

# ЕКОНОМІЧНА ІДЕНТИФІКАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

©2018 ЯРЕМКО А. Д.

УДК 330.30.1

## Яремко А. Д. Економічна ідентифікація антикризового потенціалу підприємства

У статті обґрунтовано зміст і місце поняття «антикризовий потенціал підприємства» в системі економічних понять через обґрунтування його відмінних особливостей та сутнісного наповнення, що дозволяє його ідентифікувати та на цій підставі формувати адекватні ситуації управлінські рішення. Це дозволить інтегрувати його в діючу систему управлінських рішень через процесуальні підходи та дорожні карти. Проаналізовано визначення поняття «антикризовий потенціал», сформовано групу фінансово орієнтованих понять і процесів, які концентрують увагу на фінансовій стабілізації діяльності підприємств. Визначено можливість існування поняття «антикризовий потенціал підприємства» в системі стратегічного управління через самостійність об'єкта дослідження, його характеристик і самостійних специфічних методів дослідження. завдяки чому можуть бути розроблені певні етапи його вивчення та запровадження при прийнятті управлінських рішень. Перспективою подальших досліджень є формування етапів нагромадження та реалізації антикризового потенціалу підприємства, а також їх запровадження при прийнятті управлінських рішень.

**Ключові слова:** криза, антикризове управління, антикризовий потенціал, потенціал виживання, чинники, економічна безпека, фінансова стійкість.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 13.

**Яремко Антон Дмитрович** – аспірант кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

**E-mail:** arefievso@ukr.net

УДК 330.30.1

UDC 330.30.1

## Яремко А. Д. Экономическая идентификация антикризисного потенциала предприятия

В статье обосновано содержание и место понятия «антикризисный потенциал предприятия» в системе экономических понятий через обоснование его отличительных особенностей и сущностного наполнения, что позволяет его идентифицировать и на этой основе формировать адекватные ситуации управленческие решения. Это позволит интегрировать его в действующую систему управленческих решений через процессуальные подходы и дорожные карты. Проанализированы определения понятия «антикризисный потенциал», сформирована группа финансово ориентированных понятий и процессов, которые концентрируют внимание на финансовой стабилизации деятельности предприятий. Определена возможность существования понятия «антикризисный потенциал предприятия» в системе стратегического управления из-за самостоятельности объекта исследования, его характеристик и специфических методов исследования, благодаря чему могут быть разработаны определенные этапы его изучения и внедрения при принятии управленческих решений. Перспективой дальнейших исследований является формирование этапов накопления и реализации антикризисного потенциала предприятия, а также их внедрение при принятии управленческих решений.

**Ключевые слова:** кризис, антикризисное управление, антикризисный потенциал, потенциал выживания, факторы, экономическая безопасность, финансовая устойчивость.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 13.

**Яремко Антон Дмитриевич** – аспирант кафедры экономики и организации деятельности субъектов хозяйствования, Украинская инженерно-педагогическая академия (ул. Университетская, 16, Харьков, 61003, Украина)

**E-mail:** arefievso@ukr.net

## Yaremko A. D. The Economic Identification of the Enterprise's Anti-Crisis Potential

The article substantiates the content and place of the concept of «anti-crisis potential of enterprise» in the system of economic concepts through the substantiation of its distinctive features and essential content, which allows to identify and to form on this basis managerial decisions, adequate to peculiar situations. This will enable the indicated concept to be integrated into the current system of managerial decisions by means of procedural approaches and road maps. The definitions of the concept of «anti-crisis potential» are analyzed, a group of financially oriented concepts and processes is formed, which focus on financial stabilization of enterprises' activity. The author defines the possibility of existence of the concept of «anti-crisis potential of enterprise» in the system of strategic management due to independence of the object of research, its characteristics and specific methods of research, which constitutes a basis for development of certain stages of its study and introduction in the managerial decisions. Prospect for further researches is formation of stages of accumulation and materialization of anti-crisis potential of enterprise, and also their introduction in the managerial decision-making.

**Keywords:** crisis, anti-crisis management, anti-crisis potential, survival potential, factors, economic security, financial stability.

