

Алла В. Череп¹, Тетяна Л. Мостенська², Ірина С. Мурашко³

АДАПТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДІАГНОСТИКИ ТА МОНІТОРИНГУ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті обґрунтовано концептуальну модель оцінювання в системі антикризового управління підприємствами в умовах макроекономічної нестабільності та воєнного стану. Досліджено дестабілізуючі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, зокрема економічні, операційні, інформаційні та репутаційні ризики. Доведено обмежену ефективність традиційних зарубіжних дискримінантних моделей банкрутства та необхідність впровадження адаптованих вітчизняних методик. Сформовано концептуальну модель оцінювання в системі антикризового управління організацією, структуровану за шістьма взаємопов'язаними векторами, що охоплюють превентивний аналіз, стратегічне планування, безперервний моніторинг, комунікаційну політику, цифровізацію та оцінку ефективності. Для кожного вектора визначено специфічні об'єкти прогнозування та релевантний аналітичний інструментарій. Практичне значення моделі полягає у можливості проактивного реагування на кризові явища задля забезпечення стійкості бізнесу.

Ключові слова: антикризове управління, фінансова діагностика, адаптивний інструментарій, моніторинг, концептуальна модель.

Табл. 1. Літ. 6.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-2-294-353-360

¹ <https://orcid.org/0000-0001-5253-7481>

² <https://orcid.org/0000-0002-2112-4745>

³ <https://orcid.org/0000-0002-4635-6921>

Alla Cherep, Tetiana Mostenska, Iryna Murashko

ADAPTIVE DIAGNOSTICS AND MONITORING TOOLKIT IN THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF DOMESTIC ENTERPRISES

The article provides a theoretical substantiation and development of a conceptual evaluation model within the crisis management system for domestic enterprises. The relevance of the study is driven by the extreme volatility of the global and national economic environment, compounded by the challenges of martial law, logistics disruptions, and profound economic instability. Under such conditions, traditional financial diagnostics based on foreign discriminant models (Altman, Taffler, Springate) exhibit limited efficiency due to their low adaptability to Ukrainian accounting specificities and industry-specific nuances.

The research investigates a comprehensive set of destabilizing factors affecting business sustainability. These include economic risks (macroeconomic instability and inflation), operational disruptions in production cycles, technological and environmental hazards, social factors like personnel turnover, and critical information threats such as cyberattacks. Special emphasis is placed on political, legal, and reputational risks that arise from ineffective crisis communication.

The scientific novelty lies in the proposed adaptive architecture of crisis management, which is structured across six interconnected strategic vectors. Each vector is assigned specific evaluation

¹ Zaporizhzhia National University. Ukraine.

² National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Ukraine.

³ Izmil State University of Humanities. Ukraine.

objects and recommended tools, such as, risk identification, strategic planning, continuous monitoring, communication and personnel, digital integration, efficiency assessment.

The study concludes that integrating digital tools with traditional diagnostics enables a transition from reactive to proactive management. The practical significance of the model is its ability to provide a "signal indicator" for stakeholders, ensuring the stabilization of the national economy through the enhanced resilience of individual enterprises.

Keywords: crisis management, financial diagnostics, adaptive tools, forecasting, monitoring, conceptual model.

Peer-reviewed, approved and placed: 06.12.2025

Постановка проблеми. Сучасна економічна ситуація в світі та Україні характеризується постійною мінливістю, що змушує підприємства переглядати звичні підходи до виживання. Для вітчизняного бізнесу сьогоднішні виклики стали надзвичайно складними через поєднання економічної нестабільності, проблем із логістикою та прямий вплив воєнного стану. У таких умовах криза вже не сприймається як рідкісна подія, а стає постійним чинником у роботі організації, що вимагає від керівництва переходу від простого реагування на проблеми до випереджального (проактивного) антикризового управління.

Традиційні методики фінансової діагностики, які десятиліттями слугували фундаментом для оцінювання ймовірності банкрутства, наразі демонструють обмежену ефективність. Закордонні дискримінантні моделі, розроблені для стабільних ринкових систем, не враховують специфіку вітчизняного обліку, та галузеві особливості підприємств. Як наслідок, виникає наукове протиріччя між необхідністю прийняття швидких управлінських рішень та дефіцитом адаптованого інструментарію, який би дозволяв ідентифікувати загрози на ранніх стадіях.

