

8. Proposal for a Directive of The European Parliament and of The Council on energy efficiency. URL: [http://ec.europa.eu/energy/energy2020/efficiency/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/energy/energy2020/efficiency/index_en.htm)

9. The climate and energy package. URL: [http://ec.europa.eu/clima/policies/package/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/clima/policies/package/index_en.htm)

#### REFERENCES

"Energy 2020 A strategy for competitive, sustainable and secure energy". <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52010DC0639:EN:HTML:NOT>

"Energy infrastructure priorities for 2020 and beyond - A Blueprint for an integrated European energy network". <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52011PC0658:EN:NOT>

"Energy Road Map 2050". <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52011DC0885:EN:NOT>

"International Energy Agency. Electricity Information, 2011". [http://www.oecd-ilibrary.org/energy/electricity-information-2011\\_electricity-2011-en](http://www.oecd-ilibrary.org/energy/electricity-information-2011_electricity-2011-en)

Levchuk, N. M. "Sotsialnyi kapital ta zdorovia naselennia v Ukraini" [Social capital and population health in Ukraine]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, no. 1(15) (2011): 47-56.

"Natsionalna bezpeka i oborona. 2012" [National Security and Defense. 2012]. <http://www.razumkov.org.ua/ukr/journal.php?y=2012&cat=176>

"Onovlennia enerhetychnoi stratehii Ukrainy. Proekt dlia hromadskoho obhovorennia" [Update of the energy strategy of Ukraine. Project for public discussion]. <http://mpe.kmu.gov.ua/fuel/control/uk/doccatalog/list?currDir=50358>

"Proposal for a Directive of The European Parliament and of The Council on energy efficiency". [http://ec.europa.eu/energy/energy2020/efficiency/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/energy/energy2020/efficiency/index_en.htm)

"The climate and energy package". [http://ec.europa.eu/clima/policies/package/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/clima/policies/package/index_en.htm)

УДК 65.011:005.33:621(477)

## АНТИКРИЗОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ: СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА СТРУКТУРИЗАЦІЯ

©2018 ТЮРИНА Н. М., ШАТАЙЛО О. А.

УДК 65.011:005.33:621(477)

### Тюрина Н. М., Шатайло О. А. Антикризисный потенциал: сущностные характеристики та структуризація

Досліджено сутність поняття «антикризовий потенціал», визначено основні сутнісні характеристики цього поняття: наявність потенційних можливостей і здатність протистояти кризовим явищам. Виконано порівняння змісту, цілей, структури наявного та антикризового потенціалів підприємства. Обґрунтовано, що потенційні можливості антикризового потенціалу можуть бути сформовані шляхом трансформації, оптимізації складових наявного потенціалу та адаптації їх до кризових умов. Розглянуто варіанти можливої трансформації в умовах кризи складових потенціалу підприємства в антикризовий потенціал для формування дієвого механізму протистояння кризовим явищам. Сформульоване авторське визначення антикризового потенціалу підприємства.

**Ключові слова:** потенціал, антикризовий потенціал, антикризове управління, криза, структура потенціалу.

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 16.

**Тюрина Ніла Марківна** – кандидат економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування, Хмельницький національний університет (вул. Інститутська, 11, Хмельницький, 29016, Україна)

**E-mail:** nilatyurina@gmail.com

**Шатайло Ольга Анатоліївна** – аспірантка, Хмельницький національний університет (вул. Інститутська, 11, Хмельницький, 29016, Україна)

**E-mail:** Olya\_Shataylo@i.ua

УДК 65.011:005.33:621(477)

### Тюрина Н. М., Шатайло О. А. Антикризисный потенциал: сущностные характеристики и структуризація

Исследована сущность понятия «антикризисный потенциал», определены основные сущностные характеристики этого понятия: наличие потенциальных возможностей и способность противостоять кризисным явлениям. Выполнено сравнение содержания, целей, структуры имеющегося и антикризисного потенциалов предприятия. Обосновано, что потенциальные возможности антикризисного потенциала могут быть сформированы путем трансформации, оптимизации составляющих имеющегося потенциала и адаптации их к кризисным условиям. Рассмотрены варианты возможной трансформации в условиях кризиса составляющих потенциала предприятия в антикризисный потенциал для формирования действенного механизма противостояния кризисным явлениям. Сформулировано авторское определение антикризисного потенциала предприятия.

