

Управління антикризовими заходами ПАТ «Укрзалізниця»

Розглянуто антикризове управління як важливу складову ведення підприємницької діяльності. Досліджено основні тенденції розвитку антикризового управління та окреслено проблеми його реалізації. Визначено сутність антикризового управління, фактори впливу на кризові явища. Зазначено основні напрями стратегії антикризового управління, комплекс заходів та важелі впливу. Розглянуто сутність дискримінантного аналізу кризових явищ на підприємстві. Проаналізовано діяльність ПАТ «Укрзалізниця» на господарсько-економічних засадах із застосуванням розрахунків двох моделей визначення ймовірності банкрутства підприємства та визначено основні напрями антикризових заходів, які рекомендовано застосувати на ПАТ «Укрзалізниця».

Ключові слова: антикризове управління; оцінка антикризового управління на підприємстві; антикризова стратегія; дискримінантний аналіз; ймовірність банкрутства.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку суспільства в часи складних економічних відносин ефективну діяльність держави варто розглядати як чинник організації ефективності праці. Діяльність управління вимагає, щоб керівники здійснювали (доручали, виконували) різноманітні управлінські дії.

Управління кризовими ситуаціями у нинішніх умовах є одним із основних важелів подолання кризових явищ. Економіка України на сьогодні перебуває у важкій фазі прояву кризи, спричиненої внутрішніми та зовнішніми чинниками. За цих умов актуальною проблемою є розробка та проведення своєчасного та всебічного аналізу фінансово-економічної стабільності підприємства, а також прийняття оперативних рішень щодо локалізації кризових явищ та подолання наслідків криз з найменшою ймовірністю банкрутства. Одним із найважливіших інструментів управління кризовими процесами підприємства та її економічної і фінансової стабільності є аналіз стану капіталу підприємства джерел її заснування, її ефективності та використання у кризові періоди.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У закордонній практиці питаннями розроблення методів і моделей оцінки вірогідності банкрутства підприємства займалися такі вчені, як: Г.Спрінгейт, Е.Альтман, У.Бівер, Дж.Таффлер, М.Беніш, Г.Тішоу, Р.Ліс, Ж.Конан, М.Гольдер та інші. Питаннями антикризового управління шляхом оптимізації фінансово-економічних результатів присвячені роботи провідних вітчизняних і закордонних вчених: Д.С. Молякова, О.А. Сича [2], Ю.О. Григор'євої [1], Ю.В. Татарченко [1], А.М. Ткаченко, Є.І. Шохіна, А.І. Амоши.

Завданням і метою цієї статті є з'ясування сутності та змісту антикризового управління, а також діагностика кризових явищ та адаптації заходів антикризового управління ПАТ «Укрзалізниця», визначення ймовірності банкрутства вітчизняного підприємства на основі закордонних та вітчизняних методик, виявлення їхніх основних переваг і недоліків та можливості використання у вітчизняній практиці. Для досягнення мети необхідно виконати такі завдання: дослідити наявні моделі банкрутства, запропоновані закордонними і вітчизняними науковцями, та оцінити перспективи їх використання у вітчизняній практиці; визначити напрями щодо перспектив використання зарубіжних моделей в Україні.

Викладення основного матеріалу. Термін «антикризове управління» виник нещодавно. В одних випадках під цим терміном розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки, в других – управління підприємством напередодні банкрутства, треті ж пов'язують поняття «антикризове управління» з діяльністю антикризових керуючих у межах судових процедур банкрутства [1].

Антикризове управління – це цілісна система заходів і методів управління, які взаємопов'язані. Ці заходи й методи спрямовані на запобігання або усунення кризових явищ, несприятливих для підприємств. Завдяки реалізації спеціальної програми, яка має стратегічний характер і може вирішити різні фінансові труднощі, підприємство може зберігати та покращувати свої позиції на ринку за будь-яких обставин, спираючись головним чином на свої програмні ресурси. Корпоративна криза викликана невідповідністю фінансово-економічних показників екологічним параметрам. Ці фактори можуть бути зовнішніми, що не залежать від діяльності підприємства, та внутрішніми, які залежать від її діяльності.

Зовнішніми факторами є зростання інфляції, нестабільність податкової системи, політична нестабільність, нестабільність на валютному ринку, зростання безробіття, падіння реальних доходів тощо. Внутрішніми факторами є низька конкурентоспроможність товарів, залежність від обмеженої кількості

постачальників і клієнтів, низька продуктивність праці, перевантаження об'єктів у соціальному просторі, висока енергомісткість, відсутність гнучкості в управлінні тощо.

