

## МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ БІЗНЕСУ З УРАХУВАННЯМ ЗАКОНУ РОЗВИТКУ СИСТЕМ

Будь-яка система, економічна, зокрема, передбачає певну організацію, яка, час від часу, потребує діагностики, тобто, визначення, в якому стані вона знаходиться і чи не потрібно розпочинати регулювання системи. Особливої актуальності такі, здавалось би на перший погляд, очевидні задачі та процеси, набувають в критичних умовах, в умовах різких та неочікуваних змін, на які не можливо швидко вплинути та змінити. Останні роки для України стали саме такими. Анексія значних територій, початок воєнних дій на Сході України у 2014 році, епідемія COVID у 2019 році, початок повномасштабної війни, розв'язаної країною-агресором у 2022 році – все це з нарощуваною силою руйнівним чином впливало і на економічну макро-ситуацію в країні, і на стан окремих бізнесів.

Крім того, треба розуміти, що кожний бізнес під впливом зовнішніх чинників проходить і свій, індивідуальний шлях розвитку. В залежності від сукупного впливу цих станів (зовнішнього та внутрішнього) і буде визначатись потреба в організації та здійсненні ефективних управлінських впливів.

Отже, вважаємо не випадковим, що саме в ці останні роки в Україні з'явилося достатньо праць, що присвячені розгляду змісту поняття «розвиток» та характеристиці його етапів. Зокрема, це праці: Вініченко О. М., Клименко Л. В., Халахур Ю. Л., Загороднюк О. В. Надтока Т. Б., Какуніна Г. А., Плугіна Ю. А., Побережний Р. О., Побережна Н. М., Раєвнева О. В., Аксьонова І. В., Свидло Г. І., Дакус А. В., Сімченко Н. О., Погорелов Ю. С, Горіна Г. О., Занора В., Коняга А. В., Дунда С. П., Сірко А. Ю., інших. Внесок кожного з авторів проаналізуємо пізніше, але, в цілому, потрібно сказати, що немає сталого підходу, який би об'легшив завдання для бізнесу у подоланні такого важливого етапу регулювання діяльності як діагностика стану бізнесу.

Мета роботи полягає у розробці методики економічної діагностики стану бізнесу з врахуванням закону розвитку систем.

Така постановка мети дослідження спирається на основи теорії систем, комплексний підхід у розв'язанні складної економічної задачі, на застосування методів індукції і дедукції, узагальнення та порівняння.

Відомо, що будь-яка економічна система є динамічною, отже, їй притаманне таке явище як розвиток. Аналіз показав, що змістовне наповнення цього поняття також еволюціонувало з роками, із зміною економічних умов, із появою нових суспільно-економічних та технічних сторін життя. Особливо це стало помітно останні роки. Розглянемо, як формувалась наукова думка навколо цього поняття (табл. 1).

Таблиця 1

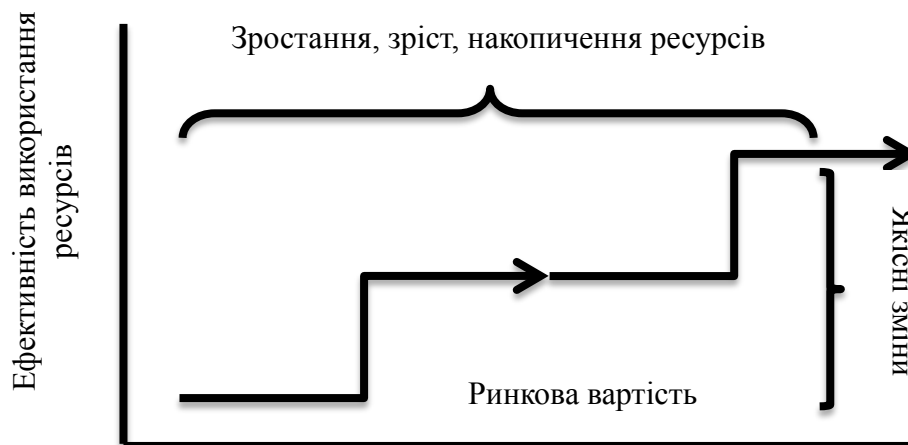
**Підходи до визначення категорії «розвиток» за авторами**

Автори	Підходи за [11]:				
	філософський	онтогенезний	факторний	соціально-економічний	стратегічний
Еволюція терміну «розвиток»					
Клименко Л. В., Халахур Ю. Л., Загороднюк О. В. [1]		+	+	+	
Надтока Т. Б., Какуніна Г. А. [1]			+	+	
Плугіна Ю. А. [2]				+	
Побережний Р. О., Побережна Н. М. [1]	+	+			
Расвнева О. В., Аксьонова І. В., Свидло Г. І. [3]					+
Дакус А. В., Сімченко Н. О. [4]		+	+		
Вініченко О. М. [5]	+	+			
Погорелов Ю. С. [6,7]		+	+	+	+
Горіна Г. О. [8]			+		
Занора В. [9]		+		+	
Коняга А. В. Дунда С. П. [10]		+			
Сірко А. Ю. [11]		+			

*Джерело: складено автором.*

Згідно табл. 1 можна побачити, як різні науковці пояснювали поняття «розвиток» за підходами, запропонованими Сірком А. Ю. у [11], як змінювалась

методика щодо його опису, який з часом набував все більш глобального, комплексного значення. Так, наприклад, в праці Клименко Л. В., Халахур Ю. Л., Загороднюк О. В., термін «економічний розвиток підприємства» пояснюється у локальному та глобальному значеннях [1]. В локальному значенні, на їх погляд, підприємство виступає як стан чи результат зміни з переходом на новий якісний або кількісний рівень під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. В глобальному ракурсі широкі значення поняття «розвиток суб'єкта господарювання» показане як незмінне, незворотне явище, що характеризується як безперервна послідовна зміна за тих самих чинників. Сутність економічного розвитку показана на рис. 1, де можна побачити взаємозалежність його структурних складових частин.



**Рис. 1. Траєкторія формування взаємозалежності структурних складових частин економічного розвитку підприємств [1]**

Так, на рис. 1 видно, як ефективність використання ресурсів підприємства, тобто якісні зрушення, з часом змінюються загальним його зростанням в ринковій вартості. Це є однією з важливих сутностей економічного розвитку.

Сучасний погляд на економічний розвиток показано в праці Занори В. [9], де відображено перехід від розуміння цього терміну лише як похідної функціонування підприємства до змін заради функціонування та подальшого розвитку.

Верхоглядова Н. І. та Кононова І. В. у [12] додали, що за своєю сутнісною компонентною розвиток може бути представлений як процесний, динамічний, та трансформаційний, що виходить із зовнішніх факторів середовища.

За результатами аналізу цих праць можна додати, що за результативно-наслідковою компонентною відбувається поділ розвитку на: спрощений, кількісний, якісний, комбінований, адаптаційний та комплексний. Такий поділ перетинається з позицією Сірка А. Ю. [12], де змістовну сутність категорії «розвиток підприємства» пропонується розглядати як сукупність змін, характер змін, стан чи результат змін та процес. Значення такого підходу для діагностики ми розглянемо трохи далі.

В працях Богатирьова І. О. та Запасної Л. С. відмічено, що за цих параметрів розвиток може мати як прогресивну, так і регресивну форму, а Занорою В. додано, що характер змін може бути негативним, нейтральним та позитивним [12–14].

Вище перераховані науковці запропонували різноманітні класифікації видів розвитку підприємства, що було узагальнено у вигляді табл. 1.2:

Необхідність визначення такої багатоаспектної класифікації полягає в тому, аби систематизувати й структурувати змістовні та факторні критерії розвитку, та свідомо розробляти підходи щодо більш чіткої діагностики етапів розвитку та організації ефективного управління ним.

В будь-якому разі, треба відмітити, що саме це поняття є інтегральним, тому при здійсненні діагностики обов'язково потрібно враховувати стадії розвитку як системоутворюючу характеристику сучасного бізнесу. Таку ж думку висловлює і Вініченко О. М. у [5, с. 55], який зазначив, що системоутворюючі характеристики розвитку підприємства є: 1) досить складні і мають різний ступень невизначеності; 2) носять інноваційний характер; 3) передбачають структурні зміни у всіх сферах діяльності підприємства; 4) ґрунтуються на ресурсних обмеженнях; 5) узгоджуються с критеріями розвитку підприємства; 6) мають довгострокові та важкозворотні наслідки; 7) переводять підприємство з його сучасного стану в бажане чи прогнозоване майбутнє. Звісно, це багатопарова, багатоваріантна, багатокритеріальна задача дуже високого ступеня складності та

невизначеності. Саме тому, потрібно багато уваги приділяти питанням діагностики, щоб марно не витратити ресурси, втрачаючи при цьому вартість підприємства (рис. 1).

