

УДК 65.01: 658

Далик Володимир Петрович

кандидат економічних наук, доцент

Національний університет «Львівська політехніка»

Dalyk Volodymyr

PhD in Economics, Associate Professor

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0000-0003-0004-2270

Стецьків Андрій Романович

аспірант

Національного університету «Львівська політехніка»

Stetskiv Andrii

Postgraduate Student of the

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0009-0009-1752-3231

Сигляк Михайло Степанович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Syhliak Mykhailo

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0009-0004-7035-0791

Демидюк Павло Васильович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Demydiuk Pavlo

*Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0007-2173-7238*

Скворцов Марко Едуардович

*аспірант
Львівського університету бізнесу та права*

Skvortsov Marko

*Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0007-6874-1891*

Каспрук Святослав Ігорович

*аспірант
Львівського університету бізнесу та права*

Kaspruk Svyatoslav

*Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0004-7264-8591*

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ
ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
РИЗИКУ**

**ANTI-CRISIS MANAGEMENT AND FEATURES OF ECONOMIC
DIAGNOSIS OF THE ENTERPRISE IN RISK CONDITIONS**

Анотація. Метою статті є дослідити особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в умовах ризику. Визначено, що короткочасні кризові ситуації не змінюють характер

діяльності підприємства і можуть бути усунені за допомогою оперативних заходів. Встановлено, що імовірність виникнення ризику визначається ризикованим розвитком окремих корпоративних структур, які мають власний потенціал розвитку та умови для його реалізації, але водночас підпорядковуються законам розвитку суспільства в цілому. З'ясовано, що на кризовий розвиток діяльності підприємства впливають внутрішні та зовнішні чинники. Визначено, що керівництво підприємства має дуже відповідально ставитися до прийняття рішень щодо запобігання кризових ситуацій, оскільки ризик виникнення кризових ситуацій завжди присутній і має бути передбачуваним і прогнозованим. Виявлено, що антикризове управління повинно бути неодмінною ознакою стратегічного менеджменту, спрямованого на прогнозування, запобігання та мінімізацію кризових ситуацій та їх впливу, а не реагування на конкретні негативні явища у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Визначено, що антикризове управління має враховувати динаміку зовнішнього середовища та рівень ризику в поточній діяльності, підвищений внутрішніми та зовнішніми чинниками. Встановлено, що необхідність впровадження економічної діагностики за чинними сучасними методичними підходами з метою забезпечення ефективності функціонування підприємств не повинна викликати сумнівів у менеджменту підприємств. З'ясовано, що економічна діагностика передбачає дослідження відхилення стану підприємства від бажаного функціонування та розробку управлінських рішень щодо покращення стану. Визначено, що основною метою діагностики ознак кризового стану підприємства є первинна обробка для підготовки інформації для аналізу та впровадження відповідних рішень щодо корпоративного управління, включаючи управління ризиками, протягом життєвого циклу підприємства.

Ключові слова: підприємство, розвиток підприємства, економічна

діагностика діяльності підприємства, бізнес-процеси, антикризове управління.

Summary. *The purpose of the article is to investigate the peculiarities of anti-crisis management and economic diagnosis of the enterprise in conditions of risk. It was determined that short-term crisis situations do not change the nature of the enterprise's activity and can be eliminated with the help of operational measures. It has been established that the probability of risk occurrence is determined by the risky development of individual corporate structures that have their own development potential and conditions for its implementation, but at the same time are subject to the laws of development of society as a whole. It was found that internal and external factors affect the crisis development of the enterprise. It was determined that the management of the enterprise should take a very responsible approach to decision-making regarding the prevention of crisis situations, since the risk of crisis situations is always present and should be predictable and predictable. It was found that anti-crisis management should be an indispensable feature of strategic management aimed at forecasting, preventing and minimizing crisis situations and their impact, rather than reacting to specific negative phenomena in the external and internal environment of the enterprise. It was determined that anti-crisis management should take into account the dynamics of the external environment and the level of risk in current activities, increased by internal and external factors. It was established that the need to implement economic diagnostics based on current modern methodical approaches in order to ensure the efficiency of the functioning of enterprises should not cause doubts in the management of enterprises. It was found that economic diagnostics involves the study of the deviation of the state of the enterprise from the desired functioning and the development of management decisions to improve the state. It was determined that the main purpose of diagnosing signs of a crisis state of an*

enterprise is primary processing to prepare information for analysis and implementation of appropriate decisions regarding corporate management, including risk management, during the life cycle of the enterprise.

