УДК 65.011:005.33:621(477)
DOI: https://doi.org/10.32847/business-navigator.63-18

Тюріна Н.М.
кандидат економічних наук, професор
Хмельницький національний університет
Шатайло О.А.
аспірант кафедри економіки, менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет

Tyurina Nila
Candidate of Economic Sciences, Professor
Khmelnytskyi National University
Shatailo Olha
Postgraduate Student at Department of Economics, Management and Administration
Khmelnytskyi National University

ОЦІНЮВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

Тюріна Н.М., Шатайло О.А. Оцінювання антикризового потенціалу підприємств: теоретичні та практичні аспекти. У статті досліджено існуючі теоретичні вітчизняні та зарубіжні підходи до оцінювання потенціалу підприємства в стабільних та кризових умовах. Визначено, що підходи до оцінювання потенціалу підприємств у стабільних та кризових умовах можуть бути ідентичними за методами, структурою показників, але різними за характеристикою та реакцією управлінської системи на розрахункові значення. Розроблено авторський підхід до оцінювання антикризового потенціалу підприємств в умовах невизначеності та виконано практичну адаптацію на конкретному промисловому підприємстві. Визначено напрям подальших досліджень, що полягає у розробленні механізму формування і трансформації складників антикризового потенціалу підприємства залежно від виду, стадії розвитку кризи та її затребуваності в антикризовому управлінні.

Ключові слова: потенціал підприємства, антикризовий потенціал, ресурсний потенціал, антикризове управління, управління антикризовим потенціалом.

Тюрина Н.М., Шатайло О.А. Оценка антикризисного потенциала предприятий: теоретические и практические аспекты. В статье исследованы существующие теоретические отечественные и зарубежные подходы к оценке потенциала предприятия в стабильных и кризисных условиях. Определено, что подходы к оценке потенциала предприятий в стабильных и кризисных условиях могут быть идентичными по методам, структуре показателей, но разными по характеристике и реакции управленческой системы на расчетные значения. Разработан авторский подход к оценке антикризисного потенциала предприятий в условиях неопределенности и выполнена практическая адаптация на конкретном промышленном предприятии. Определено направление дальнейших исследований, что заключается в разработке механизма формирования и трансформации составляющих антикризисного потенциала предприятия в зависимости от вида, стадии развития кризиса и его востребованности в антикризисном управлении.

Ключевые слова: потенциал предприятия, антикризисный потенциал, ресурсный потенциал, антикризисное управление, управление антикризисным потенциалом.

Tyurina Nila, Shatailo Olha. Assessment of the anti-crisis potential of enterprises: theoretical and practical aspects. The subject of a research in the article are methodical approaches to assessing the anti-crisis potential of the enterprise. The purpose of the work is to investigate the existing theoretical approaches to the assessment of anti-crisis potential, to improve and adapt them to practical application in machine-building enterprises. The article solves the following tasks: critically examine the work of foreign and domestic scientists on assessing the potential of the enterprise in terms of resource and performance approaches, form a common basis and identify priority methods and relevant criteria for assessing anti-crisis potential by structural elements; based on the results of research to form an author's approach to assessing the anti-crisis potential and perform it`s practical adaptation in machine-building enterprises. The theoretical and methodological basis of this study is the scientific work of domestic and foreign scientists on assessing the potential of the enterprise in stable conditions and in conditions of uncertainty – anti-crisis potential. The research used a set of scientific methods and approaches: system, structural and functional, analysis and synthesis, comparison. The following results are obtained: the existing theoretical

approaches to assessing the potential of the enterprise in stable and crisis conditions are investigated. It is determined that the approaches to assessing the potential of enterprises in stable conditions and in crisis conditions can be identical in methods, structure of indicators, but different in characteristics and response of the management system to the calculated values. The author's approach to the assessment of anti-crisis potential of enterprises in conditions of uncertainty is developed and practical adaptation at a specific industrial enterprise is performed. The direction of further research is determined, which consists in the development of the mechanism of formation and transformation of the components of the anti-crisis potential of the enterprise depending on the type, stage of crisis development and its demand in anti-crisis management.

Key words: enterprise potential, anti-crisis potential, resource potential, crisis management, crisis management.

Постановка проблеми. У попередніх дослідженнях [1] ми дійшли висновку, що антикризовий потенціал підприємства – це сукупність потенційних можливостей суб'єкта господарювання, що формуються в процесі антикризового управління шляхом трансформації, оптимізації та адаптації складників його наявного потенціалу відповідно до діючого виду та стану кризи для формування дієвого механізму її подолання або протистояння потенційно можливим кризовим явищам.

Таке трактування свідчить, що антикризовий потенціал формується з існуючого потенціалу, тому це дає змогу зробити припущення, що його оцінювання може виконуватися за аналогічними показниками з ресурсного чи результативного погляду.