**Ключевые слова:** потенциал, антикризисный потенциал, антикризисное управление, кризис, структура потенциала.

**Табл.:** 1. **Библ.:** 16.

**Тюрина Нила Марковна** – кандидат экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики, менеджмента и администрирования, Хмельницкий национальный университет (ул. Институтская, 11, Хмельницкий, 29016, Украина)

**E-mail:** nilatyurina@gmail.com

**Шатайло Ольга Анатольевна** – аспирантка, Хмельницкий национальный университет (ул. Институтская, 11, Хмельницкий, 29016, Украина)

**E-mail:** Olya\_Shataylo@i.ua

UDC 65.011:005.33:621(477)

### Tiurina N. M., Shatailo O. A. The Anti-Crisis Potential: Essential Characteristics and Structuring

The essence of the concept of «anti-crisis potential» is researched, the basic fundamental characteristics of this concept are defined as follows: presence of potential opportunities and ability to confront crisis developments. The content, objectives, structure of both the existing and the anti-crisis potentials of enterprise are compared. It is substantiated that potential opportunities of the anti-crisis potential can be formed by transformation, optimization of components of the available potential and adaptation of them to crisis conditions. Variants of possible transformation in the conditions of crisis of constituents of the enterprise potential into an anti-crisis potential for formation of the effective mechanism for confrontation of crisis developments are considered. The author's own definition of the anti-crisis potential of enterprise is formulated.

**Keywords:** potential, anti-crisis potential, crisis management, crisis, structure of potential.

**Tbl.:** 1. **Bibl.:** 16.

**Tiurina Nila M.** – PhD (Economics), Professor, Head of the Department of Economics, Management and Administration, Khmelnytsky National University (11 Instytutska Str., Khmelnytskyi, 29016, Ukraine)

**E-mail:** nilatyurina@gmail.com

**Shatailo Olha A.** – Postgraduate Student, Khmelnytsky National University (11 Instytutska Str., Khmelnytskyi, 29016, Ukraine)

**E-mail:** Olya\_Shataylo@i.ua

**Д**іяльність суб'єктів господарювання в ринковій економіці завжди пов'язана з ризиками та можливими негативними наслідками діяльності, що виникають під дією факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та провокують кризові ситуації. Це надзвичайно актуально і для українських підприємств, як показує досвід їхньої багаторічної діяльності в ринковому середовищі. Результати успішного подолання кризових явищ безпосередньо залежать від ефективності антикризового управління, що потребує залучення потенційних можливостей і ресурсів, закумульованих і сформованих в антикризовому потенціалі підприємства. Саме тому важливим є розуміння сутності та структури антикризового потенціалу, особливостей формування, його відмінностей від наявного потенціалу підприємства.

Аналіз наукових досліджень. Дослідженням проблем антикризового управління підприємствами в подоланні кризових явищ, питаннями формування та використання можливостей антикризового потенціалу в цьому управлінні займалися такі вітчизняні науковці, як: Т. Булович, О. Дмитренко, Н. Зарубеева, Е. Коротков, А. Масловська, О. Мороз, Г. Ортіна, В. Тарасевич, І. Шварц та інші. Також над даними питаннями працювали і зарубіжні вчені: Д. Аакер, І. Ансофф, С. Беляєв, А. Градов, П. Друкер, Г. Іванов, А. Грязнов, А. Ковальов, Е. Коротков, В. Кошкін, В. Кузін, М. Мескон, Е. Мінаєв, Н. Родіонова, Е. Уткін, Й. Шумпетер та інші.