Key words: *enterprise, enterprise development, economic diagnostics of enterprise activity, business processes, anti-crisis management.*

Постановка проблеми. Сьогодні внаслідок загострення конкуренції, падіння попиту, погіршення інвестиційного клімату в країні та через інші чинники зростає кількість неефективних і збанкрутілих підприємств. Тому завдяки успішній антикризовій програмі підприємства можуть отримати нові перспективи розвитку. Більшість українських компаній змушені здійснювати антикризове управління шляхом оптимізації витрат, скорочення персоналу, зміни стратегії й тактики діяльності та інших заходів. Це спричинено тим, що бізнес-процеси супроводжуються незадовільними чинниками, такими як невиконання контрагентом договірних зобов'язань, збільшення претензій, вимушені звільнення та зростання шахрайства. З огляду на те, забезпечення успішного ведення бізнесу в умовах ризику можливе завдяки адаптації кризового менеджменту до умов кризових ситуацій, а також за результатами проведеної економічної діагностики підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням питань антикризового управління та особливостей економічної діагностики підприємств займаються такі вчені-економісти і практики, як В. Бойко [1], Т. Васильєва [2], Р. Квасницька [3], Н. Кушнір [4], З. Литвин [5], В. Лук'янова [6], Г. Мазнев [7], Г. Надьон [8], О. Петухова [9], О. Прокопишин [10], А. Роговий [11], О. Стешенко [12] та інші [13–47].

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень вітчизняних вчених, специфіка антикризового управління підприємницькими структурами та економічна діагностика цих структур в умовах ризику

залишається не достатньо вивченою з огляду на численні чинники, що провокують кризові ситуації.

Мета статті. Метою статті є дослідити особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в умовах ризику.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних нестабільних економічних умовах на ефективність діяльності, платоспроможність, прибутковість і ліквідність активів серйозно впливають низька купівельна спроможність споживачів, значні коливання валютних курсів і негативні ендогенні чинники. Наприклад, низький рівень менеджменту чи підготовки персоналу, недоліки у виробництві та маркетингу, відсутність інноваційної політики.

Виникнення та розвиток системної кризи впливає на основні складові підприємницької діяльності та унеможливорює самостійне відновлення самоокупності та загрозу банкрутства через зростаючу заборгованість. У цій ситуації необхідна швидка реакція керівника (впровадження антикризової програми), ефективне антикризове управління та мобілізація внутрішніх ресурсів.

Характерною рисою ринкової економіки є те, що кризові ситуації можуть виникати на всіх фазах життєвого циклу підприємства. Короточасні кризові ситуації не змінюють характер діяльності підприємства і можуть бути усунені за допомогою оперативних заходів. Якщо підприємство в цілому неефективне і своєчасно не вжиті відповідні заходи щодо усунення неефективності, настане економічна криза затяжного характеру аж до банкрутства.

У конкурентному середовищі фінансово-господарська діяльність підприємства піддається ризику. Імовірність виникнення ризику визначається ризикованим розвитком окремих корпоративних структур, які мають власний потенціал розвитку та умови для його реалізації, але водночас підпорядковуються законам розвитку суспільства в цілому.

Таким чином, діяльність кожного підприємства пов'язана із загальними циклами економіки, але водночас має свої цикли та свої кризові процеси.

На кризовий розвиток діяльності підприємства впливають різні чинники. Вони можуть бути зовнішніми й внутрішніми, загальними й специфічними. Зовнішні чинники характеризують загальну економічну ситуацію, в якій функціонує підприємство і від якої вона залежить, оскільки є частиною економічної системи. Якщо економіка знаходиться в стані системної кризи, то це відбивається на діяльності окремого підприємства. У кожному конкретному випадку вплив системної кризи на діяльність підприємства виражається по-різному. Сила впливу залежить від розмірів підприємства, сфери його діяльності, а також від його внутрішнього стану: економічний потенціал, професіоналізм управління, персонал, соціальна атмосфера тощо. Підприємство може успішно протистояти впливу зовнішніх кризових явищ або посилювати їх негативні наслідки, виходячи з власних можливостей [7].

