

УДК 005.342:[658:005.332.4]

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-12>

**Варава Л.М.**

доктор економічних наук,  
завідувач кафедри менеджменту і адміністрування  
Криворізького національного університету

**Турило А.А.**

доктор економічних наук,  
професор кафедри економіки, організації  
та управління підприємствами  
Криворізького національного університету

**Ртищев С.А.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Криворізького національного університету

**Varava Larysa**

Doctor of Economics, Professor,  
Head of Management and Administration Department  
Kryvyi Rih National University

**Turylo Anatolii**

Doctor of Economics,  
Professor of Economics, Organization and Management  
of Enterprises Department  
Kryvyi Rih National University

**Rtyshev Sergii**

Candidate of Economic Sciences  
Associate Professor of Management and Administration Department  
Kryvyi Rih National University

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ІННОВАТИЗАЦІЇ ВИРОБНИЧО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ**

## **ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISE POTENTIAL EFFICIENCY IN THE CONTEXT OF COMPETITIVENESS AND INNOVATION OF PRODUCTION AND ECONOMIC PROCESSES**

*У статті розроблено методичний підхід до діагностики рівня антикризового управління ефективністю економічного потенціалу залізрудного підприємства в контексті конкурентоспроможності та інноватизації виробничо-економічних процесів. Встановлено, що умови динамічності та невизначеності сучасного ринку залізрудної продукції обумовлюють необхідність проведення менеджментом підприємства постійного моніторингу належного рівня цільових результативних показників ефективності як основи забезпечення майбутніх витрат на подолання та запобігання кризових явищ. Важливою характеристикою ефективності економічного потенціалу підприємства вважається його спроможність забезпечувати досягнення перспективних цілей за умов випуску та постачання на галузеві ринки товарної продукції, що за експлуатаційними властивостями відповідає вимогам споживацького попиту, а її вироблення здійснюється на основі виробничо-економічних процесів з достатнім рівнем інноватизації. Аргументовано, що в процесі діагностики рівня ризикозахищеності залізрудного підприємства за умов антикризового управління використання теоретико-ігрового інструментарію ризикології, зокрема, матриць ризику та числових характеристик цільових результативних показників ефектив-*

ності, дозволить керівництву підприємства підвищити якість і змістовність управлінських рішень стосовно зменшення та запобігання негативних наслідків передбачуваних ймовірних кризових явищ і ситуацій.

**Ключові слова:** антикризове управління, економічний потенціал, конкурентоспроможність, інновація, ризик, ефективність.

*In the paper a methodical approach to diagnose the level of anti-crisis management of efficiency of economic potential of iron ore enterprise in the context of competitiveness and innovation of production and economic processes has been developed. It has been established, that the conditions of dynamism, uncertainty and conflicts of modern market of iron ore products stipulate the necessity of management of enterprise for permanent monitoring of proper level of performance target indicators of efficiency as basis for future costs for overcoming and prevention of crisis phenomena. An important characteristic of the enterprise's economic potential efficiency is its ability to ensure the achievement of prospective goals in the production and supply of commodity products, which by their operational properties meet the requirements of consumer demand and are produced on the basis of production and economic processes with a sufficient level of innovativeness. In this context, the attention is focused on monitoring the dynamics of the efficiency level of the iron ore enterprise potential under the condition of competitiveness and innovativeness. The estimation of values of the corresponding complex integral index has been done taking into account the influence of intensive and extensive factors on the progressive development of an enterprise and the standard deviation of mean values of its components. The expediency of providing rationally balanced management of production processes in relation to intensive and extensive component of economic growth which is an important factor in increasing the efficiency of enterprise innovativeness and its competitiveness has been proved. It has been argued, that in the process of diagnosing of riskiness level of iron ore enterprise and feasibility study of anti-crisis measures, using of theoretic-game tools of riskology, in particular, risk matrices and numerical characteristics of target performance indicators, will allow enterprise management to raise quality and content of managerial decisions on reduction of negative consequences of assumed possible crisis phenomena and situations.*

**Keywords:** crisis management, economic potential, competitiveness, innovation, risk, efficiency.

**Постановка проблеми.** Сучасна трансформаційна світова економіка характеризується постійними загрозами пріоритетним цінностям і цілям менеджменту національних підприємств, що проявляється в необхідності швидкого реагування на виклики наслідків невизначеності ринкового середовища за умов гострого дефіциту часу для адаптації до кризових явищ і ситуацій. Криза є ситуативною характеристикою господарської діяльності підприємства у ринковому просторі з притаманними ефектами раптовості при прийнятті керівниками, які відповідальні за реалізацію антикризових заходів і програм, управлінських рішень.

Кризи в умовах здійснення господарської діяльності залізорудних підприємств є критичними моментами в послідовності перебігу виробничо-економічних процесів і дій. У загальному випадку основними характерними причинами кризових ситуацій для цих підприємств є: зміни у внутрішньому середовищі підприємства під впливом визначальних зовнішніх макрочинників (політичних і економічних), зміни відносин з контрагентами, непередбачувані раптові події в світовому господарстві та безумовно, зміни, що відбуваються під впливом розвитку науково-технічного прогресу (НТП). Останні у більшій мірі можуть призводити до втрати конкурентоспроможності підприємства. Тоді, особливо актуальними постають питання щодо підвищення ефективності використання та розвитку економічного потенціалу підприємства, що забезпечує досягнення поставлених цілей і сталі конкурентні позиції на перспективу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз літературних джерел показує, що проблематика антикризового управління за останні роки набуває все більшої актуальності. Важливе місце займають дослідження Н. Тюріної та О. Шатайло з питань запобігання кризових явищ стосовно формування від-

