення адміністративно-управлінських витрат за рахунок фіксованих затрат
1.1. Нематеріальні активи	
. Патенти, ліцензії, товарні знаки	Продаж патентів і ліцензій, прав користування товарним знаком, франчайзинг
. Основні кошти, в тому числі будівлі, машини, обладнання та ін.	Передача в оренду будівель, машин і обладнання по безперспективних підприємствах, придбання і скорочення термінів введення в експлуатацію перспективних виробництв, оптимізація амортизаційної політики
. Незавершене будівництво	Продаж об'єктів незавершеного будівництва
. Довгострокові фінансові вкладення	Відмова від основних довготермінових фінансових вкладень і реалізація неприбуткових
Оборотні активи	Перегляд норм витрат і запасів, продаж понаднормативних запасів
. Сировина і матеріали	
. Незавершене виробництво	Оптимізація тривалості виробничого циклу, скорочення невиробничих затрат робочого часу, продаж напівфабрикатів
. Готова продукція	Продаж понаднормативних запасів готової продукції, скорочення термінів реалізації продукції і обігу коштів
. Товари відвантажені	Переважання розрахунків з передплатою
. Витрати майбутніх періодів	Скорочення обсягу авансованих платежів
. Дебіторська заборгованість, в тому числі покупці і замовники	Скорочення і ліквідація простроченої дебіторської заборгованості, ліквідація безнадійних боргів, проведення взаємозаліків і вексельних розрахунків, скорочення строків торгового кредиту, передоплата замовниками по договорах, експертиза платоспроможності замовників, скорочення часу обороту коштів за рахунок інвестування у власне виробництво

Закінчення табл. 1

1	2
Збитки	Аналіз по причинах і центрах відповідальності, встановлення мінімальних об'ємів виробництва – порогу рентабельності
Капітал і резерви	Збільшення розмірів власного капіталу на придбання виробничого обладнання, відновлення запасів оборотних коштів по перспективних видах продукції, стабілізація розмірів фондів
Довгострокові пасиви. Позичкові кошти	Залучення довгострокових кредитів на цілі освоєння перспективних виробництв за умови можливості дотримання розрахункових строків їх окупності
Короткострокові пасиви	Залучення кредиторів і позик за умови забезпечення розрахункових термінів окупності на цілі поповнення запасів оборотних активів за перспективними видами продукції, отримання пільгового кредиту, виплата заборгованості з заробітної плати персоналу
Фінансові результати	Досягнення максимально можливих об'ємів виробництва
Собівартість виробництва і реалізації продукції	Ліквідація збиткової продукції, скорочення фіксованих затрат, економія споживання матеріалів і енергії за рахунок впровадження прогресивних технологій, скорочення трудомісткості виробництва (технічно обґрунтовані норми виробітку), скорочення частки накладних витрат

Один із важливих аспектів ліквідації кризи – це комунікація. Чітка і відкрита комунікація з усіма зацікавленими сторонами (персоналом, постачальниками, інвесторами, клієнтами) допомагає зберегти довіру та стабільність в умовах змін. Прозорість у прийнятті рішень, своєчасне інформування про кроки, що вживаються для подолання кризи, може бути важливим фактором для відновлення нормальної діяльності підприємства. Не менш важливим є моніторинг процесу виходу з кризи. Це дозволяє оцінювати ефективність вжитих заходів, коригувати стратегію за потреби та приймати оперативні рішення для запобігання новим кризам у

майбутньому. Таким чином, ліквідація кризи підприємства – це не просто вирішення термінових проблем, а комплексний процес, що вимагає ефективного управління, стратегічного мислення та професійного підходу. Це не лише можливість для підприємства відновити свою діяльність, а й шанс стати сильнішим, більш гнучким і готовим до викликів майбутнього.

Висновок. Діагностика стану організації на предмет кризи її розвитку є важливим етапом у процесі управління організацією. Виявлення проблем на ранніх етапах дозволяє не тільки уникнути кризових ситуацій, але й забезпечити стабільне та ефективне функціонування в умовах змінного ринкового середовища.

Запропонований у статті комплексний підхід до діагностики кризи розвитку організації дозволить вчасно реагувати на кризу та вживати заходи з її подолання, які можуть стати ключовими факторами для збереження конкурентоспроможності організації в довгостроковій перспективі.