Внутрішні чинники розвитку криз пов'язані з діяльністю самого підприємства. Така ситуація може призвести до того, що підприємства потраплять у серйозну кризу навіть за сприятливих зовнішньоекономічних умов. Причинами цього є ділові та соціально-психологічні конфлікти, неефективна організація праці, низький професіоналізм працівників, застаріла техніка та технології, прорахунки у фінансових стратегіях, помилки в обґрунтуванні економічних рішень та виборі курсу дій, внутрішні чинники невдалого розвитку, політика маркетингу тощо [7].

Результатом кризи можуть бути швидкі зміни або плавний, тривалий і послідовний вихід. Зміни в розвитку підприємств після кризи бувають довгостроковими і короткостроковими, якісними і кількісними, оборотними і незворотними. Це також може мати позитивний чи негативний вплив на саме підприємство та навколишнє середовище. Тому керівництво підприємства має дуже відповідально ставитися до прийняття

рішень щодо запобігання кризових ситуацій, оскільки ризик виникнення кризових ситуацій завжди присутній і має бути передбачуваним і прогнозованим.

Основна мета антикризового управління полягає в тому, щоб забезпечити успішний результат (запланований чи випадковий) за допомогою ефективної організації. Управління кризою має включати оцінку відповідного періоду, враховуючи всі виявлені ризики та забезпечуючи відповідне коригування кризових заходів. Таким чином, антикризовий менеджмент є управлінським завданням, яке забезпечує: зменшення або усунення наслідків фінансових криз на підприємстві та забезпечення належної платоспроможності. Від ефективності антикризових заходів підприємства залежить його подальше існування чи скорочення діяльності [12].

Антикризове управління повинно бути неодмінною ознакою стратегічного менеджменту, спрямованого на прогнозування, запобігання та мінімізацію кризових ситуацій та їх впливу, а не реагування на конкретні негативні явища у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Для антикризового управління потрібно [8]:

- 1) покладатися на досвід підприємства в антикризовому управлінні для виявлення сценаріїв розвитку кризових ситуацій і спалахів на ранній стадії;
- 2) використовувати системи збору та аналізу інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище для пошуку ознак кризових явищ;
- 3) включати комплекс заходів для підвищення стійкості підприємства до кризових ситуацій і повномасштабних криз;
- 4) проводити тренінги з запобігання кризовим ситуаціям для керівників підприємств щодо ефективного реагування на кризові ситуації, явища та кризи.

Реалізація окремих аспектів оперативного антикризового управління потребує різних поглядів на сутність, мету, функції, принципи та завдання.

Визначення ідентифікації, цілей, функцій, методів і принципів управління ризиками підприємства – це характер кризи, кризових явищ і кризових ситуацій, характер, причини, локалізація, зв'язки та наслідки. Ця база знань є основою для формування нової концепції антикризового управління, яка визначає перехід від засобів боротьби з кризами, кризовими явищами та наслідками кризових ситуацій до безперервної профілактики [8].

Аналітичні (діагностичні) дослідження підприємства, що передують антикризовому управлінню, також повинні проводитися під час впровадження та необхідні для визначення та виявлення криз, їх глибини та характеру і прийняття антикризових рішень для підприємства з метою виходу з кризи. Діагностика кризового стану є необхідним етапом у процесі дослідження прихованих ризиків у підсистемах життєдіяльності підприємства, який здійснюється на основі проблемних досліджень у результаті моніторингу стану всіх його ланок. Оцінка ризиків полягає у виявленні характеру розбіжностей між фактичними і плановими (нормативними) значеннями окремих фінансово-економічних показників, внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, його окремої структури всередині, аналізу його розмірів [4].

Необхідність удосконалення ризикорієнтованих систем антикризового управління та відсутність методологічної бази для проведення діагностичних досліджень у цьому напрямі зумовлюють актуальність ідентифікаційної економічної діагностики діяльності підприємства в умовах ризику як окремої теми дослідження.

В умовах швидкозмінних чинників зовнішнього середовища формується принципово нова за своєю структурою та складом система управління, яка дозволяє оперативно реагувати на зовнішні загрози та

труднощі, важливу роль у цьому відіграє економічна діагностика. Предметом економічної діагностики може бути будь-яка сфера чи напрямок діяльності.