Основні відмінності потенціалу підприємства у стабільних та кризових умовах полягають у середовищі його реалізації та цілі використання, адаптації до внутрішніх і зовнішніх умов, що є зоною відповідальності управління організацією та її потенціалом. Ресурсна оцінка визначає та характеризує наявні ресурси підприємства, які можна використати для стратегічних і тактичних цілей. Результативна оцінка можливостей показує, яких найкращих результатів може досягнути організація у прогнозований період. Основною відмінністю між оцінкою антикризового потенціалу і потенціалу підприємства в стабільних умовах є те, що результативний підхід у разі антикризового потенціалу орієнтований на вихід із кризи. Його складно розрахувати в умовах постійної невизначеності ринку, що характерно для вітчизняного бізнесу, а це, своєю чергою, унеможливлює використання результатів оцінки для формування стратегії на довгостроковий період. У разі з потенціалом підприємства в стабільних умовах ситуація дещо інша – результативний підхід орієнтований на використання всіх наявних та потенційних можливостей підприємства з метою їх зростання, враховуються ризики, але дані можуть використовуватися для планування та формування стратегії на довгостроковий період.

Тому для визначення наявних можливостей виходу з кризи суб'єкта господарювання, її подолання або виконання заходів щодо запобігання кризі необхідно провести ресурсну оцінку антикризового потенціалу підприємства аналогічно до оцінювання потенціалу у стабільних умовах. Ресурсна оцінка можливостей підприємства – це підґрунтя для подальших управлінських дій та рішень, які приймаються відповідно до зовнішніх та внутрішніх умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питання оцінки потенціалу та антикризового потенціалу підприємства займалися багато науковців. Розглянемо найбільш цікаві підходи, з нашої точки зору, виконаємо їх критичну оцінку, зробимо синтез та узагальнення для формування теоретичного підґрунтя для подальшого розвитку предмета нашого дослідження.

Зокрема, Л.В. Патрашкова пропонує оцінювати потенціал підприємства в умовах невизначеності та акцентує увагу на результатній оцінці, напрямом якої є визначення потенційних результатів [2]. Та ми вважаємо, що без попередньої ресурсної оцінки обчислити можливі варіанти розвитку подій неможливо.

І.С. Пипенко схиляється до думки, що типова ієрархічна система оцінки потенціалу враховує п'ять елементів: виробничий, фінансовий, трудовий, маркетинговий, НДДКР та формується за допомогою трудових, фінансових, технічних, технологічних, просторових, управлінських та інформаційних ресурсів [3]. Н.М. Василик [4] виокремила п'ять груп показників для оцінювання ефективності використання потенціалів: основних фондів, матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів. Науковець пропонує оцінювати ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства, що базується на розрахунку одиничних, групових, комплексних показників за кожним зі складників ресурсного потенціалу та зводить розрахунки до інтегрального показника. На нашу думку, ці підходи також можуть бути адаптованими до оцінювання антикризового потенціалу.

І.Й. Плікус досліджує такі методи оцінки потенціалу підприємства: витратний, результатний, аналоговий, експертний, грошової оцінки елементів потенціалу, індексний, індикативний, ресурсно-регресійний. Автор підкреслює, що для оцінки потенціалу можуть застосовуватися різні підходи та показники, але акцентує увагу на тому, що під час оцінки можливостей розвитку потенціалу доцільно використовувати вартісну концепцію управління підприємством, відповідно до якої кількісною інтерпретацією потенціалу є його вартість [5]. Однак, на нашу думку, оцінювання потенціалу лише за вартісними характеристиками дає змогу точно оцінити фінансовий потенціал і не дає можливості належно оцінити всі інші основні складники, такі як виробничий, трудовий, технологічний та інші потенціали.

В.І. Дибленко, О.О. Шевченко, О.Г. Шпичак пропонують оцінювати потенціал підприємства графоаналітичним методом [6]. Учені виокремлюють чотири функціональні блоки, за якими мають проводитися розрахунки шляхом порівняльної комплексної рейтингової оцінки потенціалів: виробничо-збутового, організаційно-адміністративного, маркетингового, фінансового.

Схожу думку має Л.О. Кустріч, який пропонує порівнювати сукупність рівня кадрового, фінансового, технологічного, майнового та матеріального потенціалів із сукупністю відповідних еталонних показників [7].

В.А. Скворцов та Т.Б. Савіцька [8] також є прихильниками порівняння показників потенціалу підприємства з еталонними. Вони виокремлюють чотири потенціали, за якими проводяться розрахунки: виробничий, трудовий, фінансовий, управлінський. Далі визначають показники їхнього ресурсного складника, проводять розрахунок стандартизованих значень цих показників та визначають еталонні значення, порівняння яких і показує рівень потенціалу на підприємстві. Такий метод оцінювання потенціалу підприємства також можна було б використовувати для оцінювання антикризового потенціалу, але за умови, що еталоном для порівняння буде підприємство, яке займалося аналогічною діяльністю, працювало в кризових умовах та успішно їх подолало. Однак знайти такий аналог практично нереально.

А.В. Артьомова та І.В. Артьомов досліджують процедуру оцінювання ресурсного потенціалу підприємства та вважають, що його оцінка відбувається у три етапи. На першому – збір інформації про підприємство, визначення його цілей та оцінка результатів господарської діяльності. На другому етапі визначаються значення показників, що відповідають за життєдіяльність підприємства, на третьому – обрахунки ефективності елементів ресурсного потенціалу [9]. Такий підхід теж міг би використовуватися і для оцінювання антикризового потенціалу, але основною метою першого має бути вихід із кризи та відновлення платоспроможності підприємства.

