

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-38>

УДК 338.124.1

**Костриченко В.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства,  
Національний університет  
водного господарства та природокористування

**Ковальчук В.О.**

магістр,  
Національний університет  
водного господарства та природокористування

**Kostrychenko Valentyna, Kovalchuk Victoria**

National University of Water and Environmental Engineering

## ОЦІНЮВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ

*У статті наведено трактування поняття «антикризова стійкість». Сформовано методичні засади оцінювання антикризової стійкості підприємства на основі комплексного підходу, який базується на поєднанні окремих підходів, з урахуванням принципів формування збалансованої системи показників (BSC). Розроблено алгоритм оцінювання антикризової стійкості підприємства на основі аналітично-оціночної методичної процедури. Запропоновано кількісне оцінювання антикризової стійкості підприємства здійснювати через аналітичні процедури, які передбачають використання такого економічного інструментарію, який дає змогу визначити її рівень. Її якісне оцінювання запропоновано проводити на основі оціночних процедур, які забезпечують встановлення відповідності рівня антикризової стійкості підприємства стадії кризового процесу.*

**Ключові слова:** антикризова стійкість, оцінювання антикризової стійкості, збалансована система показників, інтегральний показник, рівень стійкості, антикризова стратегія.

**Постановка проблеми.** Функціонування підприємства у звичайних нетермінованих умовах ринкового середовища супроводжується складністю протидії підприємства різним групам факторів. Для забезпечення стабільного розвитку та функціонування підприємства в тривалій перспективі, збереження та зміцнення його конкурентних позицій мають здійснюватися постійний аналіз та оцінювання антикризової стійкості підприємства (АСП). Проблема визначення та підвищення АСП набуває особливої актуальності в умовах жорсткої конкуренції на ринку та кризової економіки, для яких характерними є невизначеність факторів впливу, різноманітність підприємницьких ризиків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі питання економічної та фінансової стійкості знайшли широке відображення. Теоретичні та прикладні аспекти проблеми економічної стійкості та методики її оцінювання досліджено в працях вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема в роботах С. Анохіна, О. Ареф'євої, В. Аранчій, А. Барканова, Л. Басовського, І. Білого, І. Бланка, О. Броїло, В. Василенка, О. Глушка, К. Григорян, А. Єрмакова, В. Іванова, Д. Кондаурової, О. Клепчевої, Т. Ключко, С. Козловського, Л. Костирка, Н. Осокіної, О. Поліщук, І. Павлова, С. Пилецької, О. Прокопчук, В. Прохорова, А. Пустуєва, О. Семененко, С. Ткаченка, О. Тридід, З. Шевченка, В. Ячменювої, М. Яшина.

Досить обмежена увага науковців приділяється вивченню антикризової стійкості (АС), що свідчить про складність цієї проблеми та необхідність проведення подальших досліджень, спрямованих на обґрунтування методичних аспектів оцінювання стійкості підприємства в умовах виникнення кризи. Методичні підходи до оцінювання антикризової стійкості відображаються в працях Ю. Джерелюк, В. Коюди, О. Костіної, В. Рогової, Л. Уривської та інших науковців. Незважаючи на актуальність проблеми оцінювання та забезпечення АСП, вона не отримала достатнього розроблення в наукових дослідженнях.

**Формулювання цілей статті.** На основі критичного аналізу наявних методик оцінювання АСП ставиться мета формування методичних засад щодо її оцінювання на основі комплексного підходу та з урахуванням принципів формування збалансованої системи показників (BSC), а також розроблення алгоритму оцінювання АСП з використанням аналітично-оціночної методичної процедури.