Метою статті є визначення основних сутнісних характеристик антикризового потенціалу та його структурних елементів.

Антикризове управління підприємством застосовується для передбачення, попередження та нейтралізації кризових явищ. Це відбувається за допомогою використання відповідних технологій та інструментів, таких як: маркетингове управління, стратегічне управління, управління персоналом, ризик-менеджмент, управління неспроможністю, управління процесом фінансового оздоровлення, реінжиніринг, бенчмаркінг, реструктуризація підприємства та інші. Їх застосовують залежно від управлінської мети та виду кризи. Наприклад, якщо на підприємстві виникла соціальна криза, яка ґрунтується на зіткненні інтересів різних соціальних груп, то акцентувати увагу в цій ситуації на управлінні неспроможністю та процесі фінансового оздоровлення буде недоцільно.

Антикризове управління буде ефективним тоді, коли, крім технологій та інструментів цього управління, буде використовуватись також сформований антикризовий потенціал, що є ресурсним підґрунтям для прийняття управлінських рішень в умовах кризи. Тому детальніше розглянемо сутнісні характеристики поняття «антикризовий потенціал». Для цього нами було досліджено трактування цього поняття різними авторами (табл. 1).

Проаналізуємо та прокоментуємо своє бачення наведеної в табл. 1 інформації щодо сутності антикризового потенціалу. Науковці Н. Зарубеева, О. Мороз, І. Шварц та О. Лозова визначають антикризовий потенціал як здатність підприємства протистояти кризам. Ми погоджуємося з цим, але таке тлумачення носить загальний характер і не розкриває важелів та інструментів протистояння кризам.

Г. Ортіна зазначає, що цей вид потенціалу можна розглядати як здатності і як можливості підприємства, але не дає розширеного пояснення, як їх необхідно використовувати та реалізовувати.

Т. Булович вважає, що антикризовий потенціал – це сукупність певних чинників, які утворюють досконалу систему господарювання. З таким визначенням ми можемо погодитися лише частково, адже цей термін не описує особливостей саме антикризового потенціалу і за своєю суттю більше відповідає визначенню потенціалу підприємства, що використовується у звичайних, а не у кризових умовах.

**Н**айбільш повним і точним визначенням антикризового потенціалу, з нашої точки зору, є трактування цього терміна О. Белозерцевим, у якому вказано, що це потенційні можливості підприємства, і використовуються вони саме в антикризовому управлінні та реалізуються в умовах динамічного середовища, тобто конкретно зазначено: що, для чого та в яких умовах використовується.

А. Фролова та Д. Кириєнко акцентують увагу на тому, що досліджуване поняття варто розглядати, як можливості мінімізувати негативний вплив кризи, а головним інструментом подолання кризи вважають санаційні заходи. З першою частиною визначення ми повністю погоджуємося, але, залежно від виду кризи, санацію не завжди доцільно використовувати, оскільки на ранніх стадіях кризи можна досягнути бажаного результату лише ефективним антикризовим управлінням.

С. Адонін вважає, що антикризовий потенціал – це наявність ресурсів та можливості їх відновлення. Звісно, коли є ресурси і є можливість їх відновити, то криза буде подолана, але для кризових умов характерним є саме дефіцит або обмеженість ресурсів, особливо фінансових. З визначення не зрозуміло, як саме забезпечити можливості відновлення ресурсів у таких умовах.

О. Лозова розуміє антикризовий потенціал як здатність підприємства вчасно виявити та протистояти кризі. Виникає питання – за допомогою яких механізмів антикризовий потенціал буде протистояти кризі й тим більше її виявляти?