Розглянуті вище дослідження стосувалися оцінювання потенціалу підприємств, що функціонують у відносно стабільних умовах. Однак сучасне середовище функціонування підприємств характеризується здебільшого умовами невизначеності, тому розглянемо детальніше дослідження науковців, що займалися питаннями оцінювання саме антикризового потенціалу.

С.Т. Пілецька та Т.Ю. Коритько пропонують оцінювати антикризовий потенціал на підприємстві за допомогою методу головних компонент, що передбачає визначення вагових коефіцієнтів показників, які характеризують складники антикризового потенціалу. Автори виокремлюють чотири інтегральні показники, що формують антикризовий потенціал: виробничо-збутові, техніко-технологічні, фінансові та трудові [10]. Ця методика за своєю структурою є подібною до методик оцінювання потенціалу підприємства в стабільних умовах. Це наводить на думку щодо можливості використання ідентичних методичних підходів до оцінювання потенціалу підприємства незалежно від мети його використання та характеристики середовища реалізації.

Н. Зарубаєва [11] пропонує оцінювати антикризовий потенціал на основі аналізу його стану з використанням нечіткої логіки. Науковець використовує теорією нечітких множин, що розроблена Л. Заде в 60-х роках XX ст. Математичний апарат нечіткої логіки дає змогу встановити природні причинно-наслідкові зв'язки між показником та факторами, що його визначають. Але, на нашу думку, цей спосіб описує результативний, а не ресурсний підхід до визначення антикризового потенціалу й є специфічним, адже враховує особливості роботи лише коксохімічного підприємства.

О.В. Бєлозерцев [12] описує два види оцінки антикризового потенціалу: комплексний та кількісний. Для комплексної оцінки антикризового потенціалу автор пропонує підхід на основі використання ієрархічної моделі, що розглядає антикризовий потенціал як сукупність його найбільш важливих складників. Для кількісної оцінки величини антикризового потенціалу запропоновано використовувати коефіцієнт кризостійкості.

Якщо ж розглядати праці зарубіжних учених, то їхні погляди на оцінку антикризового потенціалу та потенціалу в стабільних умовах дещо відрізняються від вітчизняних. Карін Ронджер, Метью Лаурас, Фанко Галассо і Дідьє Гош у своїй праці акцентують увагу на тому, що критеріями, за якими можна дати оцінку обох потенціалів, є продуктивність підприємства, що складається з актуальності, ефективності, доцільності, гнучкості та стійкості діяльності бізнесу, бізнес-процесів та прийняття рішень [13]. Учені не зазначають конкретних методів розрахунку цих показників, але підкреслюють необхідність створення системи прийняття рішень та комунікації.

М. Бурн, А. Нілі, Дж. Міллс і К. Платс зазначають, що визначення методів оцінки потенціалу підприємства та вибір додаткових показників, за якими відбувається його розрахунок, залежать від складності вимірювання показників, кінцевої мети, якості інформації вхідних даних, часу та бюджету. Та ключовим чинником усе ж є управлінський. Учені вважають, що немає чіткої структури потенціалу підприємства, його формують управлінці за рахунок аналізу поточного загального економічного стану організації та мети діяльності [14].

К. Овен, Б.П. Брукс, С. Карнін розглядають питання антикризового потенціалу, але також притримуються думки, що основою його оцінки є прийняття управлінських рішень. Вони базуються на попередній оцінці існуючих ресурсів підприємства. Список показників антикризового потенціалу формується шляхом опитування старших менеджерів [15].

Схожої думки притримується і науковець Девід Парментер [16], але у праці «Ключові показники ефективності» пропонує більш розширений перелік показників, за якими можна оцінити діяльність підприємства, його ресурси, рівень управління. Для того щоб їх виміряти, потрібні додаткова управлінська звітність, що зазвичай відсутня на підприємствах.

К. Ронджер, Д. Гурк, М. Лаурас і Ф. Галассо зазначають у своїй праці, що для того, щоб виміряти антикризовий потенціал у кризових умовах, його виміри мають містити рівень актуальності, ефективності, результативності, гнучкості та стійкості [17], але не вказують конкретних методів чи формул, за якими можна було б це виміряти. Натомість зазначають, що параметри оцінки визначаються управлінським персоналом.

Р. Іанелла, К. Робінсон та О. Рінта-Коскі пропонують використовувати комплексний підхід до оцінки й управління антикризовим потенціалом. Учені розділяють систему менеджменту на три рівні. На першому відбувається оцінка ресурсів та реорганізація процесів, на другому – документування, створення звітів, перерозподіл коштів та результативна оцінка антикризового потенціалу, а на третьому – взаємодія із зовнішніми чинниками впливу [18].