**Fig.:** 1. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 13.

**Yaremko Anton D.** – Postgraduate Student of the Department of Economics and Organization of Activities of Business Entities, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

**E-mail:** arefievso@ukr.net

Економічні реалії сьогодення породжують кризові явища різновекторного характеру та ступеня впливу формує в керівного складу підприємств систему понять, які спонукають їх до формування набору способів, методів та планів до протидії кризам. Оскільки на будь-кому підприємстві формується його потенціал, то доцільним є використання його частин для протидії загрозам. Формування антикризового потенціалу позитивно впливає на господарську діяльність підприємства на різних стадіях

економічного розвитку. Розуміння створення, накопичення та використання антикризового потенціалу має проходити залежно від способу та напрямку протидії загрозам, які вже існують, а також прогнозованим кризовим явищам.

Визначення та усвідомлення такого поняття, як антикризовий потенціал, лежить в площині його виокремлення у множині спорідненої термінології, оскільки лише при чіткому розумінні його сутності можна впроваджувати адекватне наповнення і, таким

чином, створити на підприємстві систему протидії загрозам із оптимальним використанням ресурсів і можливостей без перебудови організаційної структури, а за допомогою інших механізмів.

Збільшення інтересу серед науковців до проблеми методологічного забезпечення антикризових процесів як підстави для управління за останні роки обумовлена регулярністю появи криз і кризових явищ у діяльності підприємства та нездатністю наявними методами створювати підґрунтя для його стабільного функціонування. Тому має місце поява нових економічних понять майже з однією метою – забезпечення та формування основи для прийняття управлінських рішень, що включають розгляд таких потенціалів: виживання, санаційного, антикризового, у поєднанні з безпековим аспектом і стійким функціонуванням підприємства. Це висвітлено в роботах таких науковців, як Гринько Т. В., Зарубеева Н., Кропівський Д. О., Лігоненко А. О., Лісничук О. А., Мороз О. В., Шварц І. В., Лазарчук О. В., Ортіна Г. В., Прохорова В. В., Тарасюк Д. С., Соломянова-Кирильчук К. О., Терешенко О. О., Фролова А. В., Кириєнко Д. М., Шевчук В. В., Караїм М. М., Штангрет А. М., Мартинів В. В. та інших [1–13].

Незважаючи на велику кількість доробок, при розгляді потенціалу підприємства потребують подальшого дослідження та розкриття антикризовий потенціал підприємства як у статичній, так і в динамічній з позиції спадковості та набуття конкурентних переваг. Разом з тим, має місце доцільність розгляду проблеми формування ієрархічності потенціалів підприємства, здатної задовольнити перспективи діяльності підприємства на підставі дослідження складових внутрішнього та зовнішнього середовища при обґрунтуванні управлінських рішень.

Сучасні процеси господарювання характеризуються наявністю перманентних криз і кризових явищ, які обумовлені постійними змінами в зовнішньому середовищі. Розробка та реалізація управлінських дій із використанням методів і прийомів антикризового управління дозволяє певним чином як нівелювати загрози, так і передбачити їхнє виникнення та можливі характеристики впливу.

Системне бачення об'єкта впливу слід визначити в наявній кількості підходів до ресурсів та можливостей підприємства, тобто до «потенціалу». Його розглядають науковці з різних позицій щодо місця та ієрархії – як економічного потенціалу підприємства та його змістовного наповнення, так і обґрунтованих складових (виробнича, фінансова, кадрова, інноваційна, безпекова, маркетингова та інші), щодо вибору на визначений відрізок часу найважливіших для стабілізації діяльності та розвитку. Такі підходи можна віднести до ресурсних, оскільки увага концентрується саме на економії ресурсів та впровадженні саме для цієї цілі нових технологічних процесів та підвищення якості продукції.

Інший підхід до розгляду економічного потенціалу підприємства запропонували В. В. Прохорова та Д. С. Тарасюк [9], які зосередили увагу на врахуванні інтересів сторін виробничо-комерційного процесу підприємства, що, з одного боку, сприятиме більш повному їхньому задоволенню, а з іншого – стане підставою та стимулюючою складовою для вчасного прийняття управлінських рішень щодо недопущення кризових явищ, підвищення конкурентоспроможності. Автори виділили об'єктні та суб'єктні складові.