А. Подгородна і С. Грудіна вважають, що антикризовий потенціал забезпечує можливості організації адаптуватися до кризових умов, реагувати на негативну дію економічних факторів у цих умовах та сприяти створенню нових можливостей, хоча як саме

## Трактування поняття «антикризовий потенціал»

Автор(-и)	Сутність визначення, джерело
Н. Зарубеєва	Здатність протистояти кризам шляхом використання наявних можливостей [1, с. 99]
Г. Ортіна	Здатність і можливість подолати економічну кризу через застосування державних і недержавних форм і механізмів регулювання процесів обігу промислової продукції, капіталів та факторів виробництва [2, с. 84]
О. Мороз	Здатність господарського суб'єкта протистояти реальним і потенційним кризовим явищам у функціонуванні, зберігаючи при цьому тенденцію до сталого розвитку [3, с. 422]
Т. Булович	Сукупність відпрацьованої, досконалої технології, сучасного обладнання, висококваліфікованих працівників, досконалої системи взаємозв'язків із постачальниками та споживачами [4, с. 65]
О. Белозерцев	Сукупні потенційні можливості підприємства протидіяти кризі, які виникають у результаті використання наявних і залучених ресурсів підприємства у процесі реалізації антикризових заходів в умовах динамічного зовнішнього середовища [5]
І. Шварц	Здатність виробничої економічної системи протистояти реальним і потенційним кризовим явищам у функціонуванні, зберігаючи при цьому тенденцію до сталого розвитку [6, с. 8]
Л. Фролова, Д. Кирієнко	Можливості підприємства мінімізувати негативний вплив кризи за використання системи інструментів, серед яких домінуюче місце належить заходам санаційного характеру [7, с. 157]
С. Адонін	Наявність у підприємства ресурсів та можливості їх відновлення [8, с. 20]
О. Лозова	Здатність підприємства вчасно виявити та протистояти кризі [9, с. 284]
А. Подгородна, С. Грудіна	Можливість організації адаптуватися чи можливість передбачити реакцію на випадкові впливи економічних факторів, коли навіть небезпечні інциденти перетворюються на можливості [10]

буде проходити цей процес, у визначенні не деталізовано.

Підсумовуючи наведені вище трактування поняття «антикризовий потенціал», що розроблені різними авторами, можемо сказати, що їх об'єднують такі спільні сутнісні ознаки: наявність потенційних можливостей та здатність підприємства протистояти кризовим явищам. Враховуючи та поважаючи колективну думку науковців, вважаємо, що ці ознаки мають бути ключовими у визначенні антикризового потенціалу.

Наведені спільні ознаки передбачають, що антикризовий потенціал має забезпечити наявність потенційних можливостей, тобто різних видів ресурсів (фінансових, трудових, виробничих, інвестиційних та інших, що складають його потенціал), використовуючи які, підприємство буде здатне подолати кризу.

Потенційні можливості антикризового потенціалу, на нашу думку, можуть бути сформовані шляхом трансформації та оптимізації складових наявного потенціалу та адаптації їх до кризових умов.

Для того, щоб зрозуміти, як може проходити процес трансформації наявного потенціалу в антикризовий, які складові його мають бути оптимізовані та як він має бути адаптований до кризових умов, спочатку розглянемо відмінність цих двох видів потенціалів та їх структуру.

Аналізуючи багаточисленні визначення потенціалу підприємства [11], доходимо висновку, що

потенціал підприємства – це, перш за все, його можливості та наявні засоби, а також сукупні ресурси та запаси, які використовуються або можуть бути використані для його успішного функціонування. Це свідчить про те, що метою потенціалу є використання усіх потенційних можливостей, з урахуванням їх перспективного розвитку, для покращення фінансового, економічного, соціального та інших станів підприємства. Тобто він спрямований, передусім, на розвиток підприємства та закріплення або покращення уже існуючих його позицій у ринковому середовищі.

Метою ж антикризового потенціалу є використання наявних можливостей підприємства для запобігання виникненню кризових явищ або подолання діючих криз шляхом трансформації та оптимізації складових існуючого потенціалу та їхньої адаптації відповідно до виду кризи. Іншими словами, антикризовий потенціал має бути спрямований, перш за все, на виживання підприємства у кризових умовах та подолання криз.