Підсумовуючи наші дослідження щодо оцінювання потенціалу підприємства у стабільних умовах та в умовах невизначеності, можемо аргументовано стверджувати, що вітчизняні автори більше схильні до кількісного оцінювання потенціалу за його складниками через відповідні показники, а зарубіжні науковці поєднують якісне (актуальність, доцільність, гнучкість бізнесу) та кількісне оцінювання, акцентують увагу на оцінюванні рівня управління бізнес-структурою. Окрім того, розглянуті методичні підходи до оцінювання потенціалу суттєво не різняться залежно від умов реалізації (стабільність або невизначеність) чи мети реалізації (розвиток підприємства або вихід із кризи). Спільною рисою більшості досліджень є те, що оцінювання потенціалу підприємства є поняттям сукупним, передбачає обчислення величини різних видів потенціалів та їхніх компонент. Найчастіше використовується ресурсний метод оцінювання потенціалу підприємства за фінансовою, трудовою, виробничою, технологічною домінантами. Індикатори складників потенціалу вибираються такі, що, на думку авторів, найбільше характеризують ці ресурси.

Акумулюючи досвід багаточисельних попередніх досліджень, нами було зроблено спробу вдосконалити ресурсний підхід як найбільш затребуваний, оцінювання потенціалу підприємства та для переконання доцільності такого удосконалення – виконати його практичну адаптацію на реальному машинобудівному підприємстві.

Формулювання завдання дослідження. Мета статті – критично дослідити напрацювання зарубіжних та вітчизняних науковців щодо питань оцінювання потенціалу підприємства за ресурсним та результативним підходами, сформувати спільний базис та визначити пріоритетні методи та релевантні критерії оцінювання антикризового потенціалу за структурними елементами; за результатами досліджень сформувати авторський підхід до оцінювання антикризового потенціалу та виконати його практичну адаптацію на машинобудівних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Об'єктом нашого дослідження були машинобудівні підприємства. Аналіз діяльності підприємств цієї галузі показав, що саме ці суб'єкти господарювання найбільше залежать від впливу зовнішніх чинників. Усі кризи в економіці України в першу чергу негативно відобразилися на діяльності саме машинобудівних підприємств, зважаючи на їх експортну орієнтованість та залежність від кон'юнктури зовнішніх ринків. Тобто діяльність зазначених підприємств в умовах невизначеності (кризових умовах) – це скоріше нормальний стан, аніж виняток. Саме для таких підприємств постійне оцінювання стану антикризового потенціалу для формування фінансового, виробничого, технічного, технологічного та трудового підґрунтя (базису) для виходу з кризи є нагальною потребою. Аналізуючи складники потенціалу машинобудівних підприємств, дійшли висновку, що найбільш вагомими та релевантними є фінансовий, трудовий, виробничо-технічний та матеріальний його складники. Вони відображають основні ресурси та джерела можливостей підприємств, а також вхідні дані для їх оцінювання завжди можна знайти у бухгалтерській та економічній звітності будь-якого підприємства, що дає змогу підвищувати точність прогнозних розрахунків.

Основною проблемою в оцінці антикризового потенціалу було те, що він включає складники, числові і нормативні значення яких є різними за своєю величиною. Щоб вирішити цю проблему, необхідно вибрати шкалу, за якою вимірюватиметься антикризовий потенціал, та привести окремі показники його складників до єдиної системи оцінювання.

У науковій літературі, що стосується питань управління, досить поширеним є використання шкали Харрінгтона. Вона застосовується як підґрунтя для прийняття управлінських рішень та оцінки можливостей підприємства, а також є універсальною для будь-якого виду діяльності. Її чисельні градації отримані на основі аналізу та обробки великого масиву статистичних експертних даних [19]. Тому вважаємо, що шкалу Харрінгтона можна використовувати також для оцінки антикризового потенціалу, рамки значень – у межах від 0 до 1.

Але для того щоб використовувати цю шкалу, нам потрібно її адаптувати для використання на підприємствах. Оригінальні інтервали оцінок є ідентичними в граничних значеннях. Тобто дуже низький рівень відповідає інтервальній оцінці від 0,0 до 0,20, низький – від 0,20 до 0,37, середній – від 0,37 до 0,63, високий – від 0,63 до 0,80, дуже високий – від 0,80 до 1,00. Виникає логічне запитання: як підприємствам оцінювати ситуацію, якщо рівень антикризового потенціалу відповідає значенню, наприклад, 0,20; 0,37; 0,63; 0,80? Щоб вирішити цю проблему, пропонуємо збільшити значення кожного першого граничного показника на одну соту, починаючи з другого інтервалу (табл. 1).

Крайній рівень відмінного антикризового потенціалу за шкалою вимірювання – це одиниця. За умови дослідження чотирьох складників та рівноцінного їх впливу на формування антикризового потенціалу підприємства крайнє значення величини кожної із них буде 0,25. Тобто на фінансовий, трудовий, виробничо-технічний та матеріальний складники припадає четверта частина складу антикризового потенціалу.

Рівень кожного складника має визначатися за сукупністю її основних показників. А для того щоб вирішити проблему із тим, що числові і нормативні значення цих показників можуть різнитися за своєю величиною, пропонуємо сумувати його умовну величину тільки у тому разі, якщо його реальний показник відповідає нормативному показнику. Тобто якщо ми оцінюємо трудовий складник, наприклад, за п'ятьма показниками, то на одного з них припадає 0,05 від загальної можливої суми рівня цього складника. Але ми можемо додати це значення до загальної суми рівня антикризового потенціалу лише за умови, що реальне розрахункове значення показника відповідає його нормативному значенню.