повідного потенціалу на підприємстві [1, с. 436–438], авторів монографії під керівництвом С. Рамазанова щодо стратегій антикризового управління та моделей інноваційної діяльності [2, с. 64]. Застосування інноваційних технологій і моделей з урахуванням рівня інноваційного розвитку розглянуто також у роботах В. Джеджули, І. Єпіфанової та Н. Оранської, М. Адаменко і Є. Афанасьєва, А. Діскіної та Р. Чучуменко [2, с. 78–79; 3, с. 11–13; 4, с. 105–111; 5, с. 86–89]. Особливе значення авторами М. Михайловим та Л. Лігоненко надається саме теоретичним засадам інноваційно-інвестиційного підходу для забезпечення конкурентоспроможності підприємств [6, с. 38–42; 7, с. 104–116]. Проте, не зважаючи на досягнуті наукові результати в дослідженнях з питань урахування економічних ризиків у моделюванні стратегій розвитку залізорудних підприємств, раціонального використання виробничого потенціалу щодо управління гнучким розвитком в умовах ринкових трансформацій, що представлено у роботах Є. Афанасьєва [8, с. 14–19; 9, с. 17–20], недостатньо висвітлено в науковій літературі проблематику з управління ефективністю використання потенціалу підприємства для забезпечення сталої конкурентоспроможності в умовах антикризового управління.

**Мета та завдання статті.** Удосконалення теоретико-прикладних підходів щодо підвищення рівня антикризового управління ефективністю використання потенціалу підприємства, спрямованого на підвищення його конкурентоспроможності в контексті інновації та ризикозахищеності виробничо-економічних процесів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під антикризовим управлінням ефективністю потенціалу підприємства слід розуміти управління його виробничо-господарською діяльністю, здатною реалізовувати адаптивні можливості підприємства щодо

функціонування в періоди кризових явищ і ситуацій, підтримувати належний рівень його конкурентоспроможності, ризикозахищеності та інноватизації виробничо-економічних процесів [10, с. 70–74], забезпечуючи вихід з кризових ситуацій з мінімальними втратами.

Завдання антикризового управління ефективністю потенціалу підприємства полягає у розробленні та реалізації заходів, що спрямовуються на запобігання впливу негативних факторів на виробничо-господарську діяльність, які можуть призвести до кризових ситуацій. Тоді, під ефективністю економічного потенціалу підприємства варто розуміти його спроможність забезпечувати досягнення ключових цілей, якими є: виробництво та реалізація товарної продукції відповідно до вимог ринку; досягнення максимально можливого рівня конкурентоспроможності; забезпечення інноваційної здатності щодо максимально швидкої адаптації до сучасного рівня розвитку НТП.

Оскільки, специфіка цілей і завдань антикризового менеджменту залізорудного підприємства обумовлюється категоріями невизначеності й конфліктності кризових явищ і ситуацій, то згідно з теорією ризикології виникає потреба в постійному моніторингу таких параметрів [11, с. 13, 182, 227–228]: витрат на подолання та запобігання криз; кількісних оцінок бажаних результатів (ключових показників ефективності) і термінів їх досягнення; оцінок прояву ризику на результативних показниках ефективності.

При цьому, слід зазначити, що необхідно формувати систему (у певній мірі взаємозалежних і взаємопов'язаних) цільових результативних показників ефективності (ЦРПЕ), які є індикаторами рівня досягнення цілей загальної стратегії підприєм-

ства та характеризують рівень використання його фінансового та виробничо-економічного потенціалу [12, с. 90–99]. У контексті антикризового моніторингу прояву ризику на компонентах, важливим моментом є використання теоретико-ігрового інструментарію ризикології стосовно системи ЦРПЕ, зокрема, матриць ризику та числових характеристик випадкової величини (математичне сподівання, стандартне відхилення та ін.). Система ЦРПЕ повинна бути комплексною і складатися з окремих компонент (підсистем) – згрупованих певними напрямками цільового управління компонент (показників ефективності).

З огляду на зазначене, в антикризовому управлінні ефективністю потенціалу підприємства в контексті конкурентоспроможності та інноватизації виробничо-економічних процесів доречно виділити важливість таких видів ринкових стратегій суб'єкта господарювання:

– стратегії стабілізації, спрямованої на утримання частки ринку товарної залізорудної продукції, збереження досягнутого рівня виробничо-економічного потенціалу тощо;

– стратегії розвитку, спрямованої на інноватизацію ресурсно-виробничого потенціалу і розширення виробництва та частки ринку товарної залізорудної продукції, зростання прибутковості тощо.

У такому випадку має відбуватися раціонально збалансоване управління відносно впливу внеску інтенсивних і екстенсивних факторів у прогресивний розвиток виробничо-економічної системи підприємства.