Порівнюючи визначення наявного та антикризового потенціалу підприємства, розуміємо, що для обох випадків це можливості та наявні засоби, але реалізація їх проходить в різних умовах, і тому цілі різняться, у першому випадку – розвиток підприємства, у другому – протистояння та виживання в умовах кризи. Тобто антикризовий потенціал – це не нові, а існуючі можливості, які в про-

цесі антикризового управління трансформуються в дієвий механізм протидії кризовим явищам.

Продовжуючи дослідження категорії «антикризовий потенціал», доцільно детальніше розглянути її структурне наповнення. Для початку ознайомимось з різними точками зору науковців щодо структуризації антикризового потенціалу.

Бабій І. В. зазначає, що антикризовий потенціал містить таку сукупність складових: організаційно-кадрової, виробничо-технологічної та ресурсно-фінансової стійкості підприємства в конкурентному середовищі, що дозволяє, на відміну від існуючих підходів, системно і комплексно оцінити рівень підприємства і розробити заходи щодо його реструктуризації [12, с. 10].

Мороз О. В. переконаний, що забезпечення двох основних складових категорії «антикризовий потенціал підприємства» – протистояння кризовим явищам і збереження тенденції до сталого зростання – вимагає застосування стратегічного інструментарію управління підприємством [13, с. 10].

Погребняк А. Ю. вважає, що підприємство при розробці поточної антикризової тактики і стратегії має визначити цільовий рівень антикризового потенціалу на перспективу в розрізі його окремих складових – інноваційної, фінансової, виробничо-технічної, кадрово-управлінської та маркетингової [14, с. 64].

Пельтек А. В. виділяє три основні компоненти: технологічний, кадровий і фінансовий потенціали. Але автор стверджує, що насправді антикризовий потенціал – це глибше і ширше поняття. Наприклад, з погляду сталого розвитку антикризовий потенціал потрібно розглядати в розрізі соціальної, економічної, екологічної й інституційної його складових [15, с. 198].

Шварц І. В. стверджує, що рівень антикризового потенціалу підприємства базується на визначенні показників фінансового, управлінського, виробничого та маркетингового характеру, які є найбільш інформативними при оцінюванні антикризового потенціалу підприємства [16, с. 9].

Виходячи із досліджень структури антикризового потенціалу різними авторами можна зробити висновок, що до його складових входять фінансовий, виробничий, організаційно-управлінський, технологічний, ресурсний та інноваційний потенціали. Але, на нашу думку, цей перелік може бути продовжений. Зважаючи на те, що основна мета антикризового потенціалу – це протистояння кризовим явищам або їх подолання, для досягнення цієї складної цілі мають бути задіяні всі наявні та необхідні ресурси. Тобто, вважаємо, що складові антикризового потенціалу можуть бути ідентичними зі складовими наявного потенціалу підприємства, серед яких можна виділити такі основні: фінансова; інноваційна; трудова; організаційно-управлінська; інвестиційна; інформаційна; маркетингова; виробнича; науково-технічна. Ці складові також можуть змінюватися залежно

від сфери та особливостей діяльності. Наприклад, якщо в роботі організації присутні логістичні процеси, то, відповідно, до складу потенціалу буде додана і логістична складова.

Розглянемо у загальних рисах процес можливої трансформації складових наявного потенціалу підприємства в антикризовий потенціал, що необхідний для подолання криз у його діяльності. Будь-яке підприємство створюється для реалізації конкретних потужностей, тобто воно має володіти таким потенціалом, що забезпечить повне використання заявлених потужностей. На етапі створення підприємства, як правило, є відповідність між величиною потужності та наявним потенціалом. Однак у процесі виконання господарської діяльності виникають різні обставини, у т. ч. і діяльність в умовах кризи, які негативно впливають та порушують це співвідношення, тобто негативний вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища знижує потенційні можливості підприємства. Коли підприємство, з об'єктивних чи суб'єктивних причин, потрапляє у кризову зону діяльності, воно змушене використовувати саме наявні, а не нові, потенційні ресурсні можливості для формування дієвих механізмів протистояння кризі. Однак в умовах кризи змінюються форми та масштаби потенційних ресурсів, наприклад інвестиційні ресурси, у зв'язку з дефіцитом фінансових ресурсів та проблемами платоспроможності підприємства, можуть використовуватись обмежено або взагалі не використовуватись. Це стосується й інших складових потенціалу.