Таблиця 2

**Класифікація видів розвитку підприємства**

<b>Ознака</b>	<b>Види розвитку підприємства</b>
За сферою впливу	економічний, організаційний, техніко-технологічний, соціальний, екологічний
За характером перетворень	екстенсивний, інтенсивний, прогресивний, регресивний
За тривалістю	поточний, короткостроковий, довгостроковий
За швидкоплинністю	еволюційний (рівномірний), революційний
За відкритістю	відкритий, латентний
За адаптаційними характеристиками	адаптивний, реактивний, випереджаючий, дивергенційний
За метою впливу	простий, розширений
За можливістю керування	керований, некерований
За вектором розвитку	векторний (лінійний), хаотичний
За стабільністю	сталий, циклічний, спіральний, нестабільний, стійкий, нестійкий
За масштабами	внутрішній (локальний), зовнішній (глобальний)
За можливістю впровадження нововведень	інноваційний, консервативний
За рівнем невизначеності	прогнозований, біфуркаційний, випадковий
За змістом показників	якісний, кількісний
За можливістю управління змінами	контрольований, неконтрольований
За складністю змін	елементарний, інтегральний, системний
За обмеженістю	обмежений, розширений
За видом потенціалу	виробничий, фінансовий, комунікаційний, інноваційний, маркетинговий, управлінський, мотиваційний, трудовий

*Джерело: складено автором на основі [1; 5; 8].*

Сам закон розвитку є універсальним та показує послідовність і зміну етапів, особливості зміни та настання прогресивної та регресивної фази в розвитку будь-якої системи. Є багато підходів щодо поділу процесу розвитку на етапи. Це

дослідження не має на меті розглядати саме це, тому просто підкреслимо, що в економічній теорії ці етапи прийнято називати «стадії життєвого циклу підприємства». І такі стадії можуть мати різну назву та різні змістовні трактування. Наприклад, Баланович А. М. у [16] виділяє такі стадії розвитку бізнесу: стадія запуску; стадія росту; стадія зрілості; стадія занепаду; смерть або можливе відновлення.

А в кожний конкретний момент часу бізнес знаходиться в певному економічному стані. Тобто, економічний стан є дискретним відображенням якісних та кількісних економічних характеристик. Дискретність передбачає відображення (зліпок) певного етапу економічного життя підприємства, логічно вписаного у процес розвитку. Отже, не може бути відірваним від інтегральних процесів соціально-економічних систем від макро- до мікрорівня.

Таким чином, враховувати особливості впливів процесів, що відбуваються на кожному з етапів розвитку, треба обов'язково. Інакше, менеджмент підприємства постійно отримуватиме хибні інформаційні та економічні дані та вибудовуватиме невірні управлінські рішення.

Отже, далі розглянемо методику діагностики економічного стану підприємства з врахуванням особливостей закону розвитку систем.

Методику діагностики економічного стану підприємства з врахуванням особливостей закону розвитку систем представимо у вигляді схеми (рис. 2).

Як зазначали раніше у [17, с. 27] і за схемою рис. 2, першим етапом діагностики потрібно проаналізувати зміст змін, які відбуваються в соціально-економічній системі (тобто, на підприємстві) в момент здійснення діагностики. І тут треба пригадати підхід Сірка А. Ю. [12] та розглянути, що означатимуть складові змін для підприємства в ракурсі проведення аналізу змін (табл. 3).

Крім того, на першому етапі методики дуже важливим є порядок аналізу. Спочатку треба проводити аналіз змін, що відбулися за аналізований період у зовнішньому середовищі, адже саме воно визначає необхідність змін.



Рис. 2. Методика діагностики економічного стану підприємства з врахуванням особливостей закону розвитку систем

Джерело: розроблено автором

**Характеристика, особливості та реалізація складових змін в діяльності бізнесу  
в ході проведення аналізу змін**

<b>Складові (за Сірком А.)</b>	<b>Характеристика складової</b>	<b>В чому відображається в ході аналізу</b>	<b>В чому реалізується</b>
Сукупність змін	Перелік всіх можливих даних із всіх потоків в діяльності бізнесу та їх відповідність межах, нормам, граничним значенням	Структура критичних для бізнесу економічних показників, регламенти, нормативи, допускові рівні ризиків	Прийнятий пакет документів та графік контролю їх виконання
Характер змін	Спостереження (фіксація, аналіз) за тенденціями змін	Статистичний аналіз економічних даних	Висновок про прогресивний чи регресивний рух
Стан\результат змін	Результати діяльності бізнесу в момент тут та зараз	Набір даних конкретних показників в момент тут та зараз, що фіксує стан бізнесу	Позитивна динаміка
Процес змін	Безпосередній перевід стану бізнесу із одного положення в інше. Тобто, з економічної точки зору передбачається безпосереднє виконання нових дій у відповідності до обґрунтованих та прийнятих раніше рішень	Визначена система ресурсів, відповідальностей та напрямків дій	Стратегія діяльності

*Джерело: розроблено автором.*

Сама система, в якому стані вона б не була, характеризується інертністю та сама не приходить до усвідомлення необхідності змін, адже будь-яка система повинна за будь-яких умов зберігати цілісність, а зміни завжди можуть наразити її на ризики руйнації. Отже, захисні механізми систем налаштовані на те, щоб система протидіяла змінам. І зміни можуть початися тільки під зовнішнім впливом, який неможливо буде проігнорувати. Саме тому в ході діагностики спочатку рекомендується проаналізувати зміни у зовнішньому середовищі, а потім подивитись, як вони можуть відобразитися та яким чином (по силі, кількості та якості) вплинути на стан внутрішнього середовища.

Отже, тільки після того, як проаналізували та зафіксували зміст змін, які відбуваються в соціально-економічній системі в момент здійснення діагностики (див. табл. 3), можна безпосередньо переходити до другого етапу методики.



Другий крок діагностики – визначення виду та фази розвитку бізнесу.

На цьому етапі можуть бути один чи декілька кроків в залежності від того, які дані зібрані при аналізі стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Отже, перший етап є базою для наступних дій аналізу.

Варіант 1. Якщо, проаналізувавши стан зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу, визначили, що впливи дуже вагомі, а ризики піднімаються до високого або катастрофічного рівня, тоді стає зрозумілим, що потрібно обирати революційний шлях ведення бізнесу, який передбачає різку та термінову зміну стану системи, термінових рішень та рішучих дій по їх впровадженню. І така ситуація, звісно, буває не так часто, пов'язана, як правило, із різкими непередбачуваними зовнішніми змінами, які не були закладені в можливі сценарії впровадження стратегії бізнесу.

Прикладом такої ситуації як раз і може стати початок повномасштабних бойових дій в Україні у лютому 2022 року. Мало хто до останніх годин перед нападом не міг допустити, що такий наступ на Україну взагалі можливий. Не була готова економіка до масштабних руйнацій підприємств та логістичних ланцюгів, відключень живлення та реальною загрозою життя та здоров'я працівників, тощо. Не був готовий і сам бізнес.

Колектив дослідників ГО «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій» проводив щомісячне опитування бізнесу під час війни. За результатами такого дослідження визначили загальні показники ділового клімату та кон'юнктури в Україні за перші місяці повномасштабної війни у 2022 р. [18, с. 4]:

– Індекс поточної фінансово-економічної ситуації становив -0,36. 47,4% опитаних оцінили поточну фінансово-економічну ситуацію на підприємстві як погану. Очікування на перспективу протягом шести місяців позитивні, хоча спостерігається високий рівень невизначеності;

– Індекс загальноекономічного середовища був дуже низький (-0,54), що означає домінування негативних оцінок над позитивними. 60,7% респондентів оцінили поточне ділове середовище як погане. Прогнози на майбутні шість

місяців були більш оптимістичними. Індекс очікуваних змін ділового середовища становив 0,01;

– зафіксовано високий рівень невизначеності. Більше половини опитаних не змогли дати прогнози на шість місяців наперед. Високий рівень невизначеності для короткострокової перспективи. Особливо високий рівень невизначеності щодо заборгованостей. Більше четверті опитаних не змогли дати прогноз динаміки дебіторської та кредиторської заборгованостей у наступні 1–2 місяці;

– у квітні 2022 року порівняно з довоєнним періодом 10% підприємств припинили діяльність. Решта бізнесів переважно скоротили виробництво;

– у квітні 2022 року лише 15% опитаних працювали на повну (або більшу) завантаженість виробничих потужностей порівняно з довоєнним періодом.

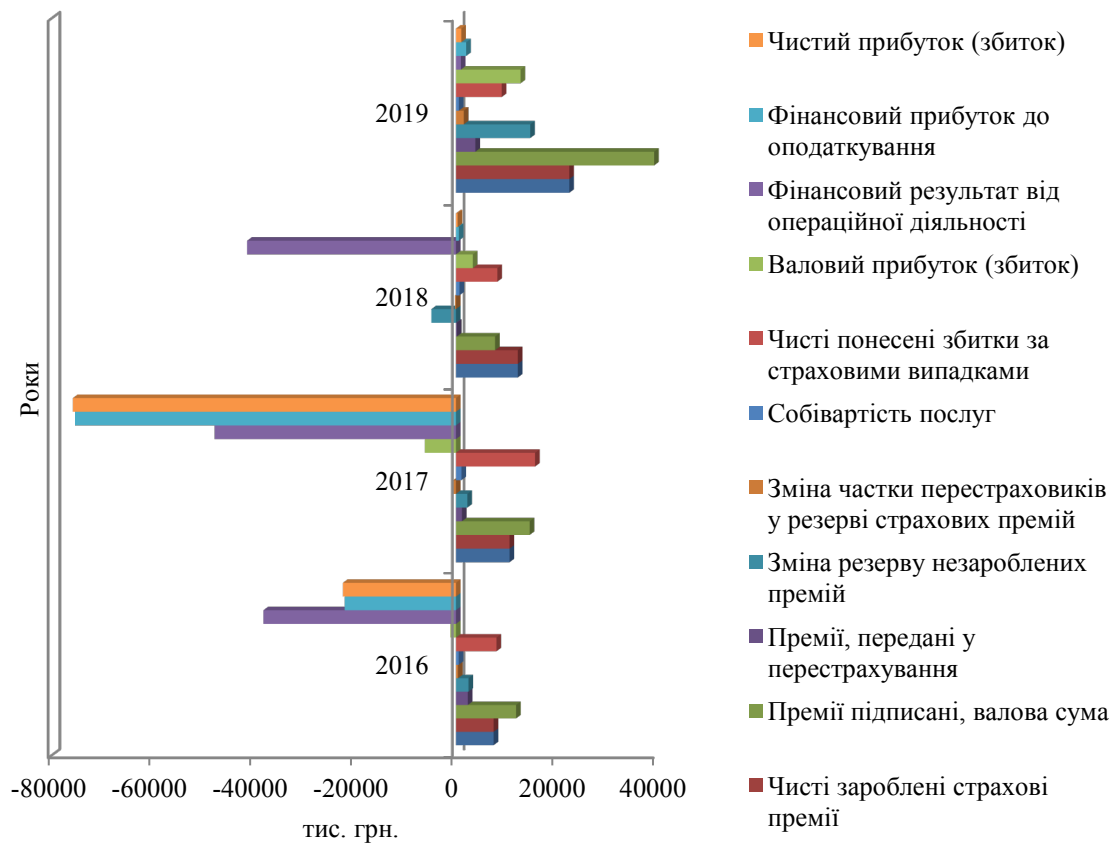
Ще зазначимо, що далі революційну фазу розвитку розглядати не будемо, адже ця фаза є дуже специфічною та потребує проведення окремого дослідження.