Проблема посилюється інформаційною асиметрією та стрімкою цифровізацією управлінських процесів. Антикризове управління в сучасних умовах не може обмежуватися лише фінансовою санацією, а має охоплювати кібербезпеку, репутаційний менеджмент та розвиток людського капіталу. Необхідність інтеграції інтелектуального аналізу даних у контур антикризового моніторингу стає не просто трендом, а умовою виживання. Таким чином, розробка комплексної моделі, яка б поєднувала класичну фінансову діагностику з новітніми цифровими технологіями та стратегічними векторами реагування, є актуальним завданням, що має як теоретичне, так і вагомим практичне значення для стабілізації національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ефективної діагностики фінансового стану як фундаменту для антикризового управління сьогодні перебуває у центрі уваги багатьох вітчизняних дослідників. Наукова спільнота активно шукає методи, які б дозволили не лише фіксувати наявні проблеми, а й прогнозувати загрози на ранніх стадіях, враховуючи специфічні умови роботи українського бізнесу. Зокрема, О. Чумаченко та Ю. Скулиш [1] розглядають діагностику фінансового стану як фундаментальний етап системи антикризового управління, вивчаючи при цьому традиційні закордонні дискримінантні моделі (Альтмана, Таффлера, Ліса) та новітні

інструменти та вітчизняні методики, які дозволяють підвищувати точність превентивних заходів. У дослідженні І. А. Волкової [2] антикризове управління базується на синтезі світового та вітчизняного досвіду прогнозування. Т. Б. Ігнашкіна та В. О. Куценко [3] підходять до методів діагностики (дискримінантний аналіз, Logit-моделі, нейронні мережі) як до інформаційного забезпечення антикризового моніторингу. Питання інвестиційного аспекту порушують О. А. Адлер, О. Й. Лесько та О. О. Мисенко [4], які інтегрують оцінку ймовірності неплатоспроможності в загальну стратегію управління інвестиційною привабливістю. Для них комплексні моделі прогнозування виступають «сигнальними індикаторами», що базуються на сукупності показників платоспроможності та фінансової незалежності для забезпечення надійності підприємства перед інвесторами в умовах кризи. Практичне застосування методів фінансової діагностики, таких як фінансові індикатори ринкової стійкості та вітчизняна модель О. Терещенка, детально аналізується у праці А. В. Череп та М. Є. Снісаренка [5]. Особливої уваги заслуговує безпековий аспект, висвітлений у дослідженні Н. В. Шевченко [6], де управління кризовими ситуаціями та ризиками розглядається через призму архітектури взаємопов'язаних векторів.

Водночас, незважаючи на значну кількість напрацювань, залишається недостатньо вивченим питання побудови єдиної адаптивної системи, яка б поєднувала класичну фінансову діагностику з векторуванням управлінських процесів та сучасними цифровими інструментами моніторингу.

Мета статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка концептуальної моделі оцінювання в системі антикризового управління, яка базується на векторуванні управлінських процесів та інтеграції адаптивного інструментарію діагностики.

Основні результати дослідження. Питання ефективної діагностики фінансового стану як фундаменту для антикризового управління сьогодні перебуває у центрі уваги багатьох вітчизняних дослідників. Наукова спільнота активно шукає методи, які б дозволили не лише фіксувати наявні проблеми, а й прогнозувати загрози на ранніх стадіях, враховуючи специфічні умови роботи українського бізнесу. Аналіз останніх публікацій свідчить про поступовий перехід від використання класичних зарубіжних моделей до впровадження адаптованих вітчизняних методик та сучасних цифрових інструментів у загальну систему антикризового управління організацією. Зокрема, О. Чумаченко та Ю. Скулиш розглядають діагностику фінансового стану як фундаментальний етап системи антикризового управління. Проводячи критичний огляд методів, автори наголошують, що традиційні закордонні дискримінантні моделі (Альтмана, Таффлера, Ліса) мають низьку адаптивність до специфіки української економіки в умовах воєнного стану. Натомість дослідники пропонують інтегрувати в контур антикризового менеджменту новітні інструменти (Machine Learning, Big Data) та вітчизняні методики, які дозволяють не просто констатувати загрозу, а підвищувати точність превентивних заходів.

У дослідженні І. А. Волкової антикризове управління базується на синтезі світового та вітчизняного досвіду прогнозування. Авторка класифікує методи

на статистичні, теоретичні та моделі штучного інтелекту, розглядаючи їх як базу для формування управлінських сценаріїв. Критикуючи західні методики (Альтмана, Ліса, Спрінгейта, Фулмера) за невідповідність сучасним реаліям національної економіки та податкового законодавства, І. А. Волкова виокремлює розробки О. Терещенка та А. Матвійчука як найбільш дієві інструменти для побудови стратегії фінансового оздоровлення вітчизняних підприємств.

