

РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

FORMATION OF THE COMPLEX OF ANTI-CRISIS MEASURES OF THE BUSINESS ENTITY

У статті сформовано узагальнену класифікацію антикризових заходів для суб'єктів господарювання, охарактеризовано їх зміст залежно від виділених класифікаційних ознак, а саме за обсягом фінансових ресурсів, сферою вжиття антикризових заходів, прийнятою концепцією санації, спрямованістю заходів. Запропоновано підхід до формування, розроблено комплекси антикризових заходів відповідно до класу кризи підприємства. Задля підвищення ефективності управлінських антикризових рішень запропоновано застосування методів експертного оцінювання (зокрема, методу аналізу ієрархій) для обґрунтування вибору антикризових заходів для суб'єкта господарювання. Проведено побудову ієрархічної моделі вибору антикризових заходів на прикладі ТОВ «Будмен», визначено альтернативи та критерії моделі. На основі виконаних розрахунків здійснено ранжування, обґрунтовано пріоритетність антикризових заходів для досліджуваного підприємства.

Ключові слова: криза, клас кризи, антикризові заходи, комплекс, метод аналізу ієрархій, прибутковість, платоспроможність, структура капіталу.

В статті сформована обобщенная классификация антикризисных мер для субъектов хозяйствования, охарактеризовано их содержание в зависимости от выделенных классификационных признаков, а именно по объему финансовых ресурсов, сфере принятия антикризисных мер, принятой концепции санации, направленности мер. Предложен подход к формированию, разработаны комплексы антикризисных мер в соответствии с классом кризиса предприятия. Для повышения эффективности управленческих антикризисных решений предложено применение методов экспертного оценивания (в частности, метода анализа иерархий) для обоснования выбора антикризисных мер для субъекта хозяйствования. Проведено построение иерархической модели выбора антикризисных мер на примере ООО «Будмен», определены альтернативы и критерии модели. На основе выполненных расчетов осуществлено ранжирование, обоснована приоритетность антикризисных мер для исследуемого предприятия.

Ключевые слова: кризис, класс кризиса, антикризисные меры, комплекс, метод анализа иерархий, прибыльность, платежеспособность, структура капитала.

УДК 005.334

Берест М.М.

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

The article generalized the classification of anti-crisis measures for economic entities. Modern economic conditions of functioning of Ukrainian enterprises create conditions for the development and deepening of crisis phenomena in their activities. The modern methodological basis of the anti-crisis financial management is represented by a sufficiently large number of literary sources, in which a significant number of diverse anti-crisis measures are allocated. The article generalizes and supplements their classification on the following grounds: by terms of financial resources used for carrying out the events, by the sphere of implementation of anti-crisis measures, in accordance with the adopted concept of rehabilitation, by the direction of activities. Their content is disclosed and characterized, depending on the selected classification features. In this work the formation approach is proposed and complexes of anti-crisis measures for enterprises are developed depending on the crisis class, which is diagnosed in the subject of economic activity. Four grading classes of crisis have been used: grade 1 – the risk of developing a crisis – enterprises with minor manifestations of crisis phenomena in their activities; grade 2 – light crisis – problem enterprises, in whose activities the presence of signs of a crisis is diagnosed; grade 3 – middle crisis – enterprises with the present risk of bankruptcy; grade 4 – Deep Crisis – financially untenable enterprises. In order to increase the effectiveness of the choice of managerial anti-crisis solutions, it is suggested to use expert appraisal methods (in particular, the hierarchy analysis method) to substantiate the choice of anti-crisis measures for a subject of management. The construction of a hierarchical model of the choice of anti-crisis measures on the example of LLC “Budmen” has been carried out, alternatives have been formed - variants of anti-crisis measures and criteria - parameters of financial condition of the enterprise. On the basis of performed calculations a ranking was made and the priority of anti-crisis measures for the investigated enterprise was substantiated.

Key words: crisis, crisis class, anti-crisis measures, complex, hierarchy analysis method, profitability, solvency, capital structure.