Варіант 2. Якщо, проаналізувавши стан зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу, визначили, що впливи є, але вони передбачувані, або незначні за силою, то тоді бізнес іде по еволюційному шляху розвитку, який, як відомо, характеризується поступовими змінами, які розтягнуті в часі та можуть бути прораховані та прогнозовані.

Такий варіант розвитку передбачає наявність фаз.

Якщо підприємство, працюючи певний термін, демонструє позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників, прибутковість, рентабельність, нарощення обсягів продажу, збільшення виробничих потужностей без втрати якості продукції, займає тривалий час провідні позиції серед конкурентів на ринках збуту, то тоді підприємство знаходиться на прогресивній фазі еволюційного розвитку бізнесу.

Як приклад до прогресивної фази еволюційного розвитку бізнесу розглянемо динаміку фінансових результатів ПрАТ «СК «Глобал Гарант» (рис. 3) протягом 2016-2019 рр. (з 2020 року, як вже зазначали вище, почалося загострення кризових загальносвітових явищ, тому більш свіжі дані було вже наводити не коректно як ілюстрацію до сказаного).



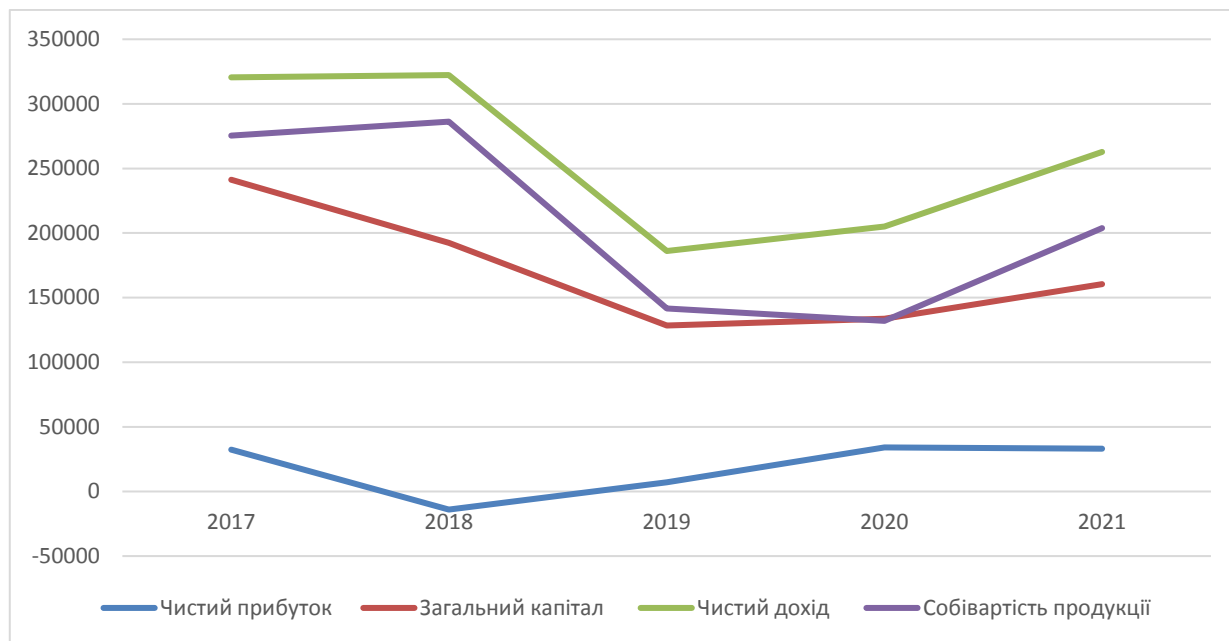
**Рис. 3. Динаміка фінансових результатів ПрАТ «СК «Глобал Гарант» протягом 2016-2019 рр.**

*Джерело: складено автором за [19]*

Як бачимо з рис. 3, у 2019 році прослідковуються досить позитивна динаміка щодо фінансових результатів діяльності страховика. Таким чином відбулося зростання наступних показників: чистий дохід від реалізації послуг збільшився на 10196 тис. грн порівняно з 2018 роком та відповідно чисті валові премії; відбулося збільшення резерву незароблених премій на 103,02%; фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 100,02% за рахунок інших фінансових доходів.

Якщо підприємство, працюючи певний термін, демонструє негативну або нестабільну динаміку основних фінансово-економічних показників, зниження обсягів продажу, значну плинність персоналу, зниження доходів, обмеження ресурсної бази, інші нестабільні прояви, то тоді підприємство знаходиться на якомусь з етапів регресивної фази еволюційного розвитку бізнесу.

Як приклад до регресивної фази еволюційного розвитку бізнесу розглянемо динаміку фінансово-економічних показників АТ «Дніпровагонрембуд» за 2017-2021 роки (рис. 4).



**Рис. 4. Динаміка фінансово-економічних показників  
АТ «Дніпровагонрембуд» за 2017-2021 роки**  
*Джерело: складено автором за матеріалами [20]*

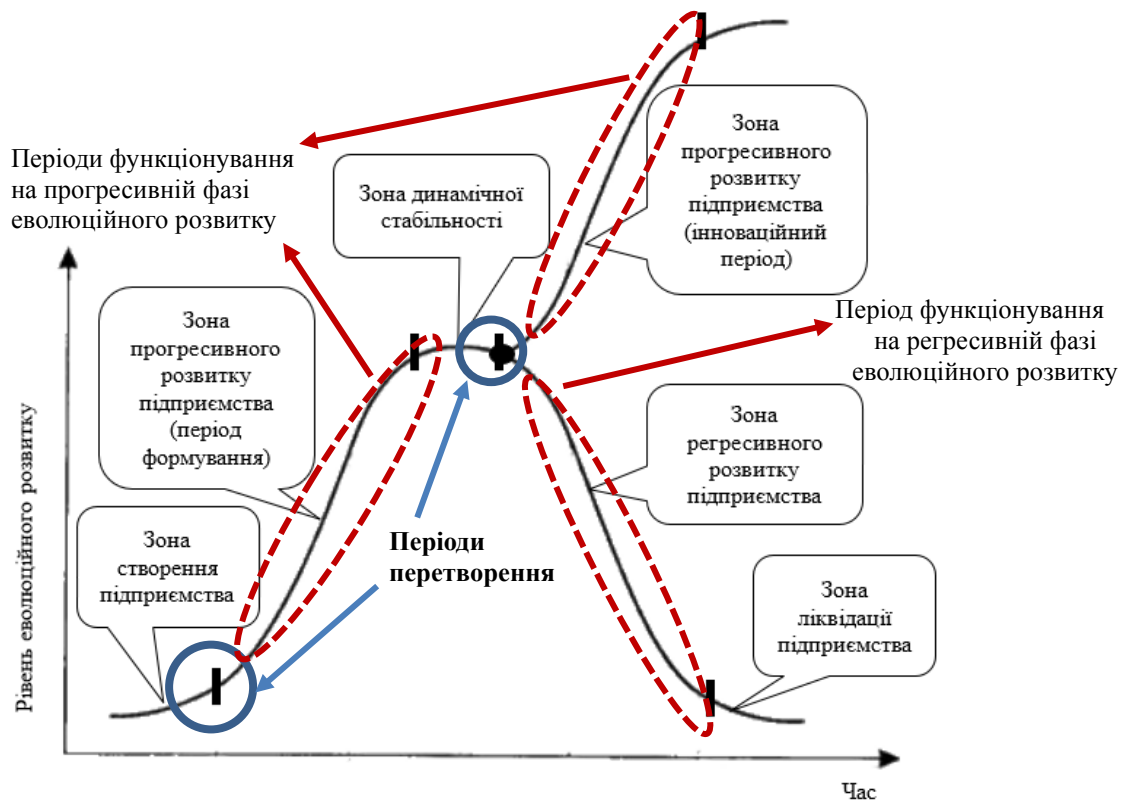
На рис. 4 видно значне просідання показників у 2019 році та покращення ситуації у 2020-2021 роках. Частково спад спричинили низькі прибутки підприємства 2018 році. Спад собівартості продукції 2019 року, який частково пов'язаний зі зниженням цін на металургійну продукцію та енергоносії.