Ми визначилися з чотирма складниками антикризового потенціалу, показники оцінювання кожного складника вибирали за такими критеріями: має пряме відношення до характеристики цього складника, відомий, зрозумілий навіть за назвою та простий у розрахунку, дані для розрахунку показника є у звітності підприємства. Частка кожного складника оцінювання ресурсного антикризового потенціалу в антикризовому потенціалі становить 0,25. Але оскільки наповнення кожного з них відрізняється кількістю показників, частка одного показника складника відповідно

становитиме: 0,0147 – для фінансового складника, 0,025 – для виробничо-технічного, 0,05 – для трудового і 0,0357 – для матеріального. Перевагою нашого методу є те, що кількість складників антикризового потенціалу, наповнення кожного складника та їхня частка в антикризовому потенціалі можуть змінюватися відносно виду кризи та вагомості впливу конкретного складника на вихід із кризової ситуації. Рішення про величину частки кожного складника антикризового потенціалу, їхню кількість та наповнення приймає управлінський персонал.

Результати розрахунку рівня ресурсного антикризового потенціалу для ПАТ «Укрелектроапарат» представлено в табл. 2.

Таблиця 1

Шкала оцінювання рівня антикризового потенціалу підприємств (на основі шкали Харрінгтона)

Якісна оцінка	Інтервали оцінок	Змістовий опис
Дуже низький (дуже погано)	0,0–0,20	Підприємство має дуже незадовільний рівень використання трудових, виробничо-технічних, фінансових та матеріальних ресурсів, що негативно впливає на антикризовий потенціал, не може протистояти реальним та потенційним кризовим явищам, тенденції до розвитку відсутні.
Низький (погано)	0,21–0,37	Підприємство має незадовільний рівень антикризового потенціалу, йому важко протистояти реальним та потенційним кризовим явищам, тенденції до розвитку практично відсутні.
Середній (задовільно)	0,38–0,63	Підприємство має середній рівень використання наявних ресурсів, що потребує удосконалення.
Високий (добре)	0,64–0,80	Підприємство має високий рівень використання усіх ресурсів, що позитивно впливає на антикризовий потенціал, спроможне протистояти реальним та потенційним кризовим явищам, зберігає тенденції сталого розвитку.
Дуже високий (відмінно)	0,81–1,00	Підприємство має дуже високий рівень використання наявних ресурсів, що забезпечує йому стабільний розвиток та можливість швидко долати будь-якого рівня кризові явища або попередити їх.

Таблиця 2

Ресурсний антикризовий потенціал ПАТ «Укрелектроапарат»

Нормативні показники		Роки									
		2015		2016		2017		2018		2019	
Назва показника	Норматив. значення	Факт. Знач.	Тенд. зміни	Факт. знач.	Тенд. зміни	Факт. знач.	Тенд. зміни.	Факт. знач.	Тенд. зміни	Факт. знач.	Тенд. зміни
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Фінансовий складник											
Коефіцієнт покриття	>1,5	2,13	+	2,62	+	2,44	+	2,75	+	**2,54**	+
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	**1,47**	+	**1,41**	+	**1,33**	+	**1,52**	+	**1,34**	+
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0, Збільшення*	0,16	-	**0,27**	-	**0,32**	-	**0,16**	-	**0,13**	-
Чистий оборотний капітал, тис грн	>0, Збільшення	92233,00	-	79418,00	-	124315,00	+	152172,00	+	**183078**	+
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	**0,64**	+	**0,75**	+	**0,69**	+	**0,74**	+	**0,70**	+
Коефіцієнт фінансової стабільності	<1, Зменшення*	1,83	-	**3,1**	-	**2,28**	-	**2,89**	-	**2,65**	-
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	0,48	+	0,62	+	0,57	+	0,63	+	0,68	+
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, Збільшення	**0,56**	-	**0,51**	-	**0,60**	+	**0,60**	-	**0,60**	-
Коефіцієнт фінансового левериджу	Зменшення	0,05	-	0	+	**0,02**	-	**0,002**	+	**0**	+
Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	**1,54**	-	**1,67**	+	**2,30**	+	**3,09**	+	**3,01**	-
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільшення	**9,61**	+	**4,1**	-	**17,04**	+	**22,54**	+	**23,73**	+