Постановка проблеми. Сучасні економічні умови функціонування українських підприємства, що відрізняються високим рівнем стохастичності та нестабільності, створюють умови для розвитку та поглиблення кризових явищ у їх діяльності. Так, частка збиткових підприємств у їх загальній кількості залишається досить високою, а саме 29,8% за 9 місяців 2018 р., що на 2,2% більше, ніж у 2017 р. [1]. Сукупний обсяг збитків суб'єктів господарювання в економіці за 9 місяців 2018 р. склав 152 385,2 млн. грн., при цьому кількість справ про банкрутство, що перебували у про-

вадженні, зросла з 29 061 у 2017 р. до 42 561 у 2018 р. [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблематики впровадження антикризового фінансового управління та формування ефективних антикризових заходів на підприємствах присвячені публікації українських та закордонних вчених. Зокрема, А.А. Олешко [3] розглядав механізм антикризового управління фінансовими корпораціями, О.Ю. Шилова [4] надала змістовну характеристику антикризової програми суб'єкта господарювання, І.К. Пішенін [5] акцентував увагу

на особливостях антикризового управління транспортним комплексом, О.О. Терещенко [6] розглядав теоретичні засади та класифікаційні аспекти санаційних заходів суб'єктів господарювання. Однак ми вважаємо, що подальшого дослідження потребують підходи до обґрунтованого вибору антикризових заходів на підприємстві залежно від класу кризи та інших ключових характеристик його діяльності, а також можливість та доцільність застосування економіко-математичного інструментарію в процесі такого вибору.

Постановка завдання. Метою статті є формування підходів до розроблення комплексу антикризових заходів на підприємстві відповідно до класу кризи, а також обґрунтованого вибору антикризових заходів із застосуванням економіко-математичних методів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна методична база антикризового фінансового управління представлена досить великою кількістю літературних джерел, в яких виділяється значна кількість різноманітних та різнопланових антикризових заходів. Однак слід зазначити, що їх перелік може істотно різнитися залежно від виду та спрямованості антикризового фінансового управління, глибини прояву кризи на підприємстві та інших факторів. У зв'язку з цим доцільними є аналіз джерел, узагальнення та класифікація антикризових заходів у діяльності суб'єктів господарювання.

Так, О.О. Терещенко [6] пропонує класифікувати антикризові заходи перш за все залежно від обсягу фінансових ресурсів, що використовуються для їх вжиття. У зв'язку з цим пропонується вжиття двох типів заходів:

1) заходи без залучення додаткових фінансових ресурсів; в процесі їх вжиття використовуються фінансові ресурси, що наявні у підприємства, при цьому новий фінансовий капітал не залучається; до них можна віднести такі заходи, як зменшення зареєстрованого капіталу підприємства, конверсія зобов'язань у власність, пролонгація строків сплати заборгованості, добровільне зменшення заборгованості та самофінансування;

2) заходи, що передбачають залучення додаткових фінансових ресурсів; вони спрямовані на використання нового фінансового капіталу, що залучається як за рахунок внутрішніх, так і за рахунок зовнішніх джерел.

Так, альтернативна санація – це вид санації, коли акціонер на добровільних засадах може зробити вибір між деномінацією чи консолідацією, з одного боку, та безповоротною фінансовою допомогою підприємству, з іншого боку. Також до подібних заходів можна віднести двоступінчасту санацію, безповоротну фінансову допомогу власників та/або персоналу, емісію конвертованих облигацій та надання санаційних кредитів.

Надання санаційних кредитів дає можливість підприємству залучити ліквідні засоби. Проте при цьому погіршується структура капіталу, знижується рівень фінансової незалежності підприємства через зростання частки позичкових коштів.