Зрозуміло, що прогресивна та регресивна фази еволюційного розвитку бізнесу відрізняються одна від одної та є діаметрально протилежними за характером та особливостями прояву. І методика діагностики буде показувати різні дані та передбачає підбір різних за змістом та функціями методів як діагностики, так і ефективного управління таким станом. Крім того, треба розуміти, що кожна з цих фаз не може бути оцінена категоріями «позитивна економічна ситуація» чи «негативна економічна ситуація», бо будь-який стан розвитку за дуже короткий термін може втратити свою позитивність та перетворитися на кризовий та, навпаки,

вдало та вчасно скориставшись ситуацією «у економічній ямі», може швидко отримати прибуток та відкрити нові можливості для обходу кризи.

Третій крок діагностики – визначення загальної тенденції розвитку бізнесу.

На цьому етапі потрібно визначити положення бізнесу на кривій розвитку та зафіксувати, який момент свого розвитку проходить бізнес – період перетворення чи період функціонування (рис. 5).



**Рис. 5. Періоди перетворення та функціонування на кривій еволюційного розвитку підприємства**

*Джерело: розроблено автором*

Далі спробуємо розібрати різницю між цими періодами кривої розвитку.

Перетворення ще можна визначити як період переходу від одного стану системи до іншого (див. рис. 5, зони періодів перетворення). Під перетворенням, згідно тезауруса у [17, с. 98], розуміємо синхронну працю суб'єкта управління (керівництва підприємства) щодо прийняття та реалізації рішень з метою здійснення відображення, тобто через відносини формування уявлень про функції, зв'язки, закони та сутність системи у середовищі. Таким шляхом за допомогою

перетворення керуюча система здійснює зміни суттєві, впливові для загальної траєкторії шляху бізнесу, причому не тільки свої, а й, в кінцевому рахунку, всіх над- та підсистем у системному ланцюгу «світова економіка – економіка ЄС – національна економіка – регіональна економіка – економіка підприємства (бізнесу) – економічні показники діяльності підрозділу – показники діяльності посадової особи». Так перетворення на мікрорівні за сукупним інтегральним принципом завжди впливають на загальні перетворення макрорівня.

Під функціонуванням (див. рис. 5, зони періодів функціонування) будемо розуміти період розвитку бізнесу, на якому відбувається організація діяльності підприємства з врахуванням нових підходів, запроваджених в період перетворення.

Як бачимо на рис. 5, періоди перетворення доволі короткострокові за часом протікання. Крім того, саме в періоди перетворення система має змогу не просто внести корективи у діяльність, а застосувати нові підходи, методи, технології, тобто, впровадити інновації в свою повсякденну діяльність. Тому в діагностиці потрібно пильнувати та ні в якому разі не прогавити його початок, щоби вчасно запровадити інноваційні зміни в діяльності. Цей період завжди в еволюційному розвитку передує тривалішому періоду функціонування та забезпечує базу для подальшого прогресивного шляху розвитку. Отже, спочатку перетворення, а тільки після цього – функціонування.

Проходження через такі етапи характерне для кожного витка кривої розвитку, тому вчасна діагностика положення бізнесу та тому чи іншому етапі є дуже важливим завданням для забезпечення ефективного їх проходження та виходу на прогресивну фазу. Якщо менеджмент підприємства в діагностиці не буде визначати, на якому з періодів знаходиться, може наразити бізнес на початок біфуркаційного періоду, втратити керованість та потрапити на регресивну фазу, де поставатимуть зовсім інші проблемні питання виводу бізнесу з кризи.

Четвертий крок діагностики – визначення стадії розвитку бізнесу за законом розвитку систем.

Періоди розвитку, як було визначено вище, вказують на загальні тенденції, які відбуваються з бізнесом. Вони дають змогу зрозуміти, за якими загальними

особливостями рухається система, які глибинні процеси відбуваються в бізнесі, до чого потрібно готуватись менеджменту. Кожний з періодів відтворює притаманні саме йому стадії розвитку. Отже, робимо висновок, що якщо правильно визначений період розвитку, то діагностика стадії розвитку бізнесу звужується до конкретних варіантів. Розглянемо ці варіанти:

1) період перетворення: зона створення бізнесу, етап стратегічного планування зони динамічної стабільності, етап впровадження інноваційних змін зони прогресивного розвитку;

2) період функціонування: етап формування бізнесу зони прогресивного розвитку, більшість зони динамічної стабільності, зона регресивного розвитку.

Вірне визначення стадії розвитку, на якій знаходиться бізнес, буде залежати від знання топ-менеджментом компанії основних характеристик, притаманних кожній стадії. Ці характеристики впливають з особливостей періодів, процесів та станів, які відбуваються в кожній підсистемі бізнесу при цьому.

П'ятий крок діагностики – усвідомлення особливостей визначеної стадії розвитку.

Без усвідомлення взагалі неможливо говорити про розуміння того, що відбувається з бізнесом, бачення, до чого готуватись, про розробку адекватних та вчасних планів дій по забезпеченню ефективної діяльності компанії.

Тому на цьому етапі бажано використовувати якісні методи оцінювання та обґрунтування рішень: дерево рішень, діаграму Ісікава, причинно-наслідкове дерево, метод «Краватка-метелик», подібні до них. Їх застосування допоможе менеджменту розібратися з ознаками того, що відбувається на даному етапі розвитку, визначити причини, що породили саме такі зміни, призвели саме на цей етап, отримати відповідь про можливі наслідки, якщо вчасно не відреагувати та не скоригувати траєкторію руху.

Усвідомлення також передбачає врахування основних законів, за якими діє бізнес як система, здатна до самоорганізації:

1. Закон збереження енергії: жодна матеріальна система не може розвиватися або функціонувати, не споживаючи енергії. Енергія в бізнесі – це, перш за все,

гроші, фінансове забезпечення та спроможність поповнення. Адже, як сказано, за законом, бізнес не зможе ефективно функціонувати та розвиватись. Крім того, енергетичний показник бізнесу – це діяльність людей, їх мотивація на виконання поставлених перед ними завдань. Саме через рух персоналу відбувається рух всіх бізнес-процесів, задіюються всі інші ресурси для отримання кінцевого продукту. Отже, готовність до продуктивної праці потрібно підтримувати на підприємстві завжди, щоб не порушувався цей закон. Інакше, менеджмент наражає підприємство на ризики втрати керованості, втрати спроможностей просуватись за розробленими планами або, взагалі, на ризики зупинки діяльності.

2. Закон балансу припливу-відтоку ентропії: зміна рівня впорядкованості системи за певний період визначається рівнем зміни ентропії в системі за даний період, упорядкованість системи зростає при зменшенні ентропії в системі й знижується при її рості. Цей закон, як правило, в бізнесі автоматично виконується, адже баланс витрат та доходів – це повсякчасне економічне завдання, що вирішується бізнесом. Взагалі-то, збереження балансу у всіх підсистемах підприємства – це дуже важливе системотворче завдання. Відомо, що дисбаланс призводить до необхідності, по-перше, визначити, що це за дисбаланс, по-друге, визначити причини, що його спричинили, по-третє, розробити методи його усунення, по-четверте, вдало впровадити рішення та досягнути балансу. А це прямі витрати – часу, робочої сили, фінансового ресурсу, виробничих спроможностей. І такі витрати не виправдані, адже спричинені із самого початку не розумінням дії закону, а не об'єктивними причинами функціонування підприємства. Краще та економічно ефективніше, просто не допускати перекосів за допомогою щоденного моніторингу стану.

3. Закон оптимуму системотворчих факторів: для будь-якої відкритої стаціонарної системи існує такий набір і комбінація в просторі й часі системотворчих факторів (матеріальних, інформаційних, синергетичних), при яких буде досягатися максимально можливе зниження ентропії в системі. Ентропія в економічних системах – це процес розпорошення дій, робіт, ресурсів, стратегічних намірів та прогнозних очікувань. Таке розпорошення не дає можливості



сконцентрувати всі необхідні ресурси на виконанні місії, поступово призводить до знецінення виконання, спустошення запасів ресурсів, втоми учасників процесів від постійної нестачі або обмеження в реалізації оперативних завдань. Наслідки такого тривалого стану призведуть, без сумніву, до кризових проявів. Отже, ентропію в бізнесі потрібно контролювати та намагатися зменшити, максимально концентруючись та виділяючи головне, раціоналізувати та оптимізувати всі процеси, провести ревізію всіх зайвих та невиправданих витрат та зайвих процесів та норм.

4. Закон адекватності реакцій системи на вплив зовнішнього середовища: у кожний з моментів часу існує якийсь гіпотетичний адекватний оптимум реакцій системи через механізми зворотного зв'язку на зміни зовнішнього середовища по якості (правильності) і своєчасності (швидкості) реалізації зазначених механізмів; даний оптимум забезпечує найбільш ефективний режим функціонування системи. Зовнішнє бізнес-середовище останнім часом дуже швидко змінюється. Тому сприяють безліч причин як економічного, так і іншого характеру. Фіксувати зовнішні зміни – це завдання маркетингу. Нажаль, сьогодні маркетингу, в більшості випадків, відводиться роль організації рекламної кампанії, забуваючи при цьому про інші, набагато важливіші функції маркетингу – постійна діагностика змін зовнішнього середовища та розробка пропозицій для оперативного та ефективного реагування та такі зміни. Саме маркетинг забезпечує ефективне виконання закону адекватності реакцій системи на вплив зовнішнього середовища, забезпечуючи адекватний оптимум реакцій підприємства за якістю та швидкістю реагування.