Антикризова стратегія – це стратегія, яка оптимізує поведінку підприємства в період кризи, стабільне зниження основних фінансових показників діяльності підприємства та ризик банкрутства. Вона охоплює низку заходів з планування, управління персоналом, фінансів, взаємини з групами підтримки, юридичні та інші заходи щодо захисту підприємства від ризику банкрутства або серйозного спаду і створення умов для придбання бізнесу.

Антикризова стратегія належить до загальної системи антикризового управління підприємства, тому аналіз ефективності її управління проводиться у межах загальних методів діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства. Проведемо такий аналіз на прикладі ПАТ «Укрзалізниця», яке функціонує у сфері надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів, зокрема небезпечних вантажів, багажу, вантажобагажу та пошти залізничним транспортом у внутрішньому та міжнародному сполученні. Стратегією розвитку ПАТ «Укрзалізниця» на 2017–2021 роки передбачено реалізацію низки ініціатив для досягнення стратегічних цілей. Ключовою метою є підвищення фінансово-економічної стабільності за рахунок стійкого розвитку, росту дохідності і рентабельності бізнесу. Однак на підприємстві ПАТ «Укрзалізниця» існує реальна потреба в розробці антикризової стратегії через те, що протягом 2014–2017 років підприємство було збитковим, аналіз фінансового стану є незадовільним, показники основного виду діяльності знаходяться на критичному рівні.

Отже, в результаті експрес-діагностики фінансового стану підприємства ПАТ «Укрзалізниця» було визначено, що показники платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності протягом 2015–2017 років знаходяться на критичному рівні.

На сьогодні широкої популярності набуло застосування статичних моделей на основі дискримінантного аналізу. Саме розрахунок інтегрального показника в межах дискримінантного аналізу має найбільшу частоту використання (30,3 %) та відносно високу точність передбачення (86 %) [4]. Дискримінантний аналіз полягає в оцінці співвідношення фінансових коефіцієнтів, побудові дискримінантної функції за допомогою математично-статистичних процедур та розрахунку інтегрального показника Z . На основі його аналізу з високою ймовірністю можна передбачити банкрутство суб'єкта господарювання [5] і виявити напрями удосконалення антикризового управління на засадах стратегування.

У межах використання дискримінантних моделей визначення ймовірності банкрутства в оцінці антикризового управління підприємства проведемо аналіз досвіду вітчизняних та зарубіжних науковців.

Для визначення загрози банкрутства ПАТ «Укрзалізниця» варто виокремити економіко-математичну модель прогнозування й визначення рівня банкрутства О.О. Терещенка. Отримані результати зазначимо у таблиці 1. Саме він першим спробував вирішити проблему неможливості використання закордонних методик у практиці оцінювання фінансового стану українських підприємств [2]. Науковець розробив універсальну дискримінантну функцію, яка є найбільш оптимальною для діагностики ризику банкрутств українських підприємств, оскільки, на його думку, оптимальна дискримінантна функція має враховувати всі складові фінансового стану: ліквідність, прибутковість, оборотність, структуру майна, капіталу тощо [2].

Модель Терещенка наводиться у такому вигляді:

$$Z = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6, \quad (1)$$

де x_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

x_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;

x_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

x_4 – відношення прибутку до виторгу;

x_5 – відношення виробничих запасів до виторгу;

x_6 – відношення виторгу до основного капіталу.

Таблиця 1

Оцінка ефективності управління антикризовою стратегією ПАТ «Укрзалізниця» за моделлю О.О. Терещенка

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Cashflow / зобов'язання	-0,0001	0,0001	0,0010
Валюта балансу / зобов'язання	2,456	2,961	4,037
Прибуток / валюта балансу	-0,047	-0,026	0,0046
Прибуток / виторг	-0,123	-0,055	0,001
Виробничі запаси / виторг	0,042	0,043	0,053
Виторг / валюта балансу	0,383	0,488	0,534
Z_{TR}	-0,838	-0,236	0,445
Ймовірність банкрутства	Підприємство є напівбанкрутом	Підприємство є напівбанкрутом	Загроза банкрутства

Довідка: розробка автора

Таким чином, за моделлю О.О. Терещенка можна ідентифікувати підприємство як напівбанкрута у 2015 та 2016 роках та констатувати загрозу банкрутства у 2017 році, а це означає неефективність антикризових заходів, адже йому загрожує банкрутство. Відповідно до результатів ПАТ «Укрзалізниця» має проблеми з абсолютною ліквідністю, прибутковістю, оборотністю, що є основними факторами незадовільного стану та неефективності антикризової стратегії. Протягом усього звітного періоду ПАТ «Укрзалізниця» неефективно використовує свої активи для акумулювання прибутку. Окрім того, має місце незадовільна рентабельність реалізації продукції.