Досить часто в літературних джерелах [6] антикризові заходи пропонується класифікувати за сферою їх реалізації. У зв'язку з цим виділяють:

– організаційно-правові, тобто заходи, спрямовані на оптимізацію організаційної структури підприємства та відносин засновників, підвищення якості та ефективності управління ним тощо;

– фінансові, тобто заходи фінансово-економічного характеру, які відображають фінансові стосунки, що виникають в процесі мобілізації та використання внутрішніх і зовнішніх джерел фінансових ресурсів; як правило, вони спрямовані на покриття поточних збитків, відновлення ліквідності та платоспроможності підприємства, оптимізацію структури заборгованості, поліпшення структури витрат і формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для вжиття санаційних заходів виробничо-технічного характеру;

– соціальні, тобто заходи, пов'язані із забезпеченням соціального захисту працівників підприємства, які можуть включати створення та фінансування системи перепідготовки кадрів, пошук та пропозицію альтернативних робочих місць, виплату додаткової грошової допомоги тощо;

– виробничо-технічні, тобто заходи, пов'язані з підвищенням ефективності використання виробничих фондів, поліпшенням якості продукції та зниженням її собівартості, а також такі, що сприяють мобілізації внутрішніх фінансових резервів у сфері виробництва.

Автором [7] пропонується класифікація заходів залежно від масштабів кризового стану та прийнятої концепції санації.

1) Заходи, спрямовані на реорганізацію підприємства, в результаті вжиття яких, як правило, змінюється правовий статус юридичної особи. За формальними ознаками розглядають три види реорганізації:

– реорганізація, спрямована на укрупнення підприємства;

– реорганізація, спрямована на подрібнення підприємства;

– реорганізація без змін розмірів підприємства (перетворення) [8].

2) Заходи, спрямовані на рефінансування боргу підприємства. До них пропонується віднести такі, що дають можливість підприємству-боржнику отримати відстрочку щодо погашення своїх зобов'язань або отримати зовнішню допомогу щодо їх своєчасного виконання. Це може бути державне пільгове кредитування, цільовий банківський кредит, списання санатором-кредитором

частини боргу, переведення боргу на іншу юридичну особу тощо.

Додатково до вищенаведених класифікаційних ознак в дослідженні пропонується залежно від сфери фінансової діяльності підприємства, в якій діагностуються прояви кризових явищ, виділити заходи, спрямовані на зростання рентабельності, підвищення ліквідності, платоспроможності, підтримку достатнього рівня фінансових показників, а також запобігання банкрутства підприємства. Розглянемо більш детально їх зміст.

Оскільки збільшення показників рентабельності підприємства значною мірою залежить від зростання чистого прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків, для підвищення рентабельності підприємства доцільною уявляється оптимізація структури витрат або зростання чистого прибутку. Це можна зробити шляхом таких методів, як зростання обсягів виробництва та реалізації товарів, робіт, послуг; підвищення продуктивності праці персоналу підприємства; зниження витрат на виробництво (реалізацію) продукції, тобто собівартості, оптимізація структури інших витрат; підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів підприємства; оптимізація цінової політики підприємства.

Далі розглянемо заходи щодо підвищення платоспроможності та ліквідності підприємств, до яких, на нашу думку, варто віднести підвищення ефективності управління активами та пасивами підприємства; стимулювання збільшення частки оборотних активів у структурі балансу суб'єктів підприємництва; реструктуризацію проблемної заборгованості (проведення факторингових та форфейтингових операцій); оптимізацію структури розміщення оборотного капіталу.

Заходи, спрямовані на підтримку достатнього рівня фінансових показників, можуть мати комплексний характер та повинні бути націлені на загальну підтримку стійкого фінансового стану підприємства. Водночас для суб'єктів господарювання, що перебувають у стані глибокої кризи, доцільним буде вжиття заходів, спрямованих на запобігання банкрутству.

Таким чином, узагальнену класифікаційну схему антикризових заходів можна представити у вигляді рис. 1.

Додатково до поданої класифікації пропонується сформулювати комплекси антикризових заходів для підприємств залежно від класу кризи, що діагностований в діяльності суб'єкта господарювання.

В роботі пропонується використання такої градації класів кризи:

1) наявність ризику розвитку кризи (підприємства, що мають незначні прояви кризових явищ у своїй діяльності);

2) легка криза (проблемні підприємства, в діяльності яких діагностовано наявність ознак кризи);

3) середня криза (підприємства з наявним ризиком банкрутства);

4) глибока криза (фінансово неспроможні підприємства).