**Виклад основного матеріалу.** В основу побудови методичних засад дослідження АС, як і для більш розкритої в науковій літературі економічної стійкості, має бути покладене чітке розуміння її сутності. Огляд відомих наукових праць щодо трактування сутності економічної стійкості показав, що в сучасній економічній науці найчастіше це поняття отожднюється з фінансовою стійкістю. Узагальнивши наявні трактування поняття «економічна стійкість», можемо сказати, що автори, формулюючи визначення, досить часто як основу використовують такі дефініції: стан підприємства або ресурсів; рівновага або здатність повертатися до неї; здатність підприємства (системи). Економічна стійкість розуміється як забезпечення внутрішньої стабільності підприємства та гнучкості реагування на зовнішній вплив. З огляду на те, що підприємство є складною, динамічною, відкритою соціально-економічною системою, її стійкістю є «здатність зберігати свій працездатний стан щодо досягнення запланованих результатів за наявності різних мінливих впливів» [1]. Економічна стійкість підприємства відображає ступінь збалансованості елементів (функціональних та виробничих підрозділів), руху фінансових ресурсів за часом, обсягом та

напрямом, становище підприємства на ринку, конкурентні переваги та потенційні можливості її досягнення або підтримки [11, с. 57].

Досліджуючи взаємозв'язок понять стійкості підприємства та АСП, ми проаналізували визначення АС, які наведені в порівняно незначній кількості наукових робіт (табл. 1).

Таким чином, антикризову стійкість можна трактувати як характеристику ендогенного стану підприємства та його положення в екзогенному економічному середовищі, за належного рівня якої в разі виникнення кризової ситуації підприємство не знижує свою реальну вартість чи здатне її швидко відновити, маневруючи наявними ресурсами та приймаючи адекватні та превентивні антикризові рішення.

Забезпечення АСП розглядається як сукупність управлінських заходів, вжиття яких спрямоване на прогнозування економічної кризи підприємства та виявлення її на ранніх стадіях, в результаті яких підприємство зберігає можливість стійкого функціонування й здатне здійснювати розширене відтворення, створювати стабільні конкурентні переваги в умовах конкурентного середовища [4, с. 261]. Більш того, АС відіграє важливу роль у забезпеченні довгострокового функціонування та ефективного розвитку підприємства в умовах викликів, які продукуються конкурентним середовищем, невизначеністю та загрозою виникнення кризових ситуацій.

Отже, виникає потреба перманентного оцінювання АС для того, щоби приймати адекватні рішення щодо функціонування та розвитку підприємства, які дадуть змогу досягти визначеної стратегічної мети й бажаного результату за мінімальних негативних наслідків. Оцінювання АС є комплексом дій, які дають змогу встановити рівень, динаміку й тенденції зміни показників, що характеризують результати діяльності підприємства, тобто передбачає інтерпретацію показників, які описують економічне явище. Досліджуючи методичні засади оцінювання рівня АС, вчені пропонують різні наукові підходи, що пояснює існування альтернативних методів та різноманітних методик відповідного оцінювання.

Узагальнюючи наукову дискусію щодо оцінювання економічної стійкості підприємства та АСП, ми пропонуємо методичні імперативи, які можна сформулювати таким чином [8, с. 104]: по-перше, методи оцінювання АС потребують адаптації до особливостей функціонування в умовах трансформаційного економічного середовища; по-друге, дослідження АС мають проводитися з використанням аналітичних та оціночних процедур; по-третє, потребують виокремлення підсистеми АС, які пов'язані із забезпеченням окремих напрямів діяльності підприємства; по-четверте, має бути сформована раціональна система оцінних показників АСП; по-п'яте, має бути проведене кількісне та якісне оцінювання рівня інтегрального показника АСП; по-шосте, за визначеним типом АС має бути ідентифікована стадія кризового процесу, що дасть змогу раціоналізувати антикризовий інструментарій підприємства.