У сучасній економіці антикризове управління має враховувати динаміку зовнішнього середовища та рівень ризику в поточній діяльності, підвищений внутрішніми та зовнішніми чинниками. Розробка, прийняття та реалізація тактичних і стратегічних рішень базується на аналізі поточного стану підприємства та перспектив його розвитку. Ці аналізи проводяться за допомогою методів економічної діагностики з метою виявлення та вирішення проблем підприємства у досягненні поставлених цілей.

Необхідність аналітичних (діагностичних) досліджень підприємств для виявлення проблемних функціональних проблем і розробки засобів покращення ситуації не викликає сумнівів і визнається всіма дослідниками. Проте, як показує аналіз окремих публікацій, вимоги до змісту діагностичного процесу, переліку об'єктів дослідження та методики узагальнення отриманих результатів ще знаходяться на стадії формування та неоднозначно трактуються окремими експертами [6].

Економічна діагностика передбачає вивчення минулого та поточного стану підприємства, а також передбачуваного виникнення певних обставин та ендогенних та екзогенних чинників, що впливають на підприємство. Крім того, інформація, отримана в процесі діагностики, має практичне значення. Отримавши результати, керівники підприємства можуть обґрунтовувати відповідні рішення на основі даних, впроваджувати зміни в систему управління та вживати заходів щодо фінансового оздоровлення, підвищення прибутковості, платоспроможності, конкурентоспроможності та ринкової привабливості підприємства.

У сучасних умовах неможливо сформувати єдину модель економічної діагностики, на основі якої підприємства розробляють

адекватні стратегічні плани розвитку, тому вирішення цієї проблеми лежить на рівні функціональних особливостей кожного підприємства. Водночас необхідність впровадження економічної діагностики за чинними сучасними методичними підходами з метою забезпечення ефективності функціонування підприємств не повинна викликати сумнівів у менеджменту підприємств [11].

Без економічної діагностики неможливі планування, прогнозування, розподіл бюджету, ефективний розподіл фінансових ресурсів. Оцінка фінансового стану підприємства повинна включати такі основні напрями:

- 1) оцінка фінансових потреб підприємства;
- 2) виявлення додаткових коштів і джерел надходження (позики), пошук внутрішніх резервів, випуск додаткових акцій, облігацій;
- 3) виявлення резервів поліпшення матеріального становища;
- 4) своєчасне застосування заходів щодо підвищення платоспроможності підприємства;
- 5) надання надійного плану фінансового оздоровлення підприємства [5].

Економічна діагностика передбачає дослідження відхилення стану підприємства від бажаного функціонування та розробку управлінських рішень щодо покращення стану. Це потребує визначення, наукового опису та класифікації типових характеристик, на основі яких мають розпізнаватися різні стани підприємства. За результатами оцінки можна зробити висновки про напрямок подальшого вивчення діяльності підприємства [1].

Основною метою економічної діагностики є діагностика підприємства, тобто опис його стану – відповідності певному рівню, вимогам, стандартам, нормі чи відхилення від бази порівняння – на момент завершення цього дослідження.

Необхідними характеристиками економічної діагностики

підприємства є те, що основна увага зосереджена на:

- 1) оцінці стану підприємства за певний період часу;
- 2) виявленні дисфункцій, дисбалансів «вузьких місць» та інших недоліків у бізнес-операціях;
- 3) використанні неповної інформації про напрямки навчання;
- 4) використанні обмеженого набору аналітичних показників;
- 5) вивченні взаємозв'язку процесів і явищ;
- 6) результатах діагностики (однозначно визначає статус об'єкта діагностики);
- 7) результати діагностики мають пріоритет над прийняттям рішення [9].

Основною метою діагностики ознак кризового стану підприємства є первинна обробка для підготовки інформації для аналізу та впровадження відповідних рішень щодо корпоративного управління, включаючи управління ризиками, протягом життєвого циклу підприємства. Результати економічної діагностики ґрунтуються на аналізі поточної діяльності підприємства, попереджувальній (попередній) інформації та перспективному аналізі результатів виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства та впливають на програми та стратегії розвитку підприємства [4].