Так, до *об'єктних складових* економічного потенціалу підприємства відносять:

- ✦ виробничий потенціал;
- ✦ інноваційний потенціал (характеризує можливості підприємства у сфері розроблення та впровадження інновацій);
- ✦ фінансовий потенціал;
- ✦ потенціал відтворення (характеризує можливості діючої системи з формування та відновлення основних фондів забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції підприємства);
- ✦ інформаційний потенціал (характеризує можливості створеної інформаційної бази гарантувати своєчасне та повне насичення підприємства достовірною вхідною, вихідною, нормативно-довідковою, оперативною інформацією для прийняття рішень у процесі господарської діяльності підприємства та досягнення цілей його розвитку);
- ✦ інфраструктурний потенціал (характеризує привабливість місця розташування підприємства з погляду розвитку ринкової інфраструктури, транспортних комунікацій та інших факторів).

До *суб'єктних складових* економічного потенціалу підприємства відносять:

- ✦ науково-технічний потенціал (характеризує здатність працівників підприємства здійснювати наукові дослідження та розробки, спрямовані на вдосконалення виробничих і технологічних процесів, диференціацію видів продукції);
- ✦ маркетинговий потенціал;
- ✦ потенціал організаційної структури управління (характеризує можливості сформованої організаційної структури управління забезпечувати високий рівень ефективності функціонування підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища);
- ✦ кадровий потенціал (сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати ефективне функціонування організації);
- ✦ управлінський потенціал (сукупність здібностей і можливостей системи) [9, с. 36].

Разом з тим, можна сформувати цілу групу фі-

нансово орієнтованих понять і процесів, які концентрують увагу на фінансовій стабілізації діяльності підприємств, тому в цю групу доцільно включити фінансовий потенціал, фінансову безпеку, потенціал виживання, санаційний потенціал, стійкість підприємства та інші. З певною дистанціалізацією розглядається «антикризовий потенціал підприємства», який включає ресурси та можливості стабілізації діяльності та може стати передумовою розвиткових процесів.

Категорія «антикризовий потенціал» є достатньо новою та малодослідженою. Її походження є розвитком категорії «потенціал» (від латинського «*potentia*» – «приховані можливості»), який виник у 20-ті роки ХХ сторіччя. Його запровадження пов'язане з розробкою проблем комплексної оцінки рівня розвитку виробничих сил.

**А**нтикризовий потенціал – не теж саме, що потенціал. Потенціал – це наявність можливостей та здатність найкращим чином їх реалізувати. Антикризовий потенціал – здатність протистояти кризам шляхом використання наявних можливостей. Для потенціалу в широкому розумінні мета не визначена, натомість антикризовий потенціал – це категорія, яка чітко визначена щодо мети. Антикризовий потенціал – це здатність зберегти життєздатність підприємства під час загальноекономічної кризи. Він поєднує ресурсні складові та певні конкурентні переваги [2].

На думку авторів Мороз О. В., Шварц І. В., Лазарчук О. В., поняття «антикризовий потенціал підприємства» слід розглядати як здатність господарського суб'єкта протистояти реальним і потенційним кризовим явищам у функціонуванні, зберігаючи при цьому тенденцію до сталого розвитку. Забезпечення двох основних складових категорії «антикризовий потенціал підприємства» – протистояння кризовим явищам і збереження тенденції до сталого зростання – вимагає застосування стратегічного інструментарію управління підприємством. [7, с. 10]. Розуміючи, що такий підхід здатен існувати як авторська позиція, разом з тим, слід зазначити, що використання стратегічного інструментарію ґрунтується на здатності підприємства до самоорганізації й адаптації, які створюють підґрунтя до змін та впровадження інновацій.

Через санаційний потенціал та, відповідно, маючи на увазі наявний поганий фінансовий стан підприємства, Фролова Л. В. і Кириєнко Д. М. визначають антикризовий потенціал як можливості підприємства мінімізувати негативний вплив кризи, за використання системи інструментів, серед яких домінує місце належить заходам санаційного характеру. Своєю чергою, санаційний потенціал обумовлюється антикризовим і дає уявлення про доцільність та можливість реалізації санації на підприємстві. При цьому сукупність антикризового та санаційного потенціалу виступає як потенціал виживання підприємства [12,

с. 157]. На нашу думку, антикризовий і санаційний потенціали не коректно розглядати як суму потенціалів, адже вони є реакцією на стадії кризи, а отже, санаційний дозволяє подолати кризу та використовувати санаційне управління, у той час як антикризовий більш впевнено дозволяє реагувати на кризові явища, тому стороннього управління не потребує та може використовувати методи і механізми антикризового управління.