5. Закон емергентності: у функціонуванні системи завжди існує такий баланс волі децентралізованого керування діяльністю окремих підсистем і загальносистемного централізованого регулювання, при якому у системі досягається максимальний емергентний (синергетичний) ефект системи. Відомо, що будь-які системи управління мають ознаку емерджентності. Їх дуже складно спостерігати, впорядковувати, формалізувати. Але, не зважаючи на це, сьогодні існують такі системи та засоби діагностики та моделювання, які можуть

забезпечити виконання цього закону. Перш за все, маємо на увазі всі технології, що спираються на теорію штучного інтелекту – нейронні мережі, генетичні алгоритми, теорію розпізнавання образів, агентне моделювання поведінки, когнітивне моделювання, що спирається на об'єктно-орієнтований підхід. Але, для застосування таких технологій діагностики та розробки потрібно, по-перше, володіння менеджментом підприємства цими специфічними та доволі вузькими технологіями та знаннями, по-друге, наявністю програмного продукту, який би забезпечував можливість розв'язання економічних завдань з використанням вказаних вище методів.

6. Закон відповідності ефективності системи її інформаційному рівню: максимальна межа ефективності функціонування системи відповідає рівню її інформаційної складності – більш високому граничному рівню ефективності відповідає більш високий рівень інформаційної складності системи. В розрізі цього закону треба розуміти, що коли підприємство починає замислюватись про ефективність, особливо, в сучасному економічному світі, де панує криза, постійно та стрімко зростає конкуренція за споживача, воно не може обійтись без застосування сучасних інформаційних технологій, залучення до просування засобів соціального інформаційного мережевого простору. Звісно, з одного боку, це ускладнює діяльність, адже потребує додаткових витрат на обслуговування таких систем, залучення вузькопрофільних спеціалістів, розробку системи захисту інформації. З іншого боку, саме прагнення до підвищення ефективності діяльності спонукає власників бізнесу йти на такі витрати та забезпечувати процеси високими технологіями. Розв'язання таким чином оперативних завдань покривається необхідністю виконання стратегічних планів.

7. Закон достатньої інформаційної складності керуючої системи: складність (інформаційне різноманіття) керуючої системи повинна бути вище складності керованої системи. Така залежність, на нашу думку, є логічною, оскільки керуюча система підприємства має більше повноважень, більше відповідальності, чим керована система. Керівники завжди є центрами інформаційних потоків в середині господарських процесів, акумулюють на собі все інформаційне різноманіття.

Крім того, інформація для керуючої системи є основним інструментом управління, про що ми неодноразово писали раніше.

8. Швидкість розвитку систем. Визначається трьома групами факторів:

а) швидкістю реалізації еволюційної тріади: мінливість – спадковість – відбір;

б) ефективністю роботи механізмів трансформації системи;

в) потенціалом пам'яті системи, що обумовлює темпи нагромадження, закріплення й відтворення енергії й інформації.

Не можна не погодитись, що будь-який розвиток характеризується темпом. І саме темп руху, на наше переконання, буде визначати, успіх бізнесу на ринку, де панує жорстка конкуренція, постійно виникають нові методи, технології та канали збуту. Отже, темп є однією з найголовніших категорій, що будуть і далі визначати загальний успіх ведення бізнесу на будь-яких сучасних ринках.

Детальніше розглянемо, як темп розвитку бізнесу зумовлюється еволюційною тріадою: мінливість – спадковість – відбір.

Мінливість як характеристика будь-якого середовища сприяє поступовому набуванню бізнесом певного досвіду. Крокуючи по визначеному шляху, крок за кроком підприємство створює свої ситуації, долає певні виклики, коригує власний рух, тобто, через деякий час набуває власної бізнес-історії, історії подолання та здобутків, традиції та корпоративну культуру. Все це з часом і є накопичення спадковості. Отже, в основі спадковості лежить досвід, який був набутий в результаті планомірного та певного за протяжністю в часі відрізу діяльності. І коли в процесі подальшого руху виникає ситуація, яка потребує прийняття рішень, спираючись на спадковість, менеджмент може обрати більш зважене та притаманне саме цьому бізнесу рішення. І з кожним разом такий відбір буде ставати все швидкішим та швидкішим.

Швидкість розвитку бізнесу так само залежить і від ефективності роботи механізмів його трансформації. Якщо стиль управління бізнесом консервативний, то зміни як такі стають все менш можливими, процеси все менш поворотними та гнучкими, персонал закутий у безліч обмежуючих регламентів та інструкцій.

Тоді рух завмирає, розвиток поступово зупиняється. Таке управління також може бути загрозою для функціонування бізнесу, та, взагалі, для його існування, адже умови ззовні постійно змінюються, а внутрішні процеси при цьому зупиняються. Це може бути початком регресу та майбутньої кризи. Саме тому, спроможність бізнесу швидко трансформуватись під зміну ззовні така важлива.

За законом швидкості розвитку систем, у бізнесу є також і власна пам'ять. Подібно пам'яті людини, яка може бути різною за обсягами, пам'ять підприємства накопичує інформацію на різноманітних носіях – у фінансовій звітності, аналітиці маркетингологів, управлінській та кадровій документації різних видів та категорій, відгуках клієнтів та офіційному сайті та у соціальних мережах. І ось якраз робота із пам'яттю, за цим законом, її наявність та характеристики, відкривають чи не відкривають можливості бізнесу нагромаджувати, закріплювати та відтворювати. Як відомо, саме здатність економічного об'єкта нагромаджувати, наприклад, достатню кількість ресурсу, забезпечує надійність та стійкість системи функціонування. Спроможність закріплювати, наприклад, наміри зберігає довіру до бізнесу як з боку клієнтів, так і з боку працівників. Відтворення, взагалі, є необхідним процесом у забезпеченні нормального функціонування засобів виробництва.

Отже, бачимо, скільки багато потрібно знати та врахувати, щоб усвідомлювати особливості стадії розвитку, на якій знаходиться підприємство.

Шостий крок діагностики – обрання індивідуальних показників діяльності за визначеною стадією.

На цій стадії важливо визначити індивідуальні, притаманні саме даному бізнесу показники. Це дозволить відійти від уніфікації підходів, знайти власні проблеми, визначити власні особливості та вразливі точки, які у майбутньому можливо буде враховувати та контролювати. Це, по суті, визначення своєї унікальності траєкторії руху, усвідомлення індивідуальних особливостей функціонування, процес пізнання власних сильних та слабких сторін.

Сьомий крок діагностики – визначення зон діагностики з врахуванням бізнес-потоків, що характерні для процесів на певній стадії.

Розглянемо, які бізнес-потоки є, їх основні характеристики та особливості врахування при проведенні бізнес-діагностики.

*Організаційні потоки.* Характеризують управління організаційними одиницями та їх обов'язки. В основному, зазнають змін на етапах перетворення, коли змінюється система цілей, тому саме на цих етапах будуть потребувати уваги при діагностиці.

*Цільові потоки.* Характеризують концептуальні й бізнес-цілі, які потрібні досягатися в результаті виконання того або іншого процесу або дії. Цілі ставить керівництво. Відомо, що система цілей завжди має коригуватися, адже динаміка для економічної системи – основне з характерних особливостей. І тут при діагностиці потрібно враховувати, про коригування яких цілей йдеться на даному етапі. Якщо це операційні цілі, то їх коригування відбувається на всіх етапах розвитку, в будь-який момент часу. Отже, операційні цільові потоки потрібно контролювати постійно. Якщо мова про тактичні цілі та їх корекцію, тоді це періоди відразу після етапів перетворення, де під конкретні визначені нові стратегічні цілі потрібно забезпечити постановку тактичних, тобто, визначити методологію їх подальшого впровадження. Отже, тактичні цільові потоки потрібно контролювати та коригувати відразу після змін. Якщо мова про стратегічні цільові потоки, то, як ми вже зазначали, їх стан потрібно брати до уваги та здійснювати їх діагностику в період перетворення, коли виникає необхідність по-новому подивитись на бізнес, його результати, кардинально оновити підходи, впровадити інновації задля покращення загальноекономічних результатів.

*Керуючі потоки.* Вони управляють логічною послідовністю виконання функцій за допомогою подій і повідомлень. Наприклад, функції процесу реалізують потоки шляхом додавання до вхідного потоку якого-небудь компонента, необхідного для створення виходу. У керуючих потоках кожний процес активізується одним або декількома повідомленнями. Однак, кожний процес, у свою чергу, одне або більш повідомлень. Керування бізнесом – постійний та безперервний потік, отже, діагностувати його стан також потрібно постійно та безперервно.

*Потоки виходів.* Можна розмежувати потоки матеріальних виходів і потоки інформаційних послуг. Потоки інформаційних послуг можуть функціонувати самі по собі, тоді як потоки матеріальних виходів звичайно керуються й супроводжуються потоками послуг. Послуги підрозділяються на інформаційні (створення й надання інформації) та інші. Потоки фінансових ресурсів є компонентами потоків виходів. Різні послуги до певного ступеня допускають розміщення. Це дозволяє замінити фізичні послуги (наприклад, видачу грошової готівки) інформаційними (наприклад, переказом електронних грошей). Потоки виходів повинні бути інтегрованими у загальну систему функціонування, але, при цьому, діяти самостійно та забезпечувати, подекуди, взаємозамінність один одного. Економічна діагностика потоків виходів також повинна проводитись постійно, не зважаючи на той чи інший етап. Також повинні визначатись як кількісні, так і якісні показники.