Комплексний інтегральний показник рівня ефективності потенціалу підприємства в контексті конкурентоспроможності, ризикозахищеності та інноватизації виробничо-економічних процесів ( $KIP_{PEPP}$ )

Таблиця 1

**Динаміка цільових результативних показників ефективності (ЦРПЕ) – індикаторів у антикризовому управлінні ефективністю використання потенціалу підприємства ПрАТ «ЗЗРК»**

№ з/п	Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Нормативне (середнє галузеве) значення
<b>Ключові показники ефективності потенціалу підприємства</b>								
1	Ефективність активів, %	3,90	6,74	16,50	0,89	16,39	19,13	≥ СГЗН (15,49)
2	Ефективність власного капіталу, %	5,52	9,12	22,56	1,45	22,41	25,46	≥ СГЗН (33,96)
3	Рентабельність витрат на управління, %	4,34	8,40	25,51	1,22	24,21	4,95	≥ СГЗН (67,66)
4	Оборотність оборотних активів (кількість оборотів), частка од.	1,56	1,68	1,46	1,71	2,28	1,51	≥ СГЗН (9,88)
5	Ефективність виробничих засобів, %	5,75	10,49	29,83	1,40	27,09	39,50	≥ СГЗН (53,89)
6	Ефективність управління виробничою діяльністю, %	11,73	20,24	52,82	2,17	31,59	48,81	≥ СГЗН (33,94)
<b>Показники ефективності рівня інноваційності виробничо-економічних процесів підприємства</b>								
1	Фондоозброєність, частка од.	0,75	0,76	0,81	0,56	0,72	0,98	≥ СГЗН (1,30)
2	Коефіцієнт придатності основних засобів, частка од.	0,31	0,31	0,33	0,30	0,90	0,82	≥ 0,5
3	Фондовіддача, частка од.	0,67	0,77	1,04	0,84	1,36	1,39	≥ СГЗН (2,17)
4	Рівень вкладу інтенсивних факторів у прогресивний розвиток, частка од.	0,42	0,52	0,56	0,28	0,75	0,64	≥ СГЗН (0,57)

Примітка: СГЗН – середні галузеві значення показників, розраховані за даними підприємств Криворізького залізорудного басейну, ПрАТ «Полтавський гірничозбагачувальний комбінат» і ПрАТ «ЗЗРК»

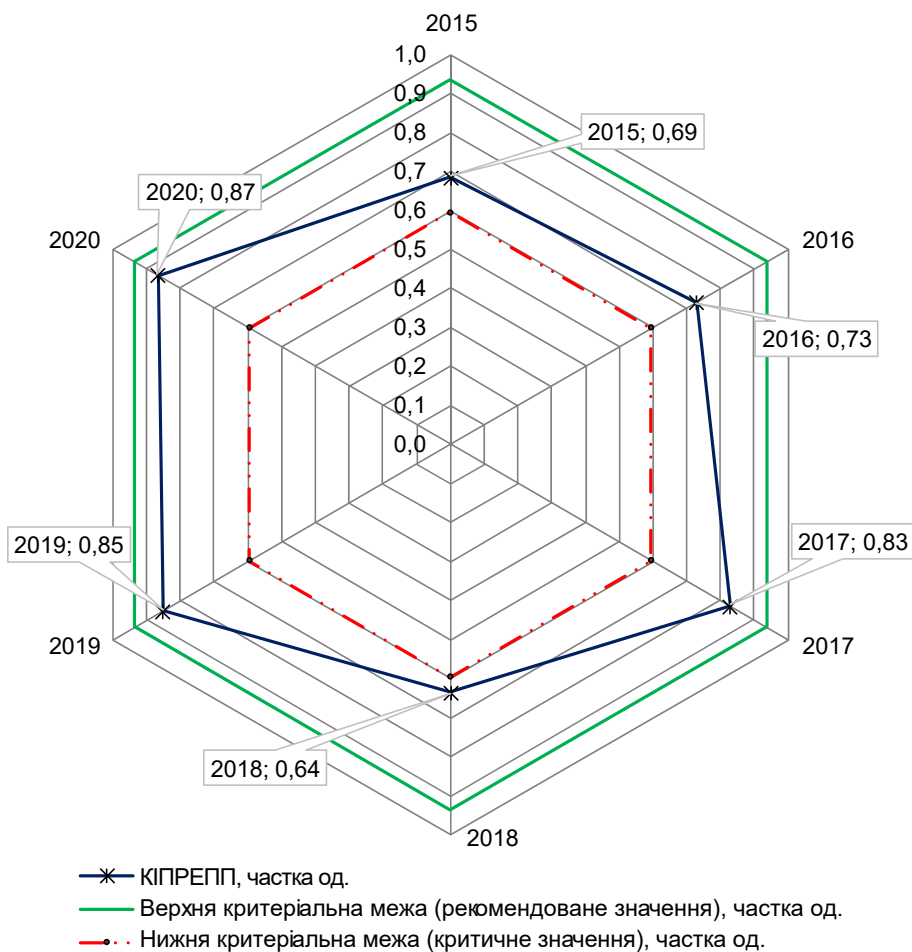


Рис. 1. Діаграма динаміки комплексного інтегрального показника рівня ефективності використання потенціалу ПрАТ «ЗЗРК» в контексті конкурентоспроможності та інновації виробничо-економічних процесів ( $KIP_{REPP}$ )

визначається як функціональна залежність від таких компонент: інтегрального показника оцінки рівня ефективності використання потенціалу підприємства ( $IP_{REBPP}$ ) та інтегрального показника оцінки рівня ефективності інновації економічного потенціалу з урахуванням внеску інтенсивних і екстенсивних факторів у прогресивний розвиток підприємства ( $IP_{REIBPP}$ ) [11, с. 274–275]:

$$KIP_{REPP} = k_1 \cdot IP_{REBPP} + k_2 \cdot IP_{REIBPP}, \quad k_1 + k_2 = 1, \quad (1)$$

де  $IP_{REBPP}$ ,  $IP_{REIBPP}$  – розраховуються за формулою середньозваженого від нормалізованих відносно «1» показників ефективності;  $k_1$ ,  $k_2$  – коефіцієнти вагомості.