Розглянемо пропоновані комплекси антикризових заходів залежно від класу кризи (табл. 1). Так, оскільки перший клас «Наявність ризику розвитку кризи» характеризується ще достатнім рівнем фінансових показників, підприємства, що потрапляють до нього, не потребують санації, а комплекс антикризових заходів для них зводиться до превентивних. Оскільки антикризові санаційні заходи мають широкий спектр спрямованості та можливих завдань, а також пов'язані з фінансовими можливостями підприємства, зумовленими глибиною розвитку кризових явищ, пропонується розмежування антикризових санаційних заходів на зовнішні та внутрішні. Внутрішня санація підприємства може бути здійснена за рахунок власних можливостей підприємства або з можливою участю його кредиторів, зовнішня ж передбачає більш радикальні методи, наприклад реорганізацію підприємства або продаж його як цілісного майнового комплексу. Таким чином, для підприємств, які перебувають у класі «Легка криза» або «Середня криза», більш доцільним уявляється вжиття внутрішніх антикризових заходів, а для тих, що перебувають у класі «Глибока криза», – проведення більш глибоких перетворень та залучення зовнішніх суб'єктів, що загалом обумовлює зміст заходів, вжиття яких пропонується до складу відповідних комплексів.

Для вибору оптимального варіанта антикризових заходів для конкретного аналізованого підприємства ефективним є використання методів експертного оцінювання, зокрема в роботі пропонується застосування методу аналізу ієрархій. Основна мета цього методу полягає в прийнятті рішень за допомогою ієрархічної композиції завдання та рейтингування альтернативних рішень.

Сутність методу полягає у визначенні власного вектору з найбільшим власним значенням на основі попарного порівняння досліджуваних показників [9]. Метод аналізу ієрархій – це математична процедура для ієрархічного зображення елементів задля визначення сутності будь-якої проблеми. Метод полягає в декомпозиції проблеми на простіші складові частини, а також в обробленні суджень особи чи осіб, котрі приймають рішення на підставі парних порівнянь пріоритетів (критеріїв) доцільності. Це дає змогу оцінити рівень взаємодії елементів ієрархії [10].

Дослідження проводиться на базі даних фінансової звітності ТОВ «Будмен». Попере-



Рис. 1. Класифікація антикризових заходів на підприємстві

дньо проведений фінансовий аналіз діяльності підприємства показав, що кризові явища присутні у сферах прибутковості, платоспроможності та структури капіталу, тому для підприємства можна діагностувати клас кризи «Середня криза». У зв'язку з цим альтернативами антикризових заходів відповідно до особливостей діяльності підприємства експертами серед заходів, запропонованих вище для класу «Середня криза», вибрано такі:

- оптимізація грошових потоків (A1), що допоможе забезпечити збалансованість обсягів грошових потоків, синхронність формування грошових

потоків у часі, зростання чистого грошового потоку підприємства;

- оптимізація структури витрат (A2), що допоможе підвищити ефективність виробничо-господарської діяльності, здобути конкурентну перевагу, підвищити прибутковість підприємства;

- оптимізація політики ціноутворення (A3), що допоможе забезпечити зростання чистого доходу підприємства;

- пошук та мобілізація резервів економії (A4), що приведе до отримання швидкого результату у вигляді приросту надходжень грошових коштів.