## Підходи науковців до трактування поняття «антикризова стійкість»

Автор	Сутнісна характеристика поняття
М. Локтіонов, А. Зуб [10, с. 56]	Антикризовою стійкістю є здатність об'єкта повертатися в стан економічної рівноваги після того, як його було виведено з цього стану негативними впливами, викликаними кризою.
Л. Уривська [14, с. 6]	Антикризова стійкість – це здатність підприємства не допускати кардинального впливу кризи на його фінансово-господарську діяльність за рахунок використання технології антикризового управління, врахування специфіки галузі та формування резервних фондів протягом фази підйому життєвого циклу підприємства.
В. Рогова [12, с. 51]	Антикризова стійкість – це здатність підприємства протистояти кризовим впливам, а в разі настання кризи – в максимально короткі терміни відновлювати докризовий стан; антикризова стійкість – це цільова функція управління підприємством щодо запобігання кризі.
В. Коюда, О. Костіна [9, с. 41]	Забезпечення економічної стійкості – це складний та багатофакторний процес, обумовлений внутрішнім потенціалом під впливом зовнішнього середовища, у якому функціонує підприємство, його здатністю адаптуватися до постійних змін.
О. Костіна [7, с. 1]	Антикризова стійкість як комплексна категорія характеризує одночасно схильність суб'єкта до виникнення й поглиблення кризи поточної діяльності та здатність до забезпечення й відновлення стійкого функціонування в майбутньому.
Ю. Джерелюк [3, с. 20; 4, с. 262]	Антикризова стійкість – це здатність підприємства зберігати лідируючі позиції на ринку під дією сукупності екзогенних та ендогенних факторів виникнення кризи в умовах конкурентного середовища із забезпеченням розвитку підприємства, довгострокових конкурентних переваг на ринку та досягненням комплексної головної мети функціонування підприємства. Антикризова стійкість підприємства як комплексна характеристика діяльності підприємства відображає здатність підприємства зберігати в довгостроковому періоді поступове покращення конкурентних позицій на ринку під дією сукупності факторів виникнення кризи в умовах конкурентного середовища.
Т. Свобода [13, с. 324]	Антикризова стійкість – це така характеристика внутрішнього стану підприємства та його положення в бізнес-просторі, за належного рівня якої в разі виникнення кризової ситуації підприємство не знижує свою реальну вартість чи здатне швидко відновити її з мінімальними витратами.

*Джерело: сформовано за результатами дослідження*

Формування структури підсистем АС передбачає використання принципу структурованості та функціонального призначення й сприймається як багатокритеріальне, комплексне завдання. Загальна АСП представлена системою функціональних складових, що характеризують стійкість підприємства щодо впливу кризових факторів зовнішнього середовища на галузевому рівні та внутрішніх факторів, пов'язаних із діяльністю підприємства. Відповідно, загальна АСП об'єднує два види АС, а саме зовнішню та внутрішню [5, с. 365]. До складу зовнішньої АС включається стійкість щодо партнерів, конкурентів, споживачів (клієнтів). До внутрішньої АС, на нашу думку, варто включити операційну, маркетингову, фінансову, інвестиційно-інноваційну, управлінсько-інформаційну, кадрову складові. Кожна зі складових АС є складною системою, яка може характеризуватися комплексом показників і має будуватися на засадах збалансованої системи показників.

Основні принципи формування системи показників на підприємстві, які були сформульовані американськими ученими Р. Капланом та Д. Нортонем, що є основоположниками “Balanced Scorecard”, тобто збалансованої системи показників (BSC) [6], передбачають врахування, крім фінансових, нефінансових показників, які характеризують ринок, бізнес-процеси, навчання та розвиток; забезпечення взаємозалежності та взаємоузгодженості між показниками; відображення в показниках стратегії розвитку підприємства; інформаційну доступність показників для всіх працівників

підприємства; кількісне відображення показників; обмежену кількість показників (до 25); інтеграцію в систему управління підприємством.

Побудова системи показників має бути чітко структурована. Щодо цього Р. Каплан та Д. Нортон вказували на необхідність формування системи показників у розрізі чотирьох проєкцій, таких як фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу [6].

Важливо зазначити, що ці складові одночасно є джерелами кризових процесів. Фінансова складова є індикатором розгортання кризового процесу на підприємстві, а також дає змогу оцінити економічні наслідки вжитих антикризових заходів. Джерелом кризового процесу є неефективна маркетингова політика підприємства. Клієнтська складова розглядається як споживча база й сегмент ринку, в якому конкурує підприємство. Неефективні інвестиційно-інноваційна політика та процес управління виробництвом також можуть бути джерелом кризових процесів. Складова навчання й розвитку персоналу визначає організаційну інфраструктуру, яку необхідно створити для підтримання процесів створення вартості та досягнення ефективності антикризових заходів, вжиття яких спрямоване на забезпечення економічної стійкості підприємства в цьому напрямі. Неефективне управління трудовими та інформаційними ресурсами, організацією праці є джерелом розгортання кризового процесу на підприємстві [11, с. 249].