Наведемо результати розрахунків щодо моніторингу ключових показників ефективності використання потенціалу підприємства у контексті конкурентоспроможності з урахуванням рівня інновації виробничо-економічних процесів на прикладі сформованої системи ЦРПЕ (табл. 1) для Приватного Акціонерного Товариства «Запорізький залізорудний комбінат» (ПрАТ «ЗЗРК»). У табл. 2 представлено динаміку нормалізованих значень ЦРПЕ – індикаторів в антикризовому управлінні ефективністю використання потенціалу підприємства ПрАТ «ЗЗРК».

З аналізу даних табл. 2 слід зазначити, що виробничо-економічна діяльність ПрАТ «ЗЗРК» характеризується нестабільними тенденціями як ключових показників ефективності потенціалу підприємства, так і показниками ефективності рівня інноваційності виробничо-економічних процесів. Разом з тим, у 2015–2016 роках і, особливо в 2018 році, за умов зростання інтенсивності конкуренції серед залізорудних підприємств України спостерігається суттєве погіршення як  $KIP_{REPP}$ , так і всіх частинних показників ефективності у порівнянні з їх середніми галузевими значеннями.

Узагальнену картину стосовно стану ефективності використання потенціалу підприємства в контексті конкурентоспроможності та інновації виробничо-економічних процесів ПрАТ «ЗЗРК» у період 2015–2020 рр. відображає динаміка комплексного інтегрального показника  $KIP_{REPP}$  (рис. 1), розрахованого за формулою (1).

Значення критеріальних меж розраховані на основі середнього значення  $KIP_{REPP}$  з урахуванням стандартних відхилень нормалізованих середніх значень КПЕ і ПЕІ ( $\pm (0,19+0,15)/2 = \pm 0,15$ ).

На основі аналізу динаміки рівня  $KIP_{REPP}$  (рис. 1) можна стверджувати, що за умов антикризового

**Динаміка нормалізованих значень цільових результативних показників ефективності (ЦРПЕ) – індикаторів у антикризовому управлінні ефективністю використання потенціалу ПрАТ «ЗЗРК», частка од.**

№ з/п	Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Максимальне значення
								Середнє значення
Ключові показники ефективності потенціалу підприємства (КПЕ)								
1	Ефективність активів	0,25	0,43	1,00	0,06	1,00	1,00	1,00 0,62
2	Ефективність власного капіталу	0,16	0,27	0,66	0,04	0,66	0,75	0,75 0,42
3	Рентабельність витрат на управління	0,06	0,12	0,38	0,02	0,36	0,07	0,38 0,17
4	Оборотність оборотних активів (кількість оборотів)	0,16	0,17	0,15	0,17	0,23	0,15	0,23 0,17
5	Ефективність виробничих засобів	0,11	0,19	0,55	0,03	0,50	0,73	0,73 0,35
6	Ефективність управління виробничою діяльністю	0,35	0,60	1,00	0,06	0,93	1,00	1,00 0,66
<i>ІП<sub>РЕВПП</sub></i>		0,59	0,65	0,81	0,53	0,81	0,81	- 0,84
Стандартне відхилення нормалізованих середніх значень КПЕ								0,19
Показники ефективності рівня інноваційності виробничо-економічних процесів підприємства (ПЕІ)								
1	Фондоозброєність	0,58	0,59	0,62	0,43	0,56	0,75	0,75 0,59
2	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,63	0,62	0,66	0,60	1,00	1,00	1,00 0,75
3	Фондовіддача	0,31	0,36	0,48	0,39	0,63	0,64	0,64 0,47
4	Рівень вкладу інтенсивних факторів у прогресивний розвиток*	0,73	0,91	0,99	0,49	1,00	1,00	1,00 0,85
<i>ІП<sub>РЕІРВПП</sub></i>		0,78	0,81	0,84	0,74	0,90	0,92	- 0,92
<i>КІП<sub>РЕПП</sub></i>		0,69	0,73	0,83	0,64	0,85	0,87	- 0,88
Стандартне відхилення нормалізованих середніх значень ПЕІ								0,15

Примітка: показники нормалізовані відносно середніх галузевих значень (СГЗН), коефіцієнт придатності основних засобів – відносно нормативного значення ( $\geq 0,5$ ); \*рівень вкладу інтенсивних факторів у прогресивний розвиток визначено за допомогою використання виробничої функції з урахуванням взаємозалежності та взаємопов'язаності між темпами виробництва і реалізації продукції, продуктивності праці та фондоозброєності підприємства;  $k_1 = k_2 = 0,5$ .

управління на ПрАТ «ЗЗРК» необхідно більше уваги приділяти постійній підтримці належного рівня активізації інтенсивного індукування інноваційної діяльності. Зазначене справедливо пояснюється тим, що кількісні значення *КІП<sub>РЕПП</sub>* за аналізований період 2015–2020 рр. так і не досягли бажаного рекомендованого значення, а у 2018 році значення *КІП<sub>РЕПП</sub>* максимально наближене до критичного – нижньої критеріальної межі. Проте, слід зазначити, що за останні два роки ретроспективного періоду, згідно динаміки частинних показників *ІП<sub>РЕІРВПП</sub>*, помітна певна прогресивна тенденція щодо активізації інноваційної складової потенціалу підприємства. При врахуванні в антикризовому аналізі діяльності підприємства

економічного аспекту ризикозахищеності в узагальненій оцінці рівня ефективності потенціалу стосовно його конкурентоспроможності ( $E = \|e_{ij}\|$  – матриця ефективності) доречним є використання відносних кількісних оцінок ризику ( $r_{ij}$ ), сформованих у матрицю ризику:

$$R(e_{ij}) = \begin{pmatrix} \theta_1 & \dots & \theta_j & \dots & \theta_n \\ e_1 & r_{11} & \dots & r_{1j} & \dots & r_{1n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ e_i & r_{i1} & \dots & r_{ij} & \dots & r_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ e_m & r_{m1} & \dots & r_{mj} & \dots & r_{mn} \end{pmatrix}, \quad (2)$$



Таблиця 3

Діагностична матриця кількісних оцінок прояву ризику на ключових показниках ефективності потенціалу ПрАТ «ЗЗРК», частка од.