Таблиця 1

Комплекси антикризових заходів відповідно до класу кризи

Клас кризи	Класифікаційна ознака заходів	Характеристика заходів	Зміст заходів
Наявність ризику розвитку кризи	Обсяг фінансових ресурсів, що використовуються для вжиття заходів	Заходи без залучення додаткових фінансових ресурсів	Заходи, вжиття яких відбувається за рахунок самофінансування підприємства.
	За сферою реалізації	Виробничо-технічні	Модернізація виробництва, оптимізація виробничого циклу, оптимізація структури персоналу.
		Фінансові	Реструктуризація фінансових активів, оптимізація структури витрат, оптимізація грошових потоків.
	За спрямованістю заходів	Підтримка достатнього рівня фінансових показників	Заходи, спрямовані на підтримку фінансового стану та запобігання розвитку кризових явищ.
Легка криза	Обсяг фінансових ресурсів, що використовуються для вжиття заходів	Без залучення додаткових фінансових ресурсів	Пролонгація строків сплати заборгованості, самофінансування.
		Із залученням додаткових фінансових ресурсів	Залучення додаткових позик, емісія облігацій.
	За сферою реалізації	Виробничо-технічні	Модернізація виробництва, оптимізація виробничого циклу, оптимізація структури персоналу.
		Фінансові	Оптимізація структури фінансових результатів, оптимізація грошових потоків, оптимізація структури витрат.
	За масштабом кризового стану та концепцією санації	Спрямовані на рефінансування боргу	Цільовий банківський кредит, державне пільгове кредитування (для державних підприємств).
За спрямованістю заходів	Спрямовані на підвищення рентабельності	Оптимізація структури витрат, зниження собівартості продукції, оптимізація політики ціноутворення.	
Середня криза	Обсяг фінансових ресурсів, що використовуються для вжиття заходів	Без залучення додаткових фінансових ресурсів	Конверсія зобов'язань у власність.
		Із залученням додаткових фінансових ресурсів	Альтернативна санація, емісія облігацій.
	За сферою реалізації	Виробничо-технічні	Реструктуризація активів, оптимізація структури персоналу, пошук та мобілізація резервів економії.
		Фінансові	Оптимізація структури витрат, оптимізація політики ціноутворення.
		Організаційно-правові	Заходи, пов'язані з підвищенням якості та ефективності управління.
	За масштабом кризового стану та концепцією санації	Спрямовані на рефінансування боргу підприємства	Списання частини заборгованості, відстрочка погашення облігацій підприємства, державна гарантія боргу (для державних установ).
За спрямованістю заходів	Спрямовані на підвищення ліквідності підприємства	Рефінансування дебіторської заборгованості, оптимізація грошових потоків, оптимізація структури капіталу.	
Глибока криза	Обсяг фінансових ресурсів, що використовуються для вжиття заходів	Із залученням додаткових фінансових ресурсів	Двоступінчаста санація, безповоротна фінансова допомога власників та персоналу.
		За сферою реалізації	Виробничо-технічні
	Фінансові		Підписання мирових угод із кредиторами.
	Організаційно-правові		Заходи, пов'язані зі зміною організаційної структури підприємства.
	Соціальні		Заходи, пов'язані із забезпеченням соціального захисту працівників.
	За масштабом кризового стану та концепцією санації	Спрямовані на рефінансування боргу підприємства	Переведення боргу на іншу юридичну особу.
Спрямовані на реорганізацію підприємства		Заходи, пов'язані зі зміною організаційної структури підприємства.	
За спрямованістю заходів	Спрямовані на запобігання банкрутства підприємства	Зміна організаційно-правової форми задля досягнення ефекту синергізму, перехід на режим жорсткої економії ресурсів.	

Відповідно, як критерії, за якими відбувається вибір альтернатив, тобто антикризових заходів, пропонуються використовувати прибутковість (K1), платоспроможність (K2), структуру капіталу (K3), тобто суттєво важливі параметри фінансового стану підприємства.

Ієрархічна модель вибору антикризових заходів підприємства зображена на рис. 2.

Визначення пріоритетності критеріїв під час вибору альтернативи здійснюється за формулами (1; 2):

$$w_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}} ; \quad (1)$$

$$w_{\text{норм}} = w_i / \sum_{i=1}^n w_i , \quad (2)$$

де w – компонента власного вектору матриці (середнє значення оцінок пріоритетності); $w_{\text{норм}}$ – нормований вектор матриці попарних порівнянь (вектор пріоритетів); a_{ij} – значення елементів матриці.

Матриця попарних порівнянь суджень щодо визначення пріоритетності критеріїв під час вибору сценарію досягнення мети представлена в табл. 2.

Таким чином, за результатами оцінювання експерти визначили критерій «прибутковість» (K1) як найбільш вагомий.

Наступним етапом є визначення пріоритетів альтернатив за кожним критерієм (табл. 3).