*Потоки ресурсів.* Вони відображають «доставку» використовуваного виходу – потенційного фактору «ресурси». Поняття «ресурси» дуже широке, охоплює як виробниче встаткування, так і комп'ютерні засоби. Потоки ресурсів потрібно діагностувати на предмет достатності, актуальності їх якості, потенційних можливостей їх подальшого використання. Оскільки, ресурси забезпечують загальну спроможність бізнесу функціонувати, то оцінювання таких потоків потрібно проводити також постійно, але не безперервно, дискретно, а за визначеним заздалегідь графіком.

*Потоки людських ресурсів.* Вони показують «доставку» прямого людського ресурсу, в основному, ззовні, хоча рух персоналу в середині підприємства, також відбувається (переведення, ротація, тимчасове сумісництво, проектна діяльність). Потоки людських ресурсів ззовні заходять за умов збільшення плинності персоналу. Відомо, що збільшення плинності персоналу у вигляді звільнень за власним бажанням є одним факторів кризових явищ на підприємстві. Крім того, плинність може бути результатом скорочення персоналу. І це, також, може бути як наслідок кризи, або як наслідок інноваційних змін в структурі бізнесу. Таким чином, з'ясували, що виміряти показник плинності персоналу потрібно також

постійно, а ось діагностику причин, що її викликають, потрібно робити по факту позитивної динаміки цього показника.

*Інформаційні потоки.* Ці потоки управляють доступом до інформації, що уявляє собою сукупність цілеспрямованих знань і навичок, необхідних для виконання посадових функцій. Це важливі потоки, що забезпечують життєздатність бізнесу, ефективність управління ним. Про значення інформації ми вже говорили, отже тут тільки зазначимо, що оцінювати стан інформаційних потоків потрібно постійно та дуже ретельно відбирати інформацію, що лягає в основу прийняття рішень за різними напрямками діяльності підприємства.

Отже, в залежності від того, на якому етапі розвитку знаходиться бізнес, на якій стадії, які має індивідуальні риси руху та особливості діагностики бізнес-потоків, можна визначити, як часто та в якій сукупності потрібно проводити діагностику. Це і буде вказувати, в якій зоні діагностики знаходиться бізнес та які специфічні ознаки має.

Восьмий крок діагностики – адекватний підбір методів діагностики для кожної зони.

Підбір методів діагностики на цьому етапі тільки тоді буде адекватним, коли він буде відображати та оцінювати ті параметри, що були визначені попередніми етапами діагностики з врахуванням індивідуальних особливостей бізнесу. Принцип адекватності також буде дотриманий, якщо цим буде займатись фахівець, що матиме закріплені посадові обов'язки здійснювати таку роботу. Це дослідницька, професійно кропітка та одночасно творча діяльність, яка потребує від виконавця комплексних та системних знань не тільки з основ підприємництва та управління підприємствами, але й з системного аналізу, теорії систем, психології, соціології, моделювання процесів та явищ та інші суміжні з економікою та управлінням області знань.

Існує загальний алгоритм обрання методів діагностики, який складається з шести етапів: 1) визначення особи, що буде обирати методи; 2) визначення етапу розвитку, на якому знаходиться підприємство; 3) визначення характерних особливостей явища чи процесу, що буде вивчатися в ході діагностики; 4)

визначити силу та характер впливів середовища на об'єкт або процес, що повинен вивчатись в ході діагностики; 5) визначення мети самого аналізу, що передбачається; 6) визначення сукупності параметрів визначеного у п. 3 алгоритму явища чи процесу та властивостей цих параметрів.

Дотримання такого алгоритму забезпечить якість діагностичних процедур.

Дев'ятий крок діагностики – визначення послідовності етапів проведення діагностики та низки управлінських заходів, які можливо застосувати.

Для кожного стану, в якому знаходиться підприємство, рекомендовано своя послідовність як проведення діагностики, так і побудови управлінських заходів на її результатами. Це потребує окремих досліджень та висвітлення у публікаціях.

Десятий крок діагностики – проведення діагностики за визначеними етапами. Тут важливо дотримуватись всіх процедур вимірювання, чітко фіксувати параметри та робити максимально конкретні описи порядку та процедур проведення діагностики з фіксацією дат, відповідальних осіб, методів діагностики та місця збереження отриманої інформації.

Одинадцятий крок діагностики – обробка результатів діагностики. Обробка результатів повинна бути оперативною, щоб керівництву, що буде далі розглядати дані діагностики, можливо було вчасно прийняти потрібні рішення та забезпечити фіксацію підприємства як системи у тому стані, в якому воно опинилось на момент діагностики. Крім того, обробка результатів повинна виключати помилки та неточності, адже від цього так само залежитиме якість прийнятих рішень.

Дванадцятий крок діагностики – аналіз результатів діагностики з врахуванням законів самоорганізації систем (опис кожного закону самоорганізації систем розглянуто на п'ятому кроці методики діагностики – усвідомлення особливостей визначеної стадії розвитку). І не дарма дванадцятий крок методики діагностики так тісно пов'язаний з п'ятим кроком, адже якість, широта охоплення аналізом та глибина дослідження кожного показника прямо залежить від суб'єкта (хто саме проводить), що проводить аналіз, від його усвідомлення максимально



всіх явищ та процесів, що відбуватимуться в момент проведення діагностики та які необхідно обов'язково врахувати та взяти до оцінювання.

Тринадцятий крок діагностики – розробка системи управлінських рішень.

Спочатку важливо усвідомити, що рішення супроводжує будь-які дії в діяльності підприємства. Дія запускається та/або є наслідком рішення. Тобто відбувається такий процес:

1) спочатку виникає необхідність щось зробити – потреба в здійсненні діяльності;

2) потім така необхідність фіксується – процес усвідомлення, перетворення потреби у мотив;

3) визначається мета майбутньої діяльності;

4) відбувається збір інформації про ситуацію, методи та засоби здійснення дії (інформація повинна бути максимально повною, достовірною, комплексною);

5) здійснюється акт вибору варіанта рішення, який реалізується за своїми вимогами та у своїй певній послідовності (розглянемо нижче);

6) проводиться планування впровадження рішення.

Як ми вже зазначили, рішення завжди супроводжується вибором. Вибір є, за нашим глибоким переконанням, ключовим етапом процесу прийняття рішення. Етап відбору інформації тут повинен проходити за чітко визначеними заздалегідь критеріями, отже, на особу(и), яка приймає в цьому участь, накладається особлива відповідальність, тому що, знову-таки, від фаховості, поглядів на ситуацію, чіткої орієнтації на обрану ціль, готовності вирішувати питання максимально об'єктивно та неупереджено, буде залежати, які критерії за кількістю та якісним наповненням будуть обрані. І на цьому етапі можуть статися непоправні для стану підприємства збої. І ці збої можуть суттєвим чином вплинути на результати діагностики та знецінити всі попередні зусилля та проведену діяльність. Етап вибору з декількох варіантів одного залежить від того, в якому складі проходить процедура – одноосібно чи колективно. Відомо, що колективне рішення дає більше варіантів для вибору, більше нейтралізує ризиковість та забезпечує консенсус, паритет, що також позитивно, адже не наражатиме підприємство

у майбутньому на такий негативний наслідок, як суперечливе рішення та бойкотування його виконання. Далі потрібно оформити рішення, тобто чітко та конкретно сформулювати, що, кому яким чином та за який термін потрібно зробити.

Також важливо завжди враховувати, що, як правило, господарське рішення в собі несе різноманітні аспекти.

Економічний аспект рішення є основним для управління підприємством та полягає в тому, що кожне рішення має реальну вартість, тобто є пряма залежність між прийнятим рішенням, його реалізацією та економічним результатом діяльності підприємства. Тобто, будь-яке рішення з економічної позиції повинно бути розраховане на певний позитивний результат, а, значить, воно повинно спиратися на побудовану та проведену процедуру, яка зможе його обґрунтувати та довести його економічну доцільність. Також рішення має бути сформованим із опорою на певні методи обробки та впорядкування економічної та іншої інформації для забезпечення подальшої фінансової позитивної реалізації.

Організаційний аспект рішення полягає в тому, що рішення повинно мати певну організацію, тобто передбачати вказання на виконавця рішення, повинно біти зафіксовано у вигляді документа(ів), повинні бути розроблені відповідні до рішення регламенти виконання та сказані обсяги та об'єкти відповідальності, порядок контролю виконання та звітування про виконання. Тобто, організаційний аспект рішення показує, яким чином буде досягнуто виконання, як повинна бути зорганізована всі процедура впровадження. Від ефективної організації впровадження рішення буде залежати, чи отримає підприємство ефекти від всіх попередніх дій, адже купа прийнятих рішень не забезпечує їх реалізацію. Потрібен ефективно зорганізований механізм, чітко відкалібрований за всіма критеріями – хто, з ким та що виконує, коли виконує, де виконує, в якому обсязі виконує, кому звітує та яку відповідальність несе за невиконання, які наслідки передбачаються в разі невиконання або часткового виконання рішення.

Соціальний аспект рішення полягає в тому, що, безумовно, рішення виконують люди – певний персонал, і треба розуміти, що будь-який працівник має

певні межі: межі фізичного та розумового навантаження, межі в обсягах знань та навичок, фахових компетенцій, якими володіє, індивідуальні соціально-психологічні особливості, межі повноважень та відповідальності, тощо. Все це потрібно враховувати як при формуванні рішення, так і при організації його виконання.

Технологічний аспект рішення полягає в тому, що процес прийняття рішень може проводитись за допомогою технічних засобів он-лайн комунікацій, пошук інформації для рішень ведеться за допомогою технічних засобів, обробка фінансово-економічної інформації, прогнозне моделювання також забезпечується певним програмним продуктом та можливістю технічно обробляти масиви інформації.