Якщо сигнали загрози присутні, підприємство повинно провести подальшу діагностику, щоб виявити проблемні зони роботи. Тому важливим етапом діагностики має стати аналіз балансу підприємства, під час якого здійснюється економічна оцінка структури та динаміки активів підприємства та причин їх утворення. Слід звернути увагу на такі показники: динаміку та структуру валюти бухгалтерського обліку, наявність та походження власних коштів, структуру заборгованості та ін. Це дозволяє своєчасно оцінити фінансовий стан та динаміку розвитку підприємства [3].

У ході антикризового управління можна вибрати такі інноваційні технології, як: новий вид діяльності та розміщення інновацій (реорганізація) за характером перерозподілу ресурсів підприємства, продуктові інновації, які є практичним втіленням і результатом процесу, інноваційні перетворення та розробки, які впливають на всі операційні зв'язки в підприємстві та змінюють підприємство. Інновації процесів – це інновації та зміни в результаті взаємодії з чинниками макросередовища, планування матеріально-технічного забезпечення процесів підприємства, управління грошовими та матеріальними потоками, трансформації персоналу підприємства, організації та структури. Продуктові інновації – це створення систем технологічних процесів підприємства для виробництва нових і конкурентоспроможних продуктів, які вимагають розробки для досягнення виробництва певної якості. Інновація перетворення означає реструктуризацію підприємства з метою перерозподілу ресурсів та забезпечення постійної взаємодії всіх відділів, зокрема виробничого відділу, відділу технічного контролю, відділу матеріально-технологічного постачання, відділу маркетингу [2].

Система антикризового управління підприємством покликана створити умови для швидкого реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що сприятиме розширенню варіантів дій у кризовій ситуації, тобто запровадженню ефективних управлінських рішень, формуванню стратегічних орієнтирів і цілей, розробці та впровадженню інноваційних проєктів.

В умовах трансформаційних змін у національній економіці підприємства стикаються з певними проблемами щодо активізації внутрішніх потенційних можливостей адаптації до зовнішнього середовища. Це пов'язано насамперед з недосконалістю системного підходу сучасних підприємств до антикризового управління. Система управління ризиками повинна охоплювати цільову діяльність експертів

підприємства (фінансових аналітиків, експертів з управління ризиками тощо) і доповнюватися в процесі застосування конкретними методами і прийомами запобігання та управління. Завдяки цьому підприємства можуть гнучко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, активно контролювати перебіг виробничих процесів і допомагати мінімізувати наслідки різних криз [10].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, проведене дослідження дало підстави виділити особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в умовах ризику. Визначено чинники, які впливають на кризовий розвиток діяльності підприємства. З'ясовано, що антикризове управління має враховувати динаміку зовнішнього середовища та рівень ризику в поточній діяльності підприємства, що підвищується внутрішніми та зовнішніми чинниками. Встановлено, що економічна діагностика кризового стану підприємства є необхідним етапом у процесі дослідження прихованих ризиків у підсистемах життєдіяльності підприємства, який здійснюється на основі проблемних досліджень у результаті моніторингу стану всіх його ланок.

У перспективі подальших досліджень доцільно розкрити особливості економічної діагностики підприємства в умовах кризових ситуацій.

Література

1. Бойко В. В. Сучасні тенденції розвитку економічної діагностики стану підприємств // *Економіка та управління на транспорті*. 2017. № 4. С. 18–24.
2. Васильєва Т. А., Афанасьєва О. Б. *Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління*: монографія. Суми: Вид. «Ярославна», 2013. 488 с.
3. Квасницька Р. С., Кордонець І. М. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства // *Вісник*

- Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2011. № 2, Т. 3. С. 130–135.*
4. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах // *Ефективна економіка. 2016. № 5. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4954 (дата доступу: 16.06.2023).*
 5. Литвин З. Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства // *Економічний аналіз. 2015. Вип. 21, № 2. С. 152–156.*
 6. Лук'янова В. В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 1(3). С. 52–58.*
 7. Мазнев Г. Є., Заїка С. О., Грідін О. В. Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(2). С. 13–17.*
 8. Надьон Г. О. Передумови зміни парадигми антикризового управління підприємством // *Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 4. С. 102–105.*
 9. Петухова О. М., Черноштан Г. Г. Розвиток теоретичних підходів до визначення економічної діагностики підприємства // *Інноваційна економіка. 2014. № 5. С. 56–61.*
 10. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах // *Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 40–45.*
 11. Роговий А. В. Економічна діагностика підприємства: теоретичні та практичні аспекти дослідження // *Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 6. С. 457–459.*

12. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. Вип. 70–71. С. 75–82.
13. Крамар О. М. *Підвищення ефективності функціонування будівельних підприємств на засадах удосконалення системи управління персоналом*: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2020. 20 с.
14. Мельник О. Г. *Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій*: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.
15. Нога І. М., Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика ефективності застосування інформаційних технологій в управлінні підприємствами // *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 241–245.
16. Серняк І. І. *Формування та розвиток соціального інструментарію управління персоналом підприємства*: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2019. 20 с.
17. Скриньковський Р. М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності // *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 249–254.
18. Скриньковський Р. М. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства // *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 240–246.
19. Скриньковський Р. М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності // *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 186–193.
20. Скриньковський Р. М. Освітньо-фаховий потенціал персоналу: сутність і роль у формуванні інвестиційної привабливості

- підприємства // *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 121–126.
21. Скриньковський Р. М. Система діагностики виробничої діяльності підприємства з урахуванням науково-технічного та інноваційного розвитку // *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 51–53.
 22. Скриньковський Р. М. Система діагностики інноваційної діяльності підприємства: концепція та інструментарій // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 705–708.
 23. Скриньковський Р. М., Клювак О. В. Діагностика рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії // *Бізнес Інформ*. 2016. № 7. С. 96–101.
 24. Скриньковський Р. М., Клювак О. В., Процевят О. С. Діагностика експортного потенціалу підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 163–170.
 25. Скриньковський Р. М., Костюк Н. Р., Семчук Ж. В., Коропецький О. О. Діагностика політики керівництва у сферах якості, соціальної відповідальності, інформаційної безпеки й охорони праці та механізм забезпечення гідної праці на підприємстві // *Бізнес Інформ*. 2016. № 3. С. 131–137.
 26. Скриньковський Р. М., Крамар Р. І., Гарасим П. С. Діагностика ефективності системи захисту інформації на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про комерційну таємницю // *Порівняльно-аналітичне право*. 2016. № 1. С. 225–228.
 27. Скриньковський Р. М., Максимчук Я. С., Харук К. Б. Діагностика економічної стійкості підприємства і роль інформації та комунікації в контексті стійкості динамічної рівноваги, функціонування і розвитку // *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 162–168.
 28. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.

29. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробйов В. В. Діагностика відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища // *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 371–376.
30. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробйов В. В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 154–159.
31. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В., Візник Ю. Я., Горічко Х. І. Діагностика фінансового стану підприємства з метою попередження кризи та ідентифікації банкрутства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 2. С. 165–172.
32. Скриньковський Р., Дмитрієва Ю., Чубенко А. Діагностика можливостей підприємства щодо утримання клієнтури та відповідальність за порушення законодавства про захист прав споживачів // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 9. С. 45–50.
33. Скриньковський Р., Крамар Р. Діагностика формування і використання прибутку підприємства та відповідальність керівника за порушення податкового законодавства // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 6. С. 130–134.
34. Скриньковський Р., Нога І., Чубенко А. Діагностика стану кадрового обліку і діловодства на підприємстві та відповідальність за порушення вимог законодавства у сфері захисту персональних даних // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 8. С. 52–57.
35. Скриньковський Р., Чубенко А. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства та відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 7. С. 49–54.
36. Щебель А. І. *Управління потенціалом підприємства в системі координат організаційного розвитку*: автореф. дис. ... канд. екон.

наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2020. 20 с.

37. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>
38. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
39. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
40. Skrynkovskyy R. M. Methodical approaches to economic estimation of investment attractiveness of machine-building enterprises for portfolio investors // *Actual Problems of Economics*. 2011. Vol. 118, Iss. 4. P. 177–186.
41. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
42. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. № 14(Special

- Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
43. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
44. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.26-8>
45. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
46. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
47. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>

References

1. Boiko V. V. Suchasni tendentsii rozvytku ekonomichnoi diahnozyky stanu pidpriemstv // *Ekonomika ta upravlinnia na transporti*. 2017. № 4. S. 18–24.
2. Vasylieva T. A., Afanasieva O. B. *Derzhava, pidpriemstva ta banky v*