**З**макроекономічної позиції антикризовий потенціал розглядає Ортіна Г. В. Так, під антикризовим потенціалом реального сектора економіки [8, с. 84], вважає вона, слід розуміти його здатність і можливість подолати економічну кризу шляхом застосування державних і недержавних форм і механізмів регулювання процесів обігу промислової продукції, капіталів та факторів виробництва. Основою державної підтримки розвитку промисловості повинно бути ефективне використання наявного фінансового, технологічного та кадрового потенціалу, підвищення конкурентоспроможності промислової продукції за рахунок концентрації та раціонального використання виробничих потужностей, устаткування і технологічних можливостей підприємств, об'єднань.

Дійсно, створення умов для забезпечення безперервної діяльності підприємств відповідних галузей і промисловості в цілому має стати частиною державної політики з підтримки власного товаровиробника, що сприятиме зниженню безробіття та зміцненню соціальної складової територій. Тобто формування антикризового потенціалу реального сектора економіки є складним і динамічним процесом, що ґрунтується на економічних механізмах і дозволяє імплементувати превентивні заходи задля збереження підприємств та підвищення їхньої конкурентоспроможності при досягненні поставлених цілей (табл. 1).

Певний напрямок у науковій літературі належить спробам дослідників визначити здатність підприємства подолати кризи через потенціал виживання та санаційний потенціал, ґрунтуючись на можливостях санаційної команди не допустити доведення суб'єкта господарювання до банкрутства та ліквідації.

У контексті цього однією з перших процедур повинно бути визначення санаційної спроможності підприємства, що базується не лише на оцінці його здатності успішно подолати кризу, але й на спроможності розвиватися далі, забезпечуючи собі необхідну конкурентоспроможність, та як результат – стійкість та прибутковість. Фінансово-економічну основу для успішного виходу підприємства з кризової ситуації створює саме його санаційний потенціал.

Можна сказати, що санаційний потенціал підприємства є частковою похідною від інших складових економічного потенціалу, що актуалізується лише в момент настання фінансової кризи на підприємствах

Особливості категорій «потенціал» і «антикризовий потенціал»

Потенціал	Антикризовий потенціал
Досить широка категорія, достатньо вивчена, але не однозначна, має декілька тлумачень та безліч методик оцінки	Нова категорія, дуже часто використовується спеціалістами з антикризового управління, але майже зовсім не вивчена та не визначена
Мета не визначена	Має чітку обмежену мету – протистояння підприємства кризовим явищам
Коло застосування досить широке	Обмежене здатністю протистояння підприємством зовнішнім негативним факторам
Визначаються як зовнішні, так і внутрішні умови функціонування	Зовнішні умови визначено – падіння попиту, падіння цін, обмеження можливостей залучення коштів. Визначається як інтеграція внутрішніх умов
Забезпечення високого рівня потенціалу залежно від мети дозволяє її досягати	Підвищення антикризового потенціалу приводить до ладу всю господарську діяльність підприємства на різних стадіях економічного циклу
Формується за рахунок загальних ресурсів, можливостей та здатностей	Формується залежно від способу та напрямку протидії загрозам, які вже існують, а також прогнозованим кризовим явищам
Виступає сталою категорією з постійними шляхами підвищення власного рівня	Виступає гнучкою категорією, що може змінювати шляхи підвищення та зменшення власного рівня за векторами впливу зовнішніх загроз
Не руйнується організаційна структура при вдосконаленні	Потребує реструктуризації
Створюється для підвищення вартості підприємства на ринку	Створюється для захисту підприємства та можливості подальшого зростання вартості на ринку

Джерело: удосконалено автором.

і потрібен задля того, аби мобілізувати внутрішні резерви щодо її подолання. Це є цілком логічним, адже санаційний потенціал неактуальний для підприємств, що працюють на зростаючих ринках, мають високу прибутковість та характеризуються надійним фінансовим станом. Тому питання визначення санаційного потенціалу актуальні у випадках, коли:

- ✦ підприємство або перебуває в стані фінансової кризи, або має ознаки кризових явищ у своїй діяльності;
- ✦ підприємство володіє певними ресурсами та компетенціями, що здатні протидіяти цьому стану [6].