Збалансована система показників є схемою для переведення загальної стратегії підприємства в тер-

міні операційного процесу, тобто конкретні завдання та показники. Ці показники характеризують баланс між зовнішніми звітними даними для акціонерів, клієнтів та внутрішніми характеристиками найбільш значущих бізнес-процесів, інновацій, навчання й зростання. Можна сказати, що це є збалансованою системою стратегічних цілей, показників та заходів, досягнення та життя яких має безпосередній вплив на АСП.

Сучасні методичні підходи до процесу встановлення рівня стійкості мають враховувати, що процедури дослідження АСП поділяються на дві групи, а саме аналітичні та оціночні. Схема адаптивного методичного підходу може трактуватись як узагальнююча система аналітично-оціночних процедур для визначення рівня АСП [2, с. 284]. Опис етапів у запропонованому нами алгоритмі оцінювання АСП (табл. 2) дає змогу продемонструвати процедурні особливості методики комплексного оцінювання АСП.

Кількісне оцінювання АСП має здійснюватися через аналітичні процедури, які передбачають використання такого економічного інструментарію, що дає змогу визначити рівень АСП.

Система оцінних показників формується по кожній складовій АСП. За комплексного підходу, коли за мету поставлено отримання загального показника АС, важливо вилучати з процедури оцінювання часткові показники, що мають високий рівень взаємної кореляції.

Оскільки одиничні показники АС виражені в абсолютних та відносних величинах, а також мають різні одиниці виміру, то для забезпечення зіставлення харак-

теристик, що входять до складу агрегованих показників, необхідно здійснити процедуру стандартизації.

Коли кількість показників є досить великою, вони мають різну природу, відображають різні характеристики досліджуваної підсистеми АС, виникає завдання побудови узагальненого (агрегованого) показника, за допомогою якого можна було б провести необхідне ранжування.

Агреговані (ключові) показники результативності розраховуються для кожної виокремленої складової АС на основі стандартизованих одиничних показників, які збалансовані згідно з показниками вагомості. Отримана оцінка має нормований діапазон зміни [0; 1]. З наближенням ключового показника результативності до одиниці АС зростає.

В методичних підходах до оцінювання АСП використовуються сучасна теорія й практика аналізу економічних систем, що застосовують формалізований метод об'єднання великої кількості аналітичних характеристик до окремих узагальнюючих показників, які називають інтегральними. Загальний інтегральний показник АСП оцінюється за всіма складовими. В розрахунок загального інтегрального показника АСП враховуються рівень впливу і-го ключового показника результативності підсистеми АС та його вагомість.

Якісне оцінювання АСП має проходити з використанням оціночних процедур, які забезпечують встановлення відповідності рівня АСП, розрахованого на основі комплексного оцінювання, певному типу АС та стадії кризового процесу.

Таблиця 2

Алгоритм комплексного оцінювання антикризової стійкості підприємства

Методична процедура дослідження	Етапи оцінювання АСП
Аналітична	1) Визначення підсистем (складових) АС. 2) Формування системи оцінних показників. 3) Розрахунок одиничних показників АС, їх оцінювання та стандартизація. 4) Визначення вагомості одиничних та ключових показників результативності в кожній підсистемі АС. 5) Розрахунок ключових показників результативності для кожної підсистеми та їх інтерпретація. 6) Розрахунок загального інтегрального показника АСП.
Оціночна	7) Встановлення відповідності рівня загального інтегрального показника АСП шкалі Харрінгтона. 8) Визначення типу АС. 9) Ідентифікація стадії кризового процесу відповідно до типу АС.