№ з/п	Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Середнє зважене значення
1	Ефективність активів	0,75	0,57	0,00	0,94	0,00	0,00	0,69
2	Ефективність власного капіталу	0,59	0,48	0,09	0,71	0,09	0,00	0,55
3	Рентабельність витрат на управління	0,31	0,25	0,00	0,36	0,02	0,30	0,29
4	Оборотність оборотних активів (кількість оборотів)	0,07	0,06	0,08	0,06	0,00	0,08	0,06
5	Ефективність виробничих засобів	0,63	0,54	0,18	0,71	0,23	0,00	0,58
6	Ефективність управління виробничою діяльністю	0,65	0,40	0,00	0,94	0,07	0,00	0,63
$\Sigma$		3,00	2,30	0,35	3,71	0,41	0,38	
$\Sigma\Sigma$		10,15						
$\bar{p}(p_i)$		0,30	0,23	0,03	0,36	0,04	0,04	$\Sigma p_j = 1$

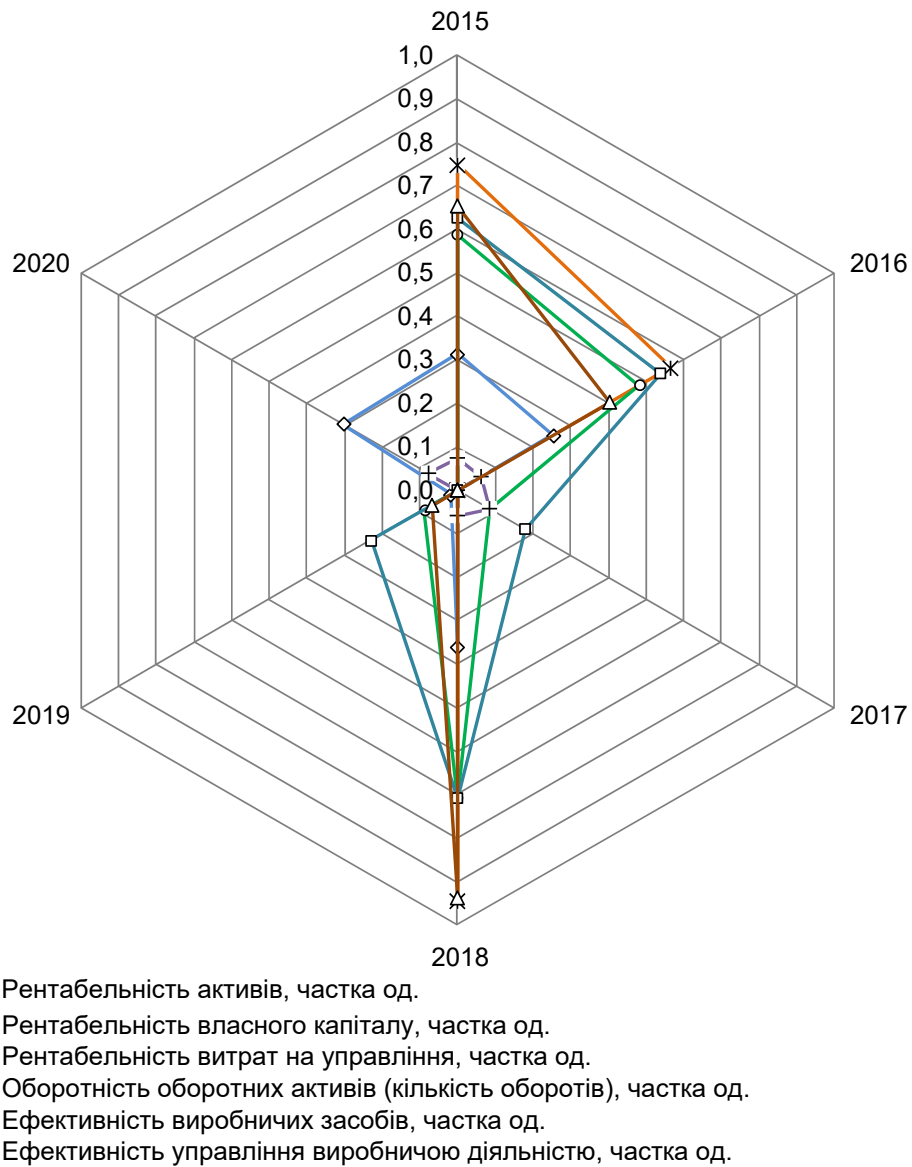
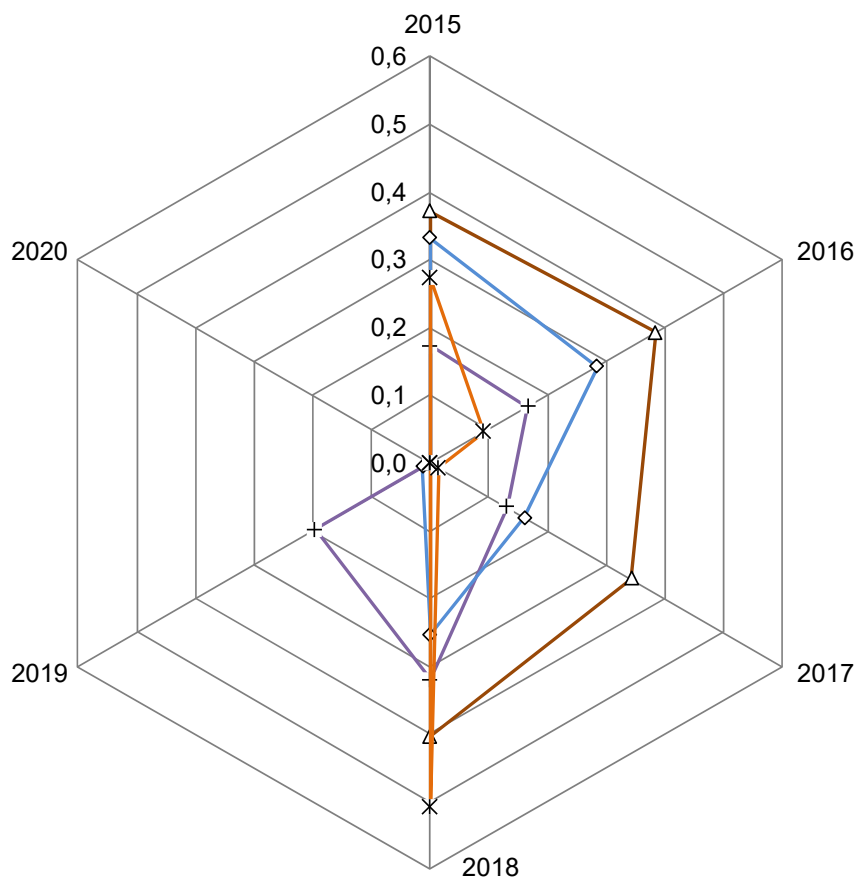