Література

1. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / пер. з англ. Р. Корнути. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.
2. Адізес І. К. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати / пер. з англ. С. Опацької. Київ: Наш Формат, 2017. 288 с.
3. Адізес І. К. Управління життєвим циклом корпорацій / пер. з англ. Н. Палій. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 496 с.
4. Адізес І. К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіної. Київ: BookChef, 2018. 299 с.
5. Адізес І. К. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером / пер. з англ. С. Сарвіри. Київ: Наш Формат, 2019. 312 с.
6. Адізес І. К. Як подолати кризу управління. Діагностика та лікування проблем керівництва / пер. з англ. В. Стельмаха. Харків: Фабула, 2019. 272 с.
7. Кристенсен К. Дилема інноватора. Як нові технології нищать сильні компанії / пер. з англ. О. Гончара. Київ: Yakaboo Publishing, 2017. 276 с.
8. Серіков А. В. Управління організаційними змінами. Харків: Бурун Книга, 2013. 264 с.
9. Ситник Й. С. Управління знаннями як складова процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 354–360. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/62.pdf.
10. Токмакова І. В., Войтов І. М., Діденко Я. В. Розвиток технологій управління знаннями на підприємствах. *Вісник економіки транспорту і*

промисловості. 2017. № 60. С. 258–264. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/5247>.

11. Томах В. В. Сутність процесу управління знаннями підприємства промисловості. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 161–166. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-2_0-pages-161_166.pdf.

12. Коба Н. В. Форсування портфелю стратегій управління знаннями в організації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2015. Вип. 28. С. 32–37. URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2015/n28/9.pdf>.

13. Криворучко Г. В., Аванесова Н. Е., Гетьман О. О., Ткачук Д. В. Теоретико-практичні рекомендації: найм та управління персоналом підприємства. *Науковий вісник будівництва*. 2021. Т. 106, № 4. С. 208–213. URL: <https://svc.kname.edu.ua/index.php/svc/article/view/1646>.

14. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Групування організаційних одиниць у диференціальному зовнішньому середовищі. *Сучасне управління: регіон, місто, організація в системі національної безпеки країни*: колективна монографія / за заг. ред. Н. Е. Аванесової. Харків : ФОП Панов А. М., 2020. С. 321–335. ISBN 978-617-7859-41-2. URL: https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2020/Suchasne_upravlinnya_rehion_misto_orhanizatsiya_v_systemi_natsionalnoyi_bezpeky_krayiny.pdf.

15. Гетьман О. О. Сучасна концепція стратегічного управління. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи*: зб. наук. пр. Харків : ХНУБА, 2022. С. 4–14. URL: https://kmpa.kh.ua/files/collections/2022/Upravlinska_diialnist_dosvid_tendentsii_perspektyvy.pdf.

References

1. Mintzberg H. (2018). *Anatomiiia menedzhmentu. Efektyvnyi sposib keruvaty kompaniieiu* [Mintzberg on Management]. (R. Kornuta, Trans.). Kyiv: Nash Format [in Ukrainian].

2. Adizes I. K. (2017). *Idealnyi kerivnyk. Chomu nym nemozhlyvo staty* [A New Paradigm for Management: The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do About It]. (S. Opatska, Trans.). Kyiv: Nash Format [in Ukrainian].

3. Adizes I. K. (2018). *Upravlinnia zhyttievym tsyklom korporatsii* [Managing Corporate Lifecycles: How to Get to and Stay at the Top]. (N. Palii, Trans.). Kharkiv: KSD [in Ukrainian].

4. Adizes I. K. (2018). *Upravlinnia zminamy* [Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business and Society]. (T. Semyhina, Trans.). Kyiv: BookChef [in Ukrainian].

5. Adizes I. K. (2019). *Komandne liderstvo. Yak porozumitysia z bud-yakym menedzherom* [Leading The Leaders: How To Enrich Your Style Of Management

And Handle People Whose Style Is Different From Yours]. (S. Sarvira, Trans.). Kyiv: Nash Format [in Ukrainian].

6. Adizes I. K. (2019). Yak podolaty kryzu upravlinnia. Diahnostyka ta likuvannia problem kerivnytstva [How To Solve The Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems]. (V. Stelmakh, Trans.). Kharkiv: Fabula [in Ukrainian].