Так, *фінансова складова* антикризового потенціалу може містити лише резервний фонд, який передбачений для використання саме у кризових ситуаціях. Інноваційна складова, як і інвестиційна, може бути не задіяною, адже розробка і введення інновацій доцільні лише за стабільного та успішного функціонування підприємства, а за кризових умов це може поглибити стан кризи, але її доцільно застосовувати за умов технологічної кризи.

*Трудова складова* потенціалу також має пройти належні зміни у випадку зменшення обсягів виробництва, її оптимізація має відповідати меті антикризового управління – зниження витрат і відновлення платоспроможності. Важливою є підтримка рівня корпоративної культури, соціально-психологічного клімату на підприємстві та в його підрозділах для того, щоб не втратити кращих працівників, які здатні вивести його з кризи.

*Організаційно-управлінська складова* потенціалу, що пов'язана з оптимізацією виробничих процесів, пошуком альтернативних рішень для відновлення потужності виробництва має якісно розвиватися в напрямку максимальної координації та злагодженої роботи управлінських підрозділів, підвищення професіоналізму керівників, фахівців та технічних виконавців.

*Інформаційна складова* в кризових умовах також має активно розвиватися та реалізовуватися, адже необхідно використати всі знання та досвід працівників, технічну документацію, технології виробництва, які можуть акумулювати ідею для вирішення питання альтернативних матеріалів чи технологій, що знизять собівартість продукції чи послуг. Інформаційні технології в таких умовах повинні бути максимально задіяні та спрямовані на якісний розвиток збутової мережі для пошуку нових постачальників, для продовження співпраці із замовниками. Це дозволить вирішити проблему забезпечення повної відповідності між обсягами виробленої та реалізованої продукції, що є надзвичайно важливим у позитивно-му вирішенні питання поточної ліквідності.

Розвиток інформаційної складової тісно пов'язаний з *маркетинговою складовою* потенціалу, що реалізується через антикризовий маркетинг. Перш за все, це дозволить реалізувати основну ціль маркетингу в кризових умовах – одержання необхідних грошових коштів від збільшення збуту продукції, що виробляється на підприємстві. Також дозволить проводити моніторинг зовнішнього середовища про сигнали погіршення стану підприємства на ринку, втрати конкурентоспроможності, зниження його платоспроможності тощо, або протилежне – позитивні зміни в окремих сферах діяльності. Основне завдання інформаційної системи – це показати, що підприємство готове до співпраці, не втратило своїх позицій на ринку, активно долає кризові явища.

**Н**е применшуючи важливості усіх складових потенціалу підприємства, основною все ж вважаємо виробничу складову. Усі складові цього потенціалу впливають на загальний стан підприємства, але у кризовому стані важливо зробити акцент на таких:

- ✦ стан технології виробництва;
- ✦ рівень організації виробництва;
- ✦ раціональність організації бізнес-процесів;
- ✦ якість внутрішнього управління підприємством;
- ✦ оптимальне завантаження виробничих потужностей;
- ✦ система планування та контролю;
- ✦ система моніторингу критеріїв результативності бізнес-процесів тощо.

Саме ці пріоритети допоможуть оптимізувати виробничий процес, знизити витрати та підвищити його ефективність.

Ми розглянули лише окремі аспекти, що стосуються трансформації наявного потенціалу в антикризовий. Детальніше ці питання будуть опрацьовані нами в подальших наукових дослідженнях.

Виходячи з проведених вище досліджень, що стосувалися визначення поняття «антикризовий потенціал», його структури, а також можливої транс-

формації складових наявного потенціалу підприємства в умовах кризи у антикризовий потенціал, сформуємо авторське визначення цього поняття.