Рис. 2. Діаграма моделювання динаміки кількісних оцінок прояву ризику на ключових показниках ефективності потенціалу ПрАТ «ЗЗРК»

Діагностична матриця кількісних оцінок прояву ризику на показниках ефективності інноваційності виробничо-економічних процесів ПрАТ «ЗЗРК», частка од.

№ з/п	Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Середнє зважене значення
1	Фондоозброєність	0,17	0,17	0,13	0,32	0,20	0,00	0,22
2	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,37	0,38	0,34	0,40	0,00	0,00	0,36
3	Фондовіддача	0,33	0,28	0,16	0,25	0,01	0,00	0,26
4	Рівень вкладу інтенсивних факторів у прогресивний розвиток	0,27	0,09	0,01	0,51	0,00	0,00	0,26
	$\Sigma$	1,15	0,93	0,65	1,48	0,21	0,00	
	$\Sigma\Sigma$	4,41						
	$\bar{p}(p_i)$	0,26	0,21	0,15	0,33	0,05	0,00	$\Sigma$



- +— Фондоозброєність, частка од.
- △— Коефіцієнт придатності основних засобів, частка од.
- ◇— Фондовіддача, частка од.
- ×— Рівень вкладу інтенсивних факторів у прогресивний розвиток, частка од.

Рис. 3. Діаграма моделювання динаміки кількісних оцінок прояву ризику на показниках ефективності інноваційності виробничо-економічних процесів ПрАТ «ЗЗРК»

де  $\theta_j$  – роки в ретроспективному періоді;  $e_{ij}$  – показники ефективності;  $r_{ij}$  – кількісні оцінки прояву ризику;  $r_{ij} = \max_{e \in E} e_{ij} - e_{ij}$ ,  $j = \overline{1, n}$ ;  $i = \overline{1, m}$ .

Для визначення середніх зважених кількісних оцінок прояву ризику на показниках ефективності скла-

дових  $IP_{РЕВПП}$  і  $IP_{РЕІРВПП}$  функції (1) знаходяться вектори потенційного розподілу ймовірностей відносно років ретроспективного періоду:

$$\bar{p}(p_i) = \bar{p}(p_1; p_2; \dots; p_j; \dots; p_n), \quad (3)$$

де

$$p_j = \frac{\sum_{i=1}^m r_{ij}}{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m r_{ij}}, \quad \sum_{j=1}^n p_j = 1. \quad (4)$$

У табл. 3–4 представлено побудовані діагностичні матриці кількісних оцінок прояву ризику на ключових показниках ефективності потенціалу ПрАТ «ЗЗРК» та показниках ефективності підприємства, що характеризують рівень інноваційності виробничо-економічних процесів відповідно.

На рис. 2–3 наведено графічне подання динаміки прояву ризику на цільових результативних показниках ефективності, а на рис. 4 представлено середньозважені значення рівнів прояву ризику на показниках ефективності ПрАТ «ЗЗРК» (за даними табл. 3–4).

Аналіз кількісних значень елементів діагностичних матриць (табл. 3–4) і побудованих відповідних діаграм (рис. 2–4) показує, що найбільше вплив ризиків, пов'язаних з кризовими ситуаціями та зростанням інтенсивності конкуренції на ринку залізорудної

продукції, відобразився на погіршенні цільових результативних показників – ефективності виробничих засобів і управління виробничою діяльністю, рентабельності активів і власного капіталу (в порівнянні з середньогалузевими значеннями).

Використання в техніко-економічному обґрунтуванні антикризових заходів інформації, що представлена в табл. 2–4 і побудованих діаграмах (рис. 2–4) моделювання кількісних оцінок прояву ризику при досягненні результативних показників ефективності господарювання, надає можливість менеджменту підприємства підвищити якість і змістовність управлінських рішень стосовно зменшення та запобігання негативних наслідків передбачуваних ймовірних кризових явищ і ситуацій.