Т. Б. Ігнашкіна та В. О. Куценко підходять до методів діагностики (дискримінантний аналіз, Logit-моделі, нейронні мережі) як до інформаційного забезпечення антикризового моніторингу. Автори вказують на «дефіцит власних оригінальних моделей», що обмежує можливості оперативного реагування на кризи. Представлені ними новітні моделі з різним часовим горизонтом дозволяють антикризовим менеджерам диференціювати заходи реагування залежно від терміновості загрози.

О. О. Адлер, О. Й. Лесько та О. О. Мисенко інтегрують оцінку ймовірності неплатоспроможності в загальну стратегію управління інвестиційною привабливістю. Для них комплексні моделі прогнозування виступають «сигнальними індикаторами», які дозволяють керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо залучення капіталу в умовах кризи. Автори підкреслюють, що антикризове управління має базуватися на сукупності показників платоспроможності та фінансової незалежності для забезпечення надійності підприємства перед інвесторами.

А. В. Череп та М. Є. Снісаренка фокусуються на практичному застосуванні методів фінансової діагностики, таких як, фінансові індикатори платоспроможності та ринкової стійкості, класичні зарубіжні методики (п'ятифакторна модель Е. Альтмана, моделі Р. Таффлера та Г. Тішоу, Р. Ліса, Г. Спрінгейта), а також вітчизняну модель О. Терещенка. Автори зазначають, що більшість існуючих моделей ігнорують специфіку галузі, що викривлює реальну картину платоспроможності.

Ефективність системи антикризового управління безпосередньо залежить від глибини та своєчасності ідентифікації чинників зовнішнього середовища. Для стратегічного планування та розробки дієвих заходів реагування на загрози доцільно класифікувати ключові фактори, що дестабілізують діяльність вітчизняних організацій, за наступними групами:

- економічні, зумовлені макроекономічною нестабільністю, інфляційними процесами, ризиками банкрутства партнерів, валютними коливаннями та логістичними обмеженнями (зокрема блокуванням кордонів);

- операційні, пов'язані з перебоями у виробничих циклах, логістичними розривами та волатильністю цін на сировину;

- техногенно-екологічні, що охоплюють ризики промислових аварій та екологічних катастроф;

- соціальні, які включають кадровий дефіцит, конфлікти та зростання плинності персоналу;

- інформаційні, до яких відносяться загрози кібератак, витоку конфіденційних даних та збоїв у програмному забезпеченні;

- політико-правові, зокрема, наслідки воєнного конфлікту, санкційні обмеження та висока динамічність та непередбачуваність регуляторного поля;
 - репутаційні, які виникають через негативне сприйняття організації стейкхолдерами внаслідок неефективного подолання криз чи порушення принципів соціальної відповідальності.

Варто наголосити, що об'єктивність оцінки у системі антикризового управління має корелювати з його ключовими напрямками, які, у свою чергу, детермінуються вищезазначеними факторами. Згідно з підходом Н. В. Шевченко, архітектура управління кризовими ситуаціями та ризиками організації повинна реалізовуватися через такі взаємопов'язані вектори, як ідентифікація та превентивний аналіз ризиків; стратегічне планування та оперативне реагування; безперервний моніторинг та контроль; комунікаційна політика та навчання персоналу. Особливого значення в сучасних умовах набуває інтеграція цифрових технологій в управлінські процеси, що дозволяє проводити динамічну оцінку ефективності та забезпечувати постійне удосконалення системи управління відповідно до викликів мінливого зовнішнього середовища.

У таблиці 1 наведена концептуальна модель оцінювання в системі антикризового управління організацією.