**Антикризовий потенціал підприємства** – це сукупність потенційних можливостей суб'єкта господарювання, які формуються в процесі антикризового управління шляхом трансформації, оптимізації та адаптації складових його наявного потенціалу відповідно до діючого виду кризи для формування дієвого механізму її подолання, або протистояння потенційно можливим кризовим явищам.

Таким чином, у своєму визначенні ми врахували спільні ознаки сутнісної характеристики цього поняття, що були задекларовані іншими науковцями, доповнили відповідним видом управління, що є необхідною умовою його реалізації в умовах кризи, та визначили основні процеси перетворення наявного потенціалу в антикризовий.

## ВИСНОВКИ

Отже, нами досліджено сутність поняття «антикризовий потенціал», визначено основні сутнісні характеристики цього поняття, а саме: наявність потенційних можливостей і здатність протистояти кризовим явищам. Виконано порівняння змісту, цілей, структури наявного та антикризового потенціалів. Встановлено, що складові потенціалу підприємства та його антикризового потенціалу можуть бути ідентичними, але їхнє наповнення буде різнитись, тобто у кризових умовах відбувається процес зміни наповнення складових для формування дієвого механізму протистояння кризовим явищам або подолання кризи. Розглянуто різні варіанти можливої трансформації в умовах кризи складових потенціалу підприємства в антикризовий потенціал. Результатом дослідження є авторське визначення антикризового потенціалу підприємства. Зміст і структура цього визначення визначають напрями майбутніх досліджень, що стосуються питань трансформації, оптимізації та адаптації антикризового потенціалу підприємства до кризових умов. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Зарубеєва Н. Оцінка антикризового потенціалу кокохімічного підприємства на основі аналізу його стану з використанням нечіткої логіки. *Економічний аналіз*. 2010. № 5. С. 95–99.
2. Ортіна Г. В. Антикризовий потенціал реального сектора економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 18. С. 81–84.
3. Мороз О. О., Шварц І. В. Удосконалення системи оцінювання антикризового потенціалу суб'єкта господарювання. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2008. Т. 3. С. 422–424.
4. Булович Т. В. Санаційний потенціал як передумова виживання підприємства. *Сталий розвиток України*. 2010. № 2. С. 64–68.

**5. Белозерцев О. В.** Оцінка антикризового потенціалу вугледобувних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Алчевськ, 2003. 209 с.

**6. Шварц І. В.** Механізм забезпечення ефективності антикризового управління підприємством (на прикладі машинобудівних підприємств) : автореф. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2008. 20 с.

**7. Фролова Л. В., Кирієнко Д. М.** Визначення сутності категорії «потенціал виживання підприємства». *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*. 2011. Т. 2. С. 155–157.

**8. Адонін С.** Теоретичні підходи до побудови системи антикризового управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 19–22.

**9.** Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (29 листопада 2016 року). Львів : Львівський інститут МАУП, 2016. Ч. 2. 675 с.

**10. Podgorodnaya A., Grudina S.** Self-Developing Systems in the Conditions of Anti-Recessionary Management. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 23. P. 1074–1078. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115004207>

doi: 10.1016/S2212-5671(15)00420-7

**11. Шатайло О. А.** Сутнісні характеристики потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. : Економічні науки*. 2018. № 3. Т. 1.

**12. Бабій І. В.** Організаційно-економічний механізм реструктуризації в антикризовому управлінні підприємством : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2012. 249 с.

**13. 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.

**14. Погребняк А. Ю.** Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2016. 234 с.

**15. Пельтек Л. В.** Розвиток регіональної промислової політики держави : теорія, методологія, механізми : монографія. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 268 с.

**16. Шварц І. В.** Механізм забезпечення ефективності антикризового управління підприємством (на прикладі машинобудівних підприємств) : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2008. 229 с.