Разом з тим, спираючись на можливість банкрутства підприємства, Соломянова-Кирильчук К. О. [10] і Терещенко О. О. [11] розглядають санаційний потенціал як наявність у підприємства фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і трудових ресурсів, які обумовлюють вдале проведення заходів із подолання кризи. Основою санаційного потенціалу виступає стійка позиція підприємства на ринку, наявність реальних можливостей збільшення обсягів реалізації, конкурентних переваг, достатнього виробничого та кадрового потенціалу, реальної та дієвої санаційної концепції. Таким чином, санаційний потенціал спрямований, перш за все, на успішне проведення санації підприємства, а не на формування передумов, які б сприяли її попередженню.

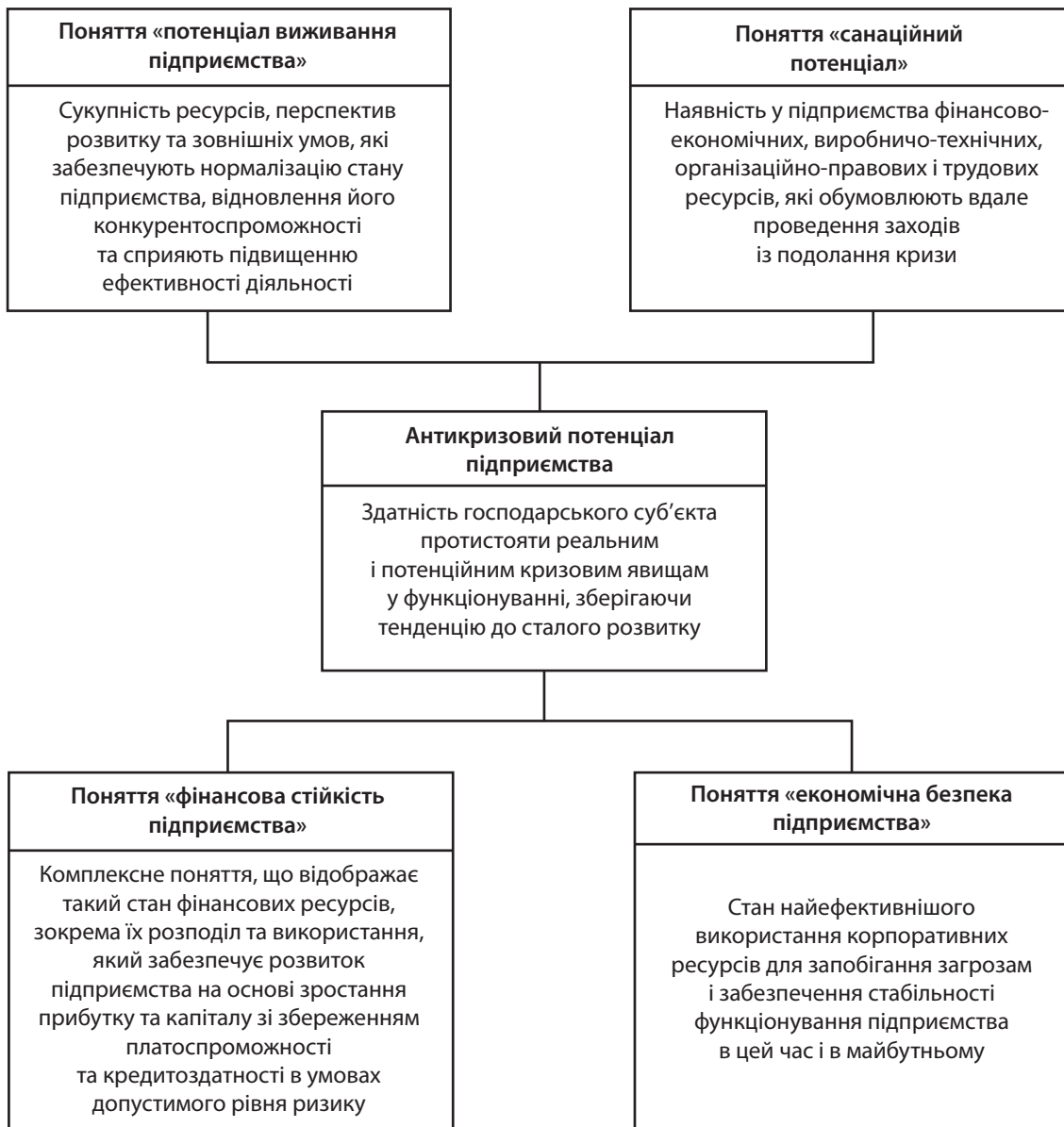
Втім, Ліснічук Л. О. вважає [6, с. 144], що фінансово-економічною основою виходу підприємства з кризової ситуації є санаційний потенціал підприємства, визначений як сукупність ресурсів відповідної кількості та якості, а також наявність управлінських здібностей (компетенції), здатних інтегрувати ці ресурси в єдине ціле та спрямувати на відновлення фінансової рівноваги та забезпечення стійкого та прибуткового розвитку в довгостроковій перспективі. Фінансово грамотно управляючи санаційною спроможністю, підприємство підвищує рівень свого «фінансового імунітету». З цієї метою розроблено механізм фінансового управління санаційною спроможністю, що включає три рівні: об'єктний, методично-інструментальний та забезпечувальний.