Таблиця 1. Концептуальна модель оцінювання в системі антикризового управління організацією, розроблено автором

| Вектори (напрями) антикризового управління | Об'єкти оцінювання та прогнозування | Рекомендований інструментарій |
|---|---|---|
| Ідентифікація та превентивний аналіз ризиків | Ймовірність настання неплатоспроможності; потенційні зони фінансових втрат. | Дискримінантні моделі (О. Терещенка, А. Матвійчука, Е. Альтмана); SWOT-аналіз; PEST-аналіз. |
| Стратегічне планування та оперативне реагування | Сценарії розвитку кризи; обсяг необхідних ресурсів для стабілізації; здатність до відновлення. | Сценарне моделювання; теорія ігор; розрахунок «точки беззбитковості»; стрес-тестування. |
| Безперервний моніторинг та контроль | Динаміка відхилень від плану; поточна ліквідність; фінансова стійкість у реальному часі. | Вертикальний та горизонтальний аналіз звітності; розрахунок системи фінансових коефіцієнтів; Check-lists. |
| Комунікаційна політика та навчання персоналу | Готовність команди до змін; рівень репутаційних ризиків; ефективність внутрішніх каналів зв'язку. | Експертні оцінки; соціологічні опитування персоналу; оцінювання KPI у кризових умовах. |
| Інтеграція цифрових технологій | Швидкість обробки даних; надійність кіберзахисту; точність автоматизованих прогнозів. | Технології Big Data та Machine Learning; інтелектуальний аналіз даних; моніторинг кіберзагроз. |
| Оцінка ефективності та удосконалення | Результативність впроваджених заходів; адаптивність системи до нових викликів. | Побудова збалансованої системи показників (BSC); ретроспективний аналіз; метод бенчмаркінгу. |

Ідентифікація та превентивний аналіз ризиків виступає початковим етапом антикризового управління, метою якого є завчасне виявлення сигналів фінансової дестабілізації. Основними об'єктами оцінювання тут є ймовірність настання неплатоспроможності та визначення потенційних зон фінансових втрат, що можуть призвести до зупинки діяльності. Для цього доцільно застосовувати класичні та адаптовані дискримінантні моделі (зокрема розробки О. Терещенка та А. Матвійчука, які враховують українські реалії, або модель Е. Альтмана), а також інструменти стратегічного аналізу, такі як SWOT та PEST, що дозволяють комплексно оцінити вплив зовнішніх загроз на внутрішній стан організації.

Стратегічне планування та оперативне реагування спрямоване на розробку дорожньої карти виходу з кризового стану та забезпечення життєздатності бізнесу. У межах цього напрямку прогноуються різні сценарії розвитку подій (оптимістичний, реалістичний та песимістичний), розраховується необхідний обсяг ресурсів для стабілізації ситуації та оцінюється здатність підприємства до швидкого відновлення. Методологічна база охоплює сценарне моделювання, елементи теорії ігор для прогнозування поведінки стейкхолдерів, розрахунок критичної межі («точки беззбитковості») та проведення стрес-тестування фінансової моделі підприємства під впливом екстремальних факторів.

Безперервний моніторинг та контроль забезпечує постійний нагляд за параметрами фінансово-господарської діяльності в режимі реального часу. Об'єктами аналізу стають динаміка відхилень фактичних показників від планових, рівень поточної ліквідності та загальна фінансова стійкість. Інструментарій моніторингу базується на регулярному вертикальному та горизонтальному аналізі фінансової звітності, розрахунку системи критичних коефіцієнтів та використанні спеціалізованих контрольних списків (check-lists), що дозволяють оперативно фіксувати найменші прояви кризових явищ.

Комунікаційна політика та навчання персоналу фокусується на людському капіталі як головному ресурсі подолання кризи. Важливо оцінити рівень готовності команди до радикальних змін, мінімізувати репутаційні ризики та налагодити ефективні внутрішні канали зв'язку для уникнення паніки. Для оцінювання цього напрямку залучаються методи експертних оцінок, проводяться соціологічні опитування та анкетування персоналу, а також впроваджується адаптована система ключових показників ефективності (KPI), що враховує специфіку роботи в умовах високої невизначеності та стресу.

Інтеграція цифрових технологій є критично важливою для забезпечення швидкості та точності управлінських рішень у сучасному середовищі. Оцінці підлягають швидкість опрацювання великих масивів даних, надійність системи кіберзахисту та точність автоматизованих прогнозних моделей. Рекомендований інструментарій включає технології Big Data та алгоритми машинного навчання для виявлення прихованих закономірностей, інтелектуальний аналіз даних для глибокої діагностики ризиків, а також системи безперервного моніторингу кіберзагроз.

Оцінка ефективності та удосконалення замикає цикл антикризового управління, дозволяючи проаналізувати результативність впроваджених

заходів та рівень адаптивності системи до нових викликів. На цьому етапі визначається, наскільки успішно підприємство пододало кризу. Для об'єктивного аналізу використовується побудова збалансованої системи показників (BSC), проведення ретроспективного аналізу минулих періодів та метод бенчмаркінгу.