Проведемо аналіз зарубіжної моделі К.Спрінгейта в умовах української економіки. Модель К.Спрінгейта побудована на основі дослідження впливу 19 фінансових показників [10]. Ця модель передбачає розрахунок чотирьох факторів, які орієнтовані на майбутні доходи підприємства. Вважають, що точність виявлення загрози неплатоспроможності за цією моделлю становить 92 %, однак зі збільшенням прогностичного періоду цей показник зменшується. Високий рівень достовірності прогнозування загрози неплатоспроможності робить цю модель придатною для широкого застосування.

Ця модель має такий вигляд:

$$Z = 1,03x_1 + 3,07x_2 + 0,66x_3 + 0,4x_4, \quad (2)$$

де x_1 – робочий капітал / загальна вартість активів;

x_2 – прибуток до сплати податків і відсотків / загальна вартість активів;

x_3 – прибуток до сплати податків / короткострокові зобов'язання;

x_4 – обсяг продажів / загальна вартість активів.

При $Z < 0,862$ – висока ймовірність банкрутства, при $Z > 2,45$ – мінімальна. Отримані результати наводимо в таблиці 2.

Таблиця 2

Оцінка антикризового управління ПАТ «Укрзалізниця» за моделлю К.Спрінгейта

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Робочий капітал / загальна вартість активів	0,145	0,125	0,117
Прибуток до сплати податків і відсотків / загальна вартість активів	-0,047	-0,027	0,003
Прибуток до сплати податків / короткострокові зобов'язання	-0,412	-0,244	0,033
Обсяг продажів / загальна вартість активів	0,355	0,353	0,326
Z_s	-0,034	0,024	0,132
Ймовірність банкрутства	Висока	Висока	Висока

Довідка: розробка автора

Отже, за цією моделлю підприємство є потенційним банкрутом, адже $Z_s < 0,862$, тому ідентифікуємо незадовільний рівень антикризового управління та ефективності антикризової стратегії. Найбільше інтегральний показник впливає на коефіцієнт, який розраховується як частка прибутку до сплати податків і відсотків до загальної вартості активів. Окрім того, факторами ймовірності настання банкрутства та неефективності антикризової стратегії відповідно до результатів є низька результативність діяльності стосовно зобов'язань та неефективність використання капіталу.

Основну роль у системі антикризового управління відіграють внутрішні механізми фінансової стабілізації, реалізація яких містить такі етапи: усунення банкрутства; відновлення фінансової рентабельності; розробка відповідної фінансової стратегії для прискорення економічного зростання [7].

З практичної точки зору найбільш ефективними для ПАТ «Укрзалізниця» можуть стати:

- оптимізація асортименту портфеля за рахунок усунення витрат;
- удосконалення організаційної структури шляхом реорганізації або ліквідації збиткових підрозділів;

- розробка і впровадження програми зниження витрат;

- підвищення ефективності управління активами підприємства.

Важлива роль у розробці антикризової програми на підприємстві перенаправлена на маркетингові рекомендації та вкрай важливо забезпечити швидкий приплив капіталу.

Якщо внутрішні механізми фінансової стабілізації не дали бажаного ефекту і результати діагностики фінансового становища підприємства показують, що немає способу подолати саму кризу, постає питання про його реорганізацію або ліквідацію [1].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Управління кризовими ситуаціями – це система контрольних заходів діагностики, профілактики, нейтралізації та усунення кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки.

Таким чином, у результаті аналізу двох дискримінантних моделей прогнозування банкрутства можна зазначити, що на підприємстві ПАТ «Укрзалізниця» ідентифікується низький рівень антикризового

менеджменту, адже йому загрожує банкрутство. Було проаналізовано, що зарубіжна методика визначення ймовірності банкрутства, а саме модель К.Спрінгейта є можливою для використання на українських підприємствах. Отже, їх використання для об'єктивної оцінки антикризового управління ПАТ «Укрзалізниця» може бути рекомендовано.