- systemi antykryzovoho upravlinnia: monohrafiia*. Sumy: Vyd. «Iaroslavna», 2013. 488 s.
3. Kvasnytska R. S., Kordonets I. M. Etapnist provedennia diahnostryky kryzovoho stanu ta ymovirnosti bankrutstva pidpriumstva // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2011. № 2, T. 3. S. 130–135.
 4. Kushnir N. B., Voitovych D. S. Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia ta ekonomichnoi diahnostryky pidpriumstva v suchasnykh umovakh // *Efektivna ekonomika*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954> (date of access: 16.06.2023).
 5. Lytvyn Z. B. Neobkhdnist diahnostryky v umovakh antykryzovoho upravlinnia diialnistiu pidpriumstva // *Ekonomichniyi analiz*. 2015. Vyp. 21, № 2. S. 152–156.
 6. Lukianova V. V. Suchasnyi stan teoretychnykh osnov diahnostryky diialnosti pidpriumstva // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2009. № 1(3). S. 52–58.
 7. Mazniev H. Y., Zaika S. O., Hridin O. V. Antykryzove upravlinnia yak sfera biznes-administruvannia // *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 2016. Vyp. 10(2). S. 13–17.
 8. Nadon H. O. Peredumovy zminy paradyhmy antykryzovoho upravlinnia pidpriumstvom // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2009. № 4. S. 102–105.
 9. Pietukhova O. M., Chornoshtan H. H. Rozvytok teoretychnykh pidkhodiv do vyznachennia ekonomichnoi diahnostryky pidpriumstva // *Innovatsiina ekonomika*. 2014. № 5. S. 56–61.
 10. Prokopyshyn O. S. Systema antykryzovoho upravlinnia yak pidhruntia poperedzhennia kryzovykh yavysch na pidpriumstvakh // *Investytsii:*

- praktyka ta dosvid*. 2021. № 9. S. 40–45.
11. Rohovyi A. V. Ekonomichna diahnostryka pidpryiemstva: teoretychni ta praktychni aspekty doslidzhennia // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2015. № 6. S. 457–459.
 12. Steshenko O. D., Masalyhina V. V. Antykryzove upravlinnia v umovakh pandemii // *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2020. Vyp. 70–71. S. 75–82.
 13. Kramar O. M. *Pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia budivelnykh pidpryiemstv na zasadakh udoskonalennia systemy upravlinnia personalom*: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava. Lviv, 2020. 20 s.
 14. Melnyk O. H. *Systemy diahnostryky diialnosti mashynobudivnykh pidpryiemstv: polikryterialna kontseptsii ta instrumentarii*: monohrafiia. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2010. 344 s.
 15. Noga I. M., Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G. Diahnostryka efektyvnosti zastosuvannia informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpryiemstvamy // *Biznes Inform*. 2016. № 9. S. 241–245.
 16. Serniak I. I. *Formuvannia ta rozvytok sotsialnoho instrumentarii upravlinnia personalom pidpryiemstva*: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava. Lviv, 2019. 20 s.
 17. Skrynkovskyy R. M. Diahnostryka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidpryiemstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 1. S. 249–254.
 18. Skrynkovskyy R. M. Diahnostryka konkurentospromozhnosti produktsii pidpryiemstva // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 4. S. 240–246.
 19. Skrynkovskyy R. M. Diahnostryka finansovoho, vyrobnychoho, trudovoho, sotsialno-ekonomichnoho ta innovatsiino-investytsiinoho potentsialiv i analiz potentsiinykh ryzykiv pidpryiemstva v umovakh nevyznachenosti //