Джерело: сформовано за матеріалами [2, с. 284–285; 11, с. 287]

Таблиця 3

Відповідність типу й рівня загального інтегрального показника АСП шкалі Харрінгтона

Тип АС	Відповідність рівня загального інтегрального показника АСП шкалі Харрінгтона		
	діапазон значень	рівень показника АСП	якісна оцінка
Абсолютна АС	1,00–0,80	Дуже високий	Відмінно
Достатня АС	0,80–0,63	Високий	Добре
Нестійкий економічний стан	0,63–0,37	Середній	Задовільно
Низька АС	0,37–0,20	Низький	Погано
Катастрофічна АС (нестійкість)	0,20–0,00	Дуже низький	Дуже погано

Джерело: сформовано на основі джерел [11, с. 287; 15]



Для інтерпретації загального інтегрального показника АСП використовується п'ятибальна шкала Харрінгтона. Певному рівню загального інтегрального показника АСП відповідає один із типів АС. Характеристика абсолютної стійкості, достатньої стійкості, нестійкого економічного стану, низької стійкості, катастрофічної стійкості містить сукупність певних ознак у відповідних підсистемах АСП.

Типологія АС корелює з рівнем показника АСП, тому тип АС можна визначати шляхом встановлення його відповідності рівню загального інтегрального показника АСП за шкалою Харрінгтона (табл. 3).

Процес оцінювання не завершується розрахунком загального інтегрального показника АСП. Далі встановлюється відповідність рівня показника певній стадії кризового процесу, якими є кризове явище, кризова ситуація, передкризовий стан, кризовий стан, криза. Така ідентифікація створює підґрунтя для прийняття підприємством ефективних господарських рішень.

**Висновки.** АС підприємства як системи – це комплексне поняття, як і сама його господарська діяльність. Показники АС є частиною інформації, яка відображає стан такої системи. В сучасних умовах трансформації економічного середовища науковці продовжують пошук раціональних методичних підходів до оцінювання АСП.

Запропонований нами алгоритм комплексного оцінювання АСП є адаптованим до сучасних методичних імперативів та враховує комунікації рівнів АС і стадій кризового процесу. Зниження АСП від абсолютної стійкості до катастрофічної стійкості (фактично нестійкого стану) сигналізує про розгортання кризового процесу від кризового явища до кризи. Наявність інформації про рівень АСП та його динаміку дасть змогу підприємству завчасно розробити антикризову стратегію, а використання практичного інструментарію превентивного антикризового управління допоможе впровадити адекватні та своєчасні господарські рішення.

#### Список літератури:

1. Василенко А. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография. Киев : Центр учебной литературы, 2005. 648 с.
2. Глушко О. Методичні основи оцінювання економічної стійкості підприємств. *Економічний аналіз* : збірник наукових праць. Т. 13. Тернопіль : видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. С. 281–287.
3. Джерелюк Ю. Криза як фактор порушення стійкості в економічних системах. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 1. С. 15–21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2017\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_1_3) (дата звернення: 10.10.2019).
4. Джерелюк Ю. Оцінювання внутрішньої антикризової стійкості туристичного підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. URL: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018> (дата звернення: 10.10.2019).
5. Джерелюк Ю. Аналіз складових забезпечення зовнішньої та внутрішньої антикризової стійкості туристичних підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 3. С. 364–370. URL: [http://business-inform-2018-\\_3\\_0pages\\_364\\_370pdf](http://business-inform-2018-_3_0pages_364_370pdf) (дата звернення: 10.10.2019).
6. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2003. 304 с.
7. Костіна О. Система показників для оцінки антикризової стійкості промислового підприємства. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream> (дата звернення: 10.10.2019).
8. Kostrychenko V., Kravtsiv M. Methodical imperatives in estimating of economic stability of the enterprise. *International Journal of New Economics, Public Administration and Law*. 2018. № 1 (1). P. 101–111.
9. Коюда В., Костіна О. Напрями та складові оцінювання антикризової стійкості промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12). Т. 2. С. 39–47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traev\\_2015\\_2\(2\)\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traev_2015_2(2)_8) (дата звернення: 10.10.2019).
10. Локтионов М., Зуб А. Теория и практика антикризисного управления. Москва : Генезис, 2005. 576 с.
11. Пілецька С. Методологія антикризового управління економічною стійкістю авіапідприємств : дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.00.04. Київ, 2014. 791 с.
12. Рогова В. Концепция и этапы управления антикризисной устойчивостью организаций. *Вестник ЮРГТУ (НПИ)*. 2012. № 1. С. 51–55.
13. Свобода Т. Теоретичні передумови формування антикризової стратегії торговельного підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2009. Вип. 2. С. 322–329. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2009\\_2\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2009_2_48) (дата звернення: 10.10.2019).
14. Урьвская Л. Повышение антикризисной устойчивости сельскохозяйственных предприятий в системе государственного регулирования АПК : автореф. дисс. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05. Москва, 2010. 20 с.
15. Harrington J. The desirability function. *Industrial Quality Control*. 1965. No. 21 (10). P. 494–498.