Отже, за критерієм K1 «Прибутковість» найбільш пріоритетною є альтернатива «Оптимізація структури витрат» (A2), за критерієм K2 – альтернатива «Пошук та мобілізація резервів економії» (A4), за критерієм K3 – альтернатива «Оптимізація грошових потоків» (A1).

Побудуємо узагальнюючу матрицю пріоритетності альтернатив (табл. 4). Отже, застосування методу аналізу ієрархій дає підстави для висновку, що ТОВ «Будмен» для формування антикризових заходів слід перш за все вибрати альтернативу «Оптимізація структури витрат», яка має пріоритетність 48%, друге місце за рівнем пріоритетності посідає альтернатива «Пошук та мобілізація резервів економії», яка складає 25%.

Отримані результати допоможуть підприємству сформувати ефективну сукупність антикризових заходів.

Висновки з проведеного дослідження. Сформовані в роботі підходи мають теоретичну та практичну значущість та можуть бути використані для розроблення комплексу антикризових заходів на підприємстві, що дасть змогу підвищити якість рішень у сфері антикризового фінансового управління підприємством. Використання методу аналізу ієрархій забезпечує підвищення об'єктивності формування сукупності заходів, спрямованих на виведення суб'єкта господарювання зі стану кризи.

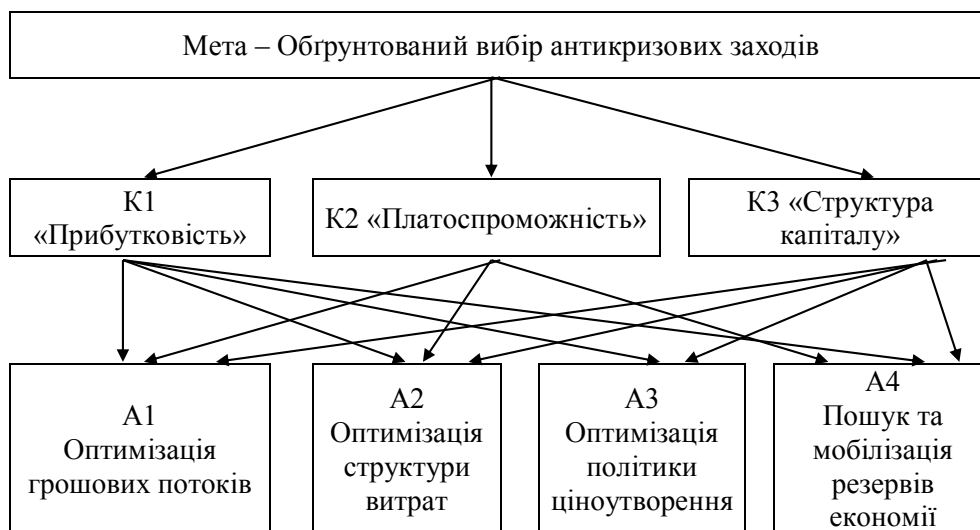


Рис. 2. Ієрархічна модель вибору антикризових заходів на підприємстві

Таблиця 2

Матриця парних порівнянь важливості критеріїв під час вибору сценарію досягнення мети

Показник	K1	K2	K3	W – вектор пріоритетів	W1 – нормований вектор пріоритетів
K1	1	3	7	2,76	0,65
K2	1/3	1	5	1,19	0,28
K3	1/7	1/5	1	0,31	0,07
Σ	1,48	4,20	13,00	4,25	1,00