Продовження Таблиці 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	3,56	-	3,53	-	**8,13**	+	**10,24**	+	**10,56**	+
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Збільшення	**2,02**	-	**2,53**	+	**3,40**	+	**4,38**	+	**4,73**	+
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	Збільшення	**5,50**	+	**5,62**	+	**5,49**	-	**7,47**	+	**7,54**	+
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	2,17	-	2,40	+	3,20	+	**4,29**	+	**4,30**	+
Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільшення	**0,20**	-	**0,13**	-	**0,33**	+	**0,59**	+	**1,02**	+
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільшення	**0,28**	-	**0,18**	-	**0,45**	+	**0,82**	+	**0,97**	+
Значення фінансового складника		0,088		0,132		0,191		0,206		0,191	
Виробничо-технічний складник											
Коефіцієнт зносу основних засобів	Зменшення	**0,53**	-	**0,39**	+	**0,54**	-	**0,53**	-	**0,53**	-
Коефіцієнт придатності основних засобів	Збільшення	**0,47**	-	**0,61**	+	**0,46**	-	**0,47**	+	**0,46**	-
Коефіцієнт оновлення	Збільшення	0,08	+	0,01	-	0,11	+	**0,10**	-	**0,09**	-
Фондовіддача	Збільшення	**6,61**	-	**5,04**	-	**7,21**	+	**10,55**	+	**11,12**	+
Фондомісткість	Зменшення	**0,15**	-	**0,20**	-	**0,14**	+	**0,09**	+	**0,07**	+
Фондоозброєність	Збільшення	82,04	+	89,06	+	100,65	+	119,86	+	**123,23**	+
Фондорентабельність	Збільшення	**0,88**	-	**0,38**	-	**1,03**	+	**2,02**	+	**2,17**	+
Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції	>0, збільшення	0,13	-	**0,07**	-	**0,14**	+	**0,19**	+	**0,25**	+
Коефіцієнт рентабельності продукції	>0, збільшення	0,17	-	0,09	-	0,19	+	0,25	+	**0,31**	+
Коефіцієнт рентабельності витрат	>0, збільшення	**0,16**	-	**0,08**	-	**0,17**	+	**0,23**	+	**0,29**	+
Значення виробничо-технічного складника		0,05		0,075		0,2		0,2		0,175	
Трудовий складник											
Продуктивність праці тис грн/ос.	Збільшення	528,22	-	451,04	-	725,53	+	1265,10	+	**986,41**	-
Зарплатовіддача	Збільшення	**9,63**	-	**7,48**	-	**8,84**	+	**9,59**	+	**9,54**	-
Зарплатомісткість	Зменшення	**0,10**	+	**0,13**	+	**0,11**	-	**0,10**	-	**0,10**	-
Частка оплати праці у собівартості	Збільшення	0,14	-	0,16	+	0,15	-	**0,14**	-	**0,15**	+
Частка прибутку на 1-го працюючого	Збільшення	**69,93**	-	**33,92**	-	**103,86**	+	**241,71**	+	**232,98**	-
Значення трудового складника		0,05		0,1		0,15		0,15		0,05	
Матеріальний складник											
Питома вага матеріальних затрат у собівартості продукції	Зменшення	0,85	-	0,88	-	**0,89**	-	**0,86**	+	**0,87**	-
Питома вага витрат на оплату праці у сукупних витратах	Збільшення	0,11	-	0,13	+	0,13	-	0,13	-	0,13	-

Продовження Таблиці 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Частка матеріальних затрат до сукупних витрат	Зменшення	**0,73**	**-**	**0,76**	**-**	**0,76**	**-**	**0,76**	**-**	**0,76**	**-**
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Збільшення	5,51	+	**5,63**	+	**5,50**	**-**	**7,47**	+	**7,74**	+
Матеріаловіддача	Збільшення	1,57	-	1,37	-	1,51	+	1,54	+	**1,61**	+
Матеріаломісткість	Зменшення	**0,64**	**-**	**0,73**	**-**	**0,66**	**+**	**0,65**	**+**	**0,67**	**-**
Коефіцієнт співвідношення нематеріальних активів і чистого доходу від реалізації продукції	Збільшення	**0,002**	**-**	**0,003**	**+**	**0,001**	**-**	**0**	**-**	**0**	**-**
Значення матеріального складника		0,0357		0,107		0,071		0,142		0,071	
Рівень антикризового потенціалу		0,223		0,414		0,541		0,699		0,487	

Скорочення: Факт. знач. – фактичне значення показника, Норм. знач. – нормативне значення

* Збільшення та зменшення оцінюється шляхом порівняння із попереднім роком

«+» – показник дорівнює або вищий нормативного значення

«-» – показник нижчий нормативного значення

Як видно з проведених у табл. 2 розрахунків, рівень антикризового потенціалу на ПАТ «Укрелектроапарат» згідно зі шкалою Харрінгтона є низьким у 2015 р., середнім – у 2016–2017 та 2019 рр. та високим – у 2018 р. Розрахункові дані корелюються зі зміною основних економічних показників (табл. 3), що відображають ефективність діяльності підприємства за означений період, таких як чистий дохід та прибуток.

Таблиця 3

Чистий дохід та прибуток ПАТ «Укрелектроапарат» у 2014–2019 рр.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Чистий дохід, тис грн	769940	501278	382031	576795	986778	876433
Прибуток, тис грн	278222	66361	28729	121589	188530	15798

Це свідчить про пряму залежність рівня антикризового потенціалу від результатів діяльності підприємства, тобто підвищення ефективності діяльності підвищує рівень ресурсного антикризового потенціалу. Дослідження причин, які негативно вплинули на рівень антикризового потенціалу, дає змогу виявити проблеми, що потребують вирішення.