## REFERENCES

Adonin, S. "Teoretychni pidkhody do pobudovy systemy antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom" [Theoretical approaches to building an enterprise crisis management system]. *Ekonomichnyi analiz*. Vol. 2, no. 8 (2011): 19-22.

*Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia v umovakh systemnoi kryzy* [Actual problems of economy and management in a systemic crisis]. Part 2. Lviv: Lvivskiy instytut MAUP, 2016.

Babii, I. V. "Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm restrukturyzatsii v antykrizovomu upravlinni pidpriemstvom" [Organizational-economic mechanism of restructuring in crisis management of the enterprise]: *dys... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2012.

Bielozertsev, O. "Otsinka antykrizovoho potentsialu vuhledobuvnykh pidpriemstv" [Assessment of anti-crisis po-

tential of coal-mining enterprises]: *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.06.01*, 2003.

Bulovych, T. V. "Sanatsiinyi potentsial yak peredumova vyzyhvannya pidpriemstva" [Sanation potential as a prerequisite for survival of the enterprise]. *Stalyi rozvytok Ukrainy*, no. 2 (2010): 64-68.

Frolova, L. V., and Kyriienko, D. M. "Vyznachennia sutnosti katehorii «potentsial vyzyhvannya pidpriemstva»" [Determination of the essence of the category "survival potential of the enterprise"]. *Aktualni problemy ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku rehionu*. Vol. 2 (2011): 155-157.

Moroz, O. O., and Shvarts, I. V. "Udoskonalennia systemy otsiniuvannya antykrizovoho potentsialu subiekta hospodariuvannya" [Improvement of the system of assessing the anti-crisis potential of the entity]. *Zbirnyk naukovykh prats Podilskoho derzhavnogo ahrarno-tekhnichnoho universytetu*. Vol. 3 (2008): 422-424.

Moroz, O. V., Shvarts, I. V., and Lazarchuk, O. V. "Katehoriia «antykrizovyi potentsial pidpriemstva» v protsesi analizu efektyvnosti funktsionuvannya 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 potentsial realnoho sektora ekonomiky" [Anti-crisis potential of the real sector of the economy]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 18 (2013): 81-84.

Peltek, L. V. *Rozvytok rehionalnoi promyslovoi polityky derzhavy : teoriia, metodolohiia, mekhanizmy* [Development of the regional industrial policy of the state: theory, methodology, mechanisms]. Mykolaiv: Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly, 2010.

Podgorodnaya A., Grudina S. "Self-Developing Systems in the Conditions of Anti-Recessionary Management". *Procedia Economics and Finance*. Vol. 23 (2015): 1074-1078. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115004207>

doi: 10.1016/S2212-5671(15)00420-7

Pohrebniak, A. Yu. "Mekhanizm antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvakh mashynobuduvannya" [Mechanism of crisis management in the machine-building enterprises]: *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2016.

Shatailo, O. A. "Sutnisni kharakterystyky potentsialu pidpriemstva" [Essential characteristics of the enterprise's potential]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ser. : Ekonomichni nauky*. Vol. 1, no. 3 (2018).

Shvarts, I. V. "Mekhanizm zabezpechennia efektyvnosti antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom (na prykladi mashynobudivnykh pidpriemstv)" [The mechanism of ensuring the effectiveness of the crisis management of the enterprise (for example, machine-building enterprises)]: *avtoref. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2008.

Shvarts, I. V. "Mekhanizm zabezpechennia efektyvnosti antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom (na prykladi mashynobudivnykh pidpriemstv)" [The mechanism of ensuring the effectiveness of the crisis management of the enterprise (for example, machine-building enterprises)]: *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2008.

Zarubieieva, N. "Otsinka antykrizovoho potentsialu koksohimichnoho pidpriemstva na osnovi analizu yoho stanu z vykorystanniam nechitkoi lohiky" [Estimation of the anti-crisis potential of the coke-chemical enterprise on the basis of analysis of its state using fuzzy logic]. *Ekonomichnyi analiz*, no. 5 (2010): 95-99.