Правовий аспект рішення полягає в тому, що рішення повинні бути узгоджені із законодавчою базою країни та нормативними документами, що видані органами влади країни щодо регулювання діяльності підприємств, із внутрішніми документами підприємства, як то Статут, Правила внутрішнього трудового розпорядку, Положення про відділи, Посадові інструкції, бухгалтерська звітність, тощо. Крім того, є рішення, які мають бути обов'язково оформленими у вигляді документів певного виду – наказів, розпоряджень, інструкцій, регламентів, листів. Рішення, що не враховують правових аспектів, наражають підприємство на можливі судові тяжби у майбутньому.

Рішення повинні охоплювати всі підсистеми в діяльності підприємства та утворювати систему управлінських рішень, яка має забезпечувати реалізацію початкового задуму розвитку бізнесу.

Чотирнадцятий крок діагностики – визначення стратегії подальшого розвитку бізнесу.

Різними питаннями, пов'язаними з розробкою стратегій та стратегічним менеджментом в кризових умовах, останніми роками займались Anwar, J., Bibi, A., & Ahmad, N. у [21], Губенко В. І. у [22, с. 13], Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Рябук К. П. у [23 с. 69], Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Алещенко В. І. у [24, с. 33], Костецька Н. І [25, с. 448], Любкіна О. В. у [26], Новаківський І. І. у [27, с. 109], Палига Є. М. у [28, с. 11], Хорин А. Н. у [29, с. 288].

Кожний з науковців чи наукових колаборацій розглядали питання стратегій розвитку із своїх позицій та наукових завдань, що ставили при проведенні власних

досліджень. Ми узагальнили відомості, зібрані у дослідженні Брінь П. В. та Голтвянської Ю. В. [2], та систематизували їх у табл. 4.

Таблиця 4

**Стратегії розвитку підприємств відповідно до стадій їх життєвого циклу**

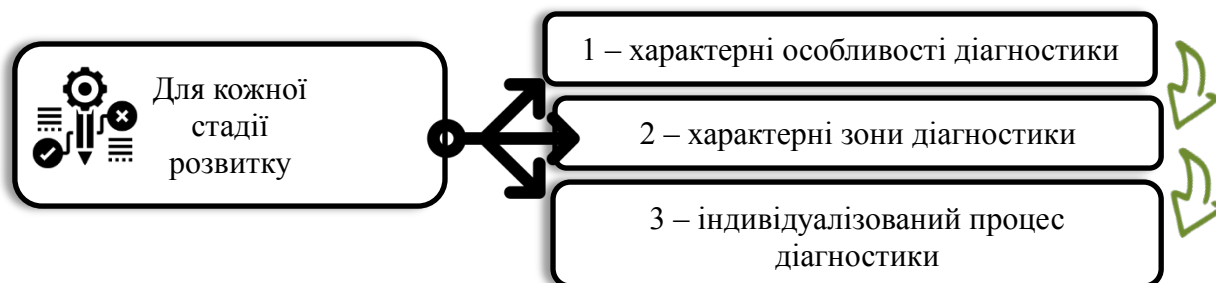
<b>Стадія життєвого циклу підприємства</b>	<b>Вид стратегії</b>	<b>Характеристика</b>
Запуск	Маркетингова	Створення довгострокового плану, для закріплення конкурентних позицій
	Фінансова	Основна стратегія, що спрямована на створення фінансової політики, довгострокових фінансових цілей, контроль поточного фінансового стану
	Операційна	Розподіл, планування і використання ресурсів у відповідності до обраної стратегії
Розвитку	Корпоративна	Стратегія, що охоплює всі сфери діяльності, узагальнюючи та систематизуючи їх, вказує напрямок діяльності всього підприємства
	Концентрації	Означає концентрацію ресурсів на одному напрямку, їх розподіл та координацію в ньому для максимальної віддачі, остаточне фінансування інших напрямків
	Інтеграції	Означає об'єднання кількох проєктів одним чи декількома підприємствами для економії ресурсів і досягнення спільної цілі
	Диверсифікації	Створення та просування кількох різних продуктів чи напрямків, розширення спектру діяльності для страхування від невдалого просування окремих товарів
Зрілості	Модифікації	Передбачає планування розширення цільової аудиторії у наявних товарів та послуг. Стратегія передбачає розроблення заходів для збереження цінності продукції
	Підтримки виробничого потенціалу	Довгострокова стратегія збереження конкурентоспроможності товарів
Занепаду	Мінімізації витрат	Зменшити усі надлишкові витрати і великі інвестиції і підтримання підприємства на теперішньому прибутковому стані
	Відновлення	Передбачає комплексну програму дій щодо виявлення та ліквідації «слабких місць» діяльності підприємства для відновлення після кризового періоду без кардинальної зміни діяльності
	Інновації	Проведення детального дослідження ринку і переорієнтація підприємства у залежності від попиту
Смерті або відродження	Санації	Корінна реформа діяльності підприємства із залученням додаткових інвестицій та перегляд минулої стратегії розвитку
	Ліквідації	Припинення діяльності підприємства через його продаж, як цілого суб'єкта діяльності, чи окремо активів та залучення отриманих коштів у нові проєкти

Узагальнено автором за даними [2, с. 32-33].

Як бачимо з табл. 4, для кожного етапу розвитку підприємства є свій конкретний набір можливих стратегій, які здатні покрити всі можливі варіанти вирішення завдань, що постають в діагностиці для вивчення та розв'язання.

Наприкінці розгляду методики діагностики економічного стану підприємства треба звернути увагу, що етапи 5, 7 та 9 в ній є опорними для здійснення діагностики, адже якість їх проведення впливатиме на те, наскільки вірно та повно будуть визначені показники діяльності бізнесу, що потребують аналізу та уваги, наскільки адекватно буде підібраний комплекс методів діагностики для кожної зони діагностики та як ефективно пройде сама процедура діагностики.

Отже, методичним ядром економічної діагностики стану бізнесу буде визначення таких складових (рис. 6): характерні для певної стадії розвитку підприємства особливості діагностики, характерні для певної стадії розвитку підприємства зони діагностики; індивідуалізований для певної стадії розвитку підприємства процес діагностики.



**Рис. 6. Методичне ядро економічної діагностики стану бізнесу**

*Джерело: розроблено автором*

Як бачимо з рис. 6, саме характерні особливості діагностики є базовими в методиці. Саме вони налаштовують весь процес діагностування на вірний шлях, сприяють точному визначенню зони діагностики та формують тотожній до них загальний підхід у діях діагноста.

Далі розглянемо, які особливості притаманні кожній із зон розвитку бізнесу (див. рис. 5) для визначення характерних особливостей для подальшої організації та проведення діагностики.

Зона створення бізнесу – це початковий етап, етап, коли виникає бізнес-ідея, коли народжується та формується підприємницька ініціатива, коли свідомо фіксується наявний попит на ринку, який не перекривається жодною пропозицією. І саме в цей період закладається основа, фундамент майбутнього бізнесу, його особливості, унікальність та спроможність до виживання та долаття конкуренції.

Для зони створення бізнесу притаманні такі особливості:

1. Відсутнє комплексне уявлення: про саме підприємство; про ринок та його особливості; про правила ринкових відносин на певній економічній території. Правильні, спеціально організовані дії підприємця із вивчення ринкових умов, факторів зовнішнього середовища, які можуть по-різному вплинути на початок функціонування підприємства, забезпечать подолання ризиків на цьому етапі. Треба прагнути набуття саме комплексного уявлення, адже саме таке уявлення сприяє формуванню забезпечуючої конкурентоспроможності для всіх підсистем майбутнього бізнесу.

2. Ще чітко не окреслені вимоги до структури та функціонування підприємства. Практика показує, що планові вимоги, що формулюються на початку, при бізнес-плануванні, в процесі подальшого здійснення діяльності, як правило, зазнають змін, тому що сприйняття ситуації на ринку поза межами ринку відрізняється від сприйняття ситуації, коли підприємство вже розпочало там свою діяльність. І тут важливо бути готовим до змін. Саме усвідомлення такої подальшої необхідності, на нашу думку, забезпечить підприємцю економію часу та більш швидко корекцію власної ринкової поведінки в подальшому.

3. На стадії формування знаходяться структура бізнесу та обсяги його ресурсної бази. В цілому, вся структура не стійка, чітко не визначені функціональні межі, межі відповідальності, норми витрат різних за видами ресурсів. Все знаходиться на етапі постановки цілей та завдань без твердої опори на можливість перевірки їх на дієздатність.

Наступний період – період формування Зони прогресивного розвитку. Цей період в діяльності бізнесу характеризується процесами функціонування, тобто

вперше проходить перевірка тих ідей та планів, що запропоновані на попередньому етапі розвитку.

Для періоду формування Зони прогресивного розвитку бізнесу притаманні такі особливості:

1. В зародковому стані знаходяться всі системи підприємства. Процес їх формування – це поступовий процес, процес набуття власного досвіду ведення підприємницької діяльності, процес, що вимагає від підприємця постійного аналізу стану бізнесу по відношенню до стану зовнішнього середовища, постійного корегування внутрішньої структури та бізнес-процесів, налаштування злагодженої роботи всіх підсистем.

2. Немає чітко означених меж діяльності кожної ланки та, як наслідок, часте дублювання функцій або прогалини в діяльності, наявність помилок та збоїв в роботі персоналу, в побудові ділових взаємодій між ними, нестабільність в збуті продукту.