Висновки. У результаті проведеного дослідження систематизовано та критично проаналізовано сучасний інструментарій діагностики фінансового стану як фундаменту антикризового управління. Доведено, що для підвищення точності прогнозів у сучасних реаліях необхідне поєднання вітчизняних аналітичних моделей із новітніми цифровими інструментами обробки даних.

Наукова новизна та практична значущість роботи полягає у розробці концептуальної моделі, що охоплює ключові вектори антикризового управління, у тому числі, ідентифікацію та превентивний аналіз ризиків, стратегічне планування та оперативне реагування; безперервний моніторинг та контроль, комунікаційну політику та навчання персоналу, інтеграцію цифрових технологій, оцінку ефективності та удосконалення системи.

Для кожного з визначених напрямів окреслено об'єкти оцінювання та прогнозування, а також запропоновано відповідний інструментарій оцінки, що дозволяє антикризовим менеджерам не лише констатувати наявність проблем, а й застосовувати конкретні методи залежно від стратегічних цілей організації.

1. Чумаченко О., Скулиш Ю. Прогнозування ймовірності банкрутства у системі управління фінансовою стійкістю малих підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. ; № 4 (80). С. 81-90. DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-81-90

2. Волкова І. А. Моделі діагностики ймовірності банкрутства суб'єктів господарювання: вітчизняний досвід та зарубіжний досвід. Інвестиції: практика та досвід. 2025. №3. С.72-77. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.72

3. Ігнашкіна Т. Б., Куценко В. О. Аналіз сучасного стану вітчизняної науки з питань визначення ймовірності банкрутства підприємств. Бізнес-Інформ. 2025. №11. С.289-298. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-289-298>

4. Адлер О. А., Лесько О. Й., Мисенко О. О. Управління інвестиційною привабливістю підприємства на основі аналізу ймовірності його банкрутства. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2025. №2 (136). DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0235>

5. Череп А. В., Снісаренко М. Є. Прогнозування ймовірності банкрутства та шляхи його подолання підприємством ПРАТ НЕК «УКРЕНЕРГО». «Молодий вчений». 2025. №6 (137). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-6-137-18>

6. Шевченко Н. В. Управління кризовими ситуаціями та ризиками в організації: безпековий аспект. Актуальні питання економічних наук. 2025. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16938196>

1. Chumachenko, O., & Skulysh, Yu. (2025). Prohnozuvannia imovirnosti bankrutstva u systemi upravlinnia finansovoiu stiiikistiu malykh pidpriemstv [Forecasting the probability of bankruptcy in the financial stability management system of small enterprises]. Vcheni zapysky Universytetu "KROK", (4), 81–90. DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-81-90>

2. Volkova, I. A. (2025). Modeli diahnostryky imovirnosti bankrutstva subiektiv hospodariuvannia: vitchyzniani dosvid ta zarubizhnyi dosvid [Models for diagnosing the bankruptcy probability of business entities: Domestic and foreign experience]. Investytsii: Praktyka ta Dosvid, (3), 72–77. DOI <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.72>

3. Ihnashkina, T. B., & Kutsenko, V. O. (2025). Analiz suchasnoho stanu vitchyznianoї nauky z pytan vyznachennia imovirnosti bankrutstva pidpriemstv [Analysis of the current state of domestic science on determining the bankruptcy probability of enterprises]. *Biznes Inform*, (11), 289–298. DOI <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-289-298>

4. Adler, O. A., Lesko, O. Yo., & Mysenko, O. O. (2025). Upravlinnia investytsiinoiu pryvablyvistiū pidpriemstva na osnovi analizu imovirnosti ioho bankrutstva [Management of the investment attractiveness of the enterprise based on the analysis of its bankruptcy probability]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, (2), Article 136. DOI <http://doi.org/10.32750/2025-0235>

5. Cherep, A. V., & Snisarenko, M. Ye. (2025). Prohnozuvannia imovirnosti bankrutstva ta shliakhy ioho podolannia pidpriemstvom PRAT NEK "UKRENERHO" [Bankruptcy probability forecasting and ways to overcome it by the enterprise PJSC NPC "UKRENERGO"]. *Molodyi Vchenyi*, (6), Article 137. DOI <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-6-137-18>

6. Shevchenko, N. V. (2025). Upravlinnia kryzovymy situatsiiami ta ryzykamy v orhanizatsii: bezpekovyi aspekt [Crisis and risk management in the organization: Security aspect]. *Aktualni Pytannia Ekonomichnykh Nauk*. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16938196>