#### References:

1. Vasilenko V. (2005) *Management ustoychivogo razvitiya predpriyatiya* [Management for sustainable development of enterprise]. Kyiv : TsUL (in Ukrainian).

2. Glushko O. (2013) Metodichni osnovy otsinyuvannya ekonomichnoyi stiykosti pidpriemstv [Methodical bases of estimation of economic stability of enterprises]. *Ekonomichnyi analiz : zb. nauk. prats. Ternopil : vydavnycho-polihrafichnyy tsentr Ternopils'koho natsionalnogo ekonomichnogo universytetu "Ekonomichna dumka"*, vol. 13, pp. 281–287.
3. Dzhereliuk Yu. (2017) Kryza yak faktor porushennya stiykosti v ekonomichnykh systemakh [Crisis as a factor of disruption of stability in economic systems]. *Biznes-Inform*, no 1, pp. 15–21. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2017\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_1_3) (accessed: 10 October 2019).
4. Dzhereliuk Yu. (2018) "Otsiniuvannya vnutrishnoyi antykrizovoi stiykosti turystychnoho pidpriemstva" [An assessment of the internal anti-crisis stability of the tourist enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Available at: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018> (accessed: 10 October 2019).
5. Dzhereliuk Yu. (2018) Analiz skladovykh zabezpechennya zovnishnoyi ta vnutrishnoyi antykrizovoyi stiykosti turystychnykh pidpriemstv [Analysis of components of providing external and internal anti-crisis stability of tourist enterprises]. *Biznes-Inform*, no. 3, pp. 364–370. Available at: [http://business-inform-2018-\\_3\\_0\\_pages\\_364\\_370.pdf](http://business-inform-2018-_3_0_pages_364_370.pdf) (accessed: 10 October 2019).
6. Kaplan R., Norton D. (2003) Sbalansirovannaya sistema pokazatelye. Ot strategii k deystviyu [Balanced scorecard. From strategy to action]. Moscow : Olimp-Biznes (in Russian).
7. Kostina O. (2015) Systema pokaznykiv dlya otsinky antykrizovoyi stiykosti promyslovogo pidpriemstva [A system of indicators for assessing the crisis resistance of an industrial enterprise]. Available at: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream> (accessed: 10 October 2019).
8. Kostyuchenko V., Kravtsiv M. (2018) Metodichni imperativy v otsinyuvanni ekonomichnoyi stiykosti pidpriemstva [Methodical imperatives in estimating of economic stability of the enterprise]. *International Journal of New Economics, Public Administration and Law*. No. 1 (1), pp. 101–111.
9. Koiuda V., Kostina O. (2015) Napriamy ta skladovi otsiniuvannya antykrizovoi stiykosti promyslovoho pidpriemstva [Areas and components of the assessment of the anti-crisis sustainability of the industrial enterprise]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, vol. 2, no. 2 (12), pp. 39–47.
10. Loktionov M., Zub A. (2005) Teoriya i praktika antikrizisnogo upravleniya [The theory and practice of crisis management]. Moscow : Genezis (in Russian).
11. Piletska S. (2014) Metodologiya antykrizovogo upravlinnya ekonomichnoyu stiykystyu aviapidpriemstv [Methodology of crisis management of economic sustainability of aviation enterprises] (PhD Thesis), Kyiv.
12. Rogova V. (2012) Kontsepsiya i etapy upravleniya antikrizisnoy ustoychivostyu organizatsiy [The concept and stages of crisis management organizations stability]. *Vestnik YuRGTU (NPI)*, no. 1, pp. 51–55.
13. Svoboda T. (2009) Teoretychny peredumovy formuvannya antykrizovoyi strategiyi torgovelnogo pidpriemstva. Ekonomichna strategiya i perspektyvy rozvytku sfery torgivli ta poslug [Theoretical prerequisites for the formation of an anti-crisis strategy of a trading company. Economic strategy and prospects for development of trade and services]. Vol. 2, pp. 322–329. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2009\\_2\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2009_2_48) (accessed: 10 October 2019).
14. Uryvskaya L. (2010) Povysheniye antikrizisnoy ustoychivosti selskokhozyaystvennykh predpriyatiy v sisteme gosudarstvennogo regulirovaniya APK [Increasing the anti-crisis resilience of agricultural enterprises in the system of state regulation] (PhD Thesis), Moscow.
15. Harrington J. (1965) The desirability function. *Industrial Quality Control*. No. 21 (10), pp. 494–498.