Ми аналізували причини зміни рівня антикризового потенціалу на ПАТ «Укрелектроапарат» за означений період і переконалися, що значна частина з них характерні для більшості машинобудівних підприємств, як то: недосконала законодавча база у сфері оподаткування, несвоєчасне повернення експортного ПДВ, нестабільність національної валюти, відсутність належної державної підтримки у сфері виконання експортної діяльності та ін. Окрім екзогенних чинників негативної дії, були також виявлені й ендогенні причини, що пов'язані з неефективним менеджментом уже на самому підприємстві. Що цікаво, аналізуючи 2016 р., де розрахунок показав зростання рівня антикризового потенціалу, спостерігаємо зменшення прибутку підприємства, однак підвищення значення показників оборотності активів, рівня фондоозброєності, співвідношення нематеріальних активів і чистого доходу від реалізації продукції дали змогу сформувати середній рівень антикризового потенціалу. Окрім того, на підприємстві була проведена інтенсивна робота зі зменшення залишків товарно-матеріальних цінностей. Однак ще залишаються внутрішні причини, що пов'язані з об'єктивним збільшенням дебіторської заборгованості, які призвели до зменшення доходу та прибутку підприємства. Аналогічна робота з оцінювання рівня антикризового потенціалу з детальним аналізом зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та виявленням позитивних і негативних тенденцій зміни показників була проведена й у 2017–2019 рр. Позитивна тенденція зростання рівня антикризового потенціалу, що спостерігається на підприємстві, дає йому змогу сформувати необхідний фінансовий та технічний базис для функціонування в умовах невизначеності та в разі необхідності запровадити антикризове управління для подолання криз або кризових явищ.

Висновки. Підсумовуючи, можемо зазначити, що запропонований нами підхід до комплексного оцінювання рівня антикризового потенціалу за складниками та множиною вищезазначених показників дає змогу не лише розраховувати цей рівень, а й детально відслідковувати тенденцію зміни показників та виявляти причини, що призвели до їх трансформації. А це, своєю чергою, дає змогу визначати чинники впливу на рівень антикризового потенціалу, що використовується в антикризовому управлінні, для подолання або попередження кризових явищ. Розрахунки рівня антикризового потенціалу конкретного машинобудівного підприємства показали пряму кореляцію між розрахунковими даними та значенням фактичних показників діяльності цього підприємства за розрахунковий період. Тобто негативна тенденція зміни показників результативності діяльності призводить до зниження рівня антикризового потенціалу підприємства.

Список використаних джерел:

1. Тюріна Н.М., Шатайло О.А. Антикризовий потенціал: сутнісні характеристики та структуризація. *Бизнес Информ*. 2018. № 5(484). С. 434–439.
2. Потрашкова Л.В. Оцінка потенціалу підприємства в умовах ризику та невизначеності. *Управління розвитком*. 2015. № 2. С. 81–86.
3. Пипенко І.С. Формування системи показників оцінювання потенціалу підприємства. *Економіка транспортного комплексу.* 2015. № 25. С. 99–111.
4. Василик Н.М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз.* 2018. № 28(3). С. 154–161.
5. Плікус І.Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація. *Фінанси України.* 2012. № 4.
6. Дибленко В.І., Шевченко О.О., Шпичак О.Г. Оцінка потенціалу промислового підприємства графоаналітичним методом. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну.* 2010. № 5(5). С. 60–65.
7. Кустріч Л.О. Моделювання оцінки ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава.* 2017. № 12. С. 52–55.
8. Скворцов В.А., Савицкая Т.Б. Оценка потенциала организации на основе методики покомпонентного анализа. *Вестник Витебского государственного технологического университета.* 2017. № 5. С. 221–231.
9. Артьомова А.В., Артьомов І.В. Процедура оцінювання ресурсного потенціалу підприємства. *Системи обробки інформації.* 2016. № 7. С. 165–170.
10. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Методика комплексної оцінки антикризового потенціалу підприємства. *Економіка промисловості.* 2018. № 3. С. 76–92.
11. Зарубєєва Н. Оцінка антикризового потенціалу коксохімічного підприємства на основі аналізу його стану з використанням нечіткої логіки. *Економічний аналіз.* 2010. № 5. С. 95–99.
12. Бєлозерцев О.В. Оцінка антикризового потенціалу вугледобувних підприємств : автореф. дис. … канд. екон. наук. Луганськ, 2004.
13. Carine Rongier, Matthieu Lauras, François Galasso, Didier Gourc. (2013). Towards a crisis performancemeasurement system. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing, Taylor & Francis.* № 26 (11). P. 1087–1102.
14. Implementing performance measurement systems literature review / Bourne, M. et al. *International Journal of Business Performance Management.* 2003. № 5(1). С. 1–24.
15. Owen C., Brooks B., Bearman C., Curnin S. (2016) Values and Complexities in Assessing Strategic-Level Emergency *Management Effectiveness, Journal of Contingencies and Crisis Management.* № 24 (3), pp. 181–190.
16. Paramenter David (2010) Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. John Wiley & Sons.
17. Rongier C., Gourc D., Lauras M., Galasso F. (2010) Towards a Performance Measurement System to Control Disaster Response. In: Camarinha-Matos L.M., Boucher X., Afsarmanesh H. (eds) Collaborative Networks for a Sustainable World. PRO-VE 2010. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, vol 336. Springer, Berlin, Heidelberg. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-15961-9_22.
18. Iannella R., Robinson K., Rinta-Koski O.-P. (2007) Towards a framework for crisis information management systems (CIMS). In: Proceedings of the *14th annual conference of the International Emergency Management Society (TIEMS),* 5–8 June Trogir, Croatia.
19. Harrington E.C. (1965) The Desirability Function. *Industrial Quality Control.* № 21. P. 494–498.