- Problemy ekonomiky*. 2015. № 2. S. 186–193.
20. Skrynkovskyy R. M. Osvitno-fakhovyi potentsial personalu: sutnist i rol u formuvanni investytsiinoi pryvablyvosti pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2013. № 4. S. 121–126.
21. Skrynkovskyy R. M. Systema diahnostryky vyrobnychoi diialnosti pidpryiemstva z urakhuvanniam naukovo-tekhnichnoho ta innovatsiinoho rozvytku // *Ekonomika ta derzhava*. 2015. № 5. S. 51–53.
22. Skrynkovskyy R. M. Systema diahnostryky innovatsiinoi diialnosti pidpryiemstva: kontseptsiiia ta instrumentarii // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2014. Vyp. 2. S. 705–708.
23. Skrynkovskyy R. M., Kliuvak O. V. Diahnostryka rivnia hotovnosti pidpryiemstva do zdiisnennia innovatsiinoi stratehii // *Biznes Inform.* 2016. № 7. S. 96–101.
24. Skrynkovskyy R. M., Kliuvak O. V., Protseviat O. S. Diahnostryka eksportnoho potentsialu pidpryiemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 4. S. 163–170.
25. Skrynkovskyy R. M., Kostiuk N. R., Semchuk Z. V., Koropetskyi O. O. Diahnostryka polityky kerivnytstva u sferakh yakosti, sotsialnoi vidpovidalnosti, informatsiinoi bezpeky y okhorony pratsi ta mekhanizm zabezpechennia hidnoi pratsi na pidpryiemstvi // *Biznes Inform.* 2016. № 3. S. 131–137.
26. Skrynkovskyy R. M., Kramar R. I., Harasym P. S. Diahnostryka efektyvnosti systemy zakhystu informatsii na pidpryiemstvi ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro komertsiiinu taiemnytsiu // *Porivnialno-analitychne pravo*. 2016. № 1. S. 225–228.
27. Skrynkovskyy R. M., Maksymchuk Y. S., Kharuk K. B. Diahnostryka ekonomichnoi stiikosti pidpryiemstva i rol informatsii ta komunikatsii v konteksti stiikosti dynamichnoi rivnovahy, funktsionuvannia i rozvytku // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 3. S. 162–168.

28. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G. Diahnastyka v systemi menedzhmentu pidpryiemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 3. S. 199–205.
29. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G., Vorobiov V. V. Diahnastyka vidpovidnosti konkurentnoi stratehii pidpryiemstva stanu zovnishnoho seredovyscha // *Biznes Inform*. 2016. № 10. S. 371–376.
30. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G., Vorobiov V. V. Diahnastyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidpryiemstva // *Biznes Inform*. 2016. № 8. S. 154–159.
31. Skrynkovskyy R. M., Semchuk Z. V., Vizniak Y. Y., Horichko K. I. Diahnastyka finansovoho stanu pidpryiemstva z metoiu poperedzhennia kryzy ta identyfikatsii bankrutstva // *Biznes Inform*. 2016. № 2. S. 165–172.
32. Skrynkovskyy R., Dmytriieva Y., Chubenko A. Diahnastyka mozhlyvosti pidpryiemstva shchodo utrymanna klientury ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst prav spozhyvachiv // *Pidpryiemnytstvo, gospodarstvo i pravo*. 2016. № 9. S. 45–50.
33. Skrynkovskyy R., Kramar R. Diahnastyka formuvannia i vykorystannia prybutku pidpryiemstva ta vidpovidalnist kerivnyka za porushennia podatkovoho zakonodavstva // *Pidpryiemnytstvo, gospodarstvo i pravo*. 2016. № 6. S. 130–134.
34. Skrynkovskyy R., Noga I., Chubenko A. Diahnastyka stanu kadrovoho obliku i dilovodstva na pidpryiemstvi ta vidpovidalnist za porushennia vymoh zakonodavstva u sferi zakhystu personalnykh danykh // *Pidpryiemnytstvo, gospodarstvo i pravo*. 2016. № 8. S. 52–57.
35. Skrynkovskyy R., Chubenko A. Diahnastyka konkurentnoho potentsialu pidpryiemstva ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii // *Pidpryiemnytstvo, gospodarstvo i pravo*. 2016. № 7. S. 49–54.
36. Shchebel A. I. *Upravlinnia potentsialom pidpryiemstva v systemi koordynat orhanizatsiinoho rozvytku*: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk:

- spets. 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava. Lviv, 2020. 20 s.
37. Pavlenchyk N., Pavlenchyk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>
38. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
39. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
40. Skrynkovskyy R. M. Methodical approaches to economic estimation of investment attractiveness of machine-building enterprises for portfolio investors // *Actual Problems of Economics*. 2011. Vol. 118, Iss. 4. P. 177–186.
41. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
42. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>

43. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchyk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
44. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.26-8>
45. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
46. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
47. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>