Лігоненко Л. О. визначає потенціал виживання підприємства як сукупність ресурсів, перспектив розвитку та зовнішніх умов, які забезпечують нормалізацію стану підприємства, відновлення його конкурентоспроможності та сприяють підвищенню ефективності діяльності [5, с. 267]. Основною метою виживання підприємства виступає отримання прибутку в розмірі, достатньому для підвищення стратегічного потенціалу підприємства та отримання довгострокових конкурентних переваг. Наявність потенціалу виживання підприємства дозволяє контролювати основні показники, через які він трансформується у стан, який можна характеризувати як стабільний та стійкий.

**М**ожливість існування поняття «антикризовий потенціал підприємства» (рис. 1) у його системі управління підтверджується тим, що має місце самостійність об'єкта дослідження, його характеристик і самостійні специфічні методи дослідження, завдяки чому можуть бути розроблені певні етапи його вивчення та запровадження при прийнятті управлінських рішень. Наявність і визначення проблеми в теоретико-пізнавальному аспекті формування «антикризового потенціалу підприємства» через установлення взаємозв'язків забезпечить розуміння та поєднання матеріального виробництва, інформаційної та соціальної сфер (персонал, компетенції, оплата праці) його діяльності.

Саме поняття «антикризовий потенціал підприємства» поєднує через специфічні особливості поняття «економічна безпека підприємства» та «фі-

нансова стійкість підприємства» щодо запобігання загрозам, забезпечення стабільності функціонування на підставі ефективного використання ресурсів і створення передумов для розвитку. Оскільки криза не має бути постійною характеристикою діяльності підприємства, а кризові явища носять перманентний характер як сигнал до змін, реструктуризації, то «потенціал виживання підприємства» і «санаційний потенціал підприємства» можна розглядати як певні етапи відновлення нормального (стабільного, ритмічного) функціонування підприємства. Це дозволяє реалізувати їхнє змістовне наповнення через постійний моніторинг «антикризового потенціалу підприємства» і потребує відповідного специфічного наукового інструментарію. При цьому важливою частиною ефективної реалізації антикризового потенціалу є рівень освіченості та готовності керівного



**Рис. 1. Взаємозв'язок основних понять у контексті визначення антикризового потенціалу підприємства**

Джерело: удосконалено автором на основі [3; 5; 7; 10; 11].

складу до розуміння і постійного впровадження дій, що пов'язані із запобіганням виникненню кризових явищ на підприємстві. Широка осмислення особливих складових і критеріїв впровадження антикризового управління потенціалом підприємства полягає у його щільному зв'язку зі стратегією розвитку підприємства, оскільки передбачення кризових ситуацій дають змогу топ-менеджеру реалізувати здатності та можливості підприємства для оптимального використання ресурсів усіх видів

Для мінімізації ризиків при прогнозуванні та виникненні кризової ситуації головними завданнями топ-менеджера підприємства стають такі:

- ✦ сформулювати стратегію розвитку підприємства з урахуванням використання інноваційних технологій, які збільшують конкурентні переваги продукції;
- ✦ розробити критерії компетенції ключових посад спеціалістів підприємства, оскільки важливим критерієм оптимізації роботи та подолання кризи будь-якого підприємства є компетентність і професіоналізм кадрів;
- ✦ з кола компетентних спеціалістів організувати групу антикризового комітету та регламентувати його функції;
- ✦ регламентувати періодичність проведення аудиту менеджменту підприємства, який дозволить своєчасно коректувати стратегічні ініціативи, оптимізувати та покращити роботу підприємства;
- ✦ ініціювати аудит маркетингу з метою виявлення можливості реструктуризації або оптимізації маркетингової системи підприємства;
- ✦ розробити та, за необхідності, впровадити антикризову стратегію підприємства;
- ✦ збільшити швидкість прийняття рішень за рахунок делегування повноважень менеджерам у прийнятті управлінських рішень;
- ✦ запровадити систему контролінгу, на підставі якої з'явиться можливість вчасно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі з метою підвищення ефективності діяльності підприємства;
- ✦ активізувати управлінський облік як інформаційну систему обліку витрат і доходів, нормування, планування та оптимізації витрат у вибраних бізнес-процесах;
- ✦ забезпечити прозорість управлінських рішень через систему консультування при виборі стратегічних напрямів бізнесу [13, с. 265].

Інформація, що надається контролінгом у системі менеджменту, може мати різні форми. Це залежить від ступеня інтеграції та структурної взаємодії, проте, як правило, вона відповідає таким формам [4, с. 212]:

- ✦ у вигляді діагностичної/прогностичної інформації;
- ✦ у вигляді аргументованих рекомендацій;
- ✦ у вигляді системи підтримки прийняття рішень.

**Е**фективність впровадження превентивного антикризового управління обумовлена тим, що підприємство отримує здатність раннього розпізнавання можливих загроз функціонування або використання можливостей для підвищення ефективності діяльності. Основним завданням превентивного управління є упередження настання будь-якої негативної зміни середовища функціонування з метою забезпечення стабільної та ефективної діяльності організації. Превентивне антикризове управління – це систематичний цілеспрямований процес, що комплексно охоплює фінансову, організаційну, інноваційно-інвестиційну сфери діяльності підприємства на будь-якій стадії його функціонування та виступає невід'ємною складовою частиною загального процесу управління підприємством [1].

Задля досягнення стійкого функціонування підприємству необхідно постійно вдосконалювати внутрішній механізм регулювання окремих аспектів формування антикризового потенціалу, в який має бути закладено кризову стійкість через здатність протистояти руйнівній дії локальних і системних криз економік. Саме це дозволить застосовувати до всіх етапів антикризового управління певну ступінь превентивності.

## ВИСНОВКИ

Визначення поняття «антикризовий потенціал підприємства» в системі споріднених понять і процесів дозволяє його ідентифікувати та на цій підставі формувати адекватні ситуації управлінські рішення. Це дозволить інтегрувати його в діючу систему управлінських рішень через процесуальні підходи та дорожні карти. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Гринько Т. В.** Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2981>
2. **Зарубеєва Н.** Оцінка антикризового потенціалу коксохімічного підприємству на основі аналізу його стану з використанням нечіткої логіки. *Економічний аналіз*. 2010. Вип. 5. С. 95–99. URL: [http://www.econa.at.ua/Vypusk\\_5/zarubeeva.pdf](http://www.econa.at.ua/Vypusk_5/zarubeeva.pdf)
3. **Караїм М. М., Штангрет А. М., Мартинів В. В.** Антикризові технології в управлінні економічною безпекою підприємства. Львів: Українська академія друкарства, 2016. 250 с.
4. **Кроніковський Д. О.** Інтеграція системи контролінгу до існуючої системи менеджменту на підприємстві. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 209–213.

**5. Лігоненко Л. О.** Антикризисное управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ : КНТЕУ, 2001. 580 с.

**6. Лісничук О. А.** Фінансове управління санаційною спроможністю машинобудівних підприємств України. *Бізнес Інформ*. 2017. № 2. С. 137–145.

**7. Мороз О. В., Шварц І. В., Лазарчук О. В.** Категорія «антикризовий потенціал підприємства» в процесі аналізу ефективності функціонування машинобудівних підприємств. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2008. № 2. С. 9–12.

**8. Ортіна Г. В.** Антикризисний потенціал реального сектора економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 18. С. 81–84.

**9. Прохорова В. В., Тарасюк Д. С.** Формування економічного потенціалу підприємства: теоретичний аспект. *Економіка і регіон*. 2015. № 4. С. 35–39.