## ОЦЕНИВАНИЕ АНТИКРИЗИСНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

В статье приведена трактовка понятия «антикризисная устойчивость». Сформированы методические основы оценивания антикризисной устойчивости предприятия на основе комплексного подхода, который базируется на сочетании отдельных подходов, с учетом принципов формирования сбалансированной системы показателей (BSC). Разработан алгоритм оценивания антикризисной устойчивости предприятия на основе аналитико-оценочной методической процедуры. Предложено количественное оценивание антикризисной устойчивости предприятия осуществлять через аналитические процедуры, которые предусматривают использование такого экономического инструментария, который позволяет определить ее уровень. Ее качественное оценивание предлагается проводить на основе оценочных процедур, обеспечивающих установление соответствия уровня антикризисной устойчивости предприятия стадии кризисного процесса.

**Ключевые слова:** антикризисная устойчивость, оценивание антикризисной устойчивости, сбалансированная система показателей, интегральный показатель, уровень устойчивости, антикризисная стратегия.

## ASSESSMENT OF CRISIS RESISTANCE OF THE ENTERPRISE: METHODOLOGICAL ASPECTS

*The problem of defining and improving the anti-crisis stability of the enterprise is of particular relevance in the conditions of fierce competition in the market and crisis economy, which are characterized by the non-deterministic factors of influence, the variety of entrepreneurial risks. Developing an anti-crisis strategy and making effective business decisions that ensure that an enterprise maintains an acceptable level or restores the anti-crisis stability of the enterprise depends directly on the objective information regarding its real level. Under these conditions, the technique of assessing stability of the business entity becomes particularly important. The article deals with the interpretation of the concept of "anti-crisis stability" as such characteristic of the internal state of the enterprise and its position in the business space, at a proper level of which in the event of a crisis the enterprise does not reduce its real value or is able to restore it quickly with minimal cost. Methodical bases have been formed for evaluating the crisis resistance of an enterprise on the basis of a comprehensive approach, based on the combination of individual approaches. The general crisis resistance of the enterprise is represented by a system of indicators characterizing the external and internal crisis resistance, each of which includes functional components. In addition, the methodological foundations of such assessment are proposed to be built on the principles of forming a balanced scorecard (BSC), which is described by a block of factors (innovation – internal processes – customer satisfaction – finance), which ensures the measurement of achievement of strategic goals through key performance indicators. The algorithm of estimation of anti-crisis firmness of the enterprise on the basis of analytical-estimation methodical procedure is developed. It is suggested to quantify the anti-crisis resilience of the enterprise through analytical procedures that involve the use of economic tools that allow determining its level. Qualitative assessment of it is proposed to be carried out on the basis of evaluation procedures that ensure that the level of anti-crisis resilience of the enterprise at the stage of crisis process is established.*

**Key words:** anti-crisis stability, evaluation of anti-crisis stability, balanced scorecard, integral indicator, level of stability, anti-crisis strategy.