Таблиця 3

Визначення пріоритетів альтернатив за критеріями

K1 (прибутковість)	Оптимізація структури витрат	Оптимізація політики ціноутворення	Пошук та мобілізація резервів економії	Оптимізація грошових потоків	W – вектор пріоритетів	W1 – нормований вектор пріоритетів
Оптимізація структури витрат	1	3	5	9	3,41	0,59
Оптимізація політики ціноутворення	1/3	1	2	5	1,35	0,23
Пошук та мобілізація резервів економії	1/5	1/2	1	3	0,74	0,13
Оптимізація грошових потоків	1/9	1/5	1/3	1	0,29	0,05
Σ	1,64	4,70	8,33	18,00	5,79	1,00
K2 (платоспроможність)	Пошук та мобілізація резервів економії	Оптимізація структури витрат	Оптимізація політики ціноутворення	Оптимізація грошових потоків	W – вектор пріоритетів	W1 – нормований вектор пріоритетів
Пошук та мобілізація резервів економії	1	3	5	7	3,20	0,56
Оптимізація структури витрат	1/3	1	6	3	1,57	0,28
Оптимізація політики ціноутворення	1/5	1/6	1	2	0,51	0,09
Оптимізація грошових потоків	1/7	1/3	1/2	1	0,39	0,07
Σ	1,68	4,50	12,50	13,00	5,67	1,00
K3 (структура капіталу)	Оптимізація грошових потоків	Оптимізація структури витрат	Пошук та мобілізація резервів економії	Оптимізація політики ціноутворення	W – вектор пріоритетів	W1 – нормований вектор пріоритетів
Оптимізація грошових потоків	1	2	5	9	3,08	0,53
Оптимізація структури витрат	1/2	1	3	7	1,80	0,31
Пошук та мобілізація резервів економії	1/5	1/3	1	3	0,67	0,11
Оптимізація політики ціноутворення	1/9	1/7	1/3	1	0,27	0,05
Σ	1,81	3,48	9,33	20,00	5,82	1,00

Таблиця 4

Узагальнююча матриця пріоритетності альтернатив

Антикризові заходи	K1	K2	K3	Пріоритетність альтернатив, %
	0,65	0,28	0,07	
Оптимізація структури витрат	0,59	0,28	0,31	48
Оптимізація політики ціноутворення	0,23	0,09	0,05	18
Пошук та мобілізація резервів економії	0,13	0,56	0,11	25
Оптимізація грошових потоків	0,05	0,07	0,53	9

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 28.03.2019).

2. Судова влада України : веб-сайт. URL: https://court.gov.ua/inshe/sudova_statystyka/analit_tabl_2018 (дата звернення: 28.03.2019).

3. Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/12.pdf (дата звернення: 28.03.2019).

4. Шилова О.Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху

розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 173–180.

5. Пішенін І.К. Особливості антикризового управління транспортним комплексом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 8–11.

6. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2006. 552 с.

7. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. Киев : Эльга ; Ника-Центр, 2006. 672 с.

8. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 554 с.

9. Карманов В.Г. Моделирование в исследовании операций. Москва : Твема, 2006. 218 с.

10. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем / пер. с англ. Москва : Радио и связь, 1991. 224 с.

REFERENCES:

1. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [Ukraine State Statistics Service]*. Available at: <http://ukrstat.gov.ua> (assessed: 28 March 2019).

2. *Sudova vlada Ukrainy [Ukraine Judiciary]*. Available at: https://court.gov.ua/inshe/sudova_statystyka/analit_tabl_2018 (assessed: 28 March 2019).

3. Oleshko A.A. (2018). Mekhanizm antykrizovoho upravlinnya finansovymy korporatsiyamy [Mechanism of crisis management by financial corporations]. *Efektivna ekonomika* [Effective economy], (electronic journal),

no. 2. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/12.pdf (assessed: 28 March 2019).

4. Shylova O.Yu. (2013). Rozroblennya antykrizovoyi prohramy pidpryyemstva v umovakh innovatsiynoho shlyakhu rozvytku [The formation of anti-crisis program of the enterprise in terms of innovative development]. *Marketynh i menedzhment innovatsiy*, no. 4, pp. 173–180 (in Ukrainian).

5. Pishenin I.K. (2016). Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnya transportnym kompleksom [Features of the crisis management of the transport complex]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya "Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo"*, vol. 3, no. 7, pp. 8–11 (in Ukrainian).

6. Tereshchenko O.O. (2006). *Upravlinnya finansovoyu sanatsiyeyu pidpryyemstv : pidruchnyk* [Financial Recovery Management of Enterprises: Textbook]. Kyiv : KNEU (in Ukrainian).

7. Blank I.A. (2006). *Antikrizisnoye finansovoye upravleniye predpriyatiyem* [Anti-crisis financial management of an enterprise]. Kyiv : Elga ; Nika-Tsentr (in Russian).