References:

1. Tiurina N.M., Shatailo O.A. (2018) Antykryzovyi potentsial: sutnisni kharakterystyky ta strukturyzatsiia [Anti-crisis potential: essential characteristics and structuring]. *Byznes Ynform,* no. 5 (484), pp. 434–439.
2. Potrashkova L.V. (2015) Otsinka potentsialu pidpryiemstva v umovakh ryzyku ta nevyznachenosti [Assessment of the companys potential in conditions of risk and uncertainty]. *Upravlinnia rozvytkom,* no. 2, pp. 81–86.
3. Pypenko I.S. (2015) Formuvannia systemy pokaznykiv otsiniuvannia potentsialu pidpryiemstva [Formation of a system of indicators for assessing the potential of the enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu,* no. 25, pp. 99–111.
4. Vasylyk N.M. (2018) Otsinka efektyvnosti upravlinnia resursnym potentsialom pidpryiemstva [Estimation of efficiency of management of resource potential of the enterprise]. *Ekonomichnyi analiz,* no. 28(3), pp. 154–161.
5. Plikus I.I. (2012) Potentsial pidpryiemstva, yoho otsinka y transformatsiia: ekonomichna ta bukhhalterska interpretatsiia [Enterprise potential, its evaluation and transformation: economic and accounting interpretation]. *Finansy Ukrainy,* no. 4.
6. Dyblenko V.I., Shevchenko O.O., Shpychak O. H. (2010) Otsinka potentsialu promyslovoho pidpryiemstva hrafoanalitychnym metodom [Assessment of the potential of an industrial enterprise by the graphoanalytical method]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu,* no. 5(5), pp. 60–65.
7. Kustrich L.O. (2017) Modeliuvannia otsinky resursnoho potentsialu silskohospodarskykh pidpryiemstv [Modeling of resource potential assessment of agricultural enterprises]. *Ekonomika ta derzhava,* no. 12, pp. 52–55.
8. Skvortsov V.A., Savytskaia T.B. (2017) Otsenka potentsyala orhanyzatsyy na osnove metodyky pokomponentnoho analyza [Assessment of the potential of the organization based on the methodology of component analysis]. *Vestnyk vytebskoho hosudarstvennoho tekhnolohycheskoho unyversyteta,* no. 5, pp. 221–231.
9. Artomova A.V., Artomov I.V. (2016) Protsedura otsiniuvannia resursnoho potentsialu pidpryiemstva [The procedure for assessing the resource potential of the enterprise]. *Systemy obrobky informatsii.* no. 7, pp. 165–170.
10. Piletska S.T., Korytko T.Iu. (2018) Metodyka kompleksnoi otsinky antykryzovoho potentsialu pidpryiemstva [Methods of comprehensive assessment of anti-crisis potential of the enterprise]. *Ekonomika promyslovosti,* no. 3, pp. 76–92.
11. Zarubieieva N. (2010) Otsinka antykryzovoho potentsialu koksokhimichnoho pidpryiemstva na osnovi analizu yoho stanu z vykorystanniam nechitkoi lohiky [Assessment of the anti-crisis potential of a coke plant based on the analysis of its condition using fuzzy logic]. *Ekonomichnyi analiz,* no. 5, pp. 95–99.

12. Bielozertsev O.V. (2004) Otsinka antykryzovoho potentsialu vuhledobuvnykh pidpryiemstv [Assessment of the anti-crisis potential of coal mining enterprises] (avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk). Luhansk, Ukraina.

13. Carine Rongier, Matthieu Lauras, François Galasso, Didier Gourc (2013) Towards a crisis performancemeasurement system. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing, Taylor & Francis,* no. 26(11), pp. 1087–1102.

14. Bourne M., et al. (2003) Implementing performance measurement systems literature review. *International Journal of Business Performance Management,* no. 5 (1), pp. 1–24.

15. Owen C., Brooks B., Bearman C., Curnin S. (2016) Values and Complexities in Assessing Strategic-Level Emergency Management Effectiveness. *Journal of Contingencies and Crisis Management,* no. 24, 3, pp. 181–190.

16. Paramenter David. (2010) Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. John Wiley & Sons.

17. Rongier C., Gourc D., Lauras M., Galasso F. (2010) Towards a Performance Measurement System to Control Disaster Response. In: Camarinha-Matos L.M., Boucher X., Afsarmanesh H. (eds) Collaborative Networks for a Sustainable World. PRO-VE 2010. *IFIP Advances in Information and Communication Technology,* vol 336. Springer, Berlin, Heidelberg. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-15961-9_22.

18. Iannella R., Robinson K., Rinta-Koski O.-P. (2007) Towards a framework for crisis information management systems (CIMS). In: Proceedings of the *14th annual conference of the International Emergency Management Society (TIEMS)*, 5–8 June Trogir, Croatia.

19. Harrington E.C. (1965) The Desirability Function. *Industrial Quality Control,* no. 21, pp. 494–498.