**10. Соломянова-Кирильчук К. О.** Санаційний потенціал як ключова категорія кризового менеджменту. *Економіка, фінанси, право*. 2008. № 4. С. 20–23.

**11. Терещенко О. О.** Антикризисное фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 272 с.

**12. Фролова Л. В., Кирієнко Д. М.** Визначення сутності категорії «потенціал виживання підприємства» // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції : в 2-х томах. Т. 2. Красноармійськ : КІІ ДонНТУ, 2011. С. 155–158.

**13. Шевчук В. В.** Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 5. С. 264–268.

**Науковий керівник – Прохорова В. В.,** доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання Української інженерно-педагогічної академії (Харків)

## REFERENCES

Frolova, L. V., and Kyriienko, D. M. "Vyznachennia sutnosti katehorii «potensial vyzhyvannia pidpriemstva»" [Determination of the essence of the category "survival potential of the enterprise"]. *Aktualni problemy ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku rehionu*, vol. 2, 155-158. Krasnoarmiisk: KII DonNTU, 2011.

Hrynk, T. V. "Sutnist ta rol preventyvnoho antykrizovoho upravlinnia na promyslovykh pidpriemstvakh" [The essence and role of preventive crisis management in industrial enterprises]. *Efektivna ekonomika*. 2014. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2981>

Karaim, M. M., Shtanhret, A. M., and Martyniv, V. V. *Antykrizovi tekhnologii v upravlinni ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva* [Anti-crisis technologies in the management of economic security of the enterprise]. Lviv: Ukrainska akademiia drukarstva, 2016.

Kronikovskiy, D. O. "Intehratsiia systemy kontrolinhu do isnuiochoi systemy menedzhmentu na pidpriemstvi" [Integration of the controlling system with the existing management system at the enterprise]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 36 (2015): 209-213.

Lihonenko, L. O. *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychni instrumentarii* [Anticrisis enterprise management: theoretical and methodological principles and practical tools]. Kyiv: KNTEU, 2001.

Lisnichuk, O. A. "Finsove upravlinnia sanatsiinoiu spro-mozhnistiu mashynobudivnykh pidpriemstv Ukrainy" [Financial management of rehabilitation capacity of machine-building enterprises of Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 2 (2017): 137-145.

Moroz, O. V., Shvarts, I. V., and Lazarchuk, O. V. "Katehoriia «antykryzovyi potensial pidpriemstva» v protsesi analizu efektyvnosti funktsionuvannia mashynobudivnykh pidpriemstv" [The category of "anti-crisis potential of the enterprise" in the process of analysis of the efficiency of the functioning of machine-building enterprises]. *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu*, no. 2 (2008): 9-12.

Ortina, H. V. "Antykrizovyi potensial realnoho sektora ekonomiky" [Anti-crisis potential of the real sector of the economy]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 18 (2013): 81-84.

Prokhorova, V. V., and Tarasiuk, D. S. "Formuvannia ekonomichnoho potensialu pidpriemstva: teoretychni aspekt" [Formation of economic potential of an enterprise: a theoretical aspect]. *Ekonomika i rehion*, no. 4 (2015): 35-39.

Shevchuk, V. V. "Vykorystannia preventyvnoho antykrizovoho upravlinnia dlia stabilizatsii rynkovoї pozycji pidpriemstva" [Use of preventive anti-crisis management to stabilize the market position of the enterprise]. *Biznes Inform*, no. 5 (2015): 264-268.

Solomianova-Kyrylchuk, K. O. "Sanatsiinyi potensial yak klichova katehoriia kryzovoho menedzhmentu" [Rehabilitation potential as a key category of crisis management]. *Ekonomika, finansy, pravo*, no. 4 (2008): 20-23.

Tereshchenko, O. O. *Antykrizove finansove upravlinnia na pidpriemstvi* [Anticrisis financial management at the enterprise]. Kyiv: KNEU, 2008.

Zarubieieva, N. "Otsinka antykrizovoho potensialu koksohimichnoho pidpriemstvu na osnovi analizu yoho stanu z vykorystanniam nechitkoi lohiky" [Assessment of the anti-crisis potential of the coke-chemical enterprise on the basis of analysis of its state using fuzzy logic]. *Ekonomichniy analiz*. 2010. [http://www.econa.at.ua/Vypusk\\_5/zarubeeva.pdf](http://www.econa.at.ua/Vypusk_5/zarubeeva.pdf)