7. Christensen C. M. (2017). Dylema innovatora. Yak novi tekhnolohii nyschat sylni kompanii [The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail]. (O. Honchar, Trans.). Kyiv: Yakaboo Publishing [in Ukrainian].

8. Sierikov A. V. (2013). Upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy [Organizational Change Management]. Kharkiv: Burun Knyha [in Ukrainian].

9. Sytnyk Y. S. (2017). Upravlinnia znanniamy yak skladova protsesu intelektualizatsii system menedzhmentu pidpriemstva [Knowledge Management as a Component of the Process of Intellectualization of Enterprise Management Systems]. *Ekonomika i suspilstvo — Economy and Society*. 8, 354-360. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/62.pdf. [In Ukrainian].

10. Tokmakova I. V., Voytov I. M., Didenko Ya. V. (2017). Rozvytok tekhnolohii upravlinnia znanniamy na pidpriemstvakh [Development of Knowledge Management Technologies at Enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti — The bulletin of transport and industry economics*. 60, 258-264. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/5247>. [In Ukrainian].

11. Tomakh V. V. (2014). Sutnist protsesu upravlinnia znanniamy pidpriemstva promyslovosti [The Essence of the Knowledge Management Process of an Industrial Enterprise]. *Problemy ekonomiky — The Problems of Economy*. 2, 161-166. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-2_0-pages-161_166.pdf. [In Ukrainian].

12. Koba N. V. (2015). Forsuvannia portfeliiu stratehii upravlinnia znanniamy v orhanizatsii [Pushing the Portfolio of Knowledge Management Strategies in the Organization]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia», seriia «Ekonomika» — Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" series*. 28, 32-37. URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2015/n28/9.pdf>. [In Ukrainian].

15. Hetman O. O. (2022). Suchasna kontseptsiiia stratehichnoho upravlinnia [Modern Concept of Strategic Management]. *Upravlinska diialnist: dosvid, tendentsii, perspektyvy* [Management activity: experience, trends, perspectives]. Kharkiv : Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture. 4-14. URL: https://kmpa.kh.ua/files/collections/2022/Upravlinska_diialnist_dosvid_tendentsii_perspektyvy.pdf#page=6. [In Ukrainian].

DIAGNOSIS OF THE ORGANIZATION STATE IN TERMS OF ITS DEVELOPMENT CRISIS

HETMAN O., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604,
ORCID: 0000-0003-4538-5736

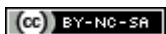
VELYCHKO Ya., Assistant.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0754-9990

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway
University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

Abstract. *In order to draw reasonable conclusions about the anti-crisis potential of the organization, this article considers and proposes a comprehensive approach to diagnosing crises in organizational development as a system of retrospective, operational and prospective target analysis aimed at identifying signs of a crisis, assessing the threat of bankruptcy or overcoming the crisis. Such a diagnostic approach makes it possible to take timely, comprehensive and scientifically sound measures to prevent the occurrence of a crisis (or if the crisis has already occurred) and find ways to overcome it with minimal losses. Diagnosis of a crisis situation in an organization is an important stage in the process of managing an organization. Identifying problems at an early stage not only helps to avoid crisis situations, but also ensures stable and effective functioning in a changing market environment. The comprehensive approach to diagnosing crises in corporate development proposed in this work allows a timely response to crisis phenomena and taking measures to overcome them, which can become an important factor in supporting the competitiveness of the organization in the long term. This approach consists of the following main stages: creation of a knowledge base for diagnosing the crisis and actual insolvency; direct diagnosis of the crisis and the threat of insolvency, in particular, identifying signs of the crisis and express diagnosis of the insolvency threat; in-depth analysis, the purpose of which is to confirm and clarify the results; identification of the main factors due to which the corporate crisis has occurred; assessment of the insolvency consequences, in particular, assessing the value of the organization and its assets, thorough analysis of liabilities, further assessment of the financial consequences related to the insolvency situation; research and assessment of the organization viability (assessment of the resource conditions for the organization's survival, assessment of the enterprise's development opportunities and increasing its competitiveness, analysing the impact of external factors and their possibilities of positive influence on the enterprise's exit from the crisis; generalizing the results of the crisis diagnosis based on the organization's development.*

Key words: *diagnostics, crisis situation, competitiveness, development, integrated approach.*



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.