Список використаної літератури:

1. Григор'єва Ю.О. Методика вибору стратегії антикризового управління підприємством / Ю.О. Григор'єва, Ю.В. Татарченко // Бізнес Інформ. – 2012.
2. Сич О.А. Дискримінантний аналіз і його застосування в прогнозуванні банкрутства підприємства / О.А. Сич, І.І. Калічак // Молодий вчений. – 2017. – № 2. – С. 333–339 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/78.pdf>.
3. Офіційний сайт ПАТ «Укрзалізниця» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.uz.gov.ua/>.
4. Сушко В.І. Класифікація моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємств / В.І. Сушко, Т.С. Павлюк // Економіка: теорія та практика. – 2014. – № 1. – С. 72–83 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/econom_2014_1_15.
5. Матвійчук А.В. Аналіз та прогнозування розвитку фінансово-економічних систем із використанням нечіткої логіки : монографія / А.В. Матвійчук. – К. : ЦНЛ, 2005. – 206 с.
6. Кошельник В.М. Напрями зміцнення фінансового стану аграрних підприємств у посткризовий період їх розвитку / В.М. Кошельник, Л.В. Побережна // Економічні науки. Серія : Облік і фінанси. – 2013. – Вип. 10 (1) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10%281%29__36.
7. Гайдис Н.М. Підвищення ефективності використання капіталу підприємства / Н.М. Гайдис, В.В. Сокур // Вісник Університету банківської справи. – 2015. – № 2. – С. 114–118 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2015_2_21.
8. Жаворонок А.В. Управління дебіторською заборгованістю / А.В. Жаворонок, Н.І. Григорович // Молодий вчений. – 2017. – № 6. – С. 419–422 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_6_97.
9. Ливошко Т.В. Шляхи покращення управління дебіторською заборгованістю підприємства / Т.В. Ливошко, К.В. Бебех [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_103.pdf.
10. Польова О.Л. Принципи управління дебіторською заборгованістю аграрних підприємств на регіональному рівні / О.Л. Польова // Науковий вісник ВДАУ. – 2010. – № 5. – С. 290–294.

References:

1. Grygor'jeva, Ju.O. and Tatarchenko, Ju.V. (2012), «Metodyka vyboru strategii' antykrizovogo upravlinnja pidpryjemstvom», *Biznes Inform.*
2. Sych, O.A. and Kalichak, I.I. (2017), «Dyskryminantnyj analiz i jogo zastosuvannja v prognozuvanni bankrutstva pidpryjemstva», *Molodyj vchenyj*, No. 2, pp. 333–339, [Online], available at: <http://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/78.pdf>
3. Oficijnyj sajт PAT «Ukrzaliznycja», [Online], available at: <https://www.uz.gov.ua/>
4. Sushko, V.I. and Pavljuk, T.S. (2014), «Klasyfikacija modelej ocinky jmovirnosti bankrutstva pidpryjemstv», *Ekonomika: teorija ta praktyka*, No. 1, pp. 72–83, [Online], available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econom_2014_1_15
5. Matvijchuk, A.V. (2005), *Analiz ta prognozuvannja rozvytku finansovo-ekonomichnyh system iz vykorystannjam nechitkoi' logiky*, monografija, CNL, Kyi'v, 206 p.
6. Koshel'nyk, V.M. and Poberezhna, L.V. (2013), «Napryamy zmecnennja finansovogo stanu agrarnyh pidpryjemstv u postkrizovyj period i'h rozvytku», *Ekonomichni nauky*, Serija *Oblik i finansy*, Issue 10 (1), [Online], available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10%281%29__36
7. Gajdys, N.M. and Sokur, V.V. (2015), «Pidvyshhennja efektyvnosti vykorystannja kapitalu pidpryjemstva», *Visnyk Universytetu bankivs'koi' spravy*, No. 2, pp. 114–118, [Online], available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2015_2_21
8. Zhavoronok, A.V. and Grygorovych, N.I. (2017), «Upravlinnja debitors'koju zaborgovanistju», *Molodyj vchenyj*, No. 6, pp. 419–422, [Online], available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_6_97
9. Livoshko, T.V. and Bebeh, K.V., *Shljahy pokrashhennja upravlinnja debitors'koju zaborgovanistju pidpryjemstva*, [Online], available at: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_103.pdf
10. Pol'ova, O.L. (2010), «Pryncypy upravlinnja debitors'koju zaborgovanistju agrarnyh pidpryjemstv na regional'nomu rivni», *Naukovyj visnyk VDAU*, No. 5, pp. 290–294.

Агапова Анна Ігорівна – студентка 4 курсу кафедри економіки та підприємництва Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». <http://orcid.org/0000-0002-6299-9986>.

Кривда Олена Віталіївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та підприємства Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». <http://orcid.org/0000-0003-4398-6298>.

Стаття надійшла до редакції 02.03.2020.