8. Tereshchenko O.O. (2003). *Finansova diyal'nist' sub'yektiv hospodaryuvannya : navch. posibnyk*. [Financial activity of economic entities : teaching manual]. Kyiv : KNEU (in Ukrainian).

9. Karmanov V.G. (2006). *Modelirovaniye v issledovanii operatsiy* [Modeling in operations research]. Moscow : Tvema (in Russian).

10. Saati T., Kerns K. (1991). *Analiticheskoye planirovaniye. Organizatsiya sistem*. [Analytical planning. Organization of systems.]. Moscow : Radio i svyaz' (in Russian).

Berest Maryna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Finance
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

FORMATION OF THE COMPLEX OF ANTI-CRISIS MEASURES OF THE BUSINESS ENTITY

The purpose of the article. Modern economic conditions of functioning of Ukrainian enterprises, characterized by high levels of stochasticity and instability, create conditions for the development and deepening of crisis phenomena in their activities. A significant proportion of Ukrainian enterprises are loss-making, and the number of cases of bankruptcy of enterprises in Ukraine is increasing. The problem of the introduction of anti-crisis financial management is actively considered by Ukrainian scientists, but in-depth research needs approaches to a reasonable choice of anti-crisis measures at the enterprise, depending on the class of crisis and other key characteristics of its activities. The purpose of the study is to formulate approaches to the development of a complex of anti-crisis measures in the enterprise in accordance with the class of the crisis, as well as to a reasonable choice of anti-crisis measures with the use of economic and mathematical methods.

Methodology. The work proposes the use of one of the methods of expert evaluation – the method of analysis of hierarchies. In addition, methods of analysis and processing of literary sources, classification and structural-logical generalization are used.

Results. In the article the classification of anti-crisis measures is carried out on the following grounds:

- 1) depending on the amount of financial resources used for their implementation. It is proposed to use two types of measures: measures without additional financial resources and measures involving the attraction of additional financial resources;
- 2) depending on the scope of the activities: organizational, legal, financial, social and industrial-technical;
- 3) depending on the scale of the crisis situation and the adopted reorganization concept: measures aimed at reorganizing the enterprise and measures aimed at refinancing the enterprise debt;
- 4) depending on the sphere of financial activity of the enterprise, in which the manifestations of crisis phenomena are diagnosed: the measures aimed to increase the profitability, liquidity, solvency, to support the sufficient level of financial indicators and to prevent the bankruptcy of the enterprise.

The article proposes to form complexes of anti-crisis measures for enterprises depending on the crisis class, which is diagnosed. It was established that the complex of anti-crisis measures was reduced to preventive ones for enterprises that fell into the first class. For companies that are in the “Light Crisis” or “Average Crisis” class, it is more appropriate to use anti-crisis measures at the expense of the company’s own capabilities or with the possible participation of its creditors. For those in the “Deep Crisis” class, the involvement of external actors and more radical methods, such as the reorganization of an enterprise or the sale of it as a holistic property complex, has been proposed. In this connection, complexes of anti-crisis measures were developed in accordance with the crisis class.

In order to choose the optimal variant of anti-crisis measures for a particular enterprise, the application of the hierarchy analysis method is proposed. The research was conducted on the basis of financial statements of Budmen LLC. In the work the hierarchical model of the choice of anti-crisis measures of the enterprise was constructed, in accordance with the class of the crisis of the enterprise, a list of alternatives – variants of anti-crisis measures and criteria – parameters of the financial condition of the enterprise was generated. Matrixes of pairwise comparisons have been constructed, rankings have been carried out on the basis of conducting calculations and the priority of anti-crisis measures for the investigated enterprise has been grounded.

Practical implications. The approaches formed in the work have practical significance and can be used for a reasoned choice of anti-crisis measures at the enterprise, which will allow improving the quality of decisions in the field of anti-crisis financial management of the enterprise.

Value/originality. The article proposes the use of the hierarchy analysis method, which will increase the objectivity of the choice of measures aimed at eliminating the subject of economic activity from the state of the crisis.