**Висновки та перспективи подальшого дослідження.** Методичний підхід до антикризового управління ефективністю використання потенціалу підприємства в контексті конкурентоспроможності та інноватизації виробничо-економічних процесів ґрунтується на постійному моніторингу цільових резуль-

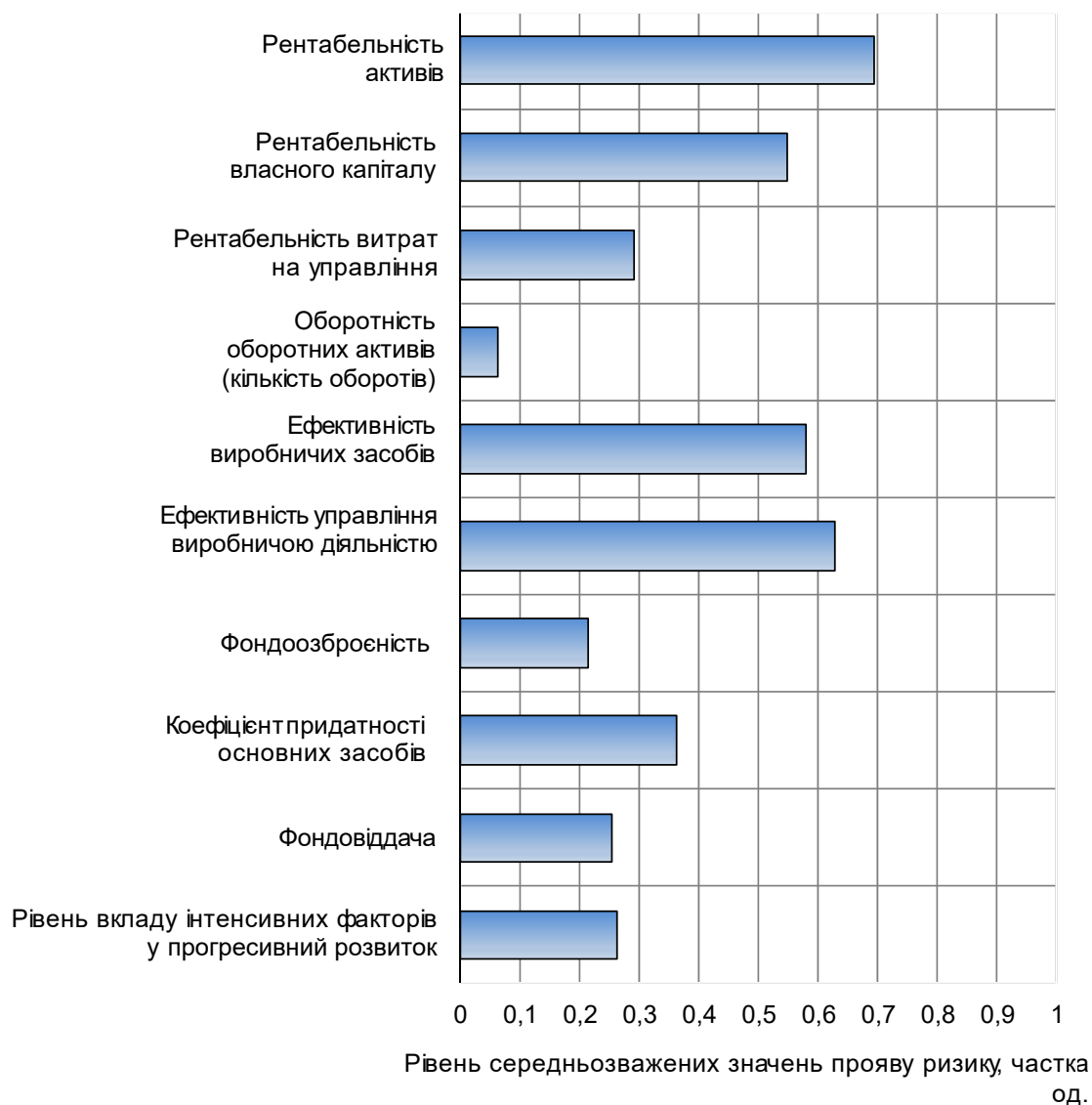


Рис. 4. Діаграма моделювання динаміки кількісних оцінок середньозважених значень прояву ризику на цільових результативних показниках ефективності використання потенціалу ПрАТ «ЗЗРК»



тативних показників ефективності досягнення цілей загальної стратегії в контексті фінансової та виробничо-економічної діяльності; побудові та аналізі діагностичних матриць прояву ризику на частинних показниках складових комплексного інтегрального показника ефективності. Окремим важливим моментом у методичному підході є врахування дії впливу інтенсивних факторів у прогресивний розвиток виробничо-економічної системи підприємства на основі активізації інноваційних процесів.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні відповідних рекомендацій щодо врахування вагомості впливу окремих показників ефективності використання потенціалу підприємства в оцінюванні конкурентоспроможності та ризикозахищеності відносно різних характерних особливостей розвитку ринкового простору.