3. Не чітка структура підприємства, яка постійно відчуває значний вплив на себе зовнішніх чинників. На цьому етапі потрібно остаточно сформувати структуру бізнесу, визначити норми, регламенти, функції та повноваження, межі поінформованості та відповідальності персоналу.

4. Колектив працівників конфліктує та з'ясовує стосунки як у формальній, так і в неформальній площині. Така конфліктність персоналу є зрозумілою, адже це така стадія формування трудового колективу, де визначаються функціональні ролі та ролі в групі, де перевіряються на дієвість та злагодженість регламенти робіт, де вперше проявляється індивідуальність та наміри кожного працівника.

5. Номенклатура та асортимент продукту тільки визначаються та постійно корегується. Також вперше на практиці, а не в планах, перевіряється відповідність портрета споживача з реальними клієнтами, вимірюється реальний ступінь їх нужд та потреб, які формують попит на окремі номенклатурні та асортиментні продуктивні групи.

Цей етап може бути як стрімким, так і довгим в залежності від професійних дій менеджменту та готовності власників бізнесу змінювати плани, сформовані в Зоні створення бізнесу.

Наступний період – Зона динамічної стабільності. Цей період характеризується відсутністю суттєвих коливань як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Побачити, що підприємство вже вийшло на цей етап свого розвитку, можна за такими характерними ознаками:

1. Всі системи підприємства взаємодіють як єдиний механізм.
2. Немає ситуацій, які б викликали занепокоєння менеджменту.
3. Стабільні обсяги реалізації продукту.
4. Колектив працівників згуртований, постійно підвищує кваліфікацію.
5. Прибуток постійний та економічний стан підприємства прогнозований.

Цей період є загрозовим в розвитку підприємства, адже видима стійкість всіх процесів та злагодженість всіх систем, стабільність економічних показників може породити зменшення контролю та аналізу тих змін, що відбуваються, перш за все, у зовнішньому середовищі. І, подекуди, небажання власників щось змінювати на цьому етапі, або, при наймі, готуватись до змін, може призвести до настання неконтрольованих хаотичних проявів, які втримати в момент їх дії вже буде або важко, або, взагалі, неможливо.

Далі за законом розвитку систем ідуть два дзеркальних етапи. Від того, як ефективно буде здійснено управління на попередньому етапі динамічної стабільності, від цього і буде залежати, де опиниться підприємство далі.

При вдалому управлінні підприємство переходить до інноваційного періоду Зони прогресивного розвитку в діяльності, який має такі характерні ознаки:

1. Всі процеси стають некерованими або слабко керованими. Це результат входження підприємства як складної фінансово-економічної системи в зону хаотичних процесів (біфуркаційну зону). Нажаль, якщо підприємство не готувалось до цього етапу перетворення – то ця слабкокерованість призведе, скоріш за все, до регресу. Якщо підприємство очікувало входження в такі процеси, то воно вже



заздалегідь розпочало заходи щодо проходження цього періоду з найменшими втратами та витратами ресурсів. Впевнені, що застосування тут творчого підходу, неординарних методів та прийомів ведення бізнесу, гнучке ставлення до турбулентності у фінансах та персоналі зможе вивести бізнес подалі від хаотичних впливів та переведе його до етапу функціонування на іншому, більш високому рівні свого власного розвитку.

2. Зовнішня ситуація розбалансиє діяльність, тому що зовнішні економічні хвилі діють по своїм траєкторіям, по-різному продовжують впливати на процеси, що відбуваються всередині підприємства.

3. Зростає невизначеність як наслідок всього, що відбувається. І, повторюємось, що тільки від професійних висококваліфікованих дій керівництва та власників бізнесу буде залежати економічний результат.

4. Персонал знижує продуктивність праці та чинить опір змінам, саботуючи впровадження нових правил та не дотримуючись вимог з боку керівництва. Така поведінка природна, адже бідь-які зміни викликають у людей супротив. Психіка людини не хоче змін, готова залишатися в минулих станах, не зважаючи на те, що ці стани не дуже подобаються. Але, невизначеність, спричинена змінами, завжди сприймається більшою загрозою, аніж попередні некомфортні стани. Вони хоча б відомі, відомо, як з ними поводитись, що та як робити.

5. Зростає плінність персоналу (високо кваліфікованого та досвідченого). Відомо, що досвідчений та топовий персонал завжди має зовнішні пропозиції роботи, зацікавленість зі сторони інших роботодавців. Якщо підприємство не забезпечує таких працівників відповідними умовами та стимулами, тоді вони самостійно звільняються та переходять до конкурентів, що ще більше негативно впливає на подальший рух бізнесу.

При негативному сценарії бізнес потрапляє в Зону регресивного розвитку бізнесу, на якому можна спостерігати такі характерні прояви:

1. Розбалансовані всі системи підприємства.
2. Втрачено контроль над процесами всередині підприємства.
3. Спостерігаються системні збитки.

4. Панує висока та змушена плинність персоналу.
5. Фіксується різке або неочікуване скорочення збуту продукції.
6. Панує повна невизначеність.

Підсумовуючи, можна зазначити, що запропонована методика діагностики економічного стану підприємства побудована на основі комплексного підходу, спирається на особливості прояву закону розвитку систем для питань, пов'язаних з діяльністю та управлінням бізнесом, спроможна забезпечити системну роботу з подолання складних економічних завдань та є практичним інструментом, що може бути застосований для будь-якого бізнесу в необхідний момент.

В подальшому можна розглядати кожний крок діагностики більш детально для різних за видами діяльності підприємств.

### Список використаних джерел

1. Клименко Л. В., Загороднюк О. В., Халахур Ю. Л. Діалектика поняття «економічний розвиток підприємств» в системі менеджменту. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 120-125.
2. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31-34.
3. Раєвнева О. В., Аксьонова І. В., Свидло Г. І. Статистичні методи оцінки регіонального розвитку: навчальний посібник; під ред. д-ра екон. наук, проф. Раєвневої О. В. Харків: ФОП Александрова К. М., 2016. 328 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12350/1/2012\\_4\\_Dakus.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12350/1/2012_4_Dakus.pdf) (дата звернення 15.02.2023)
4. Дакус А. В., Сімченко Н. О. Економічний розвиток підприємства: сутність та визначення. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2012. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12350/1/2012\\_4\\_Dakus.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12350/1/2012_4_Dakus.pdf) (дата звернення 15.02.2023).
5. Вініченко О. М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства. *АГРОСВІТ*. 2015. № 15. С. 49-57.
6. Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства: поняття та види. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 88. С. 75-81. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/36617> (дата звернення 15.02.2023).
7. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76-84.
8. Горіна Г. О. Діалектика поняття «розвиток підприємства». *Економіка та управління підприємствами*. 2015. № 8. С. 123-127.
9. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Galician economic journal*. 2019. № 6 (61). С. 69-78.
10. Коняга А. В., Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття розвитку підприємства. *Enterprise economy and social development*. 2018. № 2. С. 52-59.
11. Сірко А. Ю. Сутність та визначення поняття економічного розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. С. 541-544.
12. Верхоглядова Н. І. Сутність та компаративний аналіз типів розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 8. С. 46-50.

13. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства. *Проблеми матеріальної культури*. 2010. № 8. С. 33-37.
14. Тюха І. В. Соціально-економічний розвиток підприємства: сутність та видові прояви. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1195>
15. Кузьмак О. І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2019. № 1-2. С. 114-118.
16. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 8. Ч. 2. С. 77-79.
17. Семенча І. Є. Функціонування керуючої системи підприємства: теоретичні основи та моделювання: монографія. Дніпропетровськ: Біла К. О., 2012. 276 с.
18. Кузяків О., Ангел Є., Гулік А., Федець І. Щомісячне опитування підприємств. Український бізнес під час війни. 2022. Вип. 1. URL: <http://www.ier.com.ua/files/Projects/2022/TFD/Щомісячне%20опитування.pdf> (дата звернення 15.02.2023).
19. ПрАТ «СК «Глобал Гарант»: Офіційний веб-сайт. URL : <https://globalgarant.com.ua/> (дата звернення 15.10.2022).
20. АТ «Дніпровагонрембуд»: Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.dvrb.com.ua/> (дата звернення 15.10.2022).
21. Anwar, J., Bibi, A., & Ahmad, N. (2022). Behavioral strategy: mapping the trends, sources and intellectual evolution. *Journal of Strategy and Management*. Vol. 15. No 1, pp. 140-168.
22. Губенко В. І. Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 1. С. 11-17.
23. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Рябук К. П. Особливості впровадження системи стратегічного управління на підприємстві в умовах пандемії COVID-19. *Причорноморські економічні студії*, 2021. Вип. 70. С. 67-72.
24. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Алещенко В. І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*, 2021. № 12. С. 30-34.
25. Костецька Н. І. Методичні аспекти формування стратегії зниження витрат підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць*. Дніпро: ДНУ, 2018. С. 443-450.
26. Любкіна О. В., Шмельова М. О. Діагностика фінансової діяльності і прогнозування перспектив розвитку бізнесу на основі багатофакторної моделі рентабельності. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_3\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_3_21) (дата звернення 15.02.2023).
27. Новаківський І. І. Засади формування конкурентоспроможних систем управління підприємствами з врахуванням рівня суспільно економічного розвитку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2019. № 815. С. 104-112.
28. Палига Є. М. Інституціональні проблеми корпоративного управління. *Регіональна економіка*. 2018. № 2. С. 7-17.
29. Хорин А. Н. Стратегічний аналіз. Київ: Академвидав, 2020. 288 с.