#### Бібліографічний список:

1. Тюріна Н.М., Шатайло О.А. Антикризисный потенциал: сутнісні характеристики та структуризація. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 434–439.
2. Інноваційні технології антикризового управління економічними системами. Монографія / С.К. Рамазанов та ін.; за ред. С.К. Рамазанова. Луганськ – Київ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 480 с
3. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 11. С. 10–14.
4. Адаменко М., Афанасьєв І., Капітула С., Шахно А. Інвестування в інноваційний розвиток конкурентоспроможності ресурсно-виробничого потенціалу гірничорудних підприємств. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31. № 3. С. 10–114.
5. Дискіна А.А., Чучуменко Р.О. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. Вип. 12. С. 86–89.
6. Михайлов М.Г. Теоретичні засади інноваційно-інвестиційного підходу до розвитку матеріально-технічної бази підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 23. С. 38–42.
7. Лігоненко Л.О. Методологія та інструментарій оцінювання інноваційності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 105–117.
8. Афанасьєв Є.В., Демченко П.С. Окремі концептуальні аспекти щодо врахування економічних ризиків у моделюванні стратегій розвитку залізорудних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74). С. 15–20.
9. Афанасьєв Є.В., Арутюнян А.Р., Куліш О.А. Окремі ключові аспекти раціонального використання виробничого потенціалу в системі управління гнучким розвитком залізорудним підприємством. *Інтелект XXI*. 2019. Вип. 2. С. 18–21.
10. Турило А.А., Шура Н.О., Ртищев С.А. Гармонізація процесів адаптації та інноватизації на підприємстві. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. Вип. 43. С. 68–74.
11. Афанасьєв Є.В., Щекович О.С., Афанасьєв І.Є., Афанасьєва М.Г., Ільченко В.О. Стратегічні пріоритети ефективного економічного розвитку залізорудної галузі України: монографія / Є.В. Афанасьєв та ін.; за ред. Є.В. Афанасьєва. Кривий Ріг, 2016. 380 с.
12. Bradul A., Varava L., Turylo A., Dashko I., Varava A. Forecasting the Effectiveness of the Enterprise to Intensify Innovation and Investment Development, Taking into Account the Financial Component of Economic Potential. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021, 4 (13 (112)), 89–100.

#### References:

1. Tiurina N.M., Shatailo O.A. (2018) Antykryzovyi potentsial: sutnisni kharakterystyky ta strukturyzatsiia [Anti-crisis potential: essential characteristics and structuring]. *Biznes Inform*, no. 5, pp. 434–439.
2. Ramazanov S.K., Nadon H.O., Stepanenko O.P., Tymashova L.A. (2009) *Innovatsiini tekhnolohii antykryzovoho upravlinnia ekonomichnymy systemamy* [Innovative technologies of crisis management of economic systems]. Luhansk – Kyiv: SNU im. V. Dalia. (in Ukrainian).
3. Dzhedzhula V.V., Yepifanova I.Yu., Oranska N.O. (2017). Otsiniuvannia efektyvnosti antykryzovoho upravlinnia pidpriemstva za umov innovatsiinoho rozvytku [Evaluating the effectiveness of crisis management of the enterprise in terms of innovative development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 11, pp. 10–14.
4. Adamenko M., Afanasiev I., Kapitula S., Shakhno A. (2021) Investuvannia v innovatsiinyi rozvytok konkurentospromozhnosti resursno-vyrobnychoho potentsialu hirnychorudnykh pidpriemstv [Investing in the innovative development of the competitiveness of the resource and production potential of mining enterprises]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 31, no. 3. pp. 105–114.
5. Dyskina A.A., Chuchumenko R.O. (2015) Innovatsiino-investytsiina diialnist yak osnova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpriemstv. [Innovation and investment activities as a basis for increasing the competitiveness of industrial enterprises]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, no. 12, pp. 86–89.
6. Mykhailov M.H. (2016). Teoretychni zasady innovatsiino-investytsiinoho pidkhodu do rozvytku materialno-tekhnichnoi bazy pidpriemstv [Theoretical principles of innovation and investment approach to the development of material and technical base of enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 23, pp. 38–42.
7. Lihonenko L.O. (2015) Metodolohiia ta instrumentarii otsiniuvannia innovatsiynosti pidpriemstva [Methodology and tools for assessing the innovation of the enterprise]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 3, pp. 105–117.
8. Afanasiev Ye.V., Demchenko P.S. (2019) Okremi kontseptualni aspekty shchodo vrakhuvannia ekonomichnykh ryzykiv u modeliuvanni stratehii rozvytku zalizorudnykh pidpriemstv [Some conceptual aspects of taking into account economic risks in modeling development strategies of iron ore enterprises]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 6 (74), pp. 15–20.
9. Afanasiev Ye.V., Arutiunian A.R., Kulish O.A. (2019) Okremi kliuchovi aspekty ratsionalnoho vykorystannia vyrobnychoho potentsialu v systemi upravlinnia hnuchkym rozvytkom zalizorudnym pidpriemstvom [Some key aspects of rational use of production potential in the management system of flexible development of iron ore enterprises]. *Intelekt XXI*, no. 2, pp. 18–21.
10. Turylo A.A., Shura N.O., Rtyshchev S.A. (2018) Harmonizatsiia protsesiv adaptatsii ta innovatyzatsii na pidpriemstvi [Harmonization of adaptation and innovation processes at the enterprise]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 43, pp. 68–74.
11. Afanasiev Ye.V., Shchekovych O.S., Afanasiev I.Ye., Afanasieva M.H., Ilchenko V.O. (2016) *Stratehichni priorytety efektyvnoho ekonomichnoho rozvytku zalizorudnoi haluzi Ukrainy* [Strategic priorities of effective economic development of the iron ore industry of Ukraine]. Kryvyi Rih, p. 380. (in Ukrainian)
12. Bradul A., Varava L., Turylo A., Dashko I., Varava A. (2021) Forecasting the Effectiveness of the Enterprise to Intensify Innovation and Investment Development, Taking into Account the Financial Component of Economic Potential. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, no. 4 (13 (112)), pp. 89–100.